



T.C.  
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YETENEK YÖNETİMİ VE FARKLILIKLARIN  
YÖNETİMİ İLE İÇ GİRİŞİMCİLİK VE  
YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA  
DOKTORA TEZİ**

MOHAMED ALI BEN MATUG

DANIŞMAN

PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

**T.C.  
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**YETENEK YÖNETİMİ VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE  
İÇ GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**MOHAMED ALI BEN MATUG**

**Danışman  
Jüri Üyesi  
Jüri Üyesi  
Jüri Üyesi  
Jüri Üyesi**

**Prof. Dr. Yavuz DEMİREL  
Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK  
Doç. Dr. Erol TEKİN  
Dr. Öğr. Üyesi Tahir BENLİ  
Dr. Öğr. Üyesi Sahra SAYĞAN TUNÇAY**

**KASTAMONU 2021**

## **TAAHHÜTNAME**

Bu tez çalışmasında yer alan bütün bilgilerin etik davranış kuralları ve akademik düzenlemeler çerçevesinde elde edilip sunulduğunu ve tez yazım kuralları uyarınca hazırlanan ve alıntılanan bütün ifade ve raporların bilgi kaynağına usulünce atıf yapıldığını beyan ederim. Bu kapsamda, tez çalışması sürecinde yazdıklarıma dair bütün sorumluluğu kabul ederim.

İmza

Mohamed Ali BEN MATUG

## ÖZET

Doktora Tezi

### YETENEK YÖNETİMİ VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İÇ GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mohamed Ali BEN MATUG  
Kastamonu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Çok kültürlü kurumsal ortamlarda farklılık kavramı, pek çok işletme ve insan kaynakları disiplinlerini etkileyen yaygın bir olgu haline gelmiştir. İnsan kaynaklarındaki temel uygulamalardan biri olan yetenek yönetimi de farklılıkların yönetimi için benimsenen uygulamalardan potansiyel olarak etkilenen disiplinlerden biridir. Diğer taraftan içerisinde buldukları rekabetçi ortam, küresel bazda işletme ve insan kaynakları uygulamalarından etkilendiği bilinen yenilik ve çalışanların girişimcilik (iç girişimcilik) düzeylerini güçlendirmek yoluyla, işletmeleri özgünlük ve avantaj elde etme çabasına itmiştir. Bu tez çalışmasının asli amacı, farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetimi kavramlarının işletmenin iç girişimcilik ve yenilikçilik kabiliyetlerini geliştirmesi ile ilişkilerinin ana kavramlar ve bunların alt boyutlarının istatistiksel analizi üzerinden incelenmesi şeklindedir. Araştırma kapsamında, farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik başlıklı dört kavrama yönelik güvenilir ölçekler tesis edilmesi ve anket aracı üzerinden veri toplanması yoluyla ampirik bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Türkiye ve Libya’da bulunan hedef grup üyelerinden toplam 430 yanıtlanmış anket formu toplanmıştır. Normallik analizine göre verilerin normal dağıldığı, değişkenler arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi dört değişken arasında pozitif ve orta düzeyli korelasyonlar bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Yetenek yönetimi ile yenilik arasındaki ilişki ise güçlü ve pozitif bir ilişki olarak öne çıkmıştır. Tek yönlü ANOVA analizi,  $p < 0,05$  düzeyinde cinsiyetin yetenek yönetimi ile iç girişimcilik sonuçları üzerinde etkisi bulunduğunu ve yaşın da yetenek yönetimi hariç bütün değişkenler üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Katılımcıların eğitim seviyelerinin sadece farklılıkların yönetimini etkilediği, iş yerindeki pozisyonun ise bütün değişkenleri etkilediği gözlemlenmiştir. Kıdem durumunun yenilik harici bütün değişkenleri etkilediği, işletme içindeki toplam çalışan sayısının ise bütün değişkenler üzerinde etkisi bulunduğu görülmüştür. Regresyon analizi karşılaştırıldığı kavramların belirli göstergeler üzerinde bütün değişkenlerin pozitif ve orta düzeyli etkileri bulunduğunu göstermiş, en güçlü ilişki ise yetenek yönetimi göstergeleri ile yenilik arasında olduğu saptanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, işletme içerisinde farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetiminin yenilik ve iç girişimcilik üzerinde itici güç işlevi gördüğü ve tersinin de geçerli olduğunu doğrular niteliktedir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılıkların Yönetimi, Yetenek Yönetimi, İç Girişimcilik, Yenilik.

**2020, 147 Sayfa**

## ABSTRACT

Doctoral Thesis

### A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN DIVERSITY MANAGEMENT AND TALENT MANAGEMENT WITH INTERNAL ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

Mohamed Ali BEN MATUG  
Kastamonu University  
Institute for Social Sciences  
Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

**Abstract:** In a multicultural organizational environment, diversity has become a common phenomenon that impacts many business and human resource disciplines. As one of the core practices in human resources, talent management is one of those disciplines, which are potentially affected by the practices adopted for diversity management. Moreover, the competitive environment of businesses globally drove organizations to seek uniqueness and advantage through empowering innovation and employee entrepreneurship (intrapreneurship), which are concepts that were found to be affected by organizational and human resource practices. The main aim of this thesis is to study the relationship between each of the concepts of diversity management and talent management on enhancing the organization's ability for internal entrepreneurship and innovation based on a statistical analysis of the main concepts and their sub-dimensions. Empirical research was performed through the current research, where reliable scales were constructed for the four concepts: diversity management, talent management, intrapreneurship, and innovation, forming the questionnaire tool used for data collection. A total of 430 valid questionnaires were collected from subjects in Turkey and Libya. The factor analysis of the scales, in addition to the reliability analysis, confirmed the strong interrelations between the scale indicators and the adequacy of the sample collected. Data did not have normal distributions according to the normality analysis. The correlational analysis between the variables showed a positive and moderate correlations between the four variables, while the relationship between talent management and innovation was found as a positive strong relationship. The one-way ANOVA analysis showed an impact of gender on the results of talent management and intrapreneurship and an impact of age on all variables, except talent management, at the  $p < 0.05$  level. The education levels of the participants were found to only impacting diversity management, while job positions were found to impact all variables. The seniority of the participants affected the results of all variables except innovation, while the number of employees of the organization was found to impact all variables. The regression analysis showed a positive and moderate impact of all variables on the specific indicators of other counterpart concepts, while the strongest impact was found between the indicators of talent management and innovation. The findings of the research confirm the significance of diversity management and talent management on driving innovation and intrapreneurship in the organization, and vice versa.

**Key Words:** Diversity Management, Talent Management, Intrapreneurship, Innovation.

2020, 147 Page

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi ile iç girişimcilik ve yenilik arasındaki ilişki ilişki incelenmiştir. Tez konusunun belirlenmesinde ve yürütülmesinde emeği geçen danışmanım Sayın Prof. Dr. Yavuz DEMİREL'e; tez izleme komitesinde görev alan öğretim üyelerine, Türkiye'de ve Kastamonu Üniversitesinde bulunduğum süre içerisinde destek gördüğüm herkese, beni destekleyen ve doktora çalışmamı tamamlama fırsatını tanıyan Libya Hükümetine ve yardımları ve destekleri için aileme teşekkür ederim.

Mohamed Ali BEN MATUG

Kastamonu, Haziran 2021

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>SEMBOLLER VE KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>x</b>
<b>TABLOLAR DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Araştırma Özeti ve Genel Bakış .....	1
1.2 Araştırma Problemi ve Soruları .....	2
1.3 Hipotezler .....	3
1.4 Araştırmanın Amacı.....	5
1.5 Araştırmanın Önemi .....	6
1.6 Araştırmanın Kısıtları .....	7
1.7 Araştırma Modeli.....	8
1.8 Araştırma Yöntemi .....	9
1.8.1 Veri Toplama Yöntemi ve Aracı .....	9
1.8.2 Veri Toplama.....	10
1.8.3 Hedef grup ve örneklem .....	10
1.8.4 İstatistiki analiz.....	10
1.9 Tezin Yapısı.....	10
<b>2. TEORİK ÇERÇEVE</b> .....	<b>13</b>
2.1 Farklılıkların Yönetimi .....	13
2.2 Yetenek Yönetimi .....	15
2.3 Yenilik .....	16
2.4 İç Girişimcilik.....	19
<b>3. LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>22</b>
3.1 Farklılıkların Yönetimi .....	22
3.2 Yetenek Yönetimi.....	31
3.3 İç Girişimcilik.....	39
3.4 Yenilik .....	46
3.5 Kavramlar Arası İlişkiler .....	49
<b>4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ</b> .....	<b>54</b>
4.1 Çalışma Evreni ve Örneklemi.....	54
4.2 Değişkenlerin Ölçümü .....	57
4.3 Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği ve Güvenilirliği .....	58
4.3.1 Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	59
4.3.2 Yetenek Yönetimi Ölçeği Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	63
4.3.3 İç Girişimcilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	68
4.3.4 Yenilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği .....	71
<b>5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA</b> .....	<b>76</b>
5.1 Dört Ana Değişkene İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	76
5.2 Hipotezlerin Sınanması.....	77
5.3 SEM Analizi .....	93
5.4 Tartışma .....	95

5.5 Sonuç ve Öneriler .....	98
<b>REFERENCES</b> .....	<b>103</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>114</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>134</b>

**SEMBOLLER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

<b>MFY</b>	: Motivasyon Fırsat Yetenek
<b>ANOVA</b>	: Varyans Analizi
<b>SAM</b>	: Sınıflandırma - Ayrıntılandırma Modeli
<b>İKB</b>	: İcra Kurulu Başkanı
<b>ÖÖT</b>	: Ödenek Ödül Terfi
<b>MDS</b>	: Muhafazakar Değerler Sistemi
<b>TSB</b>	: Ticaret ve Sanayi Bakanlığı
<b>FY</b>	: Farklılıkların Yönetimi
<b>GDS</b>	: Girişimci Değerler Sistemi
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İG</b>	: İç Girişimcilik
<b>YN</b>	: Yenilikçilik
<b>BT</b>	: Bilgi Teknolojileri
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin Testi
<b>BBY</b>	: Bilgi Beceri ve Yetenekler
<b>ÇUŞ</b>	: Çok Uluslu Şirket
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>YG</b>	: Yatırım Getirisi
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>YY</b>	: Yetenek Yönetimi

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1	Korelasyona dair araştırma modeli .....8
Şekil 1.2	Farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetiminin etkilerine dair araştırma modeli.....9
Şekil 1.3	Demografik özelliklerin araştırmaya konu edilen değişkenler üzerindeki etkilerine dair araştırma modeli.....9
Şekil 3.1	İş yerinde farklılık kaynakları .....22
Şekil 3.2	Farklılıkların yönetiminin olumlu etkileri ve değerlendirme yöntemi ...25
Şekil 3.3	Farklılıkların yönetimine ilişkin stratejik yaklaşımlar .....27
Şekil 3.4	Farklılıkların yönetimde içermeye ilişkin stratejiler .....28
Şekil 3.5	Appelbaum ve diğ. (2000) yetenek yönetimi BMF modeli .....32
Şekil 3.6	Literatürden elde edilen yetenek yönetiminin beş boyutu.....33
Şekil 3.7	Yetenek yönetimi yaşam döngüsü.....35
Şekil 3.8	Performans ve İKY uygulamalarının iyileştirilmesinde yetenek yönetiminin rolü .....38
Şekil 3.9	İç girişimciliğin sekiz boyutu .....40
Şekil 3.10	Bosma ve diğ. (2011) uyarınca iç girişimcilik aşamalarının tanımları ...41
Şekil 3.11	İç girişimcilik süreci .....43
Şekil 3.12	Yenilik süreci modeli .....47
Şekil 3.13	Farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetimi arasındaki ilişki.....51
Şekil 4.1	Anket katılımcılarının cinsiyet dağılımı.....54
Şekil 4.2	Anket katılımcılarının yaş dağılımı.....55
Şekil 4.3	Anket katılımcılarının eğitim düzeyleri .....56
Şekil 4.4	Katılımcıların istihdam edildiği pozisyonlar.....56
Şekil 4.5	Katılımcıların yıl bazında mesleki iş deneyimleri.....57
Şekil 4.6	Katılımcıların çalıştığı işletmelerdeki toplam çalışan sayıları ..... <b>Er</b>
	<b>ror! Bookmark not defined.</b>
Şekil 5.1	Araştırılan kavramlar ve faktörlerine ilişkin yapısal denklem modeli ...94
Şekil 5.2	Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon analizinin sonuçları (Pearson Rho).....95
Şekil 5.3	Araştırmaya konu edilen değişkenler arasında gerçekleştirilen SEM analizinin sonuçları .....96

## TABLOLAR DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Table 3.1 Farklılık perspektifleri ile farklılıkların yönetimi uygulamaları arasındaki korelasyon .....	30
Table 3.2 Farklı ülkelerde bireylerin iç girişimcilik aşamalarına müdahil olmalarının anlamlılık düzeyleri (p) (Şili en düşük referans olarak kullanılmıştır) .....	42
Table 4.1 Kurumsal iletişim ölçeğine yönelik veri analiz yöntemlerinin özeti.....	59
Table 4.2 FY ölçeği için ortalama, standart sapma ve güvenilirlik.....	59
Table 4.3 FY Ölçeği İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi .....	61
Table 4.4 FY Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) ile Açıklanan Toplam Varyans .....	61
Table 4.5 FY ölçeği için varimax döndürmeli temel bileşen analizi çıkarımına dayalı faktör yüklemesi .....	62
Table 4.6 YY ölçeği için ortalama, standart sapma ve güvenilirlik .....	65
Table 4.7 YY Ölçeği İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi.....	65
Table 4.8 YY Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) ile Açıklanan Toplam Varyans .....	66
Table 4.9 YY ölçeği için varimax döndürmeli temel bileşen analizi çıkarımına dayalı faktör yüklemesi .....	67
Table 4.10 İG ölçeği için ortalama, standart sapma ve güvenilirlik.....	68
Table 4.11 İG Ölçeği İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi .....	69
Table 4.12 İG Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) ile Açıklanan Toplam Varyans .....	69
Table 4.13 İG ölçeği için varimax döndürmeli temel bileşen analizi çıkarımına dayalı faktör yüklemesi .....	71
Table 4.14 YN ölçeği için ortalama, standart sapma ve güvenilirlik .....	72
Table 4.15 YN Ölçeği İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi.....	72
Table 4.16 YN Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) ile Açıklanan Toplam Varyans .....	74
Table 4.17 Yenilik ölçeği için varimax döndürmeli temel bileşen analizi çıkarımına dayalı faktör yüklemesi .....	75
Table 5.1 Farklılıkların Yönetimi ve Yetenek Yönetimi Ölçeklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	76
Table 5.2 İç Girişimcilik ve Yenilik Ölçeklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler ..	76
Table 5.3 Hipotezlerin ve kullanılan istatistik testlerin özeti.....	77
Table 5.4 Farklılıkların Yönetimi ve İç Girişimcilik Arasındaki Basit Korelasyon Katsayılarının Sonuçları .....	78
Table 5.5 Farklılıkların Yönetimi (FY) ve Yenilik (YN) Arasındaki Basit Korelasyon Katsayılarının Sonuçları .....	79
Table 5.6 Yetenek Yönetimi (YY) ve İç Girişimcilik (İG) Arasındaki Basit Korelasyon Katsayılarının Sonuçları .....	80
Table 5.7 Yetenek Yönetimi (YY) ve Yenilik (İG) Arasındaki Basit Korelasyon Katsayılarının Sonuçları .....	81

Table 5.8	Farklılıkların Yönetiminin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Lineer Regresyon Analizi .....	82
Table 5.9	Farklılıkların Yönetiminin Yenilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Lineer Regresyon Analizi .....	82
Table 5.10	Yetenek Yönetiminin (YY) İç Girişimcilik (İG) Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Lineer Regresyon Analizi .....	83
Table 5.11	Yetenek Yönetiminin (YY) Yenilik (YN) Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Lineer Regresyon Analizi .....	84
Table 5.12	Kadın ve erkek katılımcıların farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik başlıklarında verdikleri yanıtların bağımsız ortalamalarına yönelik T-testi sonuçları .....	85
Table 5.13	Katılımcıların farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik başlıklarında verdikleri yanıtların bağımsız ortalamalarına yönelik T-testi sonuçları yaş aralıklarına göre ANOVA F-test sonuçları.....	86
Table 5.14	Yaş kategorisine göre Tukey HSD çoklu karşılaştırmalı test sonuçları .....	87
Table 5.15	Katılımcıların farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik başlıklarında verdikleri yanıtların eğitim durumlarına göre ANOVA F-test sonuçları .....	87
Table 5.16	Tablo (5.16) Farklılıkların Yönetimi ölçeğinde eğitim durumuna göre Tukey HSD çoklu karşılaştırmalı test sonuçları.....	88
Table 5.17	Katılımcıların farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik başlıklarında verdikleri yanıtların eğitim durumlarına göre ANOVA F-test sonuçları .....	89
Table 5.18	Farklılıkların Yönetimi ölçeğinde iş yerindeki göreve göre Tukey HSD çoklu karşılaştırmalı test sonuçları.....	91
Table 5.19	Katılımcıların farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik başlıklarında verdikleri yanıtların iş deneyimlerine göre ANOVA F-test sonuçları.....	92
Table 5.20	Farklılıkların Yönetimi, Yetenek Yönetimi ve İç Girişimcilik değişkenlerinde kıdeme göre Tukey HSD çoklu karşılaştırmalı test sonuçları .....	93
Table 5.21	Yapısal denklem modelinin uygunluğu.....	94
Table 5.22	Yapısal denklem modelinin sonuçları .....	94

## 1. GİRİŞ

### 1.1 Araştırma Özeti ve Genel Bakış

Küreselleşmiş bir dünyada, çok kültürlü ortamlara sahip örgütler giderek yaygınlaşmakta olup, farklı türlerde yeteneklere ve becerilere yönelik ihtiyaç artmaktadır. Farklılık örgüt için pek çok avantaj ve fırsat ortaya koymaktadır ancak bu olguya eşlik eden kimi zorluklar da mevcuttur. Dolayısıyla, olumlu etkilerinin en üst düzeye çıkarılması ve istenmeyen zorlukların hafifletilmesi adına belirli stratejiler ve yönetim tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır (Edewor & Aluko, 2007). Farklılık alanları uzmanlık bakımından işin doğasına dayalı farklılık ile, çalışanların yaşları, toplumsal cinsiyetleri ve etnik kökenlerine dayalı demografik farklılık olarak iki temel boyutta ele alınmaktadır (Simons & Rowland, 2011).

Yetenek yönetimi kavramı üzerinde yirmi yıl kadar önce araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgütlerin beceriler ve yeteneklere ilişkin ihtiyaçlarının karşılanmasını temin üzere belirli stratejiler geliştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanmasının aciliyeti, disiplinin önemindeki artışta en büyük payı bulunan etken olmuştur. (McDonnell, Collings, Mellahi, & Schuler, 2017). Stratejilerin daha net tanımlanabilmesi adına, örgüt bünyesindeki bireysel ve kolektif yeteneklerden mümkün olan en üst düzeyde performans sağlanması amacıyla yetenek yönetimine dair kavramlar ve modeller geliştirilmiştir. En önemli modellerden biri, çalışanın performansının beceri ve yetenekleri (B), motivasyon ve teşvikler (M) ve katılım fırsatları (F) ile belirlenmesini öngöreceği şekilde yapılandırılmış BMF modelidir. Dolayısıyla, yetenek yönetimi için tanımlanan, insan kaynakları politikası, eğitim ve geliştirme, yetenek, motivasyon ve fırsat olmak üzere beş asli boyut bulunmaktadır. Bu boyutların her biri genel olarak, konu üzerinde gerçekleştirilen ve örgüt ölçeği, yapısı ve karakteristiklerine dayalı göstergeler kullanılan çalışmaların çoğunluğunda yer almıştır (Bayyurt & Rizvi, 2015). İşe alma, ödenek ve ödül, terfiler ve yeteneklerin muhafaza edilmesini içeren kimi diğer literatür kaynakları kapsamında başka boyutlar da dahil edilmiştir (Sareen & Mishra, 2016).

İşletmenin büyümesi ve bilgi yaratımının yeni fırsatlara yol açması adına yenilikçilik herhangi bir örgüt için elzem olan kavramlardan biridir. Dolayısıyla, örgütler çalışanlarını güçlendirmek ve geleneksel yenilikçilik seviyesini aşır yenilik, liderlik ve vizyonu bir araya getiren bir girişimcilik seviyesine ulaşma yönünde motive etmek konusunda çaba göstermiştir (Westrup, 2013). Her halükarda, iç girişimcilik ve yenilikçilik kavramları araştırmalarda ayrı ayrı ölçümlenmiştir. Bu çalışmada, farklılık ve yetenek yönetimi stratejileri, literatüre dayalı ölçekler üzerinden iç girişimcilik ve yenilikçilik ile ilişkileri bağlamında ölçümlenmektedir.

## 1.2 Araştırma Problemi ve Soruları

Bu çalışmanın problem tanımı, örgütlerin çalışanları ve yönetiminin beceri, yetenek ve davranışlarına dayalı iki kavram olarak örgüt içi yenilikçiliği ve iç girişimciliğin işletmenin rekabet avantajlarını muhafaza etme ve işletme fırsatlarını genişletmedeki önemi üzerinden tasvir etmektir. İşletme yönetimi ve insan kaynaklarına ilişkin yeni modeller, bireysel kabiliyetlerini işletme hedeflerine ulaşmada kullanabilmeleri ve buna ilaveten her bir çalışanın katkıları üzerinden şirket için rekabet avantajı yaratabilmeleri adına çalışanlar içerisinde yaratıcılığı ve karar alma becerilerini güçlendirebilecek süreçler ve standartları irdelemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde öne çıkan iki kilit kavram, işletme içerisinde sosyal ve teknik karakteristikler bakımından var olan farklılıkları ve işletmenin gerekli yetenekleri elde etme, geliştirme ve muhafaza etme yetilerini araştıran farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetimidir. Bu iki kavram, potansiyel yetenekleri tanımlama, bunları geliştirme ve bireysel ve kolektif güçlerini işletmenin verim ve rekabet gücünü artırmak üzere kullanma amacıyla dünya çapında işletmeler tarafından kullanılan iki önemli mekanizmadır. İşletme içinde farklılık kavramı, işletmenin hedef ve ihtiyaçları uyarınca optimum performansa ulaştıracak sosyal ve teknik farklılıkları ifade etmektedir. Dahası, yetenek yönetimi pazardaki en iyi yetenekleri kendine çekebilecek ve muhafaza edebilecek işletme iç süreçleri ile ilgilenmektedir.

