



Geleneksel Bürokratik Alışkanlıkların İnovasyonel Yönetim Uygulamalarına Etkisi

The Impact of Traditional Bureaucratic Habits on Innovative Management Practices

Ferit İZCİ

Prof.Dr. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü, Van, Türkiye

Orcid: [0000-0001-6383-1280](https://orcid.org/0000-0001-6383-1280) ferit.izci@yyu.edu.tr

Prof. Dr. Van Yuzuncu Yil University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration, Van, Türkiye

Çağlar ÇİÇEK

Öğr. Gör. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Güvenlik Meslek Yüksek Okulu, Van, Türkiye

Orcid: [0000-0002-9551-1027](https://orcid.org/0000-0002-9551-1027) caglarcicek@yyu.edu.tr

Lecturer, Van Yuzuncu Yil University, Security Vocational School, Van, Türkiye

Article Information/Makale Bilgisi

Cite as/Atıf: İzci, F. Çiçek, Ç. (2025). Geleneksel Bürokratik Alışkanlıkların İnovasyonel Yönetim Uygulamalarına Etkisi *Van Yüzüncü Yıl University the Journal of Social Sciences Institute*, 70, 54-67

İzci, F. Çiçek, Ç. (2025). The Impact of Traditional Bureaucratic Habits on Innovative Management Practices. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 70, 54-67

Article Types / Makale Türü: Research Article/Araştırma Makalesi

Received/Geliş Tarihi: February 16, 2025/16 Şubat 2025

Accepted/Kabul Tarihi: November 4, 2025/4 Kasım 2025

Published/Yayın Tarihi: December 21, 2025/21 Aralık 2025

Pub Date Season/Yayın Sezonu: December/Aralık

Issue/Sayı: 70

Pages/Sayfa: 54-67

Plagiarism/İntihal: This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software./ Bu makale, en az iki hakem tarafından incelendi ve intihal içermediği teyit edildi.

Published by/Yayıncı: Van Yüzüncü Yıl University of Social Sciences Institute/Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ethical Statement/Etik Beyan: It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited/ Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur (Ferit İZCİ-Çağlar ÇİÇEK).

Conflict of Interest/ÇıkarBeyanı

There are no conflicts of interest./Bu çalışma kapsamında herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile çıkar çatışması yoktur.

Declaration of Authors' Contribution/Yazarların Katkı Oran Beyanı

In this article, the contribution rate of the authors is at the same level./Bu makalede yazarların katkı oranı aynı düzeydedir.

Copyright & License/Telif Hakkı ve Lisans: Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0./Yazarlar dergide yayımlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır

Öz

İnovasyonel yönetim, organizasyonların değişen çevresel koşullara, teknolojik gelişmelere ve rekabetçi şartlara uyum sağlamak amacıyla yeni fikirler, süreçler, ürünler ve hizmetler geliştirmesini teşvik eden bir yönetim anlayışıdır. İnovasyonel yönetim, geleneksel yönetim yaklaşımlarından farklı olarak, esneklik, yaratıcılık, çeviklik ve sürekli gelişim ilkeleri üzerine kurulur. Bu yaklaşım, organizasyonların hızla değişen koşullara uyum sağlayarak sürekli iyileşmelerine imkân tanımaktadır. Ancak bu özellik, devlet kurumlarında yaygın olan bürokratik anlayış ve geleneksel alışkanlıklarla genellikle uyumsuzdur. Geleneksel bürokrasi, hiyerarşik yapılar, katı kurallar ve merkezîyetçi karar alma süreçleriyle karakterize edilirken, inovasyonel yönetim anlayışı esneklik, çeviklik, iş birliği ve sürekli iyileştirme üzerinden gelişmektedir. Makale, bu iki yaklaşım arasındaki temel farklılıkları ortaya koyarak, inovasyonel uygulamaların bürokratik sistemleri nasıl dönüştürdüğünü analiz etmektedir. Çalışmanın temel amacı, inovasyonel yönetim uygulamalarının geleneksel bürokratik alışkanlıklar üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmanın bir diğer amacı, inovasyonel yönetim anlayışının özellikle kamu sektöründe etkili bir şekilde uygulanmasının önündeki bürokratik engelleri ve bu engellerin kaynağını tespit etmektir. Ayrıca, bu engellerin aşılabilmesi için gerekli reformların neler olduğu ve bu reformların inovasyon süreçlerine nasıl katkı sağlayacağına dair önemli çıkarımlarda bulunmaktadır. Makale, inovasyonel yönetim uygulamalarının bürokratik alışkanlıkları tamamen ortadan kaldırmadığını, ancak onların daha esnek ve uyumlu hale getirilmesinin mümkün olduğunu savunmaktadır. İnovasyonel yönetim anlayışı, geleneksel bürokrasinin dezavantajlarını azaltırken, kurumların değişen çevresel koşullara daha hızlı adapte olmalarını sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler

İnovasyonel Yönetim, Kamu Yönetimi, Bürokratik Reform, Bürokratik Alışkanlıklar.

Abstract

Innovative management is a management approach that encourages organizations to develop new ideas, processes, products, and services in order to adapt to changing environmental conditions, technological advancements, and competitive pressures. Unlike traditional management approaches, innovative management is based on principles of flexibility, creativity, agility, and continuous improvement. This approach allows organizations to adapt quickly to rapidly changing conditions and continuously improve. However, this characteristic is generally incompatible with the bureaucratic mindset and traditional practices prevalent in public institutions. Traditional bureaucracy is characterized by hierarchical structures, rigid rules, and centralized decision-making processes, while innovative management is based on flexibility, agility, collaboration, and continuous enhancement. This paper identifies the key differences between these two approaches and analyzes how innovative practices transform bureaucratic systems. The main objective of the study is to examine the impact of innovative management practices on traditional bureaucratic habits. Another goal is to identify the bureaucratic barriers to the effective implementation of innovative management, particularly in the public sector, and to determine the sources of these obstacles. Moreover, the paper aims to highlight the necessary reforms to overcome these barriers and discuss how these reforms can contribute to innovation processes. The paper argues that while innovative management practices do not completely eliminate bureaucratic habits, it is possible to make them more flexible and adaptable. The innovative management approach reduces the disadvantages of traditional bureaucracy and enables organizations to adapt more quickly to changing environmental conditions.

Keywords: Innovative Management, Public Administration, Bureaucratic Reform, Bureaucratic Habits.

Giriş

Kamu yönetimi, tarihsel süreçte yaşanan toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişimlerle birlikte sürekli bir dönüşüm içerisinde ilerlemiştir. Dönüşümün bir yansıması olarak, inovasyonel yönetim anlayışı giderek daha fazla önemli hale gelmiştir. Temelde, kamu hizmetlerinde verimlilik ve etkinliği artırmayı hedefleyen inovasyonel yaklaşım, geleneksel yönetim modellerinin sınırlarını aşmayı amaçlamaktadır. İnovasyonel yönetimin benimsenmesiyle, kamu yönetiminde köklü değişimler yaşanmakta ve yenilikçi bir yönetim kültürü öne çıkmaktadır.

Küreselleşme, inovasyonel yönetim uygulamalarının gelişiminde önemli bir itici güç olmuştur. Küreselleşme, inovasyonel uygulamaların yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamaktadır, çünkü günümüzde küresel çapta meydana gelen değişimlere yön veren en güçlü faktörlerden birisidir. Küresel alanda yaşanan değişimler, dünyanın hızlı şekilde tek bir pazar, tek bir platform formuna gelmesine olanak sağlamaktadır (Soylu ve Göl, 2010). Küresel ölçekte yaşanan hızlı değişimler, dünyayı tek bir etkileşim platformu haline getirirken, geleneksel yönetim anlayışlarını da dönüşüme zorlamıştır. Ancak, küreselleşmenin getirdiği değişimler, bürokrasinin inovasyon üzerindeki olumsuz etkilerini de daha görünür hale getirmiştir. Geleneksel bürokratik yapılar, katı kuralları, karmaşık işleyişi ve yavaş karar alma süreçleriyle inovasyonun önünde engel teşkil edebilmektedir. Ayrıca, bürokrasinin risk almaktan kaçınan ve hatalara karşı toleranssız olan yapısı, yaratıcı düşünce ve yenilikçi çözümlerin gelişimini sınırlandırabilmektedir.

Günümüz dünyasında, hızlı değişim ve dönüşüm süreçleri, kamu yönetimi de dahil olmak üzere pek çok alanda yenilikçi yaklaşımların benimsenmesini kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu çerçevede, inovasyonel yönetim, geleneksel bürokratik yapıların sınırlarını zorlayan ve onları yeniden şekillendiren bir yönetim anlayışı olarak ön plana çıkmaktadır. Geleneksel bürokratik yapıların yavaş işleyişi, katı kuralları ve yeniliklere karşı direnç gösterme eğilimi, kamu hizmetlerinde verimlilik ve etkinlik sorunlarına neden olabilmektedir. Ancak inovasyonel yönetim, bu tür sorunların üstesinden gelmek için esneklik, yaratıcılık ve hızlı uyum kabiliyetlerini teşvik eden bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnovasyon, geleneksel bürokrasinin yavaş ve karmaşık yapısına karşı çözüm sunarak, esneklik ve değişime uyum sağlama kapasitesini artırabilir. Ayrıca, yaratıcı düşünceyi teşvik edip risk alma kültürünü destekleyerek, bürokrasinin genellikle tercih ettiği riskten kaçınma yaklaşımını aşmasına yardımcı olabilir. İletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte, inovasyonel yönetim, bürokratik yapılar içinde daha güçlü bir iş birliği ve etkili bir iletişim ortamı sağlayabilir. Böylelikle, bürokrasinin en sık eleştirilen yönlerinden biri olan iletişim eksikliği azalırken, daha dinamik ve yaratıcı bir yönetim anlayışı benimsenebilme imkânı bulunmaktadır.

Bu çalışma, inovasyon ve bürokrasi arasındaki ilişkiyi ele alarak, başarıyla uygulanan inovasyonel yönetim yaklaşımlarını ve bu yaklaşımların geleneksel bürokratik alışkanlıklar üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, inovasyonel yönetim uygulamalarında denge unsurlarını tespit etmek ve bu yaklaşımın geleneksel bürokrasiyi nasıl dönüştürdüğünü anlamak gibi bir öneme sahiptir. Çalışma, inovasyonel yönetimin gelecekteki potansiyelini ortaya koymayı ve kamu yönetimi için sürdürülebilir, etkili ve yenilikçi model geliştirmeye yönelik önemli bir bakış açısı sunmayı hedeflemektedir.

1. Bürokrasi Kavramı ve Temel Özellikler

Bürokrasinin kökenine ilişkin yapılan araştırmalar, bürokratik otoritenin ortaya çıkışının devletlerin tarihsel gelişim süreciyle doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır (Eryılmaz, 2022). Bürokrasinin ilk örneklerine bakıldığında, M.Ö. 3500 civarında antik Sümerlilerin, krallıklarını sürdürebilmek ve toplumu daha düzgün bir şekilde yönetebilmek için pek çok zorlukla karşılaştıkları görülür. Sümerliler tarımı öğrenip ürün elde etmeye başladıklarında, ürünlerin nasıl dağıtılacağı ve adil bir şekilde paylaşılacağı konusunda belirsizlikler yaşıyorlardı. Toplumda açlık ve dengesizlikleri engellemek, aynı zamanda bir düzen kurmak için etkin bir yönetim modeline ihtiyaç duyuluyordu. Sümerli yöneticiler, bu sistemin çalışması için krallık içinde birimler oluşturdular ve dağıtımın organize edilebilmesi için yöneticiler atadılar. Yazılı olarak belirlenen kuralların bürokratik olarak uygulanması, açlık oranlarının azalmasına, yaşam sürelerinin uzamasına ve yaşam standartlarının artmasına yardımcı olmuştur (Smith, 2016). Bürokrasinin erken örnekleri, toplumsal düzenin sağlanması ve kaynakların adil bir şekilde dağıtılabilmesi için gerekli bir sistem olarak ortaya çıksa da zamanla karmaşıklaşarak kendi işleyişine dair zorluklar yaratmıştır.

Bürokrasinin temeli her ne kadar antik Sümerlere dayansa da, “bureaucratie” kelimesi, Latin kökenli bir Fransızca terim olarak 18. yüzyılda, hükümet faaliyetlerini yürüten birimleri tanımlamak için dönemin Fransız Ticaret Bakanı tarafından kullanılmıştır (Heady, 2001). Ancak çağdaş bürokratik yapının gelişimi Ulusal Devletin oluşumuyla aynı zaman diliminde gerçekleşmiştir (Ergun ve Polatoğlu, 1992). Devletlerin büyümesi ve karmaşıklaşan yönetim ihtiyaçları, bürokratik yapıların oluşumunu zorunlu kılmıştır. Devletler, işlevlerini yerine getirebilmek amacıyla giderek daha uzmanlaşmış personel yapısı

oluşturmuşlardır. Köken olarak Latince “burra” ve Yunanca “kratos” kelimelerinin birleşiminden türetilen terim, başlangıçta masaların veya büroların yönetimi anlamında kullanılmıştır. Kavramın kökenine yapılan bir benzetme ile memurların çalıştıkları masaların üzerini örtmek için kullanılan koyu renkli kumaşlara atıfta bulunulmak istenmiştir (Eryılmaz, 2022). Bürokrasi, genel olarak olumsuz bir anlamda kamu yönetimi veya büyük ölçekli kuruluşlar için kullanılan bir terimdir. Bunun yanı sıra, bürokrasi, bir örgütlenme ve yönetim biçimi olarak da ele alınır. Özellikle sosyoloji, siyaset bilimi ve yönetim bilimi gibi disiplinlerin ilgi alanına girmektedir. Hegel ve Marx gibi isimler, bürokrasiyi farklı açılardan incelemiş olsalar da, onu bilimsel bir yöntemle tarihsel ve toplumsal bir temele oturtan isim Max Weber olmuştur. 20. yüzyılın başlarında geliştirdiği bürokrasi teorisi, Weber’in otorite tipolojisi ve meşruiyet anlayışıyla yakından ilişkilidir (Dursun, 1992). Bürokrasi kavramı, akademik çalışmalarda genellikle Alman sosyologu Max Weber ile ilişkilendirilmektedir. Weber bürokrasinin temel özelliklerini şu şekilde açıklamıştır: (a) belirli görev ve yetkilerin tanımlanması, (b) düzenli bir hiyerarşik yapıda yetki ve görevlerin olması, (c) atamaların sözleşmeye dayandırılması, (ç) teknik eğitim ve deneyime dayalı istihdam modeli, (d), iş karşılığı düzenli maaş alma, (e) iş ve özel yaşamın ayrı olması ve çalışma araçlarının kişisel mal olmaması, (f) idari işlerin tam zamanlı olması (Öztürk, 2007). Weber’in vurguladığı bu temel özellikler modern bürokrasinin yapı taşlarını oluşturmaktadır. Ayrıca, bürokrasinin önemli özellikleri arasında; yasalarla belirlenmiş yetki sınırları, görevlerin kademeli bir hiyerarşi içinde düzenlenmesi, otoritenin aşamalı olarak dağıtılması, yönetimin yazılı belgelerle temellendirilmesi, yetki ve sorumluluklarda uzmanlaşma, kurallara belirgin bir şekilde bağlılık, biçimsellik, kişisel duygusal faktörlerden uzak olma ve kariyer yapısı da bulunmaktadır (Eryılmaz, 2020). Bürokrasinin kökeni ve temel özellikleri, toplumların organizasyonu ve yönetiminde belirleyici rol oynamaktadır. İfade edildiği gibi Antik Sümerliler, tarım ürünlerinin işlenmesi ve dağıtımının düzenlenmesi gerektiğini fark ederek bu süreçleri optimize etmek için yeni bir sistem geliştirme ihtiyacı duymuşlardır. Çivi yazısının kullanımı ise, bürokrasinin temel ilkelerinden biri olan yazılılık kurallının ilk adımıdır. Bu çerçevede Max Weber, bürokrasinin temel özelliklerini tanımlayarak, günümüz bürokrasinin kökenini şekillendiren önemli bir katkı sağlamıştır. Weber’in belirttiği özellikler, modern kamu yönetiminin temelini atmış ve yasalarla belirlenen yetki sınırları, hiyerarşik yapı ve yazılı belgelere dayalı yönetim gibi unsurları içererek etkin ve düzenli bir yönetimin temel unsurlarını oluşturmuştur. Günümüz toplumlarının organizasyon yapılarında bu temel unsurlar yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bu bağlamda, bürokrasinin tarihsel gelişimi ve temel ilkeleri, toplumsal düzenin ve yönetim anlayışının gelişiminde önemli rol oynamıştır.

2. İnovasyonun Kavramsal Çerçevesi ve Ekonomik, Sosyal Gelişmeye Katkıları

İnovasyon kavramı, köken olarak Latince “innovatus” kelimesinden türeyen, yönetim anlamında farklılık, yenilik veya yeni yöntemlerin kullanılmasını karşılayan bir kavramdır (Drucker, 1998). Türk Dil Kurumu ise, “inovasyon” kelimesine karşılık olarak “yenileşim” kelimesini belirlenmiştir (TDK, 2023). Latince kökeni innovatus, İngilizce karşılığı “innovation” Türkçe karşılığı ise “yenileşim” olan kavram esasında yeniliği, değişimi, olumlu farklı bir bakışı, engelsizliği ifade eden bir kavramdır. İnovasyon, yeni fikirler, ürünler, süreçler ya da hizmetlerin geliştirilmesi ve uygulanması sürecini ifade etmektedir. Bu yenilikler, toplumsal, ekonomik veya kültürel alanda olumlu değişimler yaratmayı hedeflemektedir. İnovasyon, yaratıcı ve dinamik bir yaklaşımla sorunları çözme, mevcut durumu iyileştirme ve ilerleme sağlama süreci olarak da tanımlanabilir (Schultz, 2015). Yine son zamanlarda inovasyon sembolik bir terim haline gelerek hizmet sunumundaki mükemmelliğin ifade edildiği bir yaklaşımı da (Jordan, 2017) ifade etmektedir. Akademik bir perspektiften bakıldığında, inovasyon yalnızca yeni fikirler veya ürünlerin ortaya konmasıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda mevcut süreçlerin, hizmetlerin ve uygulamaların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi anlamına da gelmektedir. İnovasyon, mevcut durumun bir adım ötesine geçerek, maddi ya da sembolik anlam taşıyan yeni yapıtlar olarak görülmektedir. Aynı zamanda inovasyon, belirgin bir ilerleme olarak görülür ve organizasyonlarda genellikle olumlu sonuçlarla ilişkilendirilir (Braun, 2005). İnovasyon değişim, yenilik ve farklılık gibi kavramları içinde barındıran son derece önemli bir kavramdır.

Günümüz iş dünyasında, rekabetçi avantaj elde etmek için süreçleri geliştirmek ve yüksek kalitede hizmet sunmak son derece önemlidir. İnovasyon, mevcut durumu sorgulayarak yeni fikirler üretme, bu fikirleri uygulayarak değer yaratma ve nihayetinde başarılı sonuçlar elde etme sürecini içermektedir. İnovasyon en kapsamlı manada bilginin ekonomik ve toplumsal yarar sağlayacak şekilde dönüştürülmesi süreci ile teknik, ekonomik, sosyal süreçlerin bütünüdür. Değişime duyulan istek, yenilikçiliğe olan açıklık ve girişimcilik ruhuyla ilişkilendirilen kültürün ürünüdür (Elçi, 2007). Klasik iktisatçılardan Adam Smith, ulusların refahının temelinde iş bölümü ve teknolojik yeniliklerin önemli bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Smith’e göre, iş bölümü, üretkenliği yükselterek daha etkili ve düzenli bir üretim süreci oluşturur. Teknolojik yenilikler ise, sürecin hızlanmasını ve çeşitlenmesini sağlayarak, toplumların ekonomik gelişimini destekler (Smith, 1776). Neoklasik ekonomi anlayışına göre, inovasyon büyümenin itici gücü olarak kabul edilmiş ve yenilikçilik dışsal bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Evrimsel yaklaşıma göre ise, bir toplumun yenilik üretme kapasitesi, o toplumdaki ekonomik ve sosyal aktörlerin karşılıklı etkileşimlerinin bir yansımasıdır (Er, 2013). İnovasyon kavramı üzerine yapılan literatür incelemelerinde, alana önemli katkı sağlayan kişinin Avusturya-Macaristan İmparatorluğu’nda doğan Joseph Alois Schumpeter olduğu

anlaşılmaktadır. Adı geçen iktisatçının girişimcilik ve inovasyon konusunda yaptığı çalışmalar özellikle literatürde büyük ilgi çekmiştir. Schumpeter, yaptığı analizlerde inovasyon ve girişimciliğin, kalkınma ve ilerleme süreçlerinde önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır (Kitapçı, 2019). Günümüzde, teknolojinin hızla ilerlediği ve dünyanın her köşesindeki bir olayın anında tüm dünyaya yayıldığı dönemde, inovasyonun rolü ve önemi giderek artmaktadır. Bu şartlarda, inovasyona yönelmek kaçınılmaz hale gelmiştir. Dolayısıyla inovasyon, gerek özel sektörde gerekse de kamu sektöründe önemli yer tutmaktadır. Teknolojinin hızla geliştiği bu çağda, inovasyonun sunduğu fırsatlar ve yaratabileceği riskler göz önünde bulundurulduğunda, Schumpeter'in vurguladığı gibi, gelişim ve ilerlemenin temel belirleyicisi haline gelmektedir. Gelişme ve ilerleme açısından inovasyon, ekonomik büyüme ve sürdürülebilir kalkınma için önemli bir unsurdur.