Bu çalışmanın ana sorusu şu şekildedir: Farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetimine yönelik benimsenen stratejiler bir işletmenin pazarda rekabet edebilmek adına yenilikçi ve iç girişimci kabiliyetlerini geliştirmesini nasıl olanaklı kılmaktadır?

Çalışmanın bu ana sorusu, temel olarak dört kavramın dört güvenilir ölçeğinin istatistiki anlamda test edilmesi üzerinden yanıt bulmaktadır; ancak, mevcut literatür üzerinden gerçekleştirilen teorik çalışma pek çok kısmi veya tam yanıtlar ortaya koymuştur. Sonuçların ve istatistiki analizin elde edilmesini takiben, bunların mevcut literatür içerisindeki bağlamının anlaşılması adına sonuçlar karşılaştırmaya tabi tutulmuştur.

### 1.3 Hipotezler

Teorik çerçeve ve ön literatür taraması bağlamında, araştırma konusu hususların görece modern olduğu ve işletme geliştirme ile uluslararası pazarda rekabet anlamında büyük öneme sahip olduğu açıkça görülmektedir. Ayrıca çalışma, işletmenin performansına yansiyabilecek gelişme ve bilgi birikimini canlandırmak adına insan kaynakları yönetimine ilişkin iki önemli kavram üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmada odaklanılan ilişkiler, bunların anlaşılması üzerinden ortaya çıkabilecek potansiyel bulguların mevcudiyetine karşın literatürde yalnızca kendi başlarına ele alınmakla kalmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmanın ana hipotezleri aşağıda sıralanmakta iken, çalışma boyunca her bir kavramın farklı boyutları arasında alt hipotezler de geliştirilebilmektedir.

Farklılıkların yönetimi ve iş yerinde farklılık hususları literatürde yönetim desteği, işletme karakteristikleri, iş verimi, bilgi paylaşımı, liderlik, yapısal istikrar, işletme kimliği ve performans unsurları dahil farklı etkenlerle ilişki içerisinde incelenmiştir (Simons & Rowland, 2011). Bunun ötesinde, Mısır'da gerçekleştirilen ve ağırlama hizmetleri sektöründe farklılık ile iş tatmini ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir araştırma, regresyon analizi üzerinden insan kaynakları uygulamalarının farklılıkların yönetimi üzerinde R kare değeri 0,404 olmak üzere olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuş, T-test analizi ise farklılığın iş tatmini üzerindeki 0,001 anlamlılık değeri ile etki sahibi olduğunu ortaya koymuştur (Badran & Khalifa, 2013). Farklılıkların yönetimi üzerine etkiler de Kore'de gerçekleştirilen ve kurumsal bağlılık üzerindeki etkileri araştıran bir çalışmada ele alınmıştır. Çalışma, ödenek, terfi, eğitim ve liderlik olmak üzere dört ana seviyede farklılıkların yönetiminin göstergelerini ele almış ve sonuçları Japon ve Koreli

işletmeler arasında karşılaştırmaya tabi tutmuştur. Sonuçlar, kıdem bakımından farklılıkların yönetiminin uygulanmasında Japon işletmelerin kayda değer oranda daha başarılı olduğunu, ancak her iki ülkedeki işletmelerin de cinsiyet ve uyuşma dayalı farklılık temelinde benzer olumlu sonuçlar çıkardığını ortaya koymuştur. Sonuçlar, farklılıkların yönetimi uygulamalarının işletme ve birey düzeyinde kurumsal bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğunu tespit etmiştir (Magoshi & Chang, 2009).

**H1:** Farklılıkların yönetimi ve yenilik arasında ilişki vardır.

**H2:** Farklılıkların yönetimi ve iç girişimcilik arasında ilişki vardır.

Yetenek yönetimi kavramına ilişkin araştırmalar 2006 yılından itibaren kayda değer oranda artış göstererek 2012 yılında tepe noktasına ulaşmıştır. Literatürdeki ampirik çalışmalar, yetenek yönetimi uygulamaları ile bağlılık düzeyleri, liderlik, bilgi yönetimi, ekonomik gelişme, performans, rekabet avantajı ve kurumsal yapı arasında ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur (McDonnell, Collings, Mellahi, & Schuler, 2017). Bayyurt ve Rizvi (2015), beş farklı yetenek yönetimi boyutunun her birinin Pakistan'daki beş banka ölçeğinde kurumsal etkinlik üzerinde var olan etkilerini incelemiştir. Değerlendirme ölçeği pek çok çalışmadan derlenmiş olup, istatistiksel analiz insan kaynakları politikası, eğitim ve geliştirme, beceri ve motivasyonların olumlu etkilerini ortaya koymuştur. Her halükarda, bu araştırma kapsamında fırsatlar boyutunun kurumsal etkinlik üzerinde anlamlı etkileri bulunamamıştır (Bayyurt & Rizvi, 2015). Yetenek yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkileri literatürde ele alınmıştır. Sareen ve Mishra (2016), yetenek yönetiminin farklı unsurlarının orta-güçlü ilişki etkenleri üzerinden birbiriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Dahası, regresyon analizi işe alma, ödenek, terfi, eğitim ve geliştirme dahil yetenek yönetimine boyutlarına dayalı olarak işletme performansında anlamlı farklar bulunabildiğini ortaya çıkarmıştır.

**H3:** Yetenek yönetimi ve yenilik arasında bir ilişki vardır.

**H4:** Yetenek yönetimi ve iç girişimcilik arasında bir ilişki vardır.

Farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetiminin iç girişimcilik ve yenilik ile olan ilişkilerinin incelenmesine ilişkin çalışmalar, kimi topluluklar içerisinde kültürel çeşitliliğin gelişmiş topluluklarda yenilik düzeyinde artışlarla ilişkili olduğunu ortaya

koymaktadır (Brixy, Brunow, & D'Ambrosio, 2017). İspanya'da analiz edilen veriler ışığında cinsiyet çeşitliliğinin ürün geliştirme, işleme, pazarlama ve kurumsal unsurlar bakımından AR-GE süreçlerinin etkinliği ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Teruel, Parra, & Segarra, 2015). Her halükarda, farklılıkların yönetimi, yenilik veya iç girişimcilik uygulamaları ve kavramları arasındaki ilişkiyi doğrudan irdeleyen araştırma bulunmamaktadır. Bunun aksine, yetenek yönetimi ve yenilik arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalar mevcut iken, iç girişimcilik ile olan ilişki ise araştırmalar için yeni bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Olaka, Okafor ve Ulo (2018), bir vaka incelemesine dayalı olarak işletme içerisinde yetenek yönetimi boyutları ile yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, yetenek tanımlama ve hizmette yenilik, yetenek geliştirme ve pazar yeniliği, yetenek kullanımı ve süreç yeniliği, yetenek muhafaza etme ve ürün yeniliği arasında orta ile güçlü ilişki etkenlerini %95 güven seviyesinde ortaya koymaktadır (Olaka, Okafor, & Ulo, 2018). Bir başka çalışma araştırmanın odağına yetenek yönetimi ve çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişki üzerine oturtmuş, bu çalışma kapsamında olumlu etkiler bulgulanmıştır (Khaki, Khanzadeh, & Rad, 2017).

Buna göre araştırmaya dahil edilen diğer hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H5:** Farklılıkların yönetiminin iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H6:** Farklılıkların yönetiminin yenilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H7:** Yetenek yönetiminin iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H8:** Yetenek yönetiminin yenilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Araştırmada incelenen kavramlar üzerinde demografik değişkenlerin etkilerini sınamak üzere araştırmaya aşağıdaki hipotez eklenmiştir:

**H9:** Çalışanların demografik özelliklerine göre, farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik algı düzeyleri farklılık göstermektedir.

#### **1.4 Araştırmanın Amacı**

Bu tez çalışmasının temel amacı, farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetimi kavramlarının iç girişimcilik ve yenilikçilik kavramları olan ilişkisini teorik ve

uygulamalı olarak ortaya koymak veya incelemektir. Sözkonusu kavramlar arasındaki ilişki toplanan veriler çerçevesinde ve yapılan istatistiki analizlerle ortaya konulmuştur. Araştırmanın ana amacına ulaşmanın yanısıra çalışmanın hedeflerini ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Yetenek yönetimi, farklılıkların yönetimi, girişimcilik ve yenilik kavramlarının bunların tanımları, teorik çerçeveleri ve teorileri bakımından anlaşılması,
- Literatürde bu dört kavramın, bunların ilişkilerinin ve diğer işletme kavramları üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmaların araştırılması,
- Literatürde istatistiki test yoluyla bu dört kavramın her biri için güvenilir bir ölçüm ölçeği tesis edilmesi,
- Türk ve Libyalı işletmelerindeki çalışanlar özelinde dört kavramın ölçümlemesine olanak tanıyan bir anketin uygulanmasının sağlanması,
- Hedef gruptan uygun örneklem boyutuna anketin uygulanması ve istatistiki analiz amacıyla verilerin toplanması,
- Toplanan verilerin güvenilirliklerinin ve araştırma konusu test edilen ilişkilerin kontrol edilmesi adına analiz edilmesi,
- Araştırma sonuçlarının literatürde bulunan benzer ve farklı bulgular ile karşılaştırılması,
- Çalışma bulgularına dayalı olarak nihai sonuçlar ve tavsiyeler sunulmasıdır.

### **1.5 Araştırmanın Önemi**

Çalışma konusu kavramların önemine rağmen, insan kaynakları kavramları ve yeni ortaya çıkan performans göstergeleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan pek az araştırma mevcuttur. İç girişimcilik ve yeniliğin rekabetçi uluslararası pazarlarda kilit performans göstergeleri olarak kabul edildiği şüphe götürmez bir gerçektir. Bunun

ötesinde, farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminde işletmelerin farklı performans unsurları üzerindeki etkileri açısından daha fazla araştırılması gereken modern kavramlardır. Bu araştırmanın sonuçları, farklı sektörlerdeki araştırmacılar ve uygulayıcıların süreç, ürün, pazarlama ve hizmet yenilikleri hususlarında karşılaştıkları sorunlara yanıt vermelerine yardımcı olabilecek ve işletmeler içerisinde girişimcilik motivasyonunu güçlendirmelerini olanaklı kılacaktır.

Araştırmanın asıl önemi, bundan büyük fayda sağlayabilecek işletmecilik meslek mensupları ve idari kadrolarına ilişkin araştırma sonucu toplanan verilerin değeri üzerinden ortaya çıkmaktadır. Sonuçlar, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının ilgili pazarları içerisindeki farklı etkinlik alanlarında rekabet avantajları yaratmak üzere yenilik ve iç girişimciliği güçlendirici etkilerini anlamalarına yardımcı olabilmektedir. Böylesi bir avantaj, potansiyel olarak pazar paylarını artıracak ve işletmenin iç ve dış pazarlarda yeniden konumlanmasını kolaylaştırabilecektir. Yenilik, işletmenin performans ve verimliliği üzerindeki en etkili etkenlerden biri olarak tanımlanmış olup, yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi gibi modern insan kaynakları uygulamaları ile birleştirildiğinde çok büyük bir etki oluşumuna olanak sağlayabilmektedir.

### **1.6 Araştırmanın Kısıtları**

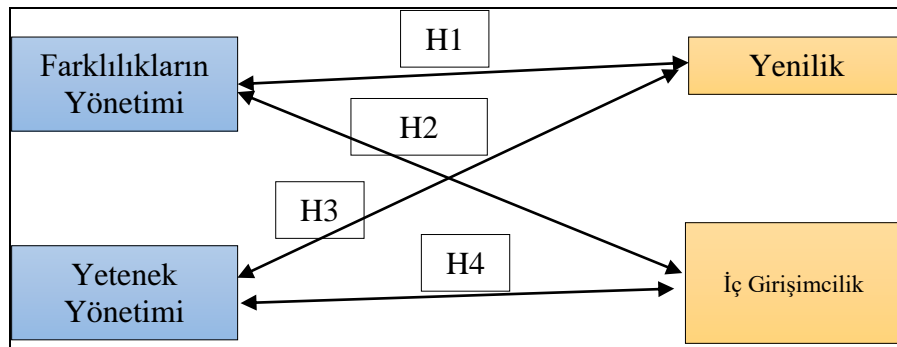
Araştırmacı, dört ana kavram üzerinde gerçekleştirilen farklı çalışmalar incelenirken mümkün olan en kapsamlı literatür taramasını gerçekleştirmiştir. Çalışma, gizli araştırmalar ve kişisel çalışmaların kimi zaman erişilebilir olmadığı alanda akademik çalışmalar için erişilebilir haldeki kaynaklarla sınırlı olmuştur. Bu araştırma kapsamında derlenen ve incelenen teorik veriler temelde çalışılan kavramları tesis eden ve geliştiren birincil kaynaklara dayanmıştır. Buna ilaveten, dört kavramın etkileri ve ilişkilerini sınavan çalışmalar da kullanılmıştır. Sonuçların konusu ile ilgisizlik veya diğer daha önemli araştırmaların bulguları ile mükerrerlik sebepleri doğrultusunda kimi çalışmalar araştırma dışı tutulmuştur.

Vaka incelemesinde benimsenen ölçek, kendine has ve sektöre göre değişen farklılık, yönetim uygulamaları ve liderlik tarzları karakteristikleri bulunan Türk ve Libyalı

işletmelerine uygulanmıştır. Araştırmanın bulguları, çıktıları kayda değer oranda etkileyebilecek kendine has karakteristikleri olan diğer ülke veya işletme modelleri için genelleştirilebilir değildir. Her halükarda, sonuçların isabetliliği araştırma için göz önüne alınan güven ölçeğine (%95) dayalıdır ki bu da evrenin ve hata payına dayalı örneklem boyutunu belirlemektedir. Bu güven ölçeği, sonuçların teyit edilmesi adına aynı kapsamda çalışmanın tekrar edilebilmesine ve diğer ülkeler ile işletme ortamları bağlamında kavramların ve bunların arasındaki ilişkilerin ölçülmesi adına tesis edilen ölçeğin uygulanmasına olanak tanımaktadır.

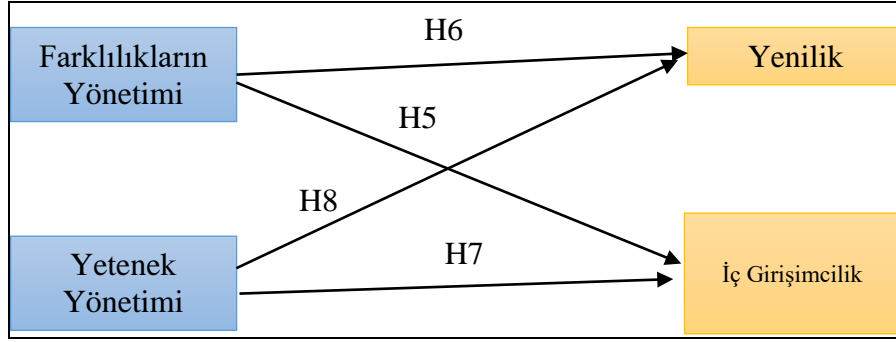
### 1.7 Araştırma Modeli

Daha önce belirtilen yapılandırılmış hipotezlere dayalı olarak araştırma modeli Şekil 1.1’de gösterildiği gibi tasvir edilebilir. Temel olarak, farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetimi olmak üzere iki insan kaynakları kavramı ile yenilik ve iç girişimcilik arasında bir korelasyon ilişkisi ve etki boyutu ölçümlenmiştir.

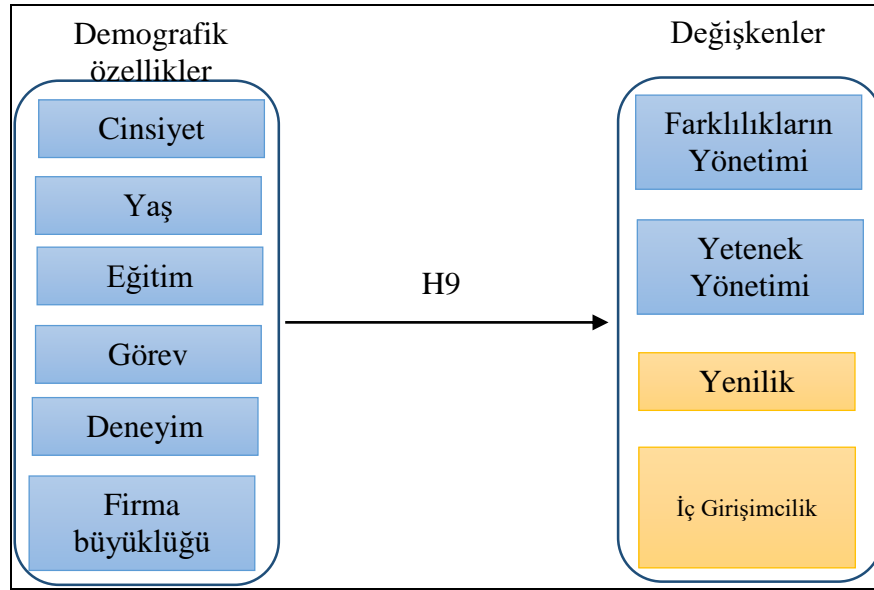


Şekil 1.1 Araştırma modeli

Şekil 1.2’de sunulan model üzerinden farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetiminin yenilik ve iç girişimcilik üzerindeki etkileri tasvir edilmiştir. Demografik özelliklerin dört değişken üzerindeki etkilerine dair değerlendirme yapılmasına yönelik dokuzuncu hipotez ise Şekil 1.3’te sunulmaktadır.



Şekil 1.2 Farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetiminin etkilerine dair araştırma modeli



Şekil 1.3 Demografik özelliklerin araştırmaya konu edilen değişkenler üzerindeki etkilerine dair araştırma modeli

## 1.8 Araştırma Yöntemi

### 1.8.1 Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veriler, literatür çalışması ve saha uygulaması olmak üzere iki ana kaynaktan elde edilmiştir. Literatürden veri toplamada kullanılan temel araçlar, ilgili verileri ve çalışmanın amacına hizmet edebilecek bilgileri barındıran kitaplar, dergiler ve periyodik yayınlardan oluşmaktadır. Çalışmada saha araştırması yapılmış olup, toplanan veriler üzerinden **istatistiki analizler yapılarak kavramlar arasındaki ilişki ortaya konulmuştur**. Saha uygulaması veri toplama araçları, literatürden alınan ve bu araştırmaya göre tasarlanarak ankete entegre edilen ölçeklerden oluşmaktadır.

Her bir kavram, boyut/gösterge, benzer çalışmaların sonuçları ile karşılaştırma ve irdeleme adına bir Likert ölçeği üzerinden değerlendirilmeye alınmıştır.

### **1.8.2 Veri Toplama**

Çalışmada kullanılan veri toplama yöntemleri literatür taraması ve anket yoluyla Türk ve Libyalı işletme çalışanlarının öznel değerlendirmesi şeklindedir. Anket bir çevrimiçi platform üzerinde tesis edilmiş ve anket formunun erişildiği bağlantı e-posta adresleri ve sosyal ağlar üzerinden dağıtılmıştır. Daha verimli veri toplamaya destek olunması amacıyla Libya ve Türkiye'deki işletmeler ile irtibata geçilmiştir.

### **1.8.3 Hedef grup ve örneklem**

Bu çalışmadaki hedef grup olarak, Türkiye'de ve Libya'da imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları esas alınmıştır. Dolayısıyla, katılımcılar pozisyonları, sektörleri ve örgütlerinin karakteristiklerine dayalı olarak ankete dahil edilmiştir. Hedef örneklem boyutu yaklaşık 390 katılımcıdır. Bu şekilde, daha yüksek hacimlere ulaşmak adına en yüksek sayıda katılımcıya ulaşılmıştır.

### **1.8.4 İstatistiksel analiz**

Doldurulan anket formlarının toplanması sonrasında veriler istatistiksel analiz amacıyla SPSS (sürüm 25) yazılımına girilmiştir. İlişki korelasyonu, Spearman veya Pearson katsayıları, regresyon analizi, yol analizi üzerinden ve bunların yanı sıra T-test, ANOVA ve faktör analizi gibi faktör anlamlılığına yönelik test araçları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği, çalışma kapsamında hedeflenen güven faktörü ile uyumlu faktörler sunan SPSS ölçek opsiyonu üzerinden değerlendirilmiştir.

## **1.9 Tezin Yapısı**

Bu tez raporu, çalışmanın farklı bölümler ve çabaları üzerine kapsamlı ayrıntılar sunabilmesi amacıyla beş ana kısma ayrılmıştır:

- Giriş: Bu kısımda araştırmanın en önemli bileşenleri ortaya konulmuştur. Araştırmaya dair bir özet sunulmuş, ana amaç ve hedefler tanımlanmıştır. Çalışmanın önemi ve literatüre katkısı vurgulanmıştır. Bunların yanı sıra, araştırma modeli ve hipotezleri gibi çalışmanın asli bileşenleri sunulmuştur. Çalışmanın asli planı ve verileri de, hedef grup, örneklem ve kullanılan analiz teknikleri bağlamında yöntem kısmında sunulmuştur.
- Teorik çerçeve, çalışmada içerilen boyutlara dair ayrıntılar ve her bir değişkene ilişkin farklı bakışların saptanması şeklinde nitelendirilebilir. Dört kavramın her biri farklı boyutlarına ve içerdiği etkilere göre irdelenmiştir.
- Literatür taraması, çalışmada araştırmaya konu edilen kavramların tanımlanması ile farklı bileşenlerin, boyutların ve işletme yönetimi araştırma ve uygulama sürecinde gelişimlerine eşlik etmiş teorilerin açıklanması olarak nitelendirilebilir. Bunların ötesinde, daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda test edilen değişkenlerin arasındaki ilişkiler de daha ileri irdelene ve karşılaştırma amacı doğrultusunda sunulmuştur. Dört değişken ile diğer işletme değişkenleri arasındaki ilişkileri ve göstergeleri de sağlanmıştır.
- Araştırma yöntemi, veri toplama aşamasında gözlemlenen ek kısıtların ortaya konulması ile birlikte çalışmanın gerçekleştirilmesi sonrasında çalışma hedef grubu ve örnekleminin tekrar değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu kısım, çalışmanın ölçüm araçlarının yapısını ve buna ilaveten güven ve faktör analizleri üzerinden teyit süreçlerini sunmaktadır. Sonuçlar üzerinde kullanılan analiz tekniklerine dair ayrıntılı bilgi de sağlanmıştır.
- Sonuçlar ve tartışma bölümünde tasarlanan çalışma yapısının hedef evren içerisinden güvenilir bir örneklem üzerinde uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu kısım, çalışma sorularının yanıtlandırılması ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla değişkenler arasındaki farklı ilişkiler ve etkileri istatistikî teknikler üzerinden incelemektedir. İstatistikî analizi müteakiben, aynı veya benzer ilişkileri araştıran literatürdeki çalışmalar ile ilişkili olarak sonuçlar irdelenmiş ve benzerlikler ile farklılıklara dayalı olarak bunlar arasındaki bağlantılara dikkat çekilmiştir.