3. Bürokrasinin Yerleşik Alışkanlıklarının İnovasyonel Uygulamalara Etkisi

Bürokrasi alanında önemli bir düşünür olan Max Weber, bürokrasi kavramını ilk ortaya çıktığı yerden bağımsız olarak incelemiş ve bu konuda çözüm odaklı bir yaklaşım geliştirmiştir. Max Weber, bürokrasiyi, belirli kurallar ve yapıların oluşturduğu, mantıklı ve sistematik bir organizasyon biçimi olarak tanımlayarak modelin altı temel özelliğini ortaya koymuştur: hiyerarşik yapı, yazılı kurallar, uzmanlaşma, gayrişahsîlik, liyakate dayalı seçim ve kariyer odaklılık (Weber, 1978). Weber'e göre, bürokrasi belirli prensipler ve yapılar çerçevesinde örgütlenmiş, etkili ve rasyonel bir organizasyon yapısını ifade etmektedir. Bürokrasi üzerine önemli çalışmaları olan Albrow ise, bürokrasiyi farklı yönleriyle ele alarak tanımlar. Albrow'a göre, bürokrasi, belirli kurallar ve prosedürler çerçevesinde yapılandırılmış, rasyonel ve verimli bir organizasyon modelidir. Ona göre bürokrasi, sadece kamu yönetimiyle ilgili değil, aynı zamanda örgütler ve modern toplumun da temel bir parçasıdır (Abrow,1970). Bu açıdan, bürokrasi hem toplumun düzenini sağlamak hem de yönetim süreçlerini etkin bir şekilde yürütmek için önemli rol oynamaktadır. Ancak bürokrasinin klasik anlayışı, yeniliklere ve değişimlere engel olabilir, yeni uygulamaların geliştirilmesini kısıtlayabilir. Bunu tarihsel bir örnekle açıklamak gerekirse; 12. yüzyılda İtalyan bankacıları ve tüccarları, hesaplama ve muhasebe işlemleri için karmaşık Roma rakamları sistemini kullanıyordu. Sistem, hesaplama yapmak için özel bir araç olan abaküs gerektiriyordu ve öğrenilmesi oldukça zordu. Ancak bu zorlukları aşabilenler ticaretin, bankacılığın ve devlet hizmetlerinin önemli figürleri haline geldi. 1228 yılında ise matematikçi Fibonacci, Arap rakamlarını Avrupalı bilginlere tanıttı. Arap rakamları daha basit ve hızlıydı, bu nedenle kısa sürede tüccarlar ve bankacılar arasında hızla yayıldı. Yaşanan dönüşümle birlikte Roma rakamlarından Arap rakamlarına geçiş hız kazandı ve abaküs kullanımının önemi azaldı. Ancak bazı tüccarlar, alışkanlıklarına bağlı kalarak Arap rakamlarının kullanımını engellemek için şehir yönetimlerine dilekçeler verdiler. Bürokrasi ise, değişimin yalnızca anlık olumsuz etkilerine odaklanarak, yerleşik uygulamaları savundu ve yeni sayı sisteminin kullanılmasını yasaklama yoluna gitti (Smith, 2016). Bu örnek, bürokrasinin uzun vadede topluma fayda sağlayacak, daha etkili yeni yöntemlerin benimsenmesini engellemeye çalıştığını göstermesi bakımından önemli arz etmektedir. Bürokrasi, değişime karşı gösterdiği direnç ve mevcut alışkanlıkları koruma eğilimiyle dikkat çekmektedir.

Weber'in ideal tip bürokrasi anlayışı, olması gerekeni tanımlamaktadır. Ancak bürokrasinin özünde bulunan bir takım yapısal ve işlevsel engeller de bulunmaktadır. (Eryılmaz 2020) bu olumsuzlukları şu şekilde açıklamıştır:

Bürokratik hizmetlerde, katı kurallara bağlılık sebebiyle değişen koşullara ve ihtiyaçlara hızlı yanıt verilememektedir.

Bürokraside memur hem standart hem de bireysel bir varlık olarak değerlendirilir. Bu sebeple, memur bürokratik sistemin işleyişine bireysel olarak müdahale edip değişiklik yapma yeteneğinden büyük ölçüde yoksundur ve sistematik dönüşümlerde etkili bir rol üstlenemez.

Bürokrasi, ideal olarak rasyonel değil; keyfi ve taraflı kurallara dayalıdır. Çünkü yöneticiler, zaman zaman astlara karşı gayri insani ve keyfi davranışlar sergileyebilir.

Bürokratik örgütlerde resmi yapı, tüm süreçleri ve durumları ayrıntılı şekilde kapsamayabilir, yani her duruma uygun belirli bir kılavuz veya prosedür bulunmayabilir.

Weber, iş bölümüne dayalı uzmanlığın resmi hiyerarşik otorite üzerindeki etkilerini tam olarak öngörememiştir. Bu durum, bürokraside uzmanlaşmış astların teknik konularda üstlerine bağımlı hale gelmesine otoritenin kaynağı ancak uzmanlık bilgisinde bulunur.

Bürokrasinin örgüt yapısı, otoritenin merkezileşmesine yol açmakta ve orta, alt düzey yöneticilerin inisiyatif kullanmalarını sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla yazışmaların artmasına, kırtasiyeciliğin yaygınlaşmasına ve işlemlerin gecikmesine sebep olur.

Bürokrasi, tekrarlayan görevler ve kurallar üzerine kurulu bir yapıya dayanır. Bürokrasi genellikle değişikliklere karşı dirençli bir yapıya sahiptir. Bürokrasinin etkinliği, mevcut düzenin değişen koşullara uyum sağlayamaması ve kendini yenileyememesi temelinde azalır.

Personel, etkinlik ve verimliliği artırmak adına belirlenmiş kuralları ve teknikleri kullanarak sorumluluktan kaçabilir. Özellikle yönetici pozisyonundakiler, sorumluluk almamak için karşılaştıkları sorunun çözümünü kuralların yazılı metnine değil, kelimesine dayandırmak isterler. Böylece kuralları daha dar sınırlar içinde yorumlarlar ve işin şeklinin aslında daha önemli olduğu izlenimini yaratırlar. Bir kural bulamadıklarında, daha önce benzer bir durumda nasıl davranıldığına bakarlar. Benzer bir uygulama yoksa inisiyatif kullanmazlar ve kolayca reddederler.

Bürokratik yapı, zamanla içine kapanık ve etkinliği düşük bir sistem haline gelir. Bürokraside, yaratıcılığa ve yeniliğe pek yer yoktur. Yeteneksiz yöneticilerin kısa sürede yukarılarına yükselmesi oldukça yaygın bir durumdur (s. 273, 274).

Bürokrasi, yeni ve denenmemiş yöntemlerin yayılmasına engel olarak, yeni nesil ve farklı uygulamaların geliştirilmesini zorlaştırabilmektedir. Çünkü bürokrasi, ortaya çıkan pek çok yeniliği değerlendirecek bir mekanizmaya sahip olmadığı için yenilikleri bastırma eğilimindedir (Smith, 2016). Ayrıca bürokrasinin yerleşik alışkanlıkları ve engelleri çeşitlilik gösterebilmektedir. Alışkanlıklar ile engeller, genellikle resmi ve karmaşık prosedürler, aşırı kuralcı düzenlemeler katı hiyerarşik yapı, yavaş karar alma süreçleri ve katı kurallar gibi unsurları barındırmaktadır. Bürokratik işleyişte resmi prosedürler belirli bir düzene göre ilerler, bu nedenle süreç zaman alabilir. Ancak aşırı düzenlemeler, bürokrasinin hantal hale gelmesine ve esnekliğinin azalmasına sebep olabilir (Gökçe ve Şahin, 2002, s. 14). Bürokrasinin belirli bir hiyerarşi üzerine kurulu olması, karar alma süreçlerini uzatarak alt kademedeki çalışanların inisiyatif kullanmasını zorlaştırabilmektedir. Katı kurallar ve gereksiz bürokratik engeller ise işlerin yavaşlamasına ve verimliliğin düşmesine yol açabilir. Bu engelleri tespit edip, uygun reformlarla çözüm geliştirmek, bürokrasinin daha verimli ve etkili işlemesini sağlayabilir. Örneğin, karar alma süreçlerini sadeleştirip, iş akışını hızlandırarak ve alt düzey çalışanlara daha fazla yetki vererek bürokrasinin olumsuz etkilerini azaltmak mümkün olabilir.

3.1. İnovasyonu Engellemeye Yönelik Bürokratik Faktörler

Bürokrasi karşıtı görüş (fobik anlayış), bürokrasinin inovasyonu engellediği düşüncesine dayanan bir kavramdır. Fobik anlayışa göre, bürokratik yapılar karmaşık ve esnek olmadığından inovasyon süreçlerini yavaşlatır ve kısıtlar. Ancak bu görüş, çağdaş toplumun karmaşık yapısı ile tam olarak örtüşmez. Çünkü bürokrasi, belirli düzenlemeler ve standartlar getirerek işlerin düzenli ve adil şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Ancak aşırı bürokratizasyon ve klasik bürokrasi anlayışı, süreçlerin yavaşlamasına ve esnekliğin azalmasına sebep olmaktadır. Bu durumda inovasyon yapmak zorlaştırır. Özellikle inovasyonun hızlı ve etkili bir şekilde hayata geçirilmesi için bürokrasinin aşırı kısıtlamaları ve prosedürlerinin aşılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, inovasyonun başlaması için gerekli izinlerin ve onayların zamanında alınması büyük önem taşımaktadır (Schultz, 2015). Bürokrasinin temelinde olumsuz anlamda var olan kısıtlı ve ağır yapısı, inovasyonun hızına ve esnekliğine engel teşkil edebilmektedir.

Günümüzün hızla değişen ve rekabetçi dünyasında, örgütlerin inovasyonu sürdürülebilir başarı ve büyüme için önemli bir konu olarak görmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak, inovasyonun önemli bir rol oynaması beklenirken, örgütler çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Engellerin başında, geleneksel bürokratik alışkanlıklar gelmektedir. Yöneticiler, değişimi kucaklayan ve inovasyonu teşvik eden durumlar ile karşılaştıklarında, bürokratik riskten kaçınma eğiliminde olabilirler. Değişime ve inovasyona karşı direnç gösterenler ise bu tutumun kamu yönetimi için olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşünebilirler (Edwards ve Lewellyn 2002). Bu tür olumsuz düşünceler, bürokrasinin inovasyonu engelleyen faktörleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. Yeni fikirler, değişimi simgelediği için özellikle kamu sektöründe değişim genellikle istenmeyen bir süreç olarak görüldüğünde, yeniliklere karşı direnç eğilimi ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla inovatif fikirlerin erken aşamada bastırılmasına ve etkisiz kılınmasına sebebiyet verebilmektedir (İzci, 2018). İnovasyon ve değişim için gerekli olan girişimci ruhun önündeki engeller, değişimin önünde bir bariyer oluşturabilmektedir. Genel olarak inovasyonun önünde finansal, yönetsel, kişisel, bilgi eksikliği, riskten kaçınma, yasal engeller ve yetersizlik gibi çeşitli zorluklar bulunmaktadır (Saatçioğlu ve Özmen, 2010). Bürokratik yapılar, yenilikçi fikirlerin önündeki en büyük engellerden biridir. Özellikle yeni fikirler, değişim anlamına geldiğinden, kamu sektöründe mevcut düzenin sorgulanmasını ve yeniden şekillendirilmesini gerektirmektedir. Ancak bu yönlü değişim, çoğu zaman dirençle karşılaşır. Karar alma süreçlerindeki yavaşlık ve mevcut düzenin korunma isteği, inovasyonu engeller (Ceritli ve İzci). İnovasyonun önündeki bu ve benzeri engeller, yenilikçi süreçlerin hızını keserek, değişim ve gelişimin gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır. Engellerin yanı sıra, bürokratik yapılar da inovasyonun önündeki diğer zorlukları ortaya çıkarmaktadır. Kısa vadeli bakış açıları, bütçe kısıtlamaları, riskten kaçınma, mevcut çözümlerin sabitlenmesi, sıkı kontrol, denetim, resmi prosedürler, yöneticiler tarafından tekdüzeliğin teşvik edilmesi ve çalışanların yer değiştirilmesi (Sitko, 2013) gibi faktörler bürokrasinin inovasyonu engellemesine yol açabilecek unsurlardır.

Bürokrasinin inovasyonu engelleyen faktörleri arasında, kamu bürokrasisinin merkezîyetçi ve statükocu yapısı, kurumsal gelişim, yönetimde kapalı yaklaşım, gelenekselcilik, katı kurallar ve değişime direnç gibi etkenler de önemli bir rol

oynamaktadır (Akçakaya, 2016). Yöneticilerin inovasyonu desteklemenin aksine riskten kaçınma eğiliminde olmaları ve değişime karşı direnç göstermeleri, önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ayrıca, kamu sektöründe inovasyonun genellikle değişim olarak algılanması ve bu sebeple istenmeyen bir süreç olarak değerlendirilmesi, başka bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bunlar göz önüne alındığında, bürokrasinin katı düzenlemeleri, prosedürleri, hantal yapısı, yavaş karar alma süreci, risk alma ve hata tolere etmeme gibi özellikleriyle inovasyonun önünde büyük bir engel oluşturmaktadır. Bürokrasideki katı engeller, örneğin bir kararın alınabilmesi için çok aşamalı bir süreçten geçme zorunluluğu, inovasyonun temel unsurları olan esneklik, hızlı karar alma ve risk alma yeteneklerini sekteye uğratabilmektedir. Bürokratik süreçler çerçevesinde gerekli izinlerin alınması ve çoklu onay gibi aşamalar, inovatif fikirlerin hızlı bir şekilde değerlendirilmesini ve dolayısıyla da ilerlemesini zorlaştırabilmektedir.

3.2. İnovasyonun Bürokrasi Üzerindeki Olumlu Etkileri

İnovasyon, örgütlerde ve toplumda olumlu değişimlere imkân sağlayan, ilerlemeyi hızlandıran önemli bir faktördür. İnovasyon, alışagelmış geleneksel süreç ve yaklaşımların dışına çıkarak yeni fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin oluşturulması anlamına gelmektedir (Turan, 2019). İnovasyon aynı zamanda çağa ayak uydurma, hizmet kalitesini artırma, mevzuatı ve politikaları kolaylaştırmada bir yöntem olarak da görülebilir. İnovasyonun olduğu yerde, kamusal hizmetlerin sunumu, yönetim süreçleri ve politika oluşturma aşamalarında, çağa uygunluk ilkesinin dikkate alınması önemlidir. İnovasyon, bürokrasi üzerinde hızla değişen toplumsal ihtiyaçlara etkin bir şekilde yanıt verebilme ve sürdürülebilirlik prensiplerini benimseyerek gelecek kuşaklar için daha iyi bir yaşam standardı oluşturma açısından olumlu bir yaklaşımdır. Aynı zamanda, inovasyon ile yeni teknolojilerin ve akıllı çözümlerin birleşimi kamu hizmetlerini daha etkin, verimli ve erişebilir kılabilir.

İnovasyon, yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde önemli çözümler sunan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, inovasyonun kamu politikalarının etkinliği, toplum refahı ve adaletini güçlendirecek şekilde stratejik bir unsur olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bürokrasi ve kamu inovasyonu arasındaki ilişki ise oldukça karmaşıktır. İnovasyonun bürokrasi üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin değerlendirmeler, bürokrasinin doğasında bulunan kısıtlayıcı özelliklerin, inovasyonun hızını ve esnekliğini engelleyebileceğini üzerinde durulmaktadır. Ancak, bu tarz olumsuz örneklerin yanında bürokrasinin bazı kolaylaştırıcı özellikleri de bulunmaktadır (Schultz, 2015). Örneğin, daha önce belirlenmiş kurallar ve süreçler, inovasyon girişimlerinin düzenli bir şekilde ilerlemesini sağlar. Bu sayede, belirli standartlara uyum sağlanarak güvenilirlik ve etkinlik elde edilebilir. Yine, kamu bütçe ve kaynaklarının verimli, etkili şekilde yönetilmesi, uzun vadeli inovasyon projeleri için finansal istikrar ve sürdürülebilirlik oluşturabilir. Ayrıca, bürokratik yapı, inovatif girişimleri düzenli bir çerçevede koordine etmek için sahip olduğu yöntem ve modellerle bunu mümkün kılabilir. İnovasyon, bürokrasiye, kabul edilen geleneksel yolların dışında farklı alternatiflerin de mevcut olduğunu göstererek olumlu bir katkı sağlamaktadır (Evers, Cattacin ve Zimmer, 2010). Bürokrasinin tıkandığı ya da açmaza girdiği yerlerde inovasyon ile bu çıkmazları aşmak mümkün olabilmektedir. Özellikle refah düzeyi yüksek Singapur ve İsveç gibi ülkeler inovasyonu etkili kullanarak kamu yönetimi alanında önemli örnekler oluşturmaktadır. Gelişmiş ülkeler, izledikleri bu yol ile kamu yönetimini adeta bir işletme yönetimi modeli doğrultusunda tasarlamışlardır (Evers, vd, 2010). İnovasyonun bürokrasi veya kamu yönetimi açısından verimlilik, sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal refah, ödemeler dengesizliğinin giderilmesi ile sosyal sorumluluk bilincinin gelişimi gibi olumlu yönleri de bulunmaktadır. Özellikle bilgi ve teknolojilerin etkin kullanımı, süreçlerin iyileştirilmesi, yeni yaklaşımların benimsenmesi ile bürokrasinin verimliliği artırmaktadır. Bu durum ise sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmektedir. İnovasyonun bürokrasi üzerindeki olumlu etkisi, gerek ekonomik gerekse de toplumsal anlamda olumlu sonuçlara yol açarak toplumun refahına önemli katkı sunmaktadır (Gökçe, 2015). Tüm bunların yanı sıra, kamu görevlilerinin inovasyonu bir engel olarak algıladığı yaygın bir görüş olsa da, inovasyon, kamu hizmetlerinde başarılı ve etkili olabilmek için kaçınılmaz bir gerekliliktir (Jordan, 2014). Kamu sektöründe inovasyonu desteklemeye yönelik atılacak adımlar, bürokratik işlemleri azaltma konusunda önemli katkı sağlayabilme imkânına sahiptir. İnovatif uygulamaların kamu hizmetlerinde hayata geçirilmesi, hem kaliteyi artırma hem de vatandaş memnuniyetini yükseltebilmesi açısından önem arz etmektedir (Taş, Uçacak ve Çiçek, 2017). İnovasyonun bürokrasi üzerindeki olumlu etkileri, kamu hizmetlerinin etkin, verimli ve erişilebilir olabilmesi için yeni teknolojiler ve akıllı çözümlerle birlikte katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla inovasyon, çağımızın vazgeçilmez haline gelen teknolojik imkân ve kabiliyetlerle kamu yönetiminde yeni bakış açıları ve gelişmeler sunarak önemli olumlu katkılar sağlamaktadır.

4. İnovasyonu Teşvik Etmeye Yönelik Yapılması Gereken Bürokratik Reformlar

Geleneksel bürokratik alışkanlıkların inovasyonu sınırlandırabileceği, engelleyebileceği veya geciktirebileceği bir gerçektir. Dolayısıyla, inovasyonu teşvik etmek için bürokratik reformlara ihtiyaç duyulmaktadır. İnovasyonu teşvik etmek için esneklik, hızlı adaptasyon, yaratıcı düşünce, iletişim ve risk alma kültürünün öne plana çıkması son derece önemlidir.