- Sonuçların değerlendirilmesi ve öneriler kısmında ise teorik çalışma ve modelin uygulanması sürecinde araştırmadan elde edilen çıktıların genel özeti yapılmıştır. Çalışmanın nihai çıktılarına dayalı olarak test edilen değişkenler arasındaki ilişkiler uyarınca uygun tavsiyeler sunulmuştur.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1 Farklılıkların Yönetimi

Farklılıkların yönetimi, bütün farklılık arz eden çalışan gruplarının işletmenin rekabet avantajını net planlar, hedefli yönetim stratejileri ve etkili uygulama üzerinden gerçekleştirilecek şekilde güçlendirmek üzere sağlayacakları etkin ve aktif katkılarını kolaylaştıracak bir kurumsal ortam yaratma hedefi şeklinde özetlenebilir. Kreitner ve Kinicki'ye göre(2001, s. 37), farklılık “bireyler arası çeşitli farklılıklar ile beraber bunlar arası var olan benzerlikler” olarak ifade edilmektedir.(Kreitner & Kinicki, 2001)

Kreitner ve Kinicki tarafından ortaya konulan farklılıkların yönetimi kavramı, belirli bir gruba odaklamak veya kısıtlamaktan ziyade kendilerine has özelliklerini öne çıkarmak adına farklılıklar içeren bireylere odaklanmak suretiyle farklılıkların yönetiminin bütün çalışan yelpazesi üzerinde uygulanmasını içemektedir. Bu temelde, farklılıkların yönetimi bütün farklılıkları göz önüne almalı ve uygulama alanını dini, etnik veya cinsiyet farklılıkları ile sınırlandırmamalıdır. Farklılıkların yönetiminin birincil faaliyetlerinden biri, dezavantajlarının üstesinden gelmek ve ilgileri doğrultusunda yönlendirmek adına işletme içerisindeki bireylerin benzerlik ve farklılıklarının tanımlanmasıdır. Bu bağlamda, yöneticinin ana görevlerinden biri işletme içerisindeki bu benzerlik ve farklılıklar arasında uygun bir entegrasyona ulaşılmasıdır. Bunun ötesinde, farklılığı açıklayan dört katman mevcuttur (Kreitner & Kinicki, 2001, p. 38):

- **Kişilik:** Doğal olarak kişiden kişiye değişen kararlı ve net karakteristikler üzerinden tanımlanan kişinin kolektif kimliğini ifade etmektedir. Karakteristikler ve kişisel özellikler; eylemler, davranışlar ve tutumlar üzerinden tanımlanır ve olumlu-olumsuz kişilik özelliklerinin sınıflandırılmasının yolunu açar.
- **İçsel boyutlar:** Bir bireyin veya grubun tavırları, beklentileri ve olaylar yahut insanlara dair beklenti ve algıları üzerinde kayda değer etkiye sahip, ırk, fiziksel

kabiliyet, yaş, etnik köken ve cinsiyet alanlarını kapsayan karakteristiklerden meydana gelmektedir.

- Dışsal boyutlar: Coğrafi konum, medeni durum, görünüş, kıdem, eğitim, din, alışkanlıklar ve gelir durumu dahil olmak üzere birey veya grubun tavırları, beklentileri ve algıları üzerinde etki sahibi olup kontrol veya etki edilebilecek karakteristikleri kapsamaktadır.
- Kurumsal boyutlar: Yönetim durumu, sendika üyeliği, kıdem, çalışma alanı ve yapı dahil olmak üzere örgüt tarafından doğrudan kontrol edilen karakteristikleri ifade etmektedir.

Günümüzde, farklılık içeren ve bütünleşmiş bir iş gücü olumlayıcı eylem yoluyla sağlanmaktadır. Kreitner ve Kinicki, “olumlayıcı eylem, yönetime bir dengesizliği, adaletsizliği, hatayı veya doğrudan ayrımcılığı düzeltme fırsatı tanıyan yapay bir müdahaledir” şeklinde görüş bildirmiştir (s. 40). Çalışmalar, bu yöntemin işletme yönetiminin farklılıkların yönetimine yönelik uygulama, yaklaşım veya tutumlarını değiştirmesini gerektirmediğini belirtmektedir. **Jeffery vd.**, (1996:11-13) olumlayıcı eylemin gerekliliğini desteklemektedir ancak aynı zamanda özel sektör örgütlerinin azınlıkları istihdamla ödüllendirmektense bu gruplar için ekonomik ve finansal fırsatlar yaratmaları gerektiğini belirtmektedir. Olumlayıcı eylem, anlayış, tanıma ve farkındalık üzerinden insanların farklılıkları üzerinde yoğunlaşan ve “farklılıklara değer verme” olarak betimlenen daha yüksek bir farkındalık düzeyi barındırmaktadır. Bu yaklaşımın hedefi, çalışanları işletme ve başarısı yolunda elzem unsurlar olarak kabul etmek, değer vermek ve tanımak üzere duygusal anlamda güçlendirmekten geçmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2001, s. 41). Grobler (2003, s. 49), istihdamda fırsat eşitliği tanınması ile farklılıklara değer verilmesi arasında belirgin bir çizgi çizilmesinin işletmenin farklılıklara değer vermesi hususunda elzem olduğunu belirtmektedir. Her ne kadar mevzuatlar istihdamda fırsat eşitliğini mecbur kılsa da, işletmenin iş gücü içerisindeki çeşitli yetenekleri rekabet avantajına dönüştürme yolunda farklılıklara değer vermesi için asli itici güç yönetimin istekliliğidir.

Farklılıkların yönetimi, “farklılık farkındalığının” en üst düzey disiplini olarak kabul edilir ve buna bütün çalışanların performans ve potansiyelini en üst düzeye çıkarmaya yönelik işletme içi bilinçli ve stratejik değişiklikler yoluyla ulaşılabilir (Kreitner and Kinicki, 2001, s. 42). Güney Afrika iş gücü örneği çalışma kapsamında faydalı bir örnektir; Zira bu ülkenin nüfusu farklı ırk, din ve kültürel gruplardan meydana gelmektedir. Yıllar süren mücadele sonrasında ülke nihayet farklılıkları sorun kaynağından ulusal değere dönüştürecek bir formül bulmuştur (Esty, Griffin, & Hirsch, 1995). Farklılıkların yönetimi vasıtasıyla rekabet avantajı sağlanması, önemli bir yönetim ve dolayısıyla liderlik görevi haline almıştır (Thomas & Ely, 1996). Bundan dolayı, bu yönetim disiplininin başarıyla uygulanması için etkili liderliğe ihtiyaç duyduğu açıktır. Kreitner ve Kinicki’ye (2001, s. 551) göre liderlik, “liderin kurumsal hedeflere ulaşma çabası doğrultusunda altındaki çalışanların gönüllü katılımını hedeflediği bir sosyal etki sürecidir”. Çalışanların farklılıkların yönetimi ve kişisel ilişkiler ile işbirliği yapması farklılıklara yönelik tavır değişimi adına başarı ve etkinlik sağlamak için hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla, farklılıkların yönetimi yöneticilerin planlar hazırlama, organizasyon ve izleme eylemlerinin ötesini düşünmesini gerektirmektedir. Farklılıkların yönetimi, bir rekabet gereksinimi, bir stratejik öncelik ve bir işletme yükümlülüğü olarak ele alınmalıdır (McEnrue, 1993). Sauers (1994), kavramın yönelik bu perspektife yönelik desteğini belirtmekte, ancak farklılıkların iyi yönetilmediği takdirde işletme için birer dezavantaj haline gelebileceğini eklemektedir.

## **2.2 Yetenek Yönetimi**

İnsanların psikolojik ihtiyaçları, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde açıklanan insan ihtiyacına göre önceliklendirilir (Iles, Preece, & Chuai, 2008). Çalışanın ihtiyaçları, çalışma ortamı ve aldığı maaşla karşılanmaktadır ki bu da bir işletmeye bu bağlamda önemli bir rol yüklemektedir (Jiang & Xiao, 2012). Dolayısıyla, Maslow’un teorisi işletmenin dikkatini çalışanlarının ihtiyaçlarına çekmektedir. Karşılığında, çalışanlar esenliklerine ve kendilerini geliştirme fırsatlarına özen gösteren işletmelere çekilmektedir (Jing & Avery, 2011). Maslow’un teorisi, işletmenin ihtiyaçlarına özel önem göstermesi üzerinden çalışanları işletmeye çekme ve işletmede tutma dahil pek çok insan kaynakları unsurunu kolaylaştırmaktadır (Kehinde, 2012).

Çalışanların bilgi birikimleri, yetenek ve becerileri beşeri sermaye teorisinin yapıtaşlarıdır (Kessler & Lulfesmann, 2006). Bir işletmenin kaynakları ve değerleri gerçekten beşeri sermayesinin birer parçasıdır ve bunlara yatırım yapılması katma değer ve üretkenlik olarak geri dönebilmektedir (Kehinde, 2012).

Beşeri sermaye teorisi, insan kaynakları hususlarına yüksek düzeyde karşılık veren bir başka kavram olan yetenek yönetimine dikkatleri çekmektedir. İşletme içerisinde yüksek performans gösteren çalışanlara yatırım yapılması ve bunların işletme bünyesinde tutulmasının işletmenin genel performans ve rekabet gücünde yansımaları bulunduğuna kanıtlanmıştır. Dolayısıyla, işletmede tutma stratejileri ve yönetimine ilaveten yeterli yatırım sağlanması yaratıcı ve yenilikçi çalışma ortamları sağlanmasına ve bunların hedeflere ulaşma yolunda işletmenin hizmetinde bulunmasına götürmektedir (Lepak & Snell, 1999).

Bilgi aşılama, yetenek yönetimi modelinin temelini oluşturan bir kavramdır ve bu bağlamda DNA yetenek teorisi işletme hedeflerine ulaşmaya yönelik gerekli çerçeveleri tesis etmektedir. Teori modelinin ana dayanağı DNA kavramıdır: kilit roller, hayati roller ve tanımlı yetkinlikler. Performans yönetimi ve kariyer planlama gibi pek çok insan kaynakları süreçleri DNA teorisinden geliştirilmiştir (Lucas & Kirillova, 2011).

Yetenek DNA modelinde işletme performansı ve yetenek yönetimine ilişkin iki bileşen vurgulanmaktadır; bunlar yetkinlikler ve becerilerdir. Bu bileşenler, işletme ihtiyaçları ve projelerine göre yapılandırılmalıdır. Dolayısıyla, yetenek DNA modeli üç bileşenin tanımlanmasını takiben uygulanmaktadır (Lyria, 2014).

### **2.3 Yenilik**

Yeni ürünler ve hizmetler, yenilik süreci üzerinden yeni bilgi ve fikirlerin dönüştürülmesi ile gerçekleştirilir. Yenilik, Schumpeter tarafından yeni işlev ve ürünlerin üretilmesine olanak sağlayan bir dizi faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Schumpeter'a göre yenilik faaliyeti aşağıdaki unsurlara ayrılmaktadır (McDaniel, 2002):

- i. Yeni bir ürünün pazara sürülmesi: Mevcut pazarda bulunmayan ve kolaylıkla satılabilecek yeni bir ürün sağlanması.
- ii. Yeni bir üretim yöntemi yaratılması: Halihazırda elde bulunan girdiler kullanılırken çıktıları artırmak, maliyetleri düşürmek, yeni girdi yaratmak ve mevcut girdilerde değişiklikler yapmak üzere yeni üretim planı geliştirilmesi.
- iii. Yeni pazarlara açılmak: Yeni bölgelerde satışların artırılması ve müşteri tabanının geliştirilmesi.
- iv. Hammaddelerin geliştirilmesi: Kalite ve maliyet bakımından hammaddelere ilişkin koşulların iyileştirilmesi üzerinden ürünlerin bu bakımlardan geliştirilmesi.
- v. Yeni örgüt : Rekabetin mümkün olmadığı bir alana girmek anlamına gelecek şekilde tekel statüsünde bir örgüt yaratılması. Tekel statüsü, işletmeye bu konumu sağlayacak bir geliştirme üzerinden rekabetçi bir pazarda yaratılabilmektedir.

Yenilik Lionnet tarafından (2003, s. 6), fikirleri önce ürün ardından mali kaynaklara dönüştürme süreci olarak tanımlanmıştır. İnsanların motivasyonlarının, bakış açılarının ve ufuklarının farklılıklarıyla birleştirilmesi, ekonomik, teknik ve sosyal süreçlerini etkilemek üzerinden yeniliğin yönetiminin elzem bir parçasını oluşturur. Yenilik Ramadani ve Gerguri tarafından da (2011) “yeni ürün veya hizmet, yeni teknolojik süreç veya yeni işletme yaratılması veya mevcut ürün veya hizmet, teknolojik süreç veya işletmede geliştirme sağlanması” olarak tanımlanmıştır. Birleşik Krallık Dış Ticaret Bakanlığı ise yeniliği (2003, s. 18) “yeni fikirlerden başarıyla faydalanılması” olarak tanımlamakta ve “bu iddianın gerçekleştirilmesinde merkezi bir yere sahip olan yenilik, yeni ürünler, süreçler veya hizmetler ile yeni iş yapma yollarına yönelik yatırımları içermektedir” şeklinde beyanda bulunmaktadır.

İncelenen tanımlar üzerinden, yeniliği sınıflandırmak için öne çıkan bileşenler aşağıdaki gibi ortaya çıkmaktadır:

- Bir ürün geliştirilmesine yönelik üretim yeniliği,

- Bir hizmet geliştirilmesine yönelik hizmet yeniliği,
- Bir ürün veya hizmetin üretim sürecinde girdiler tanımlanması veya birleştirilmesine yönelik süreç yeniliği,
- Kaynakların ve değerlerin yeni şekillerde organize edilmesine yönelik yönetim yeniliğidir.

Yenilik kategorisi konumu uyarınca yeniliğin önemi farklı unsurlar üzerinden görülmektedir. Daha iyi kalite ve daha uygun fiyatlar bakımından müşteri için yeniliğin sonucu daha iyi bir hayat olmaktadır. İyi kar imkanları ve sürdürülebilir gelişmenin sağlanması işletme için yeniliğin sonuçlarını oluşturmaktadır. Daha iyi iş ortamı ve ücretler çalışan için yeniliğin sonuçlarındandır. Ekonomik kalkınma ve artan üretkenlik ise bütün ekonomi için yeniliğin sonuçlarını meydana getirmektedir (Ramadani & Gerguri, 2011).

Bilim, yaratıcılık, buluşçuluk ve yenilik halk dilinde birbiri yerine kullanılıyorsa da, konunun uzmanları bunlar arasında ayırım yapmaktadır. Yeni bir ürün, hizmet veya sürece dair fikir icat anlamına gelmekte iken, bunu gerçekleştirmeye yönelik ilk teşebbüs yenilik adını almaktadır (Fagerberg, Mowery, & Nelson, 2004).

Yeni ürünler, hizmetler ve süreçlere yönelik düşünme süreci yaratıcılık olarak ifade edilebilirken, bunların gerçekleştirilmesi yenilik olmaktadır. Yaratıcılık aynı zamanda sorunlara yönelik çözümleri anlatmak için de kullanılabilen iken, yenilik insanların hayatlarını iyileştirmek üzere önceden düşünüp imkanları yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak, yeni şeyler yaratılması veya eski şeylerin kendine has olacak şekilde geliştirilmesi bir işletmenin başarısını tanımlamaktadır (Zimmerer & Scarborough, 2002).

Cannon (1991), terimler arasında mekanizmaları üzerinden ayırma gitmektedir. Cannon'un tanımlarına göre, yaratıcılık mevcut girdilerin bir araya getirilmesi üzerinden yeni süreçler, içerikler veya görünüşler yaratma işi ve buluşçuluk insanlığın genel bilgi birikimine yeni şeylerin yaratımıyla katkıda bulunulması iken, yenilik çıktıların pazarlanması üzerinden buluşçuluğun bir sonucunu oluşturmaktadır.

## 2.4 İç Girişimcilik

Neo-klasik ekonomik teorinin varsayımları, bilgi birikiminin serbestçe ulaşılabilir, bilginin kolayca erişilebilir, pazarların tam rekabetçi ve ekonomik aktörlerin dengesiz güçleri dengeye getirme mantığına sahip olduğu şeklindedir. Bu sistem içerisinde girişimcinin rolüne dair net bir tanım bulunmamaktadır (Baumol, 1993). Girişimciye dair tanımlar, girişimcinin fırsatları kar potansiyeline dönüştüren öncü bir aktör ve karar verici olduğu şeklindedir (Kirzner, 1973). Ayrıca, bir aracı ya da temsilciden ayrılacak şekilde işletme kurucusu ve aynı zamanda bilgileri analiz ederek asimetrilerini miktar, kalite ve fiyat bazında iyileştirmelere dönüştürme yeteneğinde bir arabulucu olduğu tanımlanmaktadır (Hayek, 1949). Dolayısıyla, neo-klasik iktisat teorisinde girişimci ekonomik sistem içerisindeki dengesizlikleri arayan, kimi fırsatları kara dönüştürmek için belirli bileşenlerde değişiklikler meydana getiren ve bu fırsatları pazarda tekrar denge tesis edecek şekilde istenen sonuçlara ulaştırmaya yönelik olarak gerekli eylemleri başlatan kişidir.

Bir girişimci tarafından yaratılan ve ihtiyaç duyduğu atalet, ayrıca ekonomik, sosyal ve kalite sistemlerinin toplu bir sonucudur. Dolayısıyla, girişimcilik eyleminin itici güçlerine yönelik soru, araştırmadaki başlıca sorulardandır. Mises (1996, s.290), bu konuda girişimcilerin “sadece kar etme ve servet sahibi olma amacıyla bencil bir istek üzerinden eyleme itildikleri” ve “bir girişimcinin karının çıktığı tek kaynağın müşterilerin gelecekteki taleplerini diğer insanlardan daha iyi tahmin etmek olduğunu” ifade etmektedir. Girişimci eylem kavramı içerisinde diğerlerine kıyasla öne çıkan üç önemli bileşen bulunmaktadır.

İlk bileşen, girişimcilik teorisinin eylemi Weber’e göre “maddi başarı” olarak tanımlaması üzerinden karlı bir değiş tokuş fırsatı bulma ve elde etme isteğidir (Gerth & Mills, 1946). Literatürdeki pek çok kavramsallaştırma ve çerçeve, “girişimciler işletmelerini yalnızca belirli çaba ile elde edilebilen karlarını azami düzeye çıkarmak amaçlı işletirler” ifadesi üzerinden bunun girişimciliğin tesis edileceği ana itici güç olduğunu belirtmektedir (Casson, 1982, p. 25). Kapitalist felsefe bu varsayımı desteklemekte ve bunu ekonomik büyüme için itici güç olarak tanımlamaktadır. Girişimcinin fırsatları keşfettiği ve elde etmeye çalıştığı gerçeği, fırsata karlı bir anlam

yüklemektedir (Shane & Venkataraman, 2001). Bu güdüye atıfta bulunan Singh (2001) her ne kadar ampirik kanıtlar desteklemese de belirli bir fırsatın “uygulanabilir, kar amaçlı, potansiyel girişim” olduğu varsayımında bulunmuştur.

İkinci bileşen, girişimcilerin elde bulunan bilgideki asimetrileri farklı kapsamlar ve ortamlar içerisinde değiştirmeye yönelik sezgisel yetenekleridir. Pazarlar sıklıkla tereddüt yaratan ama aynı zamanda eksik bilgi bulursa da bireyleri eylem başlatmaya iten belirsizliklerle doludur (Knight, 1921, p. 268). Girişimcilerin yöneticilerden avantajlı olduğu nokta, girişimcilerin genellikle “kaynakların koordinasyonuna ilişkin kanaate dayalı kararlar almaya” eğilimli olmalarından ötürü belirsizlik içeren alanlarda açığa çıkmaktadır (Casson, 1982, p. 19). Tehditler ve rekabetin bulunduğu bir pazarda, “tahmin ve kontrol girişimcilikte başarının kilit bileşenleridir” (Casson, 1982, p. 124) ve bilginin yönetilmesinde kullanılan yol ile pazarlık etme konumu girişimcilik kararı belirlemede büyük roller oynamaktadır. Girişimciler, ticari olarak uygulanabilir fırsat yaratmak üzere tehditler ve rekabetle yüzleştiren durumların yönetimi üzerinden başarılı olmaktadır (Blawatt, 1998).

Üçüncü bileşen, kar ettirici bir fırsata yönelik ilk davranma yetenekleri üzerinden pazarda tekel yaratılabilecek durumda girişimcilerin yeni girişimler başlatma eğilimleridir (Knight, 1921). Ancak, taklitçiler aynı doğrultuda hareket ettiği zaman girişimcilerin ortadan kaybolduğu gözlemlenmektedir. Daha az fırsat ve yüksek rekabet durumunda, girişimciler geçici bir strateji olarak taklide yönelebilmektedir. Girişimlerin fırsat elde etme imkanları gerçekleştirdiğinde, katmadeğer yaratma yeteneği ortaya çıkmakta ve pazarda daha iyi bir konum ve avantaj elde etme imkanı doğmaktadır. Dolayısıyla, ekonomistler girişimcilik faaliyetinin büyüklüğünü küçük işletme girişimleri üzerinden ölçümlemekte (Timmons, 1994) ve bilim insanları bunu ampirik çalışmalarında gösterge olarak kullanmakta (Peng & Shekshnia, 2001), kurumlar da küçük işletme girişimleri için girişimci sınıflandırmasını yapmaktadır (Murphy & Hill, 2008). Konuya dair ampirik araştırmalar, küçük işletmelerin girişimcilik faaliyetlerine denk olduğunu ifade eden bu sınıflandırmayı teyit eder mahiyettedir. Yönetim Akademisi Girişimcilik Bölümü, küçük işletmeleri açıkça girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlamaktadır.

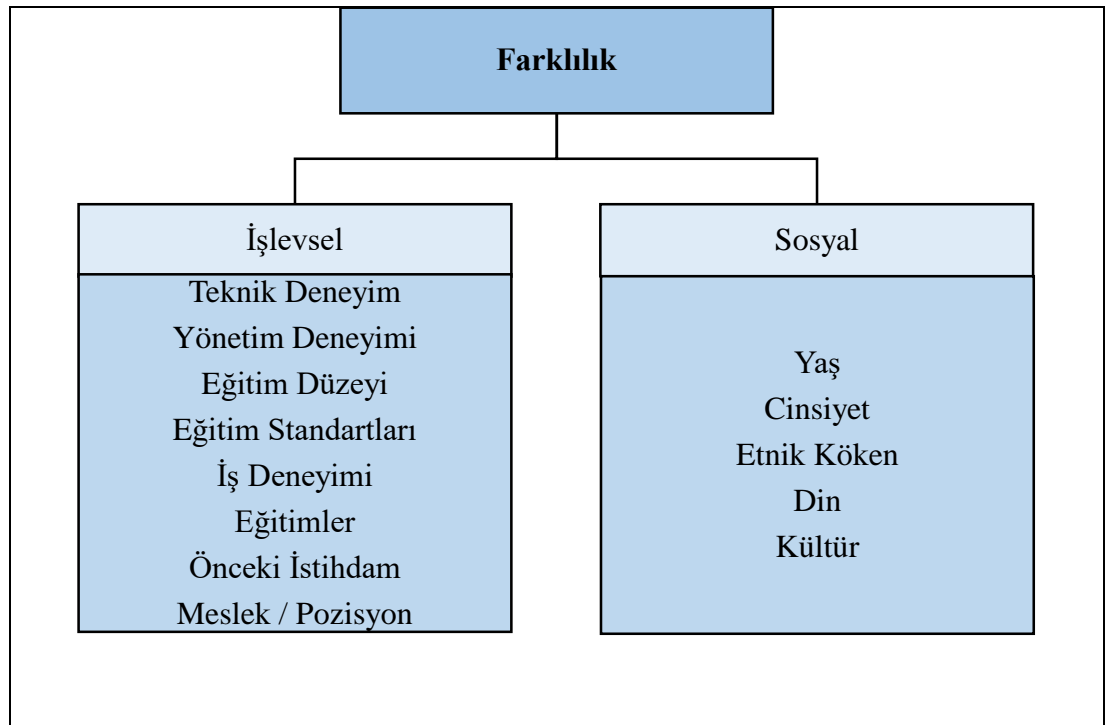
Literatürde irdelenen pek çok girişimci nitelikleri mevcuttur. Casson (1982, s. 124) “tahmin ve kontrol girişimcilikte başarının kilit bileşenleridir” ifadesini kullanırken girişimcilerin riskleri saptama, ele alma ve yönetme kabiliyetlerinden bahsetmektedir. Özet olarak ve neo-klasik ekonomik teori bağlamında, bir girişimci kavramsal olarak aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- i. Gelişmiş ticari algı ve sezgisel beceriler ile gelecekteki durumları gerçeğe yakın tahmin etme yeteneği bulunmaktadır.
- ii. Bu yetenekler girişimcinin belirsizlik içeren ortamlarda karar vermesine olanak tanımaktadır.
- iii. Kar güdüsü girişimcinin yegane güdüsüdür.
- iv. Bir girişimci için en çok tercih edilen ve en güçlü konum girişim kurmaktır.
- v. Girişimcilik faaliyeti ve süreci ekonomik değer yaratır.

### 3. LİTERATÜR TARAMASI

#### 3.1 Farklılıkların Yönetimi

Küreselleşmiş bir dünyada, çok kültürlü ortamlara sahip örgütler giderek yaygınlaşmakta olup farklı türlerde yeteneklere ve becerilere yönelik ihtiyaç artmaktadır(Singh S. , 2018). Farklılık örgüt için pek çok avantaj ve fırsat ortaya koymaktadır ancak bu olguya eşlik eden kimi zorluklar da mevcuttur. Dolayısıyla, olumlu etkilerinin en üst düzeye çıkarılması ve istenmeyen zorlukların hafifletilmesi adına belirli stratejiler ve yönetim tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır (Edewor & Aluko, 2007). Uzmanlık bakımından işin doğasına dayalı farklılık ile çalışanların yaşları, toplumsal cinsiyetleri ve etnik kökenlerine dayalı demografik farklılık olmak üzere farklılık alanları olarak iki temel boyut ele alınmaktadır. Dolayısıyla, farklılığın başlıca bileşenleri işlevsel farklılık ve sosyal farklılık olarak ortaya çıkmakta olup, şekil 3.1’de gösterildiği gibi işletmeler ve toplum örgütleri için benimsenen bir tanım ortaya çıkarmaktadır (Simons & Rowland, 2011).



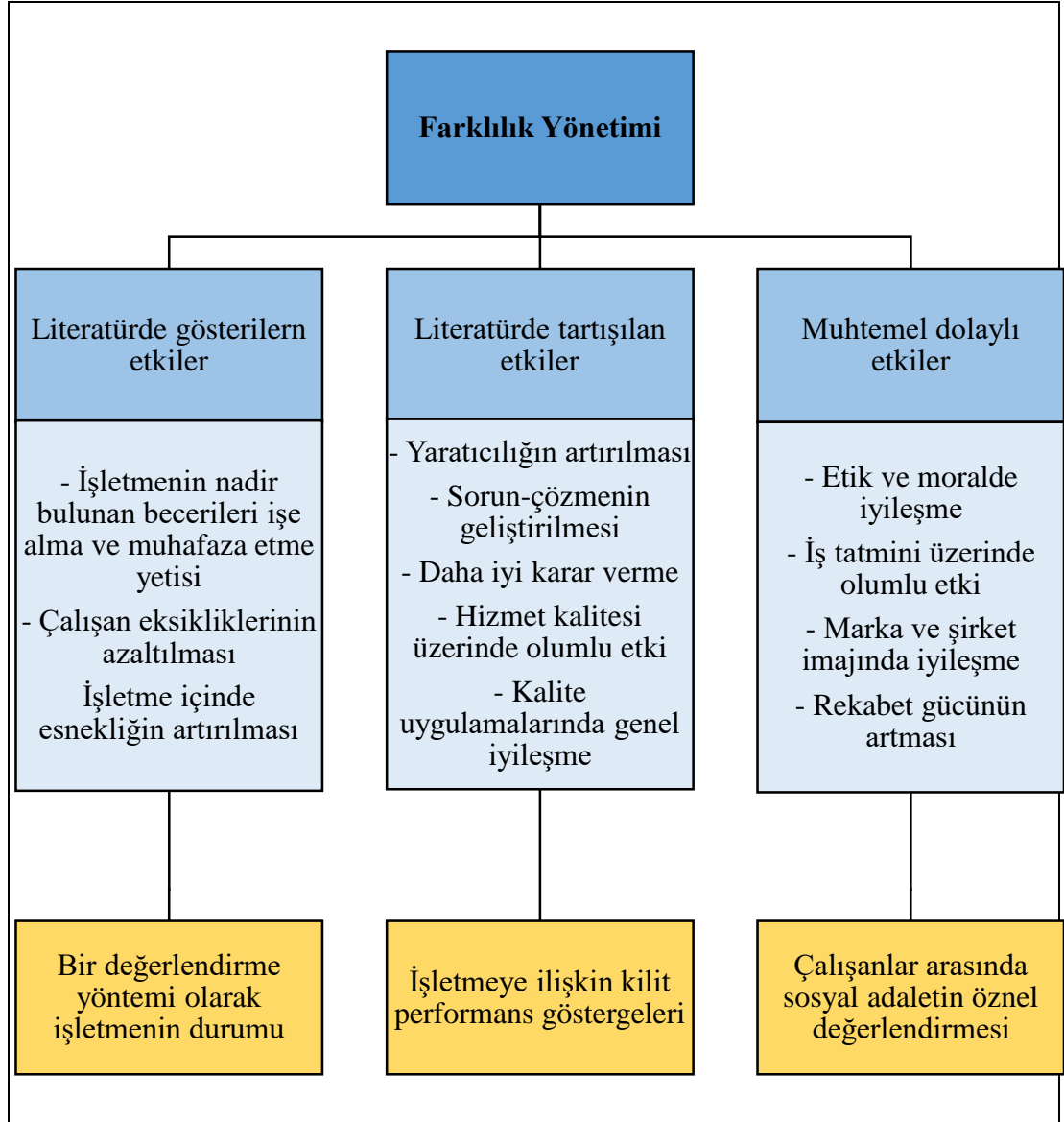
Şekil 3.1 İş yerinde farklılık kaynakları (Onday, 2016; Simons & Rowland, 2011)

İşlevsel farklılık işletme içerisindeki genel çalışan bileşiminin bilgi ve işletme katma değeri ile ilişkili iken, sosyal farklılık demografik farklılıklara ilişkin olarak terimin en yaygın anlaşılabilir anlamını ifade etmektedir. Farklılıklara dair araştırmalar, çalışanların birbirlerine kıyasla var olan kişisel farklılıklarına ilişkin algı ile ilgilenmektedir (Simons & Rowland, 2011). Dahası, farklılıkların yönetimi çalışanlar arasındaki gerekli ve maruz kalınan geniş bir yelpazede farklılıkların teşvik edilmesi adına işletme bünyesinde uygulanan bir dizi stratejiden meydana gelmektedir. Farklılıkların yönetiminin asli görevi, etnik köken, fiziksel özellikler, cinsiyet veya dine dayalı ayrımcılık azaltılırken bu farklılıkların tanınması, faydalarının kullanılabilir hale gelmesine yönelik stratejiler geliştirilmesi ve yaratıcılıkla üretkenliğin canlandırılması yönünde gerekli strateji ve planların uygulanmasıdır (Olusegun, Abdulraheem, & Nassir, 2018; Hudson, 2014). İş yerinde farklılıkların yönetimi ayrıca işletme yapısı bileşimine ve çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklara ilişkin ortaya çıkan sorunlara dair sürekli değerlendirmelerle eşitliğin tesis edilmesine yönelik işletme yönetiminin kabiliyetiyle de ilişkilidir (Sharma, 2016). Amaliyah (2015), literatür taraması gerçekleştirmiş ve farklılıkların yönetiminin getirdiği faydaları Şekil 3.2’de tasvir ettiği gibi ortaya koymuştur:

- Çalışanların verimi ile birbirleri arasında ve işletme ile olan iletişimlerinin geliştirilmesi
- İşletmenin bünyesi içerisindeki sosyal ve demografik değişimlere yanıt vermeye hazır olma halinin etkinleştirilmesi
- Uyuşmazlık çözümünün verim ve hızının artırılması
- İşletmedeki çalışanlar arasında adalet, eşitlik ve adillik hissiyatı sağlanması
- Özellikle karmaşık görevlerin varlığında üretkenliğin artırılması
- Satışlar, gelir ve kar unsurlarında genel anlamda iyileşme sağlanması

Farklılıkların yönetimi ve iş yerinde farklılık kavramları literatürde yönetim desteği, kurumsal karakteristikler, iş verimi, bilgi paylaşımı, liderlik, yapı istikrarı, işletme

kimliği ve performans özellikleri dahil farklı unsurlarla ilişkili olarak araştırmalara konu olmuş durumdadır (Bedi, Lakra, & Gupta, 2014). 1995-2011 yılları arasındaki araştırmaların incelenmesi, istatistiki analiz, meta-analiz, görüşmeler ve ekonometrik analizlerin farklılıkların yönetimine ilişkin çalışmalarda en yaygın olarak kullanılan yöntemler olduğunu ortaya koymuştur. Dahası, incelenen araştırmalardan elde edilen sonuçlar, işlevsel ve sosyal farklılık bileşenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamalar üzerinde doğrudan etkisi bulunduğunu, söz konusu ikinci bileşenin işletmenin performansı, verimi ve istikrarlılığını etkilediğini göstermiştir (Simons & Rowland, 2011).



Şekil 3.2 Farklılıkların yönetiminin olumlu etkileri ve değerlendirme yöntemi (Amaliyah, 2015)

ABD’de yapılan bir araştırma, konaklama sektöründeki çalışanların %35’inin farklı etnik ve kültürel kökenlerden geldiğini ve ülkedeki diğer sektörlerde de yakın oranlar bulunduğunu gösteren istatistikler ortaya koymuştur. Bu çalışma, ağırlama sektörü içerisinde farklılıkların algılanması ve etkilerine ilişkin elde edilen sonuçların çoğunluğu olumlu etkiler sergilediği bir literatür taraması gerçekleştirmiş, işletmeler içinde farklılık sorunlarına ilişkin aşağıdaki gibi bazı çözümler ve uygulamalar sunmuştur (Kalargyrou & Costen, 2015):

- İşletme bünyesinde farklılıkların yönetimine ilişkin bir komite oluşturulması,

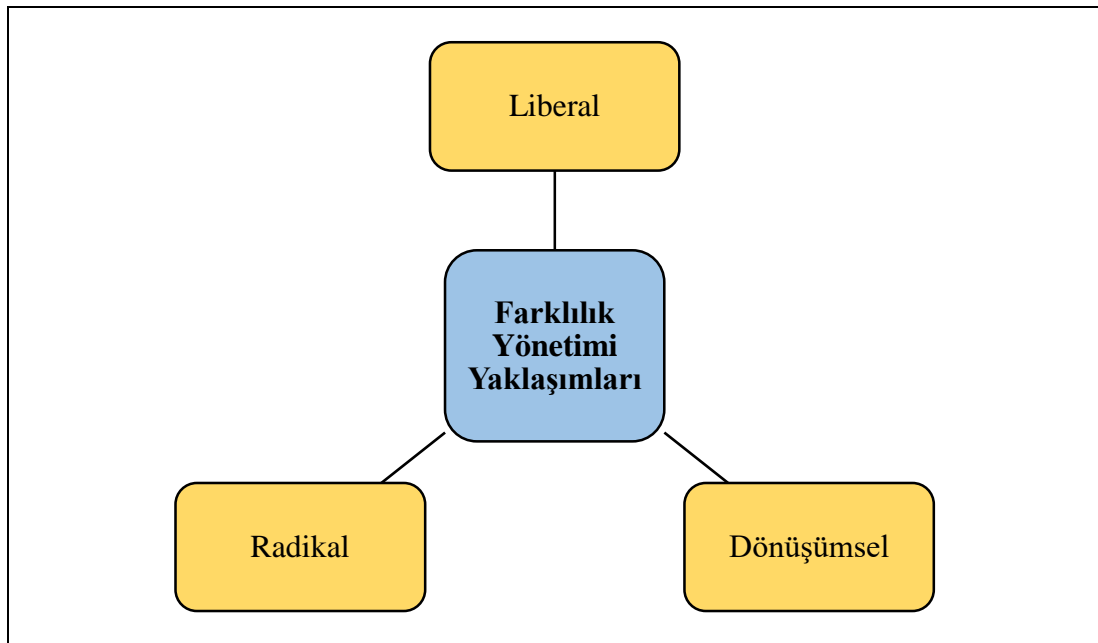
- Çalışanlara iş arkadaşlarının farklılıklarını gözeterek onlarla geçinmelerini sağlayacak stratejiler ve etik kurallar öğretecek eğitim programları gerçekleştirilmesi,
- Tedarikçi farklılığına yönelik bir program oluşturulması,
- Akıl hocalığı programları benimsenmesi ve çalışanlar arası ağın güçlendirilmesi,
- Kültürel farkındalığın artırılması,
- Çalışan sorunlarının ciddiye alınması, yeteneklerinin tanınması ve hepsine destek sağlanması,
- İşletme içerisinde iletişim veriminin geliştirilmesidir.

Janssens ve Zanoni (2014), pek çok vaka incelemesi üzerinden iş yerinde etnik eşitlik ve farklılıkların yönetiminin geliştirilmesine yönelik uygulamaları irdelemiştir. Aşağıda belirtilmiş olan, bu araştırma ile ortaya konulan uygulamalar ve tedbirler, temel olarak farklı etnik kökenlerin entegrasyonunun geliştirilmesi ve etnik farklılıktan kaynaklanacak sorunlardan sakınılmasını hedeflemektedir:

- Bütün çalışanların işletme bünyesine katılırken anlayıp imzalayacağı katı bir ayrımcılık önleme politikasının uygulanması,
- İşletme bünyesinde resmi iletişim dili olarak tek dilden fazlasını tanıyan bir çift / çoklu dil politikasının mümkün kılınması, dil tercihinin işletme operasyonlarının yapısına ve işletmenin etnik bileşimine bağlı olarak sağlanması,
- İşletme operasyonlarına dayalı olarak, işletmenin çalışanların bağlılık ve kişisel sorumluluklarına gösterdiği özeni sergileyen bir çalışma düzeni esnekliğinin benimsenmesidir

Farklılıkların yönetimi stratejileri bağlamında, Algahtani (2013) işletmelerde bu unsurun planlama ve uygulanmasında kullanılan ve aşağıda Şekil 3.3'te gösterilen üç

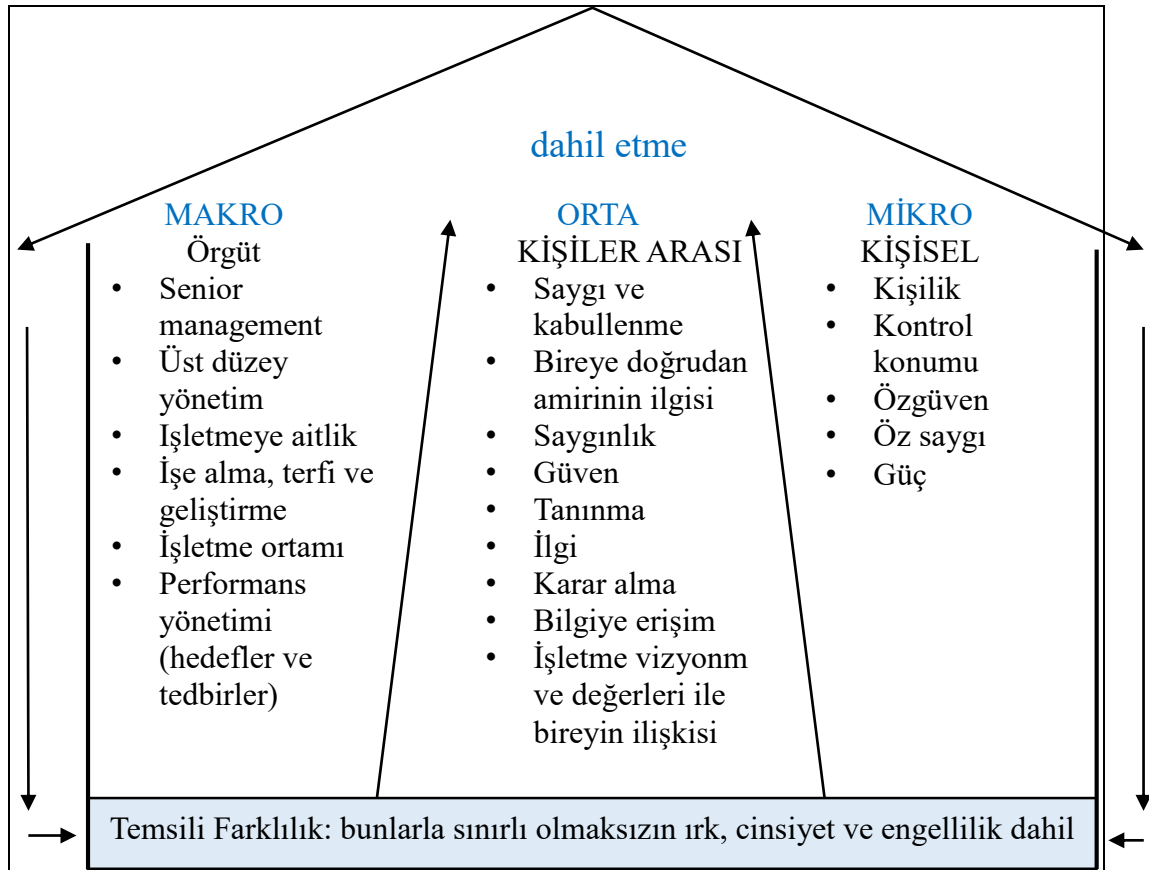
farklı yaklaşım türü tanımlamıştır. Özgürlükçü yaklaşım, işletmede insan kaynaklarının, varlıkların ve operasyonların yönetiminde farklılıkların yönetimini temel uygulama olarak benimsemektedir. Temel olarak bütün çalışanlar için fırsat eşitliği sağlamaya odaklanmaktadır. Radikal yaklaşım, farklılıkların yönetimini ikincil bir unsur olarak almakta, performans sonuçlarına odaklanırken işletme yapısında ve mükafatlandırmada eşitlik ve dengeye ulaşmayı hedeflemektedir. Dönüşümsel değişim, hedeflerin kısa ve uzun vadeli olarak ayrıldığı üçüncü yaklaşımdır. İşletme içerisinde işlevsel ve sosyal farklılık yoluyla değişimi teşvik edilirken fırsat eşitliği sağlanması kısa vadeli hedefler arasında sınıflandırılmaktadır.