Günümüzde uygulana "Yeni Kamu Yönetimi" anlayışı, inovasyonu desteklemek amacıyla temel kavramlar olan esneklik, şeffaflık, yönetim odaklılık, hız ve etkinlik ilkelerini içinde barındırarak inovasyonu teşvik eden bir yaklaşım sunmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı, klasik kamu yönetimi modelinin yapısı ve işleyişine getirilen eleştirilerden beslenerek, iletişim ve teknoloji alanındaki ilerlemelerle uyumlu bir şekilde ve özel sektördeki değişimlerden ilham alarak şekillenmiştir (Çevikbaş, 2012). Bu bağlamda, yeni kamu yönetimi anlayışı esasında inovasyonu teşvik edecek anlayışı da içinde barındırmaktadır. Kamusal alanda inovasyonun hayata geçirilmesi, kaynakların daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlayarak, vatandaş odaklı kamu yönetiminin etkinliğini artırmakta ve vatandaşların ihtiyaçlarını daha uygun bir şekilde karşılamasına yardımcı olmaktadır.

İnovasyonu teşvik etmek için yapılacak reformlarla birlikte, modern bir yaklaşım benimsenerek iş yapma yöntemlerinde değişiklikler gerçekleştirilecektir. Dolayısıyla bu süreç, yeni ilkelerin kabulü, plan ve programlarda yapılan değişiklikler ve stratejilerdeki dönüşümü de beraberinde getirecektir (Boyalı, 2023). İnovasyonu teşvik etmek için bürokratik reformların gerekliliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle esneklik ve yenilikçiliği destekleyen yönetim yaklaşımları, dijital dönüşüm ve teknoloji kullanımıyla bürokrasiyi azaltabilir. İnovasyonu hayata geçirebilmek için, teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin yanı sıra, çalışanların katılımını ve yaratıcılığını artıran uygulamaların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu yöntemler, bürokratik süreçlerin daha esnek, hızlı ve inovasyona uygun hale getirilmesi hususunda önemli bir yer tutmaktadır. Yapılacak bürokratik reformlar, geleneksel bürokratik alışkanlıkların getirdiği kısıtlamaları aşarak inovasyonun önündeki engelleri ortadan kaldırmaya yardımcı olabilecektir.

4.1. Esneklik ve Yenilikçiliği Destekleyen Yönetim Yaklaşımları

İnovasyon, neredeyse başarılı olabilmenin anahtarı olma durumuna gelmiştir. Örgütlerin avantaj elde etmeleri ve sürdürmeleri için sürekli olarak yenilikçi ve esnek olmaları önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, inovasyonu teşvik etmek ve desteklemek için özellikle bürokratik reformlar ile yönetim yaklaşımlarının gözden geçirilmesi ve esnekliği ön planda tutan bir yaklaşımın benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu gerekliliğin temellinde esneklik ve yenilikçiliği destekleyen yönetim yaklaşımları bulunmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı esnekliği de barındırması sebebiyle ön plana çıkmaktadır. 1980'li yıllarda dünya genelinde ortaya çıkan esnek kamu yönetimi anlayışı, büyük bir değişim ve dönüşümün başlangıcını da beraberinde getirmiştir. Özellikle özel sektör stratejilerinin ve hedeflerinin kamu yönetimine adapte edilmesi, sabit kurallar yerine rehber niteliğinde, yol gösterici ilkelerin kullanılmasına yol açmıştır (Saklı, 2013). Yeni yaklaşımın getirdiği esnek ve yenilikçi yaklaşım, inovasyonun teşvik edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, yeni kamu yönetimi anlayışı, geleneksel bürokratik yapıların aksine daha esnek, hızlı kararlar alabilen, inisiyatif kullanmayı ve yaratıcı düşünmeyi teşvik eden bir yönetim anlayışı sergilemektedir. Ayrıca, esnekliği destekleyen yönetim yaklaşımları, bürokrasiyle ilgili karşılaşılan sorunlarla başa çıkmada etkili olabilir. Esneklik, bürokratik yapının azaltılmasını, hiyerarşik seviyelerin düşürülmesini, karar alma süreçlerinin daha sade hale getirilmesini ve bilgi paylaşımının teşvik edilmesini sağlayarak bürokrasiyi daha verimli ve avantajlı bir şekilde dönüştürebilir.

Esnekliğin yanı sıra yenilikte günümüzde örgütler için rekabetin, değişimin en önemli anahtarı olarak görülmektedir. Yenilikçi bir yönetim anlayışı, örgütün tümünü de içine alan ve etkileyen bir yaklaşımdır. Yenilikçi yönetim yaklaşımları da yine 1980'li yıllardan itibaren örgütler için önemli kavram haline gelmiştir. Yenilikçi yönetim için herhangi bir konuda yapılacak değişim veya yenilik için bazı süreçlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu süreç, konuya ilişkin gündem oluşturma, uyum süreci, yapılacak işi yeniden tanımlama, netleştirme ve son olarak da yapıları rutin hale getirmeyi içermektedir. Ayrıca, yenilikçi yönetim yaklaşımların bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; yeniliği destekleyen bir lider ve vizyonu, yeniliğe açık yönetim yapısı, yeniliği benimseyen çalışanlar, eğitim, takım çalışması ve inovatif bir ortam ihtiyacıdır (Uzkurt, 2012). Bunların yanı sıra agile (çevik) yönetim, tasarım odaklı düşünme, açık inovasyon, öğrenen örgüt, inovasyon laboratuvarı da günümüzde esneklik ve yenilikçiliği destekleyen yönetim yaklaşımlarıdır. Agile yönetim Türkçe ifade ile çevik yönetim, geleneksel yönetim modellerinin zorlandığı veya yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkan bir yönetim modelidir (Gencer ve Kayacan, 2017, s. 339). Hızla değişen, yönetim anlayışında organizasyonların daha etkili, esnek ve yenilikçi çözümler sunmayı da hedeflemekle birlikte daha uyumlu, hızlı, vatandaş ve müşteri odaklı yaklaşım sunarak var olan zorlukların aşmasına kolaylık sağlamaktadır. Tasarım odaklı düşünme ise (designthink), yaratıcılığı teşvik etme konusundaki sürekli evrim geçirme yeteneğidir. Tasarım odaklı düşünce soyut fikirleri somut eylemlere dönüştürme yeteneğine ilham vererek yaratıcı süreci çeşitlendirmektedir. Duygusal anlayış geliştirme, fikir geliştirme, tanımlama, örnekleme, test etme aşamaları, tasarım odaklı düşünme sürecinin temelini oluşturmaktadır (Cohen, 2014). Esnek ve yenilikçi yönetim yaklaşımlarından biri olan açık inovasyon, zamanla sadece bilgi transferi olmanın ötesine geçerek daha kapsamlı bir anlayış haline gelmiştir (Kaynak ve Maden, 2012). Esnek ve yenilikçi yönetim yaklaşımlarına örnek gösterilebilecek başka bir yaklaşım da öğrenen örgüt modelidir. Öğrenen örgüt, dış dünyadaki değişimleri hızlı şekilde fark eden, sürekli gelişen ve her deneyimden ders çıkararak

ilerleyen bir yapıdır. Bu tür örgütler, problem çözme becerilerini sürekli geliştirmekle birlikte yeniliklere uyum sağlayarak başarıyı kurumsal bir süreç haline getirir (Öneren, 2012). İnovasyon laboratuvarı da esnek ve yenilikçi yönetim yaklaşımları içerisinde gösterilebilecek başka bir yönetim yaklaşımıdır. Kamu sektöründe inovasyon, vatandaşların sürece aktif katılımı, örgütsel öğrenmeyi teşvik eden uygulamalar, kamu-özel sektör ve sivil toplum iş birlikleri ile bürokrasinin azaltılmasına yönelik girişimleri kapsayan bir yaklaşımdır (Demir, 2016). Bu yaklaşım, daha etkili hizmetlerin sunulmasını, daha hızlı karar alma süreçlerini ve toplumun ihtiyaçlarına daha duyarlı bir yönetim anlayışının benimsenmesini sağlar. Aynı zamanda, açık iletişim ve şeffaflık gibi temel unsurlar, kamu sektöründeki yenilikçi çözümlerin başarısını artıran önemli faktörlerdir.

4.2. Dijital Dönüşüm ve Teknoloji Kullanımıyla Bürokrasiyi Azaltmak

Hızla değişen küresel dünyada organizasyonlar, inovasyonu teşvik ederek rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Ancak bürokrasi, inovasyon süreçlerinin önündeki engellerden biri olarak öne çıkmaktadır. Geleneksel bürokratik yapılar, karar alma süreçlerinin uzunluğu, katı hiyerarşi ve karmaşıklığı nedeniyle inovasyonu sınırlayabilmektedir. Dijital dönüşüm ve teknolojinin artan kullanımı, zorlukların üstesinden gelmeyi ve bürokrasiyi azaltmayı mümkün kılabilir. Dönüşüm sürecinde kamu kurumları, giderek "dijital çağda yönetim" anlayışını benimsemektedir. Kamu hizmetlerinin sunumundaki değişimle birlikte, bilgi teknolojilerinin süreçteki önemli rolü kabul edilmektedir (Taş, vd, 2017). Dijital iletişim imkânların gelişmesiyle, elektronik imza ve onay süreçleri, veri tabanlı yönetim modelleri ve e-doküman yöntemleri gibi teknolojik yenilikler, bürokratik süreçlerin önemli ölçüde hızlanmasını ve basitleşmesini sağlamıştır. Yeni teknolojiler, kâğıt tabanlı işlemleri ortadan kaldırarak, bürokratik engelleri azaltmakta ve daha etkili bir yönetim anlayışı sunmaktadır. Kâğıt tabanlı işlemlerdeki ıslak imza süreci, evrakların fiziksel olması ve verilerin tasnifindeki zorluklar göz önüne alındığında, teknolojinin bu alandaki kullanımı bürokratik süreci önemli ölçüde azaltan etkili bir yöntemdir. Kullanılmakta olan e-imza ve elektronik belge yönetim sistemi gerek zaman gerekse de enerji tasarrufu sağlamaktadır. Binlerce kilometre uzaklıkta yapılacak bir işlem için mekâna gitme gereği kalmamıştır. Elektronik evrak yönetimiyle çok kısa zaman diliminde evrak ulaştırılabilmekte ve süreç hızlandırılabilmektedir. Kullanılan teknolojiler aynı zamanda evrakların güvenliği ve erişilebilirliği açısından da önemli avantajlar sunmaktadır.

Bürokrasinin dijital dönüşümünden bahsederken, akla gelen en önemli uygulamalardan biri de e-Devlet sistemleridir. E-Devlet, teknolojik ilerlemelerin yardımıyla devlet hizmetlerinin dijital platformlara taşındığı, vatandaşın kamu hizmetlerine daha etkin, hızlı ve kolay erişmesini sağlayan internet tabanlı bir sistemdir. E-Devleti öne çıkaran en önemli özelliği, geleneksel kâğıt tabanlı bürokrasi engelini aşması ve dijital platformda daha etkin, hızlı ve şeffaf hizmet sunmasıdır. Yine modellenin en belirgin avantajlarından biri, geleneksel kırtasiye tabanlı yönetimden dijital dönüşüm ve teknoloji kullanımı yoluyla kurtulmasıdır (Törenli, 2005). Bürokratik resmi işlemlerin dijital platformlara taşınması, zaman kaybını en aza indirerek bürokrasiyi önemli ölçüde azaltan bir adımdır. Dijital dönüşüm, belge yönetimini, iletişimi ve bilgi akışını hızlandırırken, aynı zamanda yöneticilerin karar alma süreçlerini daha verimli hale getirir. Bu sayede vatandaşlar daha hızlı hizmet alabilmektedir. Halen devam eden dijitalleşme sürecinde, çalışanların bu alanda eğitilmesi, stratejik planların oluşturulması ve teknolojik altyapının güçlendirilmesi gibi adımlar, bürokrasinin azalmasına katkı sağlayabilir. Ancak sürecin etkin şekilde ilerleyebilmesi için, hukuki altyapının uygun hale getirilmesi, dijital güvenliğin sağlanması ve işlemlerin sadeleştirilerek bürokratik engellerin ortadan kaldırılması önem taşımaktadır.

4.3. İnovasyon İçin Teşvik ve Ödüllendirme Sistemi

Günümüz koşullarında inovasyonun teşvik edilmesi, kamu sektöründe büyük önem taşımaktadır. İnovasyon, gelişen dünya düzenine ayak uydurmak ve topluma daha etkili hizmet sunmak için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Geleneksel bürokratik alışkanlıklarla yönetilen kurumlar, rekabetçi ve yenilikçi olabilmek için inovasyonel yaklaşımlara yönelmek durumundadırlar. Yapılan bazı araştırmalarda çalışanlara yönelik teşvik ve ödüllendirmenin olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Ancak, araştırmada diğer ilginç bulgu ise, çalışanların çoğunlukla yeterli ödüllendirme almadıklarını düşündükleri halde, inovasyon konusundaki çabalarını ve başarılarını genellikle ortalamanın üzerinde değerlendirmeleridir. Buna ek olarak, çalıştıkları organizasyonlarda ödüllendirme eksikliklerinin önemli bir sorun teşkil ettiğini ve bu durumun çalışanlar için dezavantaj yarattığını vurgulamaktadırlar. Araştırmada, katılımcıların inovasyona yönelik davranışları incelendiğinde ise, kendilerini bağımsız hareket edebilen ve karar verebilen bireyler olarak görmelerinin, bu doğrultuda hareket etmelerinin örgütler için önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2014). Yapılan araştırmadan da anlaşılacağı üzere, inovasyonu teşvik etmek ve ödüllendirmek gerekmektedir. Özellikle performansa dayalı ödüllendirme, inovasyon yarışmaları ve etkinlikleri gibi mekanizmaların işletilmesi etkili olacaktır. Yine çalışanları katılıma teşvik etme ve yapılan inovasyonun kariyerde ilerlemeyi desteklemesi gibi önemli adımlar atılmalıdır. Atılacak adımlar, inovasyon kültürünü güçlendirerek, çalışanların yaratıcılıklarını ve motivasyonlarını artıran önemli unsurlar oluşturur. Performansa dayalı ücret sistemi ise, kurum verimliliğini yükselten, çalışanların motivasyonunu destekleyen ve başarılı çalışanları ödüllendirerek kurum bağlılığını

pekiştiren etkili bir yaklaşımdır (Kestane, 2003). İnovasyonu teşvik etmek ve ödüllendirmek amacıyla düzenlenen inovasyon yarışmaları ve etkinlikler, süreci destekleyecek etkili yöntemlerden bir diğeridir. Buna ilişkin somut bir örneği Googleplex oluşturmaktadır. Googleplex, inovasyonu teşvik etmek amacıyla çalışanlarına çeşitli sosyal ve dinlenme imkânları sunmaktadır. Çalışanlar, mesai saatleri içinde egzersiz, oyun veya dinlenme gibi aktivitelerle rahatlayabilir ve birçok farklı sosyal imkândan faydalanabilirler. Googleplex, inovasyon odaklı yaklaşımı sayesinde sunduğu hizmetlerin önemli kısmını bu tür projeden sağlamaktadır (Arabacıoğlu ve Arabacıoğlu, 2011). Buradan hareketle kurum içi “En İnovatif Fikir” yarışmaları düzenleme, inovasyon haftaları veya atölyeleri organize etme, çalışanların fikir alışverişinde bulunmasını sağlama ve bu etkinlikleri ödüllerle desteklenmesi gibi faaliyetler yapılabilir. İnovasyonu teşvik etmek ve ödüllendirmek için yapılabilecek başka önemli adım ise çalışanların alandaki başarılarına bağlı olarak kariyer ilerlemelerinin desteklenmesidir. Çalışanların inovasyon üzerinde etkin rol oynamaları için, kariyer planlanmasının inovasyon yönlü olması önemlidir. Bilgi birikiminin paylaşılması, yaratıcılık, problem çözme, sorumluluk alma, inovatif davranışların gelişmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir (Gülaçtı, 2022). Kamu yönetiminde inovasyon, merkeziyetçi yönetim anlayışıyla beraber önemli bir strateji haline gelmektedir. Etkili teşvik ve ödüllendirme sistemleri ise kurumlar için önem arz etmektedir. Günümüzde inovasyon, kamu sektörü içinde vazgeçilmez bir strateji olup, doğru teşviklerle çalışanların bu kültürü benimsemesi, kurumların rekabet gücünü artırmasına imkân sağlamaktadır.

4.4.Çalışanların Katılımını ve Yaratıcılığını Artıran Uygulamalar

Çalışanların katılımını ve yaratıcılığını artıran uygulamalar, inovasyona teşvik için temel bir stratejidir. Günümüz kamu sektöründe, artık inovasyonun vazgeçilmez bir öneme sahip olduğunu gerçeğiyle birlikte, çalışanların yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmak ve onları inovasyon süreçlerine dâhiletmek gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların katılımını artıran uygulamalar, örgütlerin inovasyon kapasitelerini güçlendirme ve rekabetçi olmalarına yardımcı olabileceği imkânı taşımaktadır. İnovasyon kültürünün örgütlerin hafızasına yerleşebilmesi için, çalışanların yaratıcılıklarını özgürce ifade edebilmeleri ve yeni fikirler geliştirebilmeleri için fırsatlar sunulmalıdır. İnovasyon kültürü sadece üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda değil aynı zamanda tüm çalışanların katkı sağlayabileceği bir süreç olduğu göz ardı edilmemelidir. Süreç içerisinde, çalışanların katılımını artırıcı uygulamalar, özellikle fikir toplama platformları, inovasyon atölyeleri ve işbirliğini teşvik eden projeler gibi araçlar aracılığıyla çalışanların fikirlerini paylaşmalarına önemli katkılar sunabilmektedir. Bu çerçevede, çalışanların yaratıcı fikirlerini ödüllendirmek, inovasyonu teşvik etmek için etkili bir yöntemdir. Ödüllendirme mekanizmaları, çalışanların inovasyon süreçlerine aktif katılımını sağlamak açısından gereklidir (Greca, 2011). Çalışanların katılımı ve yaratıcılığı konusunda fikirlerini paylaşmaları için tasarlanmış olan fikir toplama platformları bulunmaktadır. Belirli zaman dilimlerinde fikir girişlerine açılarak, çalışanlardan inovasyon stratejileri ile uyumlu fikirlerin toplanmasını sağlamaktadır (www.toros.com.tr). Çalışanların bu ve benzeri platformlar aracılığıyla sürece katılım göstermeleri ve inovasyona teşvik edilmeleri, gerçekleştirilen faaliyetlerle sürece önemli katkılar sağlayabilir. Aynı şekilde, teknolojik bilgi ve beceri (know-how), inovasyon sürecinde çalışanların teknolojik imkânları ve sınırlamaları daha iyi anlayabilmeleri açısından önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, teknolojik bilgi ve beceri (know-how), yeni teknolojilerin ne zaman ve nasıl seçileceği, yatırım yapılacağı gibi stratejik kararlar alabilmek için gerekli bilgi ve yetkinlikleri sağlayan bir kavramdır (Akyos, 2007). Kamu sektöründe çalışanların inovasyona katılımını ve yaratıcılığını artıran uygulamalar, organizasyonların rekabetçi olabileceği yeteneklerini güçlendirmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin inovasyon teşviklerine önem vermeleri, örgütlerin başarısını sürdürülebilirliği açısından önemlidir.