Şekil 3.3 Farklılıkların yönetimine ilişkin stratejik yaklaşımlar (Algahtani, 2013)

Bunların ötesinde, Daya (2014), Şekil 3.4'te tasvir edildiği gibi işletme bünyesine dahil etme hususunda, makro, orta ve mikro olmak üzere üç düzeyde ele alan bir farklılıkların yönetimi modeli sunmuştur. Makro düzey, işletmenin üst yönetim içerisinde farklılıklara odaklandığı ve bu düzeyde içermeyi öncelik olarak ele aldığı, farklılıklarından azade olarak bütün çalışanlarca benimsenebilecek bir işletme kimliği inşa ettiği, içirme ile ilişkili bütün sorunların çözümüne yönelik iletişim tesis ettiği, işletme içi farklılıkları göz önüne alan işe alma, terfi ve geliştirme politikaları benimsediği ve kişisel farklılıklardan ziyade performansa dayalı ölçüm yapan profesyonel bir işletme iklimi kurmaya yönelik çaba gösterdiği kurumsal düzeyi

oluşturmaktadır. Orta düzey, ara yöneticilerce saygı ve toleransın teşvik edildiği, insan onuru ve takdirin geliştirildiği, dahil etmenin karar verme ve bilgiye erişim mekanizmaları kapsamında desteklendiği ve kişisel vizyon ve değerlerin kurumsal vizyon ve değerlerle özdeşleştirildiği kişiler-arası düzeyi oluşturmaktadır. Mikro düzey ise, çalışanların eylemlerine yönelik özgüven duymak üzere teşvik edildiği ve ayrımcılık yapılmaksızın bunlara önem atfedildiği kişisel düzeyi oluşturmaktadır.



Şekil 3.4 Farklılıkların yönetiminde içermeye ilişkin stratejiler (Daya, 2014)

Ali ve French (2019), 248 işletmeden yanıt alınan anketler üzerinden Avustralya'da yaşa dayalı farklılık hususunu incelemiştir. Araştırma, Avustralya'daki işletmelerin farklılık içeren yapısını benimsemek suretiyle özellikle yaşlı çalışanlar üzerinden yaşa dayalı farklılıkların gönüllü iş hacmi, aktif karlılık ve işletme sosyal sorumluluğu üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Değerlendirmede kullanılan ölçek, 4'lü Likert ölçeği üzerinden değerlendirilen on iki unsur içermiştir. Bulgular, yaşa dayalı farklılıkları hedefine alan uygulamalara odaklanarak farklılıkların yönetimi uygulamalarının uygulanmasının işletme performansını güçlendirdiğini ve üç hedef

göstergeyi olumlu olarak etkilediğini göstermektedir. Avustralya pazarı özelinde gerçekleştirilen bir başka araştırma, cinsiyet ve işletmedeki konuma dayalı farklılıkların yönetimi uygulamalarının anlaşılmasına ilişkin farkları ortaya koymuştur. 650 anketin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgular, kadınların erkeklere göre farklılıkların yönetimi uygulamalarına dair daha etkin anlayış ve farkındalık sahibi olduğunu, ayrıca insan kaynakları çalışanlarına kıyasla diğer çalışanların bu uygulamalara dair daha düşük anlayışa sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, işletmelerin farklı kısımları arasında kayda değer fark bulunduğunu ve daha iyi iletişim yöntemleri ile farklılıkların yönetimi uygulamalarına ilişkin eğitimler gerektiğine işaret etmektedir (Davis, Frolova, & Callahan, 2016).

Podsiadlowski, vd. (2013), farklılıklara dair algıyı etkileyen etkenlerin tanımlanması ve erişim, ırk ayrımı yapmama, homojenliği güçlendirme, adil olma, ve entegrasyon ve öğrenme olmak üzere beş etken üzerindeki etkilerin araştırılması hedefleriyle Avusturya'da iki araştırma kapsamında farklılıkların yönetimi hususunu incelemiştir. İlk araştırmadaki incelemelerin tamamlanmasını takiben, ikinci araştırmanın bulguları homojenlik, ırk ayrımı yapmama, entegrasyon ve öğrenmenin farklılıkların yönetimi uygulamalarından en fazla etkilenen perspektifler olduğunu ortaya koymuştur. Tablo3.1, beş boyut ile birlikte farklılıkların yönetimi ile kurumsal etkenler arasındaki ilişkinin varlığını tasvir etmektedir.

Tablo 3.1 Farklılık perspektifleri ile farklılıkların yönetimi uygulamaları arasındaki korelasyon (Podsiadlowski vd. 2013)\*

Etken	Homojenlik	İrk Ayrımı Yapmama	Erişilebilirlik	Adillik	Öğrenme ve Entegrasyon
İşletme maliyetleri	+M	-M	NC	NC	-M
Takdir	-M	+W	+M	NC	+S
İşletme faydaları	-M	+W	+W	NC	+S
Takım tehditleri	+M	-W	NC	NC	-M
Takım faydaları	-W	+W	+M	NC	+S
Farklılıkların yönetimi	+M	-W	NC	NC	-M
Farklılık eğitimi	-M	+W	NC	NC	+M

\*. (+/-) işaretleri korelasyonun yapısını göstermektedir. (W, M, S) korelasyonun etkinliği; sırasıyla zayıf, orta ve güçlü. NC, 0,05 düzeyine kadar herhangi anlamlı korelasyon bulunmadığı anlamına gelmektedir.

Türkiye ve Libya’da gerçekleştirilen bir araştırma, yanıtlanan 245 anket üzerinden ülkede faaliyet gösteren işletmelerde farklılık ve farklılık yönetimine ilişkin algıyı irdelemiştir. Çalışma, işlevsel farklılık ve sosyal farklılık olmak üzere iki ayrı farklılık türünü test etmiştir. İşlevsel farklılığa ilişkin algı incelenirken, katılımcıların diğer insanlarla çalışmayı reddetmesinin altında başlıca eğitim ve kültür sebeplerinin yattığı, birlikte çalışmayı reddetme hususunda yaş, eğitim, din, etnik köken ve kültürün ise sosyal farklılık olarak algılandığı gözlemlenmiştir. Konum ve deneyim düzeyleri farklılıklar içeren bir iş yerini en çok etkileyen işlevsel etkenler olarak ortaya çıkarken, yaş ve eğitim ise en etkili sosyal faktörler olarak sergilenmiştir (Tuz & Gumus, 2007).

Bunların yanı sıra, Mısır’da gerçekleştirilen ve konaklama sektöründe farklılık ile iş tatmini ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma Mısır’daki 270 otel çalışanının yanıtladığı 270 anket formu toplamıştır. Ölçümleme amaçlı kullanılan göstergeler daha ileri analiz ile en fazla korelasyon bulunan etkenleri nitelemek üzere bir etken çözümlemesi üzerinden test edilmiştir. Araştırma,

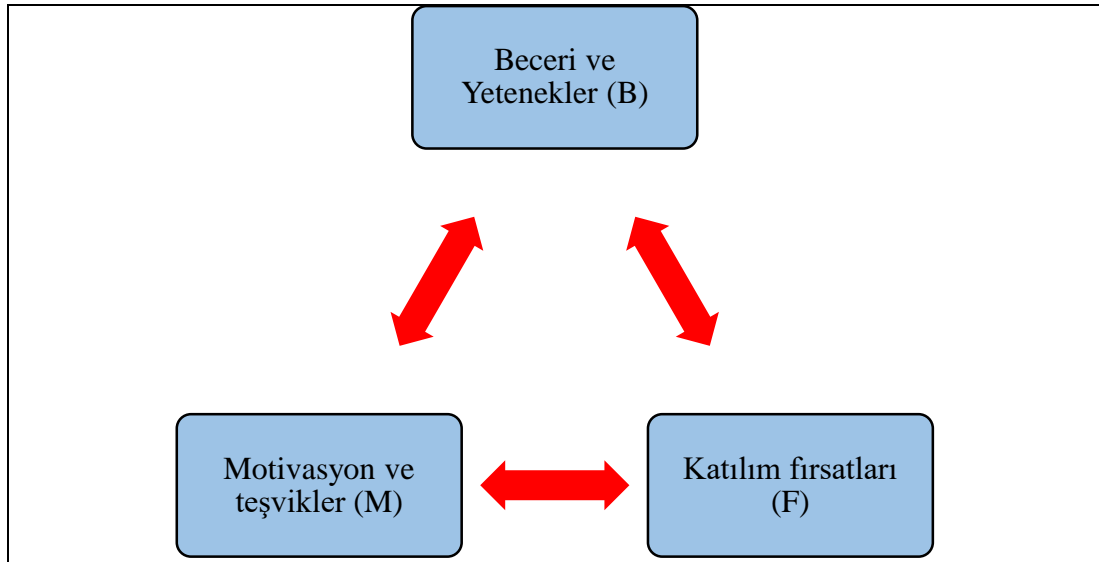
gerçekleştirilen regresyon analizi üzerinden insan kaynakları uygulamalarının farklılıkların yönetiminde 0,404 R kare değeriyle olumlu etkiye sahip olduğunu, bunu yöneticiler ve amirlerin rolleri unsurunun takip ettiğini (0,381) bulgulamıştır. Ayrıca, T-test analizi farklılıkların 0,001 anlamlılık değerinde iş tatmininde etkili olduğunu göstermiştir. Benzer bir etki, farklılık kültürü ve farklılık faydaları üzerinde de gözlemlenmiştir (Badran & Khalifa, 2013).

Farklılıkların yönetiminin etkileri ayrıca Kore’de yapılan ve işletme bağlılığı üzerindeki etkilerini araştıran bir çalışma ile ele alınmıştır. Çalışma, ödenek, terfi, eğitim ve liderlik olmak üzere dört ana seviyede farklılıkların yönetiminin göstergelerini ele almış ve sonuçları Japon ve Koreli işletmeler arasında karşılaştırmaya tabi tutmuştur. Sonuçlar, kıdem bakımından farklılıkların yönetiminin uygulanmasında Japon işletmelerin kayda değer oranda daha başarılı olduğunu ancak her iki ülkedeki işletmelerin de cinsiyet ve uyruğa dayalı farklılık temelinde benzer olumlu sonuçlar çıkardığını ortaya koymuştur. Sonuçlar, farklılıkların yönetimi uygulamalarının işletme ve birey düzeyinde kurumsal bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur (Magoshi & Chang, 2009).

### **3.2 Yetenek Yönetimi**

Yetenek yönetimi kavramı üzerinde yirmi yıl kadar önce araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgütlerin beceriler ve yeteneklere ilişkin ihtiyaçlarının karşılanmasını temin etmek üzere belirli stratejiler geliştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanmasının aciliyeti, disiplinin önemindeki artışta en büyük payı bulunan etken olmuştur (McDonnell, vd. 2017). Stratejilerinin daha net tanımlanması adına, asıl amacın örgüt bünyesindeki bireysel ve kolektif yeteneklerden mümkün olan en üst düzeyde performans sağlanması olmak üzere yetenek yönetimine dair kavramlar ve modeller geliştirilmiştir. En önemli modellerden biri, Appelbaum vd. (2000) tarafından yapılandırılmış BMF modelidir. Bu model, Şekil 3.5’te tasvir edildiği üzere çalışanın performansının beceri ve yetenekleri (B), motivasyon ve teşvikler (M) ve katılım fırsatları (F) ile belirlenmesini öngörmektedir. Performans fonksiyonu, herhangi mevcut veya potansiyel yeteneğin değerlendirilmesinde bulunması gerekli performans ön gereklilikleri olarak bu üç bileşeni tanımlamıştır. Bu

üç etken arasındaki ilişki etkileşimlidir. Yetenek her bir çalışan veya adayın sahip olduğu becerilerle, motivasyon çalışanın davranış, yönlenim ve performans yoğunluğu ile ve fırsat ise beceri ve motivasyon için gerekli desteği sağlayan çalışma ortamı ile tanımlanmaktadır (Appelbaum vd. 2000).

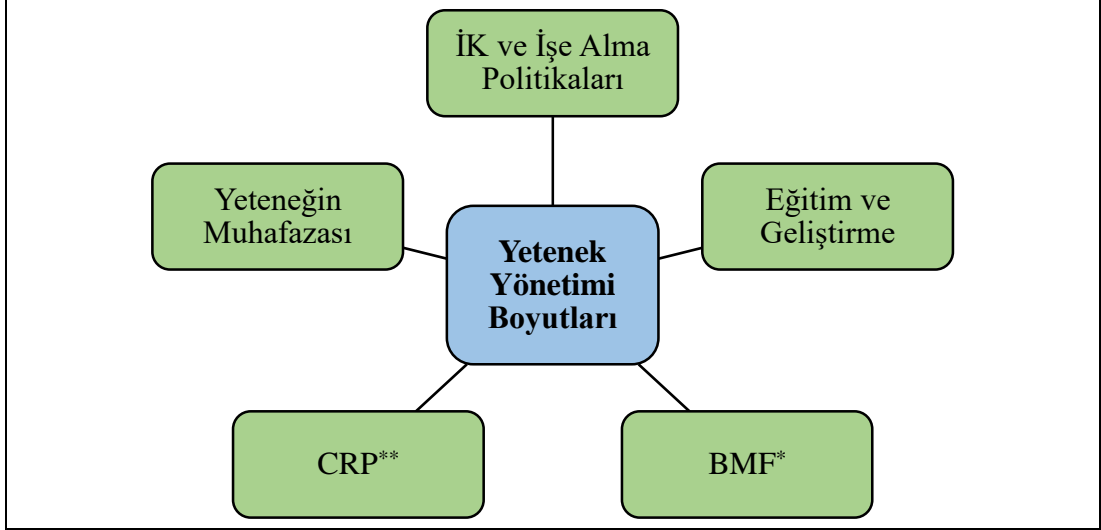


Şekil 3.5 Appelbaum ve diğ. (2000) yetenek yönetimi BMF modeli

Yetenek yönetimi, literatürdeki çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bayyurt ve Rizvi (2015) bunu insan kaynakları politikası, eğitim ve geliştirme ile birlikte BMF modeli üzerinden tanımlarken, diğer bazı çalışmalar işe alma, ödenek ve terfi dahil kurumsal yapıya ait etkenleri inceleme yoluna gitmiştir (Sareen & Mishra, 2016). Yetenek yönetimi ile beceri ve yeteneklerin işletmeye çekilmesinin, verimli şekilde kullanılmasının ve işletmede tutulmasının teminine yönelik stratejiler araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve tanımlanmıştır. Ancak, yetenek yönetiminin işletme tarafından uygun yeteneklerin elde edilmesi, geliştirilmesi ve tutulmasının sağlanmasına olanak tanıyan strateji ve politikalar üzerinden tanımlandığına yönelik bir mutabakat mevcuttur (Ahmed, 2016).

İnsan kaynakları politikası, eğitim ve geliştirme, beceri, motivasyon ve fırsat olmak üzere yetenek yönetimine ilişkin olarak tanımlanmış başlıca beş boyut mevcuttur. Bu boyutların her biri genel olarak konu üzerinde gerçekleştirilen ve örgüt ölçeği, yapısı ve karakteristiklerine dayalı göstergeler kullanan çalışmaların çoğunluğunda kullanılmıştır (Bayyurt & Rizvi, 2015). İşe alma, ödenek ve ödül, terfiler ve

yeteneklerin muhafaza edilmesini içeren bazı diğer literatür kaynakları kapsamında başka boyutlar da dahil edilmiştir (Sareen & Mishra, 2016). Literatürde işlenen boyutların tamamı Şekil 3.6'da sunulmaktadır.



Şekil 3.6 Literatürden elde edilen yetenek yönetiminin beş boyutu (Bayyurt ve Rizvi, 2015; Sareen ve Mishra, 2016)

\*. Beceri, motivasyon ve fırsat (BMF)

\*\* . Ödenek, ödül ve terfi (CRP)

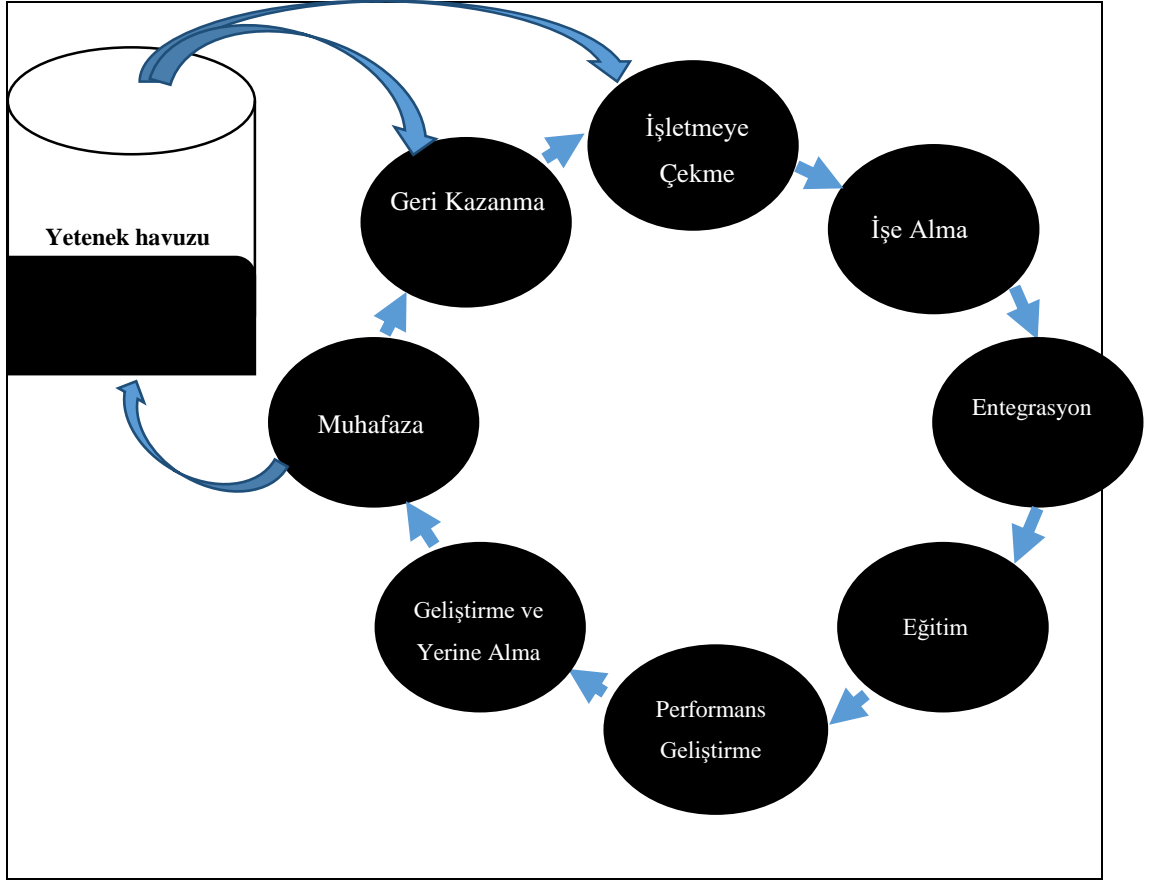
Bireyin kişisel ve kurumsal hedeflere dayalı yeteneğini artırmaktan sorumlu eğitim ve geliştirme boyutu kuşkusuz yetenek yönetiminin önemli boyutlarındanıdır. Dahası, insan kaynakları politikası işletmenin hedefleri, niyetlenen harcama, işletme boyutu ve endüstri tipine bağlıdır. İK politikasının en önemli karakteri, işletmenin verimini artırmak üzere işletme hedeflerine odaklanmaktır (Bayyurt ve Rizvi, 2015).

Iyria (2013), yetenek yönetimi için buna benzer, Şekil 3.6'da sunulandan biraz farklı bir model geliştirmiştir. Bu model, yeteneklerin (işletmeye) çekilmesi, yeteneklerin (işletmede) muhafazası, öğrenme ve geliştirme ve kariyer yönetimi olmak üzere dört ana boyuttan meydana gelmektedir. Yine benzer bir model, kariyer geliştirme haricinde bu boyutları rekabet avantajının kaynakları olarak hesaba katan Rabbi (2015) tarafından geliştirilmiştir. Yeteneklerin çekilmesi imaj ve rekabet gücü bakımından sektörü içerisinde yetenek miktatlarından biri haline gelecek şekilde işletme markalamasının geliştirilmesi yoluyla başarılabilir. Bu hedefe ulaşıldıktan sonra

işletme içerisinde seçim yapabileceği bir yetenek ve beceri havuzuna sahip olacak, bu noktada işletme bünyesindeki müsait konum ve projeler için en uygun adayları seçmek üzere işe alma politika ve stratejileri önemli olacaktır (Iyria, 2013).

Dahası, iyi düzeyde yetenek çekmeye erişilmesi adına en önemli etken işletmenin çalışanlarına sağladığı ödeneğin pazarda benzer konumlarda bulunan rakiplerine kıyasla rekabetçi bir düzeyde olmasını temin etmesidir. Boşalan kadroyu doldurmanın yüksek maliyetlerinden ötürü işletmenin hedefi beşeri varlıklarını teşvikler ve ödüllere ilaveten yeterli ödenek yoluyla mümkün olduğunca uzun süre bünyesinde tutmak olmalıdır. Kariyer geliştirme kariyer güdülü çalışanlarını etkileyen bir başka etkidir. Başarılı çalışanlar gelişme ve ilerlemelerine olanak tanıyacak gelişen bir kariyer ve terfi fırsatlarına sahip olmak istemektedir. Bundan dolayı, kariyer atölyeleri, iş rotasyonu, terfiler ve iş zenginleştirme işletme bünyesinde sağlıklı bir kariyer geliştirmeye ulaşmak için kullanılabilir araçlar olarak ortaya çıkmaktadır (Iyria, 2013).

O'Bryan ve Casey (2017), yetenek yaşam döngüsü olarak adlandırılan bir yetenek yönetimi modeli yapılandırmıştır. Araştırmacılar, yetenek yönetimini literatürde bahsi geçen pek çok boyut temelinde inşa edilen bir süreç olarak tanımlamıştır. Yetenek yönetimi yaşam döngüsü, bir ABD yetenek yönetimi işletmesi olan Metrus Grup'un uygulama temelli uzmanlığına dayalı olarak geliştirilmiştir. Şekil 3.7'de gösterildiği üzere, yetenek havuzları yetenek çekme ve geri kazanma hususlarında insan kaynaklarını beslemekte ve yeteneklerin muhafazasında kullanılmaktadır. Bir yeteneğin işletme bünyesine çekilmesi ile süreç başlamakta, yeteneğin elde edilmesi sonrası görevlerinin belirlenmesi, eğitim programları ile geliştirilmesinin sağlanması, uygun fırsatlar verilmesiyle performansın azami seviyeye getirilmesi, işletme içi kariyer geliştirme tesis edilmesi ve iyi çalışan tatmin düzeyleri sağlayarak yeteneğin işletmede muhafaza edilmesi ile sürmektedir.