5.İnovasyon ve Bürokrasi Dengelemesi: Başarı Örnekleri

İnovasyonel yönetim, geleneksel bürokratik alışkanlıkların dışında uygulamalar içermektedir. Hantal bürokratik yapılar karar alma süreçlerini sıkı bir kontrol altında tutmaktadır. Dolayısıyla bürokrasinin olumsuz yönü inovasyonu azaltabilmektedir. İnovasyon riskler içerirken, bürokratik yapılar ise genel olarak risklerden kaçınma eğilimindedir. Birbirine zıt gibi görünen inovasyon ve bürokrasi aslında birbirilerini dengeleyici özellikler taşımaktadır. Uluslararası arenada duruma ilişkin güzel örneklerden birisini Finlandiya oluşturmaktadır. Finlandiya Ulusal İnovasyon Sistemi, eğitim, araştırma ve sanayi alanlarında iş birliği yaparak ekonomik büyüme ve rekabetçiliği artırmayı hedeflemektedir. Eğitim Bakanlığı, temel araştırmayı desteklerken, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı AR-GE yatırımlarını yönetir. Sistem, üniversiteler ve araştırma ajanslarıyla güçlü bir inovasyon altyapısı oluşturmaktadır (Sungur, 2006). İnovasyon ve bürokrasi dengesinin sağlanmasına yönelik başarılı bir örnekte Avrupa Birliği üyesi birçok ülkenin eğitim sistemleridir. Birliğe üye ülkelerin büyük bir kısmı, eğitim sistemlerini merkezi yapıya bağlı olmadan, bölgesel düzeyde yönetmektedir. Özellikle meslek okulları, merkezi bürokrasiye sıkışmadan yerel özel şirketlerle iş birliği yaparak hem inovasyonu teşvik etmekte hem de bürokrasiyi dengelemektedir. Bu ülkeler, eğitim sistemlerini merkezi kontrolün dışına çıkararak bölgesel düzeyde bir yapılanmaya gitmişlerdir. Bu sayede meslek okulları, bürokratik engellerle karşılaşmadan yerel işletmelerle iş birliği yapma fırsatı

bulmaktadır (Taş, 2017). İnovasyon ve bürokrasinin dengelenmesi açısından diğer bir örnek ise Singapur'dur. Bahse konu ülke, vatandaşların dijital okuryazarlık seviyelerini artırmak, ömür boyu öğrenmeyi teşvik etmek maksadıyla Lab on Wheels ve Skills Future gibi inovasyon projelerini hayata geçirmiştir. Toplu taşıma, sağlık hizmetleri ve belediye hizmetleri gibi birçok alanda inovatif yaklaşımla yenilikçi uygulamalar geliştirmiştir (Kemeç, 2022). Yenilikçi ve inovasyon merkezli yaklaşımıyla Singapur, birçok alanda uluslararası sıralamalarda önde gelen konumda yer almaktadır. Singapur'un başarısı, inovasyon ile bürokrasinin dengelenmesine önemli bir örnek oluşturmaktadır. Bürokrasi ile inovasyonun başarılı bir şekilde dengelendiği başka bir örnekte e-devlet uygulamalarıdır. Türkiye'de kamu inovasyonunun önemli bir parçası olarak sunulan e-devlet, e-okul, e-vergi, hastanelerin randevu sistemleri, online randevu alma imkânı, Kültür Bakanlığı'nın Müzekart uygulaması ve Adalet Bakanlığı'nın UYAP vatandaş portalı gibi çeşitli dijital hizmetler, bu alandaki önemli örnekler arasında yer almaktadır (Güngör ve Göksü, 2013). E-uygulama alanına yönelik yeni gelişmeler hem inovasyonu teşvik etme hem de bürokrasiyi dengeleme konusunda önemli örnektir. Günümüz iş dünyasında ve kamu yönetiminde inovasyonun önemi her geçen gün artmaktadır. Organizasyonlar, rekabet gücünü artırmak, büyümek ve uzun vadeli başarıyı sağlamak amacıyla inovasyona yönelmektedir. İnovasyonu teşvik eden organizasyonlar ve etkili yönetim modelleri, süreçte önemli rol oynamaktadır. Kamu sektörü de inovasyon sayesinde hizmet kalitesini artırmayı, maliyetleri azaltmayı ve vatandaş memnuniyetini yükseltmeyi hedeflemek durumundadır.

İnovasyonu desteklemek amacıyla alanda kullanılan önemli yaklaşımlar bulunmaktadır. Google, "İcat Arası" yöntemle inovasyonu teşvik etmektedir. Çalışanlar, haftada bir günkü projeleri üzerinde çalışma fırsatı elde etmektedirler (Arabacıoğlu ve Arabacıoğlu, 2011). Bu tür uygulamalar, verimliliği ve yaratıcılığı artırarak güçlü bir inovasyon kültürü oluşturmaya imkân sağlamaktadır. Buna benzer diğer bir organizasyon ise 3M'dir. 3M, çalışanlarına % 15'lik bir zaman diliminin de kendi projeleri üzerinde çalışabilmeleri için izin vermektedir. Evlerde, işyerlerinde, okullarda, hastanelerde ve diğer sektörlerde 60.000'den fazla 3M ürünü kullanılmaktadır. Dikkate değer olan, bu ürünlerin üçte birinin, son beş yılda binlerce araştırmacı ve bilim insanı tarafından geliştirilen yeniliklerden ortaya çıkmış olmasıdır (www.3m.com). Çalışanlara sağlanan esneklik, inovasyon merkezli yönetim modeline örnek oluşturmaktadır. Yine inovasyonu teşvik eden örnekler ve yönetim modelleri söz konusu olduğunda, Elon Musk ismi alanın simgesi olarak öne çıkmaktadır. Örneğin, SpaceX, düşük maliyetli uzaya ulaşımı hedefleyerek yeniden kullanılabilir roketler geliştirmiştir. Tesla, elektrikli otomobillerin yaygınlaşmasına önemli bir örnektir. Neuralink, insan beyni ile bilgisayarlar arasındaki etkileşimi artırmayı amaçlayarak nöroteknoloji alanında yenilik yapmaktadır. The Boring Company ise ulaşımın yeniden tasarlanması gerektiğine inanarak trafik sorunlarına çözüm bulmayı hedeflemiş ve tünel kazma teknolojileri geliştirerek yer altı ulaşım sistemlerine üzerine yoğunlaşmıştır (www.spacex.com, www.tesla.com, www.neuralink.com, www.boringcompany.com). Kamu sektöründe inovasyonu teşvik eden önemli bir örnekte, katılımcı bütçe uygulamasıdır. Farklı ülkelerde farklı isimlerle anılsa da temel olarak vatandaşların oluşturduğu komisyonlara dayanmaktadır. Vatandaşların projelerin önerilmesi, değerlendirilmesi ve seçilmesi süreçlerine aktif katılımını teşvik edilmektedir. Porto Alegre, katılımcı bütçenin en özgün ve etkili uygulamalarından biri olarak öne çıkmaktadır. Porto Alegre, Brezilya'nın güneyinde yer alan bir şehir olup, 1989 yılından itibaren halkın bütçe kararlarına katılımını sağlayarak yerel yönetimde şeffaflık ve eşitliği artırmış, dünya çapında katılımcı bütçecilik uygulamaları için örnek teşkil etmiştir. (Ergen, 2012). İnovasyon ile bürokrasi arasındaki denge, farklı örneklerle daha da pekiştirilebilir. Ancak bürokrasinin engelleri ve zorlukları dikkate alındığında, aynı zamanda vazgeçilmez bir rol üstlendiği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu çerçevede, inovasyonun, etkili uygulamalar aracılığıyla bürokrasi ile dengeyi sağlayan temel unsur olduğu söylenebilir.

6. Sonuç

İnovasyonel yönetimin ülke ve kurumlarda başarılı bir biçimde uygulanmasının önündeki önemli engellerden biri, bürokrasinin geçmişten günümüze devam edip gelen bazı alışkanlıklarını terk etme konusunda göstermiş olduğu dirençtir. Bürokrasinin katı yapısı, inovasyonun hızını ve esnekliğini engellediğinden, aşırı kısıtlamaların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Ayrıca, kamu bürokrasisinin merkeziyetçi ve statükocu yapısı, kurum içi gelişim engelleri, yönetim anlayışındaki dar görüşlülük, yeniliklere karşı duyulan temkinlilik, katı kurallar ve değişime karşı gösterilen direnç gibi faktörler de inovasyonu sınırlamaktadır. Yöneticilerin riskten kaçınma eğilimi ve değişime direnç göstermesi, kamu yönetimi için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Olumsuz etkilerin dışında inovasyonun bürokrasi üzerinde olumlu etkileri de bulunmaktadır. Bürokrasi, işleri düzenli ve adil bir şekilde yürütmek için belirli kurallar ve süreçler belirleyen, mevcut sistemlerin düzgün işleyişini sağlayarak güvenilirlik ve etkinlik sunan bir mekanizmadır. Dolayısıyla bürokrasi ve inovasyonun uyumu, kamu bütçe ve kaynaklarının verimli yönetilmesini sağlar, uzun vadeli inovasyon projeleri için finansal istikrar ve sürdürülebilirlik oluşturur. Ayrıca, inovasyon, kamu hizmetlerini yeni teknolojiler ve akıllı çözümlerle birleştirerek daha etkili, verimli ve erişilebilir hale

getirebilir.

İnovasyon, çağdaş toplumlar ve kurumlar için vazgeçilmez gereklilik haline gelmiştir. Bu sebeple bürokrasinin inovasyon üzerindeki etkisi göz ardı edilemez. Geleneksel bürokratik yapılar, disiplin ve düzen açısından önemli olmasına rağmen inovasyonu teşvik etme konusunda bazı sınırlamaları vardır. İnovasyonel yönetim uygulamaları, geleneksel bürokratik alışkanlıkları dönüştürme ve inovasyonu teşvik etme konusunda önemli rol oynamaktadır. Özellikle yeni kamu yönetimi anlayışı, esneklik, şeffaflık, yönetim odaklılık, hız ve etkinlik ilkelerini benimseyerek inovasyonu destekleyen yaklaşım sunmaktadır. Bu yaklaşım, bürokrasinin daha esnek, hızlı ve inovasyona uygun hale getirilmesini sağlamaktadır.

Teşvik ve ödüllendirme sistemleri, çalışanların inovasyonu benimsemesini ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkı vermektedir. İnovasyon yarışmaları ve ödül programları, başarılı inovasyonları ödüllendirerek çalışanların motivasyonunu artırabilmektedir. Ayrıca, çalışan katılımını ve yaratıcılığı artırmak için çeşitli uygulamaların kullanılması önemlidir. İnovasyon merkezli takımlar oluşturmak, çalışanlara eğitimler sağlamak ve açık iletişim kanalları kurmak, çalışanların inovasyona katkı sağlamalarını teşvik edebilir. Gelecekte inovasyonel yönetim uygulamalarının daha da yaygınlaşması beklenmektedir. Özellikle teknolojik gelişmeler, iş süreçlerinin otomasyonunu hızlandırarak bürokrasinin azaltılmasına katkı sağlayabilir.