Şekil 3.7 Yetenek yönetimi yaşam döngüsü (O'Bryan & Casey, 2017)

Ayrıca, yetenek yönetimi kavramı üzerine gerçekleştirilen araştırmaların sayısı 2006 yılından bu yana kayda değer oranda artmış, 2012 yılında yirmi üç araştırma ile en üst seviyeye ulaşmıştır. Literatürdeki ampirik çalışmalar, yetenek yönetimi uygulamaları ile bağlılık düzeyleri, liderlik, bilgi yönetimi, ekonomik büyüme, performans, rekabet avantajı ve kurumsal yapı arasında korelasyonlar ortaya koymuş bulunmaktadır (McDonnell, Collings, Mellahi, & Schuler, 2017). Rexhepi ve Vladi (2015), yetenek yönetimi ile kurumsal kalite arasında ilişki olduğunu öne sürmüştür.

Bayyurt ve Rizvi (2015), Pakistan'daki beş bankada işletme verimi üzerinde beş yetenek yönetimi boyutunun her birinin etkilerini incelemiştir. Değerlendirme ölçeği pek çok çalışmadan derlenmiş olup, analiz insan kaynakları politikası, eğitim ve geliştirme, beceri ve motivasyonlar üzerinde olumlu etki bulunduğunu ortaya koymuştur. Her halükarda, bu araştırma kapsamında fırsatlar boyutunun kurumsal verim üzerinde anlamlı etkisi bulunmamıştır (Bayyurt & Rizvi, 2015).

Al-Lozi ve diğ. (2017), yetenek yönetiminin farklı unsurları olan yetenek işe alma, yetenek geliştirme, yetenek muhafaza etme ve kurumsal mükemmeliyet ile kariyer değiştirme planlamasında başarı (liderlik, hizmet ve operasyon yönetimi) arasındaki ilişkiyi Ürdün'de bulunan bir imalat firmasında uygulanan 227 anket formu üzerinden araştırmıştır. Yetenek yönetimi için 37 ve kurumsal mükemmeliyet için 36 gösterge kullanılarak gerçekleştirilen regresyon analizi, işe alma ve kurumsal mükemmeliyet ile kariyer değiştirme planlamasında başarı arasında anlamlı ilişki bulunduğunu göstermiştir. Genel regresyon modeli, yetenek yönetimi ve kurumsal mükemmeliyet arasında olumlu bir ilişki bulgulamıştır.

Ibrahim ve Zayed (2018), yetenek yönetimini işletme stratejisi, bütünsel süreç ve zihniyet olmak üzere üç perspektiften işletme rekabet avantajı ile ilişkili olarak incelemiştir. Mısır'da faaliyet yürüten dört çok kültürlü işletmeden yöneticiler ve çalışanlar toplam 219 geçerli anket formu ile araştırmaya katılım sağlamıştır. Verilerin geçerlilik ve güvenilirliğinin kontrol edilmesini takiben bir korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgular, işletmenin rekabet avantajının yetenek yönetiminin bütün unsurları ile güçlü korelasyonu bulunduğunu sergilemiştir. Lineer regresyon modeli, işletme stratejisi için 0,691 R kare değeri ve işletme kültürü için 0,765 R kare değeri ile bunlar arasında güçlü korelasyon bulunduğunu ortaya koymuştur.

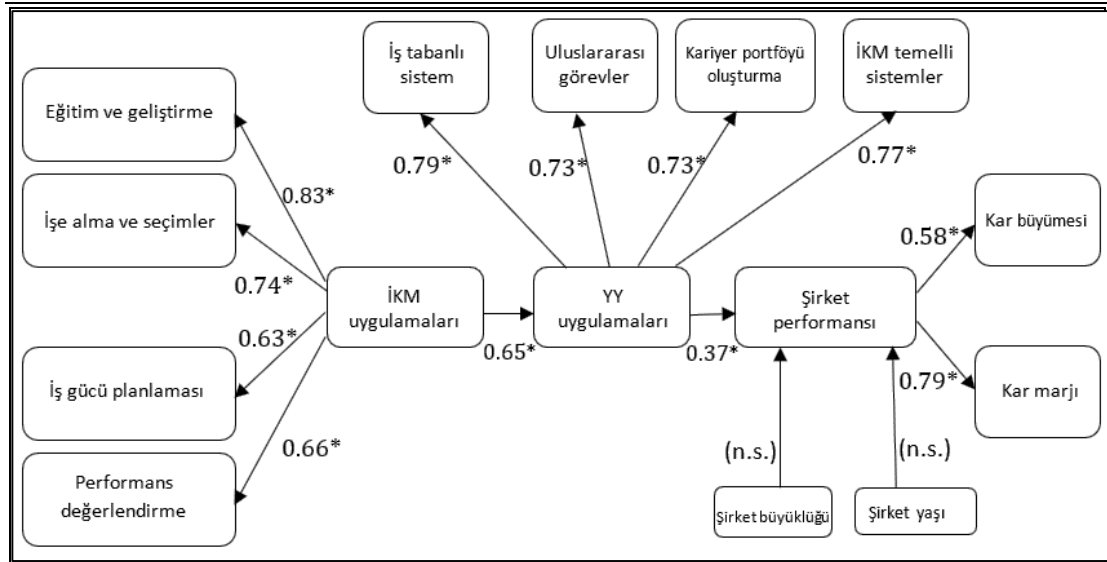
Yetenek yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi pek çok araştırmada ele alınmıştır. Sareen ve Mishra (2016), yetenek yönetiminin farklı unsurlarının orta-yüksek arası düzeylerde korelasyon faktörleriyle birbirleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. En güçlü korelasyon, 0,01 anlamlılıkta 0,792 katsayı değeri ile ödenek ve ödüllendirme arasında bulunmuştur. Dahası, regresyon analizi işe alma, ödenek, terfiler ve eğitim ve geliştirme dahil yetenek yönetimi boyutlarına dayalı olarak işletme performansında anlamlı farklar bulgulamıştır. Kehinde (2012), Nijerya'da faaliyet gösteren on altı işletmenin yönetim kurulu başkanından sağlanan bilgiler temelinde yetenek yönetimi ve işletmenin mali performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Sonuçlar, yetenek yönetimi uygulamalarının yüksek düzeyde karlılık ile (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = 0,786$ ) ve orta düzeyde yatırım geri dönüşü (*return on investment* (ROI)) ile (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = 0,596$ ) korelasyonu bulunduğunu göstermiştir.

Rawashdeh (2018), yetenek çekme, geliştirme ve muhafaza etme olmak üzere üç yetenek yönetimi boyutu ile müşteri şikayetleri, ciro değeri, pazar payı, çalışan tatmini ve satışlarla artan net kar olmak üzere beş performans göstergesi üzerinden, Ürdün bankacılık sektöründe yetenek yönetiminin performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırma on üç banka ve toplam 107 yanıtlanan anket formu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yetenek yönetimi boyutları ve performans arası korelasyonlar hep orta - yüksek arası yelpazede bulunmuştur. En yüksek korelasyon katsayısı yetenek muhafaza etme boyutunda (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = 0,740$ ) gözlemlenmiş olup, boyutun performansı artırmadaki önemini göstermiş, bunu geliştirme (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = 0,680$ ) ve yetenek çekme (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = 0,660$ ) takip etmiştir.

Kohestany ve Yaghoubi (2017), yetenek yönetimi uygulamalarının uygulanmasının İranlı çalışanların muhafaza edilmesi üzerindeki etkisini 100 anket formu üzerinden incelemiştir. Araştırma, performans yönetimi, işletme sosyal sorumluluk, içsel ödül, çalışanların haysiyeti, sağlık etkenleri ve yönetimin desteği olmak üzere yetenek yönetimine ilave altı etkeni daha dikkate almıştır. Regresyon analizi, çalışanların muhafaza edilmesinde en yüksek etkinin 0,708 R kare değeriyle yetenek yönetimine ait olduğunu bulgulamış olup, bunu sırasıyla performans yönetimi ( $R^2 = 0,565$ ), içsel ödüller ( $R^2 = 0,565$ ), çalışanların haysiyeti ( $R^2 = 0,539$ ), sağlık etkenleri ( $R^2 = 0,459$ ), yönetim desteği ( $R^2 = 0,384$ ) ve işletme sosyal sorumluluk ( $R^2 = 0,294$ ) faktörlerinin izlediğini tespit etmiştir.

Glaister vd. (2017), insan kaynakları yönetimi ve işletme performansı arasında bir ara faktör olarak yetenek yönetiminin etkisini araştırmıştır. Araştırma, Türkiye ve Libya'da faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin yanıtladığı 198 anket formunu kullanmıştır. Şekil 3.8'de gösterildiği üzere, araştırmada gerçekleştirilen nihai model insan kaynakları yönetiminin yetenek yönetimi üzerinde orta düzeyde ve yetenek yönetiminin işletme performansı üzerinde yine orta düzeyde etki sahibi olduğunu ortaya koymuştur. Dahası, yetenek yönetimi iş tabanlı sistemler, uluslararası görevlendirmeler, kariyer portföy tesisi ve İKY temelindeki sistemler dahil insan kaynakları sistemlerini yüksek düzeyde etkilediği bulunmuştur. İşletme boyutu ve yaşlı işletmenin performansı üzerinde ise herhangi anlamlı etkide bulunmamıştır. Bunlara

ilaveten, insan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutlarını orta - yüksek arası değişen katsayılara sahip düzeylerde etkilemiştir. En yüksek etki eğitim ve geliştirme üzerinde bulunmuş, bunu sırasıyla işe alma ve eleman seçimi, performans değerlendirmesi ve iş gücü planlaması takip etmiştir.



Şekil 3.8 Performans ve İKY uygulamalarının iyileştirilmesinde yetenek yönetiminin rolü (Glaister, vd. 2018)

Alman işletmelerinde farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetimi unsurlarının iç girişimcilik ve yenilikle ilişkisini araştıran çalışmalar, bazı topluluklarda kültürel çeşitliliğin gelişmiş toplumlarda yenilik düzeyinde artış ile ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Pek çok regresyon modelinin kullanıldığı araştırma sonuçlarına göre, aşağıdakiler dahil pek çok etken yeni girişimlerde yenilik unsuru üzerinde etki sahibi olarak bulunmuştur (Brixy, Brunow, & D'Ambrosio, 2017):

- Yabancı üyelere sahip ekip bileşimi,
- Proje ihtiyaçlarına göre farklı uzmanlıkların adil dağılımı üzerinden nadir uzmanlıkların ekip üyeleri arasında kaynaştırılması,
- Ekip üyeleri arasında nadir yüksek teknoloji uzmanlıklarının kaynaştırılması,
- Yeni mezunların ekibe eklenmesi.

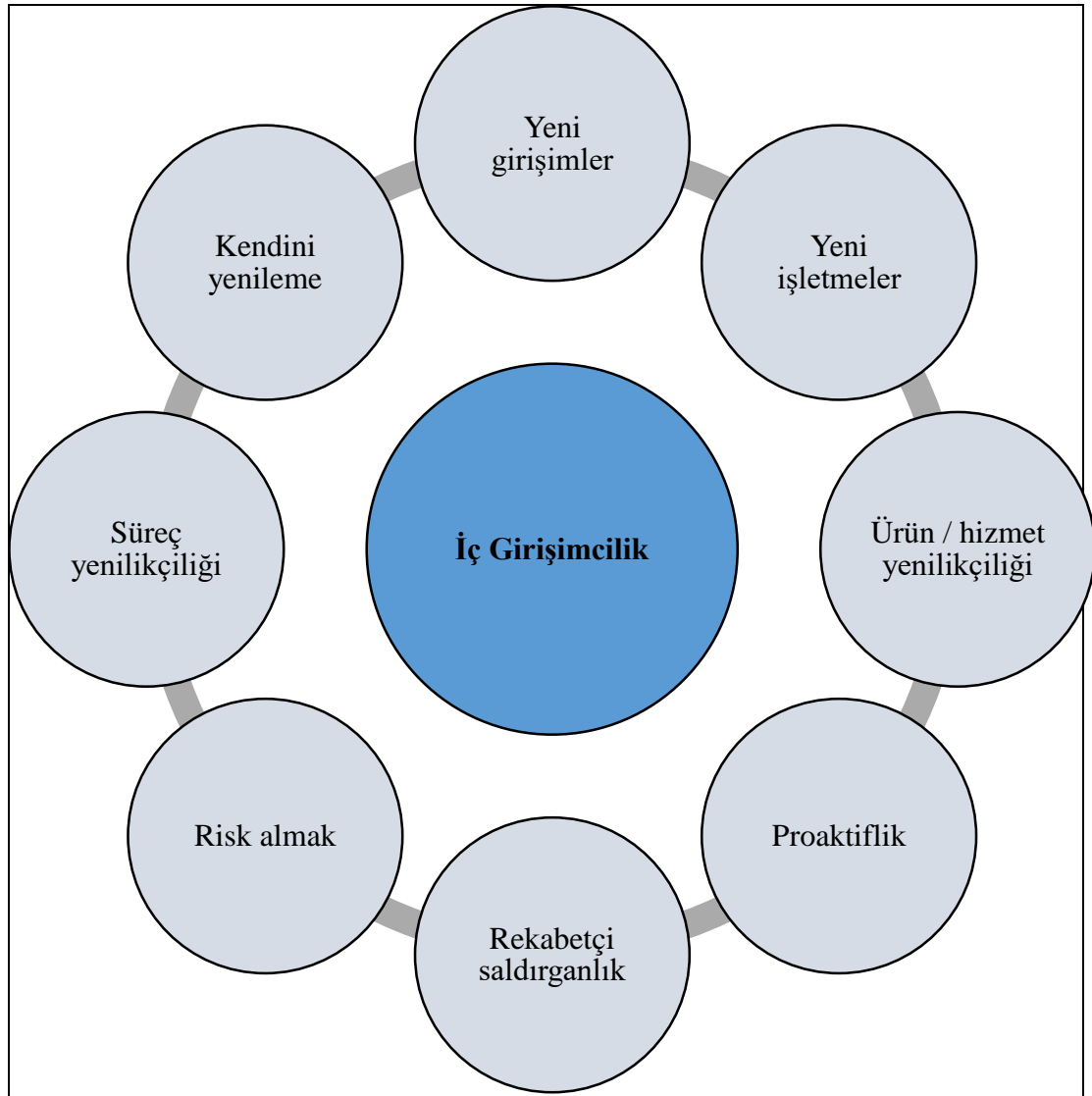
### 3.3 İç Girişimcilik

İç girişimcilik literatürde işletme içi girişimcilik olarak da kullanılmakta olan ve çalışanlarla yönetimin işletmenin faaliyetlerine yönelik davranış ve tutumları ile vizyon ve misyonunu benimseme hususlarını açıklayan bir terimdir. Bu kavram işletme kadrolarının karlılığı artırma ve işletmeye yeni iş alanları açma hususunda yeniliğe yönelme kabiliyetini ele almaktadır (Bau & Wagner, 2015). İşletme yeniliği kavramı işletmenin ve bünyesindeki bireylerin ellerinde bulunan bilgileri ve birikimleri yeni yetenekler ve bilgiler yönünde iç girişimcilikle daha da geliştirilebilecek yeni fikirler, projeler ve ürünler ortaya çıkarmak üzere kullanma kabiliyetini ifade etmektedir (Stowe & Grider, 2014).

Yenilik geleneksel anlamında bir işletme içerisinde işletmenin büyümesi ve bilgi yaratımının daha fazla fırsatlara yol açması için gerekli kavramlardan biridir. Dolayısıyla, işletmeler çalışanlarını geleneksel yenilik düzeyinden yenilik ile liderlik ve vizyonu birleştiren bir girişimcilik düzeyine ulaşmaları yönünde güçlendirme ve motive etme yoluna gitmektedir (Westrup, 2013). Hastuti vd. (2016), iç girişimcilik, süreç yeniliği ve sürdürülebilir yenilik arasında doğrudan bir ilişki öne sürmüştür. İki farklı terim ve kavram olmalarından azade olarak araştırmalarda bunların birbiriyle yakından ilişkili olduğu ve yeniliğin girişimciliği olanaklı kıldığı, girişimciliğin ise yeniliği istekli işletmeler bünyesinde desteklediği açıkça ortaya konulmuştur (Isik, Isik, & Kilinc, 2016).

Antoncic ve Hisrich (2003), işletmedeki iç girişimcilik düzeyinin işletme faaliyetlerinin yapısı ve benimsenen yönetim tarzına göre değişiklik gösterdiğini belirtmiştir. İşletmeler girişimcilik hususunda ilgisiz - tam ilgili arası düzeylerde ilgi gösterebilmektedir. Diğer kavramlarla iç girişimciliğin kesişim noktaları bağlamında, yazarlar ayrıca bunlar arasında benzerlikler ve farklılıklar bulunduğunu ifade etmiştir. Farklılaştırma stratejisi gibi bir kavram yeni ürünler ve pazarlar ortaya çıkarmaya odaklanabilir iken, iç girişimcilik bu geliştirme ile ilişkili faaliyetler ile beraber ürün-dışı veya pazar-dışı faaliyetlere odaklanmaktadır. Dahası, işletme yeniliği de iç girişimcilik ile karışabilen bir başka kavramdır. İşletme içindeki yenilik, yeni ürünlerin, hizmetlerin veya faaliyetlerin yaratımına odaklanırken, iç girişimcilik

işletmenin veya üyelerinin yaratabileceği yeni girişimlere ve takiben yolu açılacak yeni fırsatlara odaklanmaktadır. 1973 - 1999 yılları arası dönemi kaplayan literatürün incelenmesi sonucunda, yazarlar Şekil 3.9'da gösterildiği üzere bu kavrama ilişkin en önemli unsurları meydana getiren sekiz boyut ortaya koymuştur.



Şekil 3.9 İç girişimciliğin sekiz boyutu (Antoncic & Hisrich, 2003)

Bosma, vd. (2011), vizyon oluşturma ve geliştirme ile hazırlık ve icra aşamaları olmak üzere iç girişimcilik için iki aşama tanımlamıştır. Yazarlar, ilk aşamanın vizyonun doğasının, sorunların ve zorlukların keşfedilmesini içerdiğini belirtmektedir. İkinci aşama ise belirli faaliyetler için planlama yapılması ve icraat yönünde gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden oluşmaktadır. İç girişimciliğin bu tanımı

temelinde, araştırma kavramın dar ve geniş anlamlarını Şekil 3.10'da gösterildiği şekilde açıklayan bir model kurgulanmıştır. Bir çalışanın iç girişimciliğe dahil olması için yeni iş geliştirme faaliyetleri, fikir geliştirme faaliyetleri ve liderlik rolüyle ilişkili olması gerekmektedir. Her halükarda, ikinci aşama geliştirilen fikirlere yönelik hazırlık ve icra faaliyetlerine dahil olmayı gerektirmektedir.



Şekil 3.10 Bosma, vd. (2011) uyarınca iç girişimcilik aşamalarının tanımları

Araştırma, iç girişimciliğin farklı ülkelerdeki tanımını saptamak üzere, Küresel Girişimcilik Monitörü (Global Entrepreneurship Monitor) adı verilen bir örgüt tarafından geliştirilmiş GEM yöntemi kullanılarak toplam 11 ülke genelinde gerçekleştirilmiştir. Bu örgüt, girişimciliği sürece bireylerin müdahil olma durumlarına göre tanımlamaktadır. Bu temelde, başlıca dört kategori tanımlanmıştır:

- Yeni gelişen girişimci: Geçmiş üç ay veya daha uzun süre herhangi ödeme gerçekleştirilmemiş bir işletme sahibi olmakla aktif olarak müdahil
- Sahip-yönetici (yeni): Geçmiş üç ay ödeme gerçekleştirmiş ama 42 aydan uzun süre ödeme gerçekleştirilmemiş bir işletme sahibi olmakla aktif olarak müdahil
- Sahip-yönetici (köklü): 42 ay veya daha uzun süre ödeme gerçekleştirmiş bir işletme sahibi olmakla aktif olarak müdahil
- Eski sahip-yönetici: Daha önce işletme sahibi ve yöneticisi olmakla müdahil.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizi, kadınların girişimciler, köklü işletmelerin sahipleri-yöneticileri ve eski sahipleri-yöneticileri olmakla anlamlı düzeyde müdahil olduğunu ortaya koymuştur. Yaş kategorisinde, 45-54 yaş arası bireylerin bütün girişimcilik/iç girişimcilik aşamalarına müdahil olduğu tespit edilmiştir. En yüksek gelir kategorisindeki bireylerin bütün aşamalara müdahil olduğu, orta gelir kategorisindeki bireylerin ise köklü işletmelerin sahipleri-yöneticileri ve eski sahipleri-yöneticileri olarak sürece müdahil olduğu gözlemlenmiştir. Lise sonrası ve yüksek lisans eğitime sahip bireylerin de aşamaların çoğunluğuna müdahil olduğu saptanmıştır (Bosma vd. 2011). Farklı ülkelerde gerçekleştirilen araştırma kapsamında analiz her bir ülke için anlamlı sonuçlara ulaşmış olup, bunlar Tablo 3.2’de sunulduğu gibi farklılıklar göstermiştir.