İnovasyonel yönetim uygulamaları, geleneksel bürokratik alışkanlıkların olumsuz etkilerini dengeleyerek, kamu sektöründe etkili, vatandaş odaklı hizmet sunulmasına imkân tanımaktadır. Ayrıca inovasyon, organizasyonlar için rekabet avantajı elde etmenin temel unsuru olarak kabul edilmektedir. Ancak geleneksel bürokratik yapılar, inovasyon süreçlerini engelleyebilmektedir.

İnovasyonun hızlı ve etkili şekilde gerçekleşebilmesi için, dijital dönüşüm ve teknoloji kullanımını bürokrasiyi azaltma konusunda önemli rol oynamaktadır. Dijital dönüşüm, elektronik imza, e-doküman yönetimi ve diğer teknolojik gelişmeler bürokrasiyi azaltmaktadır.

İnovasyonun başarılı biçimde uygulanması için atılması gereken önemli adımlardan birisi de, teşvik ve ödüllendirme sistemleridir. Performansa dayalı ödüllendirme, inovasyon yarışmaları, çalışan katılımını teşvik etme stratejileri, inovasyon kültürünün gelişmesinde katkı sağlamaktadır. Ayrıca, çalışan katılımını ve yaratıcılığı artıran uygulamalar, inovasyon süreçlerinin merkezine çalışanları yerleştirmektedir. Fikir toplama platformları, inovasyon atölyeleri, işbirliği projeleri, çalışanların fikirlerini paylaşmalarına ve geliştirmelerine imkân tanımaktadır. Sonuç olarak, inovasyon ile bürokrasi arasındaki denge, organizasyonların rekabet gücünü artırırken aynı zamanda vatandaş memnuniyetini de sağlar. İnovasyon odaklı yönetim uygulamaları, geleneksel bürokratik yapıları dönüştürerek uzun vadeli başarıyı güvence altına alabilir.

Kaynakça

- Akçakaya, M. (2016). Bürokrasi kuramları ve türk kamu yönetiminde bürokratik sorunlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 669-694.
- Akyos, M. (2007). *Kamuda inovasyon.*: https://www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA_Kamuda_Inovasyon.pdf.
- Albrow, M. (1970). *Bureaucracy*. Bloomsbury Publishing.
- Arabacıolu, B.C. Arabacıolu, P. (2011). Çağdaş ofis anlayışı ve 'google'ın 'googleplex' örneği. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (22), 39-48.
- Boyalı, H. (2023). Kamuya değer katma bağlamında yeni kamu yönetiminde inovasyon: dijital yönetişim. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 539-555.
- Branden, T., Cattacin, S., Evers, A., & Zimmer, A. (2016). *Social innovations in the urban context* (p. 313). Springer Nature.
- Braun-Thürmann, H. (2005). *Innovation* (p. 118). Transcript Verlag.
- Certili, İ., ve İzci, F. (2016). Kamu yönetiminde girişimcilik ve inovasyon. Çatı, K. (Ed.) *Girişimcilik ve inovasyon yönetimi*. (1. Baskı, s. 299-337) içinde. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cohen, R. (2014). Design thinking: a unified framework for innovation. *Forbes Online*. <http://www.forbes.com/sites/reuvencohen/2014/03/31/design-thinking-aunified-framework-for-innovation/>.
- Çevikbaş, R. (2012). Yeni kamu yönetimi anlayışı ve Türkiye uygulamaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 9-32.
- Demir, F. (2016). Avrupa'da kamu sektöründe inovasyon ve yenilikçi yöntemler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 143-170.
- Demirci, A. E., Uzkurt, C., Işık, N., Aluftekin, N., Göktepe, H., & Akdeve, E. (2012). *Yenilik yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayını, (2602).
- Drucker, P. F. (1998). *The discipline of Innovation*. Harvard Business Review, 76(6), 149-157.
- Dursun, D. (1992). Bürokrasi teorisi ve yönetim. *In Journal of Social Policy Conferences* (No. 37-38, pp. 133-149). Istanbul University.
- Edwards, C., Jones, G., Lawton, A., & Llewellyn, N. (2002). Public entrepreneurship: rhetoric, reality, and context. *International Journal of Public Administration*, 25(12), 1539-1554. <https://doi.org/10.1081/PAD-120014260>
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: kalkınma ve rekabetin anahtarı*. (2. Baskı) . Nova Yayınları.
- Er, P. H. (2013). Girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarının iktisadi düşüncedeki yeri: Joseph A. Schumpeter. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (29), 75-85.
- Ergen, Z. (2012). Yönetimden yönetişime: katılımcı bütçeleme modeli. *Maliye Dergisi*, 163(17), 316-334.
- Ergun, Turgay; Polatoğlu, Aykut (1992); *Kamu yönetimine giriş*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2020). *Kamu yönetimi: düşünceler, yapılar, fonksiyonlar, politikalar* (13. baskı). Umuttepe Yayınları.
- Gencer, C., & Kayacan, A. (2017). Yazılım proje yönetimi: şelale modeli ve çevik yöntemlerin karşılaştırılması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(3), 335-352. <https://doi.org/10.17671/gazibtd.331054>
- Gökçe, O., & Şahin, A. (2002). 21. Yüzyılda Türk bürokrasisinin sorunları ve çözüm önerileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-27.
- Gökçe, S. (2015). Kamuda İnovasyon ve Türkiye'deki uygulamaları. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 28-37.
- Greca, R. (2011). *Employee Participation as a Source of Innovation*. In Jeschke, S., Isenhardt, I., Hees, F., & Trantow, S. (Eds.), *Enabling Innovation* (pp. 321-335).
- Güngör G, Göksu A. (2013). *Kamu inovasyon uygulaması: Türkiye örneği*. 1st International Symposium on Innovative Technologies in Engineering and Science. Sakarya, Türkiye.
- Heady, F. (2001). *Public administration a comparative perspective sixth edition*. *Public Administration And Public Policy*, 89.
- İbrahim, T., Uçacak, K., Aydın, A., & Çiçek, Y. (2017). Türk kamu yönetiminde bürokratik işlemlerin azaltılmasında inovasyona dayalı uygulamaların önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22.(Kayfor 15 Özel Sayısı), 2371-2390.
- İzci, F., (2018). Kamu örgütlerinde inovasyonel yönetim anlayışının yönetsel kademelere göre analizi. *Social Sciences Studies Journal*, vol.4, no.25, 5419-5431.
- Jordan, S. R. (2017). The innovation imperative: an analysis of the ethics of the imperative to innovate in public sector service delivery. *In Innovation in Public Services* (pp. 47-69). Routledge.
- Kaynak, R., & Maden, M. O. (2012). İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon. *International Journal of Economic & Social Research*, 8(1).
- Kemeç, A. (2022). Akıllı ülke deneyimlerinin karşılaştırılması: Estonya ve Singapur örnekleri. *Kent Akademisi*, 15(2), 630-647. <https://doi.org/10.35674/kent.1063765>
- Kestane, D. (2003). Performansa dayalı ücret sistemi ve kamu kesiminde uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*, 142(144), 126-144.
- Kitapçı, İ. (2019). Joseph Schumpeter'in girişimcilik ve inovasyon anlayışı: yaratıcı yıkım kavramı ve geçmişten günümüze

- yansımaları. *Journal of Empirical Economics and Social Sciences*, 1(2), 54-74.
- Öneren, M. (2012). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Öztürk, N. K. (2017). *Bürokrasi-siyaset ilişkileri ve Türkiye*. (1. baskı) Siyasal Kitabevi.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Gürkan, G. (2014). Özerklik ve ödüllendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 332-350.
- Saatcioglu, O. Y., & Ozmen, O. N. (2010). Analyzing the barriers encountered in innovation process through interpretive structural modelling: evidence from Türkiye. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 207-225.
- Said, T. A. Ş. (2017). İnovasyon, eğitim ve küresel inovasyon Endeksi. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 99-123.
- Saklı, A. R. (2013). Fordizm'den esnek üretim rejimine dönüşümün kamu yönetimi üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 107-131.
- Schultz Larsen, T. (2015). The ambivalent relations between bureaucracy and public innovation: the case of the successful failure of dial police. *International Journal of Public Administration*, 38(2), 92-103.
- Sitko-Lutek, A. (2013). Kompetencje Menedżerskie kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 47(1), 141-148.
- Smith, A. (1776). 1776. *The wealth of nations*. Oxford University Press, Oxford.
- Smith, R. (2016). Bureaucracy as innovation. *Research-Technology Management*, 59(1), 61-63. . <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1117341>
- Soylu, A., & Göl, M. Ö. (2010). Yönetim inovasyonu. *Sosyoekonomi Dergisi*, 6(11), 113-130.
- Sungur, O. (2006). Bir başarı örneği olarak finlandiya ulusal inovasyon sisteminin analizi: aktörler, roller, güçlü ve zayıf yönler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (4), 120-145.
- Şen, G. (2022). *Kariyer girişimciliğinde bireysel yetenek inovasyonu*. Ş. Karabulut (Ed.), Bilimsel açıdan yönetim - strateji - organizasyon konuları (pp. 307). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taş, İ. E., Uçacak, K., & Çiçek, Y. (2017). Türk kamu yönetiminde yaşanan dijital dönüşümün bürokratik işlemlerin azaltılması üzerindeki etkileri. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 22.
- Törenli, N. (2005). E-Devlet'in ekonomi-politiğine giriş: kullanıcı dostu ortamlarda " sanallaşan" kamu hizmetleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(01), 191-224.
- Turan, H. T. (2019). "Yaratıcı bürokrasi festivali": kamu yönetimi eğitiminde inovasyonun önemi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(46), 289-311.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An outline of Interpretive Sociology* (Vol. 1). University of California press. <https://www.toros.com.tr/documents/kurumsal/Hakk%C4%B1nda/AR-GE%20Merkezi/toros-inovasyon-bulteni-sayi-22.pdf>(E.T.: 19.10.2024).
- https://www.3m.com/3M/en_US/company-us/about-3m/history/(E.T.: 27.10.2024).
- <https://www.spacex.com/>, https://www.tesla.com/tr_tr/elon-musk(E.T.: 27.08.2024).
- <https://www.boringcompany.com>, <https://neuralink.com>(E.T.: 27.10.2023).
- <https://tdk.gov.tr/tdk/> (E.T.: 06.08.2024).