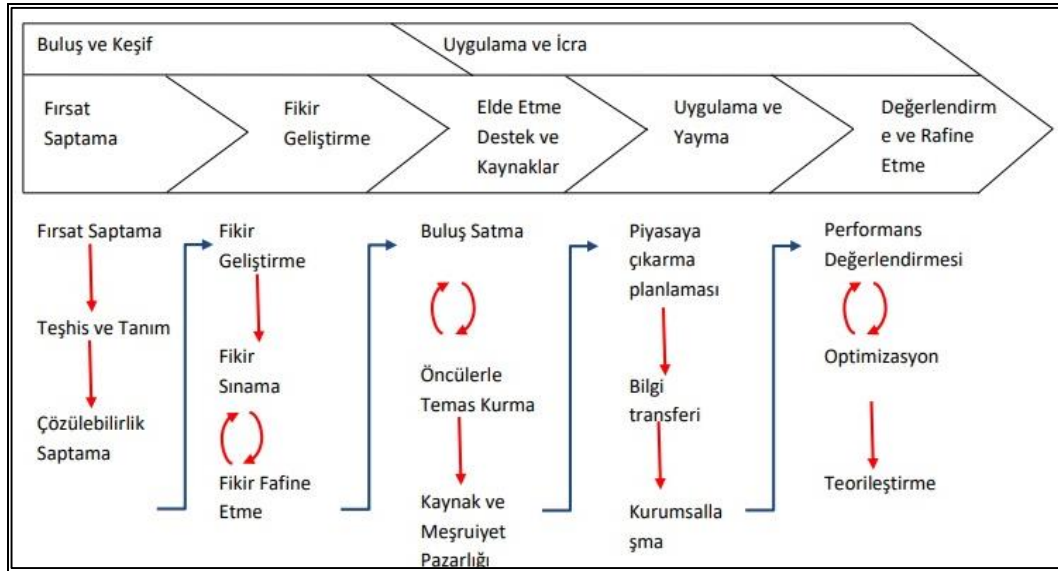
Tablo 3.2 Farklı ülkelerde bireylerin iç girişimcilik aşamalarına müdahil olmalarının anlamlılık düzeyleri (p) (Şili en düşük referans olarak kullanılmıştır) (Bosma vd. 2011)

Ülke	İç Girişimciler	Yeni Gelişen	Sahip-Yönetici		
			Yeni	Köklü	Eski
Güney Kore	NS	(-) 0.05	(+) 0.01	(+) 0.01	(+) 0.01
Hollanda	(+) 0.01	(-) 0.01	(-) 0.01	(-) 0.01	(-) 0.01
Norveç	(+) 0.01	(-) 0.01	(-) 0.01	NS	(-) 0.01
İspanya	NS	NA	NA	NA	NS
Brezilya	NS	(-) 0.01	(+) 0.01	(+) 0.01	NS
Ekvador	NS	(+) 0.01	(+) 0.01	(+) 0.01	(-) 0.05
İran	NS	(+) 0.01	(+) 0.01	(+) 0.01	NS
Letonya	NS	(-) 0.01	(-) 0.01	(-) 0.01	(-) 0.01
Peru	NS	0.01	(+) 0.01	NS	NS
Uruguay	(-) 0.05	NS	NS	NS	(+) 0.01

NA = Kategoriye dair veri bulunmamakta  
 NS = Karşılaştırma farkı anlamlı değil  
 (+/-) pozitif ve negatif müdahil olma düzeyleri

Hecker (2017), Şekil 3.11’de gösterildiği gibi iç girişimcilik kavramının ve uygulamalarının anlaşılmasına yönelik bir süreç modeli geliştirmiştir. Bu model, keşif ve kullanım olarak aynı ikisini tanımlamaktadır. Her aşama altında iki alt-aşama ile bunlar arası geçiş aşaması mevcuttur. Süreç, bir fırsatın saptanması, olasılıklarının teşhis edilmesi ve uygulanabilirliğinin belirlenmesi ile ilerler. Bunu takiben, fikirler yaratılır, test edilir ve rafine edilir. Üçüncü alt aşama fikir için kaynak sağlanmasından

ve sonraki alt aşama ise planlama, bilgi transferi ve eylemin icrasından meydana gelir. Son alt aşama ise projenin gerçekleştirilmesi, değerlendirilmesi ve bileşenlerinin optimize edilmesinden oluşur.



Şekil 3.11 İç girişimcilik süreci (Hecker, 2017)

Neessen vd. (2019), son on yıl içerisinde işletme rekabetine etki eden önemli bir kavram olarak iç girişimciliğe dair araştırmalardaki artışı vurgulamıştır. Araştırma, aşağıdaki gibi bir iç girişimci yaratan bileşenleri sınıflandırmıştır:

- Davranış: Yenilikçilik/yaratıcılık, proaktiflik, fırsatları tanıma, risk alma ve ağ kurma,
- Karakteristikler: Beceriler, öz güven, kişisel bilgi ve geçmiş deneyimler,
- Tutumlar: İşletme ile ilişki, motivasyon, tatmin ve niyet.

Araştırma, iç girişimci davranışı yaratmak üzere etkileşimde olan girişimcilere ilişkin üç bileşeni birleştiren bir model sunmuştur. Bunun ötesinde, işletmenin genel performansını etkilediği için bu davranışı işletmenin istediği çıktılara ulaşmak üzere teşvik edip yönlendirmek üzere yönetim desteği, ödüller, kaynaklar, yapı ve sağduyu gibi işletmeye has etkenler de sağlanmalıdır (Neessen vd. 2019).

Model ayrıca bir başka çalışmada da öne sürülmüştür; ancak bu çalışmada yazarlar vizyon ve tahayyül, hazırlık, başlangıç işletmesi, hazırlık ve işletme olarak süreci dört aşamaya bölmüştür. Daha önce belirtilen iç girişimci davranışları, karakteristikleri ve tutumları bu çalışmada da mevcuttur. Her halükarda, model her aşamayı faaliyetlere, davranış unsurlarına ve ayırt edici bileşenlere ayırmıştır. En alakalı bölüm, iç girişimcilerin iş ortaklarıyla ve potansiyel finansörleriyle iletişim kuracağı ve diğer işletmelerle ittifaklar kuracağı hazırlık aşamasındaki ayırt edici bileşenler bölümüdür. Dahası, yetenek işe alma kabiliyeti, ekipler oluşturma ve girişim için idari araçlar girişimin işletilmesinde faydalıdır (de Jong & Wennekers, 2008).

Türkiye’de gerçekleştirilen bir araştırma, farklı Türk işletmelerinden 210 çalışana (yönetim harici görevlerden) uygulanan anketlere dayalı bir metodoloji ile iç girişimci davranış, kurumsal iklim algısı ve işletme ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapısal destek ve kurumsal tanınma teste konu modelde kurumsal iklimin parçası olarak kabul edilmektedir. Korelasyon analizi; yapısal destek, işletme ile özdeşleşme, kurumsal tanınma ve iç girişimci davranış arasında olumlu orta düzeyli korelasyonlar belirlemiştir. Bir çoklu regresyon analizi modeli gerçekleştirilmiş olup, bu analizde kurumsal iklimin 0,454 R kare değeri ile işletme ile özdeşleşme üzerinde olumlu etki sahibi olduğu ortaya koyulmuştur. İkinci adımda, iç girişimcilik davranışı bağımlı değişken olarak eklenmiş ve 0,05 anlamlılık değerinde R kare değeri 0,541 değerine yükselmiştir (Tastan & Guçel, 2014).

İç girişimciliğin boyutları farklı araştırmalar kapsamında tümüyle veya kısmen ele alınmıştır. Serinkan, vd. (2013), yenilikçilik, proaktiflik, yeni taleplerin saptanması, risk alma, stratejik yenilenme, rekabet atılcılığı ve yeni girişimcilik olmak üzere yedi iç girişimcilik boyutunu göz önüne almıştır. Gürsoy ve Güven (2016), 430 anket formu üzerinden Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde yenilik kültürünün iç girişimcilik ve boyutları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Yenilik, risk alma, proaktiflik, kendi kendini yönetme ve ağ kurma şeklinde beş iç girişimcilik boyutu ele alınmıştır. Yenilik kültürü bu çalışma kapsamında yaratıcılığı teşvik eden ve dinamizm özellikleri ile çıktılara dönük yönelimi bulunan bir çalışma ortamı olarak tanımlanmıştır. Korelasyon analizi, yenilikçi bir kültürün iç girişimcilikle pozitif korelasyonu ve test edilen bütün boyutlarla da zayıf - orta arası düzeylerde korelasyonu

olduğunu göstermiştir. En güçlü korelasyonun katsayısı risk alma ile ilintili olduğu bulunmuş (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = 0,470$ ), bunu yenilik (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = 0,356$ ), ağ kurma (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = 0,312$ ), proaktiflik (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = 0,156$ ) ve kendi kendini yönetme (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = 0,151$ ) takip etmiştir. İç girişimcilikle toplam korelasyon katsayısı  $p < 0,01$  değerinde 0,452 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi bulguları doğrulamış, bu analizde R kare değeri  $p < 0,01$  değerinde 0,200 olarak bulunmuştur.

Camelo-Ordaz ve diğ. (2011), işletmelerde ekiplerin içinde çalışan bireylerce taşınan kişisel değerlerin işletmede yeniliği ve iç girişimciliği etkilediğini öne sürmüştür. Terim, girişimci değerler sistemi (GDS) olarak tanımlanmıştır. GDS üzerinden vurgulanan değerler sıkı çalışma, atılgıncılık, hırslılık, güvenilirlik, başarı, iyimserlik ve yaratıcılık şeklindedir. GDS, bireyin sosyal koruma, şefkat, yakınlık ve eşitlik gibi muhafazakar değerler sistemi (MDS) değerlerini benimsemesi ile kıyaslanmıştır. Bireylerin değerlendirilmesi, potansiyel iç girişimcilere yönelik araştırma kapsamında her bir çalışanda GDS veya MDS varlığının büyüklüğünün tartılması üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Yazarlar, işletme karakteristikleri, GDS ve yenilik performansı arasındaki ilişkileri ve etkileri ölçmek üzere bir ampirik araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma, İspanya'da faaliyet gösteren toplam 396 kayıtlı işletme içerisinde 80 küçük ölçekli yaratıcı işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda, yenilik performansı ile işletme tarafından sunulan her bir ürün tipi arasında (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = 0,329$ ) ve GDS arasında (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = 0,229$ ) pozitif korelasyon bulunmuştur. Yenilik performansı ile görev süresi (0,05 anlamlılık düzeyinde  $\rho = -0,234$ ) ve işletme geçmişi (0,01 anlamlılık düzeyinde  $\rho = -0,289$ ) arasında ise negatif korelasyon olduğu tespit edilmiştir (Camelo-Ordaz vd. 2011).

Çok modellenli bir regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlk model işletme karakteristiklerinin etkisine dair 0,114 R kare değeri bulmuş, modelin kişisel karakteristiklerle birleştirilmesi R kare değerini 0,332'ye yükseltmiştir. Üçüncü model, işletme karakteristiği ile GDS kombinasyonunu yenilik performansı üzerinde test etmiş, analiz 0,200 R kare değeri bulmuştur. Üçüncü modele kişisel

karakteristikler eklendiğinde R kare değeri 0,426'ya çıkararak yenilik performansında en yüksek etkiyi sergilemiştir (Camelo-Ordaz vd. 2011).

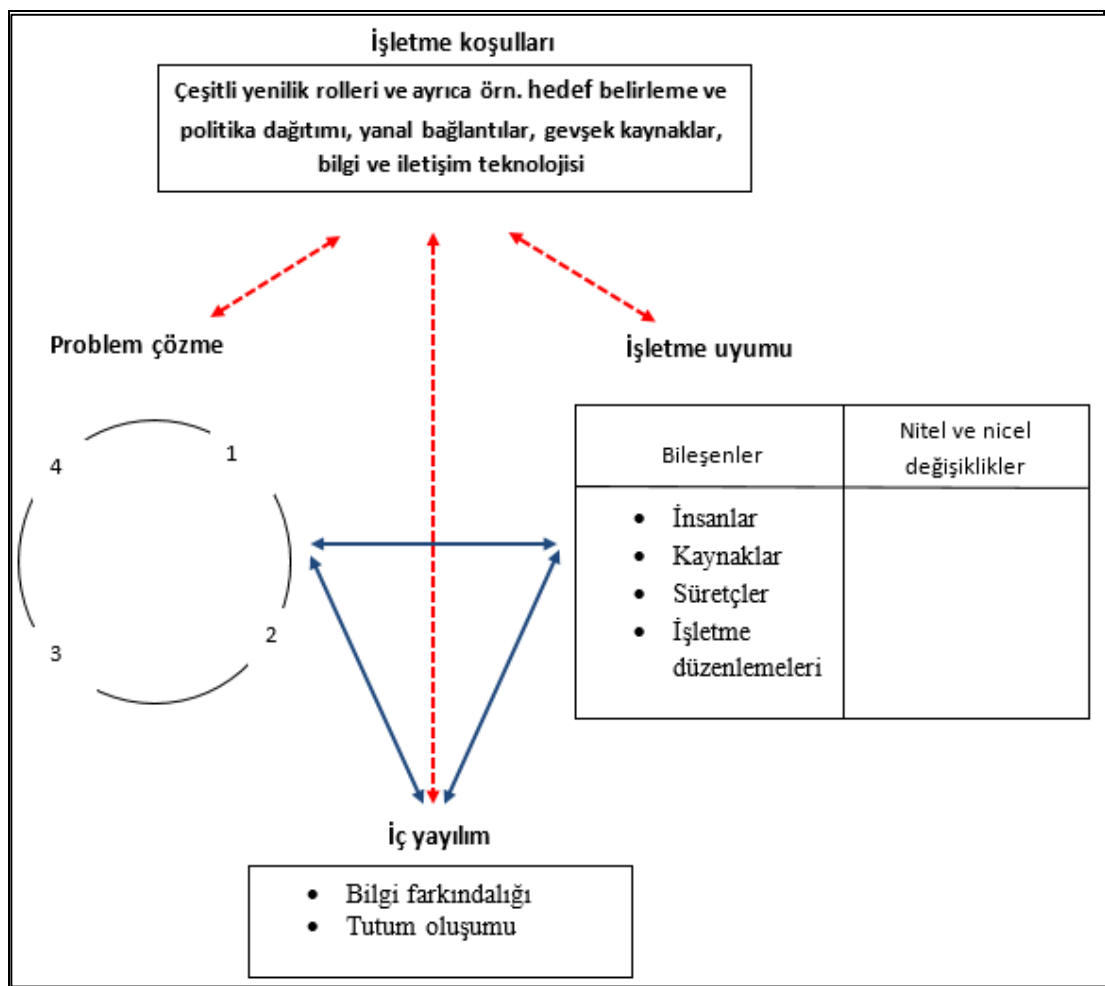
### 3.4 Yenilik

Bir işletme içerisinde mevcut olabilecek pek çok yenilik biçimi bulunmaktadır. Dolayısıyla yenilik, ürünleri, süreçleri ve bütünüyle işletmeyi etkilemektedir. Boer ve During (2001), aşağıda sunulan altı önerme üzerinden üç farklı türde yenilik arasında ayırım yapmış bulunmaktadır:

1. İşletmede, ilerleme değerlendirme, süreç uygulama, geliştirme müdahalesi ve planlama rollerinden ve disiplinin etkin yönetimi görevinden sorumlu bir yenilik yöneticisi bulunması gerekmektedir. Yenilik yöneticisi başarı ve başarısızlık etkenlerini, kilit yenilikçi bireyleri ve süreçler arası bağlantıları saptayabilmelidir.
2. Yenilik kavramı, karmaşıklık, karşılıklı bağımlılık, belirsizlik ve çeşitlilik unsurlarıyla çevrilidir. Dolayısıyla, sürecin negatif etkilerini hafifletmek adına hedef koyma, yenilik rollerini dağıtma, iletişim, kaynak kullanımı ve teknoloji kilit etkenlerdir.
3. Karar alma ve prosedürleri resmileştirmenin merkezileştirilmesini asgariye indirmek adına işletme koşulları gözden geçirilmeli ve uzmanların istihdamı yoluyla profesyonellik azami düzeye çıkartılmalıdır.
4. Ekip oluşturma, yenilik için gerekli rolleri kapsamak adına yenilik için hayati önemdedir. Yenilikçi bir takım, fikir üreticiler, koçlar, denetçiler, girişimciler ve bir proje liderine ihtiyaç duyar. Sorun sahipleri, sorun çözücüler, öncüler, elçiler, tanıtıcılar ve bütünleştiricileri tanımlayıp bütünleştirme adına ekip için bir sorumluluk matrisi geliştirilebilir.
5. Yenilikler, benimseyenlerce en çok fark edilen ve deneyimlenen etkenler olan, nispi avantaj, karmaşıklık, uyumluluk, bölünebilirlik ve gözlemlenebilirlik olarak sıralanabilecek olan beş karakteristiğe sahip olmalıdır.

6. Yenilikçi ekip oluşturma, bireyin mantıklı olabilme düzeyi, bilgi birikimi, bilgi işleme kapasitesi, bulunurluğu, kişisel hedefleri ve kişiliklerine ilişkin kısıtlarını göz önüne almalıdır.

Bahsedilen önermelerin kombinasyonu, Şekil 3.12’de gösterildiği gibi yenilik sürecinin başarısını belirlemekte ve yeniliğe yol açacak değişiklikler sunabilmek adına kurumsal koşullar, sorun çözme becerileri, iç dağılım ve kurumsal adaptasyon arasında etkileşimli bir model oluşmasını sağlamaktadır (Boer & During, 2001).



Şekil 3.12 Yenilik süreci modeli (Boer & During, 2001)

Reguia (2014), değer yaratma yetilerine göre farklı yenilik düzeylerini açıklayan bir model sunmuştur. İlk yenilik düzeyi, süreç kalitesinin artırılması ve maliyetlerinin düşürülmesi yoluyla gerçekleştirilen süreç iyileştirmesidir. İkinci düzey, işletme tarafından sunulan ürünlerin çeşitliliğinin artırılmasını içeren ürün yeniliğidir. Üçüncü

düzyey, işletme ve araçlarının performansının iyileştirilmesini içeren sure yeniliğidir. Dördüncü düzyey, işletmenin rakipleri arasındaki konumunu değiştirebilecek şekilde bir ürün, hizmet veya surece değer eklenmesiyle gerçekleştirilen konum yeniliğidir. Beşinci düzyey, yeni işletmeler ve girişimler yaratılmasını sağlayan paradigma yeniliğidir.

Zawawi vd. (2016) yeniliği, işletmenin pazarını ya da pazar payını genişletmesi adına fırsatlar yaratmak üzere bir ürün, sure veya hizmet üzerinde değişikliklerden yararlanması üzere girişimci tarafından kullanılan bir araç olarak tanımlamaktadır. Yenilikler başlıca iki ana boyut altında ele alınmaktadır: rnler, hizmetler, politikalar ve prosedürleri kapsayan teknoloji boyutu ve biçimler, genişlemeler, ödüller ve yöntemleri kapsayan yönetim boyutu. Yazarlar, işletme bünyesinde yenilikte başarıya ulaşılmasının işletmenin rekabet avantajını ve performansını iyileştirme şansını artırdığını ne surmektedir. Ionescu ve Dumitru (2015), farklı ülkelerdeki ekonomiler içinde faaliyet gösteren işletmelerin iki boyutunu kıyaslama yoluyla yeniliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisine dair önermeyi teyit etmiştir.

Yeniliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisi, Hana (2013) tarafından Çekya’da 109 işletmeden alınan anket formları üzerinden gerçekleştirilen ve yenilik ile bilgi birikiminin rekabet avantajına ulaşmada doğrudan rolü olduğunu gösteren bir araştırma ile doğrulanmıştır. Yeniliğin nemi, yenilik ekiplerini bünyelerine entegre eden küresel işletmelerde gerçekleşen değişimlerle gözlemlenmektedir. Dolayısıyla yenilik, işletmelerde gelişim ve fikirlerin işletmeyi rekabetçi ortamlara ittiği ayrı bir işlev haline gelmiştir (Bango, Salerno, & Dias, 2017).

Yeniliğin etkilediği ve etkilendiği farklı etkenler mevcuttur. Hao ve Yazdanifard (2015) araştırmaları kapsamında etkili liderlik stratejilerinin işletmede daha iyi yenilikleri teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, İşpanya’da elde edilen veriler uyarınca cinsiyet çeşitliliğinin ürün geliştirme, sureler, pazarlama ve işletme unsurları üzerinde ARGE süreçlerinin etkinliği ile korelasyon içinde olduğu gözlemlenmiştir (Teruel, Parra, & Segarra, 2015). Her halükarda, farklılıkların yönetimi uygulamaları ve kavramları ile yenilik veya i girişimcilik arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan herhangi araştırma bulunmamaktadır.

Diğer yandan, yetenek yönetimi ve yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiş çalışmalar mevcut iken, iç girişimcilikle olan ilişki araştırma için yeni bir kavram durumundadır. Olaka, vd. (2018), bir vaka incelemesi üzerinden yetenek yönetiminin farklı boyutları ile işletmede yenilik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçlar, yetenek saptama ve hizmet yeniliği, yetenek geliştirme ve pazar yeniliği, yetenek kullanımı ve süreç yeniliği ile yetenek muhafaza etme ve ürün yeniliği arasında %95 güven düzeyinde orta - yüksek arası korelasyon faktörleri ortaya koymaktadır. Bir başka çalışmada ise yetenek yönetimi ve çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişki üzerinde durulmuş, çalışma kapsamında bu ilişkiden doğan olumlu etkiler gözlemlenmiştir (Khaki vd. 2017).

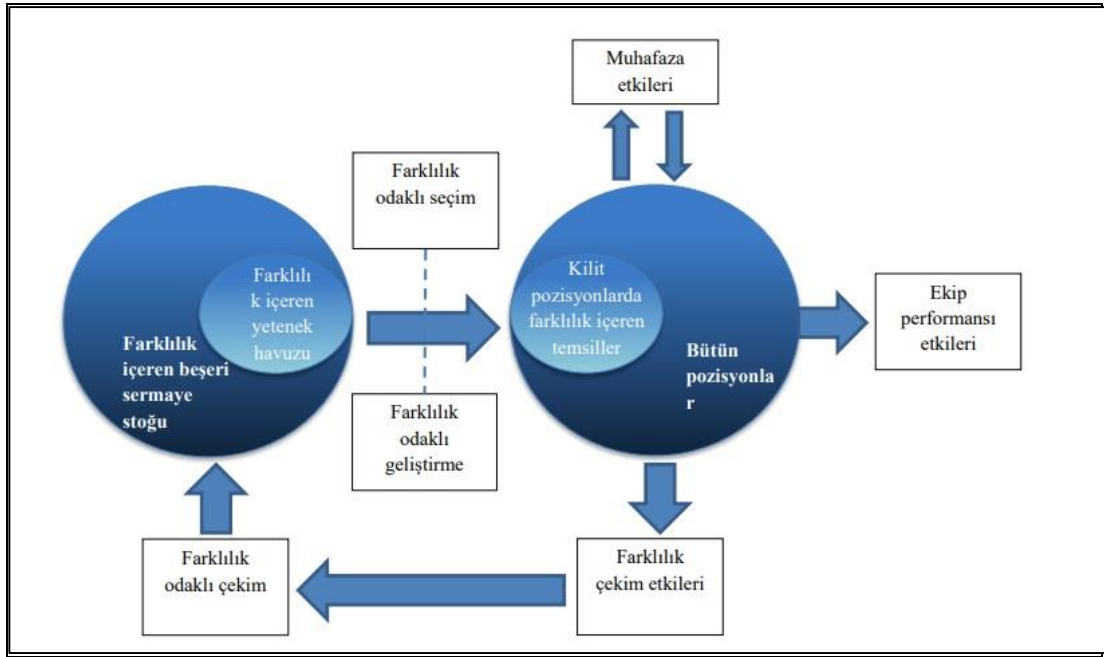
### **3.5 Kavramlar Arası İlişkiler**

Çalışmanın bu kısmı, araştırma kapsamına dahil edilen farklı kavramları bulgular ve literatürden elde edilen çerçeve üzerinden bağlantılandırmayı hedeflemektedir. Bu çalışma tek bir vaka incelemesinde dört ayrı kavramı bağlantılandırma hususunda bir ilk olarak kabul edilebileceğinden ötürü aynı hedefe ulaşmış literatür kaynakları bulmak güç olmaktadır. Dolayısıyla, bu ilişkinin incelenmesi temel olarak bir seferde iki kavramın irdelenmesine dayanacak ve bu ilişkilerin her birinin anlaşılması üzerinden söz konusu ilişkileri tesis etmeyi hedefleyecektir. Bunun ötesinde, her kavram ikilisi arasındaki doğrudan ilişkinin aynı yoğunlukta literatürde kapsanmış olması beklenmemektedir.

Yetenek yönetiminin merkezi rolü, işletme yapısı içerisinde bulunan ve gereken yeteneklerin kontrol edilmesidir (Pascal, 2004). Bu hedefe tutarlı ve güçlü insan kaynakları sistemleri ve süreçleri üzerinden ulaşmak mümkün olabilmektedir (Collings & Mellahi, 2009). Stahl vd. (2007) insan kaynakları sistemleri ve süreçleri arasındaki entegrasyonu İK mimarisi olarak adlandırmış ve kayda değer yetenek havuzlarının gözden kaçmasından sakınmak adına farklılıkların yönetiminin entegre edilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Yetenek yönetimi kavramı, işletmedeki ortamsal kapsam ile birlikte sınırları kapsamındaki farklılık durumunun değerlendirilmesi ile ulaşılabilir (Delery & Doty, 1996) farklılık hedefleri konulmasını gerektirmektedir (Allen vd. 2008).

Farklılıkların yönetimi, yetenek muhafaza, geliştirme, seçim ve çekme dahil insan kaynakları yönetiminde kullanılan süreçler üzerinden yetenek yönetimi ile entegre edilmektedir (Stewart & Harte, 2010). Makela, vd. (2010) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, bilinçli olmayan bir tercih sonucu olsa da işe alan ve adayın kurumsal ve kültürel altyapılarının işe alma süreçlerinde başlıca rol oynadığı, bunun da böylesi bir davranışın düzeltilmesi için işe alma süreçlerinde farklılık kriterlerinin netleştirilmesini zorunlu bir tedbir hale getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Dahası, bir işletme etkinlikler ve fuarlarda farklılık arz eden bir ekip tarafından temsil edildiğinde farklı altyapıdan gelen adayları bünyesine çekmesi daha muhtemel olacaktır (Groysberg & Connolly, 2013). Dolayısıyla, farklılıkların yönetimini yetenek çekme sürecinden itibaren başlatmak önemlidir.

Benzer bir davranıştan hareketle, terfi ve ödül mekanizmalarının dezavantajlı altyapılardan gelen işletme üyelerini görmezden gelebildiği öne sürülmüştür (Lau Chin, 2010; Groysberg & Connolly, 2013). Dolayısıyla farklılıkların yönetimi aynı zamanda, akıl hocalığı ve eğitimler yoluyla bireylerin geliştirilmesine odaklanarak farklı altyapılardan gelen adayların kilit konumlara gelmesini teşvik eden güçlü hedefler de koymalıdır. Bu stratejinin avantajlarından biri, hem daha iyi kurumsal sonuçlar hem de bireysel yetenek ve performans bakımından güçlendirme sağlanmasıdır. Farklılık hedeflerine dayalı bir haleflik stratejisi benimsenmesi ile işletme performansını artırmakta ve kıdemsiz çalışanlarını kendilerini geliştirmeye yönlendirecek ve farklılıklar içeren bir grup içerisinde beşeri sermaye stokunun işletmeye çekilebilmesine olanak tanıyacak daha sağlıklı bir kurumsal yapıyı teşvik etmiş olacaktır (Groysberg ve Connolly, 2013). Buna ilaveten, farklılığın daha iyi yetenek muhafaza etme ve daha düşük personel değişim oranı ile ilişkili faydaları literatürde ortaya konulmuştur (Allen vd. 2008). Yetenek çekme, seçme, geliştirme ve muhafaza etmeye ilişkin döngü Şekil 3.13'te gösterilmektedir.



Şekil 3.13 Farklılıkların yönetimi ve yetenek yönetimi arasındaki ilişki (Allen vd. 2008)

Literatürde, farklılıkların yönetimi ile yetenek yönetimi arasındaki entegrasyon için pek çok yol öne sürülmüştür. Ancak, iç ortamlar, dış ortamlar, hedefler ve zorluklar bakımından işletmeler arası varyasyonlar mevcut olduğundan ötürü tek veya katı bir strateji benimsemek uygulanabilir değildir. Bundan dolayı, benzer işletmelerin stratejilerinin bir işletmede uygulanması ve bunların çıktılarının farklı düzeylerde izlenmesi yoluyla varyanslar dikkatle test edilebilir.

Yetenek yönetimi sıklıkla Beşeri Sermaye Teorisine ilişkin çerçeveler ve uygulamaların incelenmesi yoluyla irdelenmektedir. Her ne kadar bu teori bütün beceri ve bilgi türlerinin bir işletmenin gelişimi için elzem olduğunda ısrarcı olsa da, elde edilen ve yatırım yapmaya değer beceri ve bilgi arasındaki uyumsuzluk teorideki zorluklardan biridir. Teorideki yaklaşım, insan kaynaklarını israftan sakınma ve optimum çıktılara ulaşma yolunda etkin stratejilerle idare edilmesi gereken bir yetenek ambarı veya imalat alanı olarak görmektedir. Beşeri Sermaye Teorisi, bir işletmenin her daim kullanılabilir olmasa da pazarda rekabet avantajı sağlamasına olanak tanıyacak niş bilgi birikimleri elde etmesini teşvik etmektedir (Wright ve diğ., 2015). Teoride, işletmenin yenilikçi kabiliyetlerini iyileştirmede kilit unsurlar olan genel ve özel beceri eğitimleri arasında ayırım yapılmaktadır.

Homojen gruplarla karşılaştırıldığında, farklılık içeren grupların sahip olduğu kaynak zenginliği bunları sorun çözme ve karar alma süreçlerinde daha yaratıcı yapmaktadır. Bunu takiben, demografik bileşimin çeşitliliği arttıkça işletmedeki yenilik potansiyeli de artmaktadır. Her ne kadar farklılık içeren ekiplerde yaratıcılık süreci esnasında iletişim sorunları ve yıkıcı uzlaşmazlıklar çıkabilirse de (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999), grubun yapısı aynı zamanda ekip üyeleri arasında artan eşgüdümüne de sebep olabilmektedir (De Dreu & Wwingart, 2003). Knippenberg ve diğ. (2004, s. 1010) tarafından “öznel olarak kendisiyle benzer grup içi diğerleri ile öznel olarak kendisinden farklı grup dışı diğerleri arasındaki farklılaşma” olarak tanımlanan sosyal sınıflaşma, işletmede farklılığın olumsuz etkilerinin başlıca sebebi olarak belirlenmektedir. Gruplar arası önyargılar, sosyal sınıflaşmanın olumsuz etkilerini kuvvetlendirmenin (Brewer & Brown, 1998) yanı sıra, ekip üyeleri arasındaki güveni, bilgi alışverişini ve birbirini dinleme kültürünü yıpratmak suretiyle iş ilişkilerini de aksatmaktadır (Jehn vd.1999; van Knippenbergve diğ, 2004).

Sınıflandırma-Ayrıntılandırma Modeli (SAM), sosyal sınıflandırma, farklılık ve çalışan ekiplerde yeni fikirler üretme ve geliştirme unsurları arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere Van Knippenberg, vd. (2004) tarafından geliştirilmiştir. Bu model, karar kalitesi, yenilik ve yaratıcılık dahil ekip çıktıları üzerindeki başlıca etkiyi gruplar arası önyargılar ve bunların uzantılarına atfetmektedir. Kimlik tehditlerinin, normatif kalıpların veya sınıflandırmaların farklılık içeren gruplar içerisinde kısıktırılması sosyal sınıflaşmayı tetiklemekte, bunların üstesinden gelinmesi ve işletme içi ilişkilerin dengelenmesi grubun çeşitli ve geniş bir perspektif, bilgi ve birikim kaynağından beslenebilmesine olanak tanımaktadır (Van Knippenberg vd. 2004). SAM tarafından açıklandığı üzere, işletmenin gruplar arası önyargıları asgariye indirme yolunda etkin yönetim uygulamaları uygulama yetisi daha etkin katılım ve yenilik çıktılarının güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

Gruplar arası önyargılara dair en etkili çözümler, işletme içerisinde farklılık barındıran grupların işletmeye olumlu katkı sağlamalarına olanak tanıyan ve akabinde kimlik tehdidi ve düşük toplu özgüven sorunlarını ortadan kaldıran çalışan içermeye uygulamalarıdır (Crocker vd. 1999). Gruplar arası düzeyde temas ve içermenin artması, yaratıcı karar alma, sorun çözme ve eşgüdümlü ekip çalışmasına yönelik daha

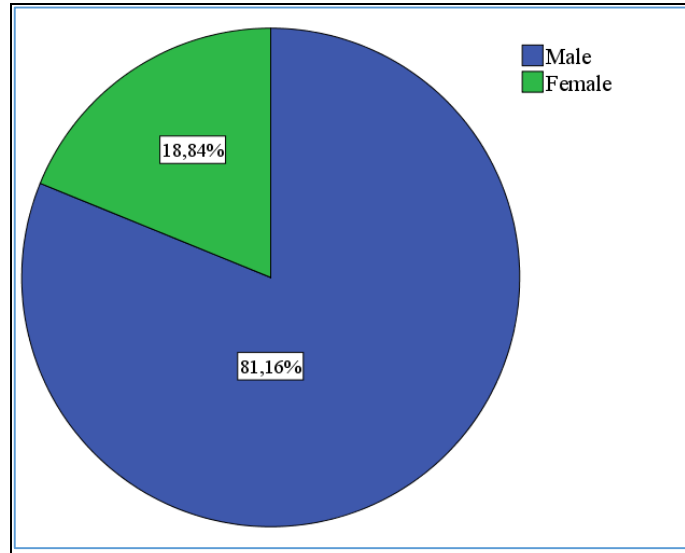
fazla fırsat yaratılmasını destekler. Literatür, farklılık barındıran gruplar içinde olumlu iş ilişkileri yaratılmasının, önyargıların azalmasından doğan daha fazla temas ile korelasyonu bulunduğunu göstermektedir (Pettigrew & Tropp, 2006). Dahası, farklılık içeren çalışma ekipleriyle ilişkinin artışı ile daha iyi çalışma ortamları yaratılmaktadır (Cox, 2001). Bunların sonucunda, çalışan güçlendirme programlarının etkileri farklılık içeren çalışma ekiplerinin işletmede yenilik yönündeki katkılarının artışında hızla ve etkili biçimde kendini gösterebilmektedir.

## 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 4.1 Çalışma Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Türkiye’de makina, inşaat, imalzemeleri imalat sanayinde faaliyet gösteren iki firma çalışanları ile Libya’da faaliyet gösteren General Electricity Firması çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu evrenden anket formları profesyonel internet platformları üzerinden yayınlanmış, gruplar ve bireylere 2000’den fazla bağlantı gönderilmiştir. Toplam 561 anket formu alınmış olup bunlardan 430’u tam ve zamanında teslim edilmiş olarak yeterli katılımı sağlamış olarak değerlendirilmiştir.

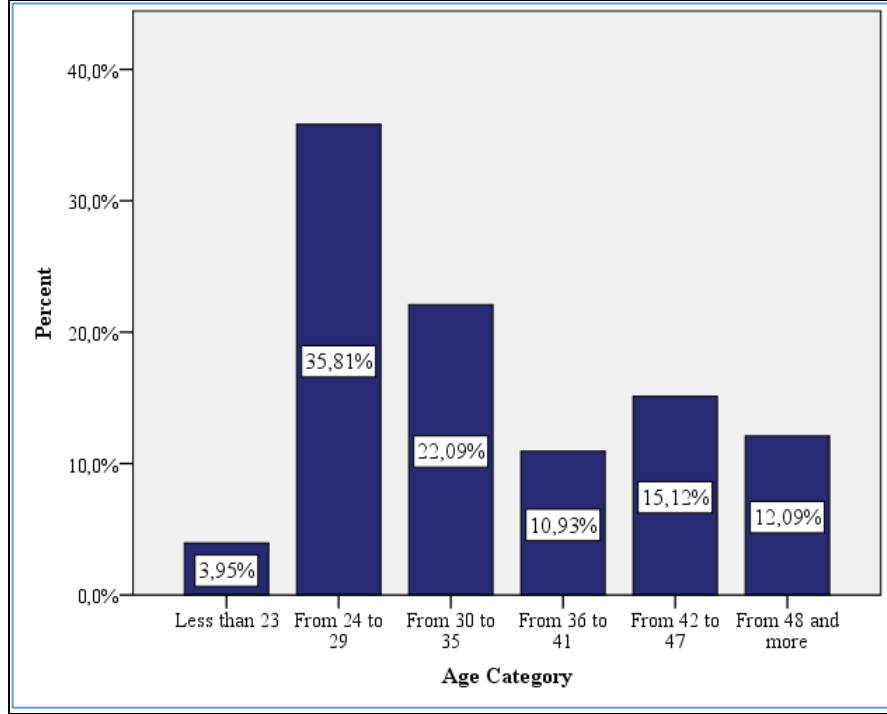
Anket formunun demografik bilgiler kısmında, katılımcılara cinsiyet ve yaşları sorulmuştur. Şekil 4.1’de gösterildiği üzere katılımcıların %81,16’sı erkek iken %18,84’ü kadındır. Katılımcı gruptan elde edilen bu oranlar, Türk İstatistik Enstitüsü’nün 2019 yılı için bildirdiği erkekler için %71,8 ve kadınlar için %34,5 iş gücüne katılım oranına uygun bir ölçüde yansıtmaktadır (ILO, 2019).



Şekil 4.1 Anket katılımcılarının cinsiyet dağılımı

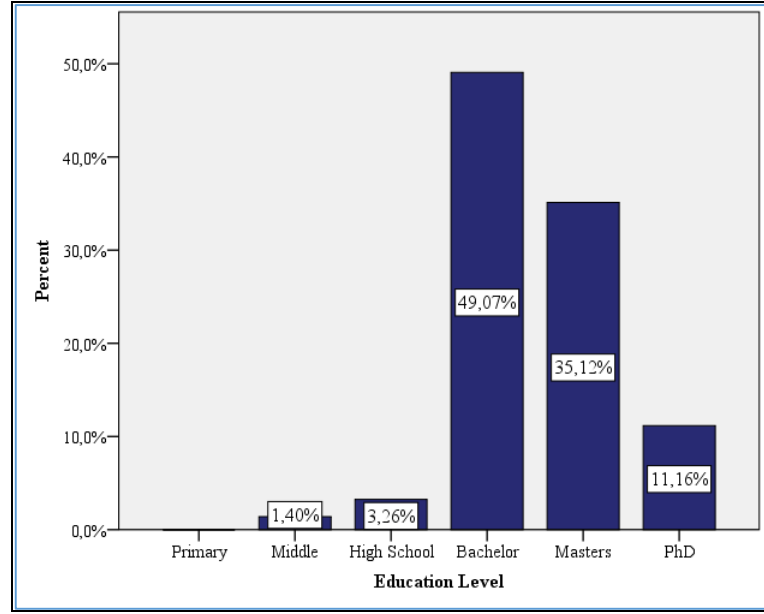
Şekil 4.2’de sunulan yaş dağılımı, örneklemin çoğunluğunun (%68,83) 24 - 41 yaşları arasında olduğunu göstermiştir. 42 yaş ve üstü bireylerin yüzdesi %27,21, 23 yaş ve altı olanların yüzdesi ise %27,21 olarak bulgulanmıştır. Bu çalışma kapsamında elde edilen yüzde değerleri, 15 - 23 yaş arası en düşük istihdam oranı ve 24 - 41 yaş arası

çoğunluk istihdam oranına sahip olan Türkiye'deki iş gücünün yapısını yansıtır niteliktedir (OECD, 2020).



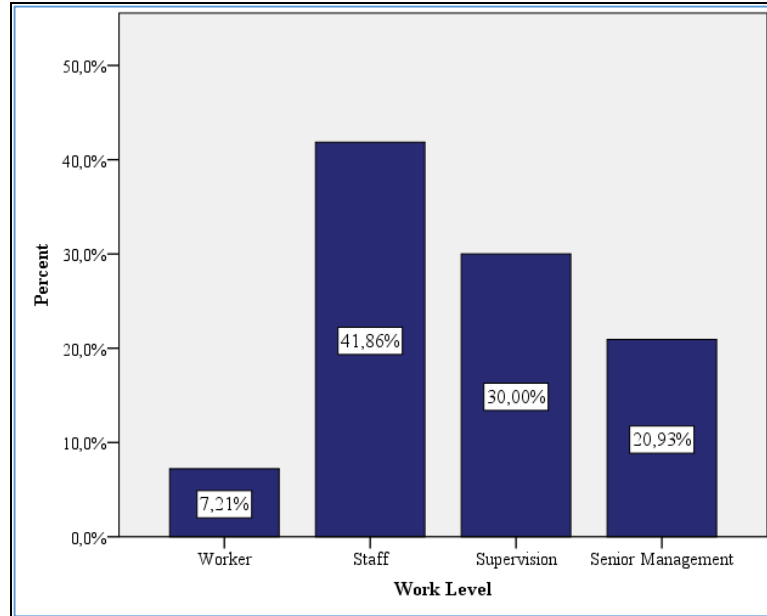
Şekil 4.2 Anket katılımcılarının yaş dağılımı

Şekil 4.3'te gösterildiği üzere, katılımcıların büyük bir kısmı lisans eğitimi sahibi olup, bu durum iş gücünün yüksek eğitim düzeyini yansıtmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %46'nın üzerinde lisansüstü ve doktora derecesi sahibi bireyi kapsamaktadır.

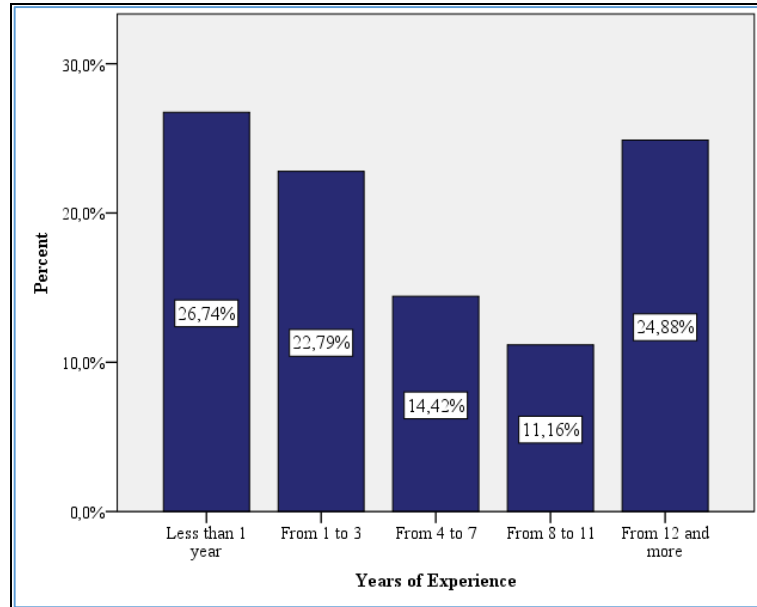


Şekil 4.3 Anket katılımcılarının eğitim düzeyleri

Şekil 4.4'te gösterildiği üzere katılımcıların çoğunluğu kendilerini işçi ve memur olarak tanımlamış olup, bu durum işletme yapısının gerçekçi bir yansımasını meydana getirmektedir. Şekil 4.5, katılımcıların çeşitlilik arz eden işletme ve iş deneyimlerini ortaya koymaktadır.



Şekil 4.4 Katılımcıların istihdam edildiği pozisyonlar



Şekil 4.5 Katılımcıların yıl bazında mesleki iş deneyimleri

Katılımcılardan alınan demografik ve mesleki verilerin ana kitle ile uyumlu olduğu görülmüştür. Doalısıyla öneklemin ana kitleyi iyi bir şekilde temsil ettiği söylenebilir.

#### 4.2 Değişkenlerin Ölçümü

Bu araştırma için hazırlanan anket formu, incelenen değişkenlere yönelik test edilmiş ölçeklere dayandırılmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizine dayalı ölçeklere, kaynaklara ve ölçümde kullanılan ölçeklerin kesim noktalarına ilişkin bir özet Tablo 4.1’de sunulmaktadır. Faktör yüklemeye ilişkin kesim noktası temel olarak en ilgili ve güvenilir göstergelerin seçilmesi ve özellikle bu çalışmadaki beş kavramın test edilmesiyle katılımcılar üzerindeki ölçeklerin ağırlığının azaltılmasına dayanmıştır. Bunlara ilaveten, ankette kullanılan şablon bu tez raporuna ekli Ek A’da sunulmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir:

- Farklılıkların yönetimi: Ölçek, iç korelasyon ve güvenilirlik bakımından göstergelerin değerlendirilip uygun görüldüğü Ergul ve Kurtulmuş (2014) çalışmasından alınmıştır. Faktör analizinde 0,40 ve üzeri puan alan göstergeler bu çalışma kapsamında ele alınmış, bu da 15 göstergenin dahil edilmesi sonucunu

doğurmuştur. Farklılıkların yönetiminin ölçeği (Nart, Yaprak, Yildirim, & Sarihan, 2018) çalışmasıyla teyit edilmiştir.

- Yetenek yönetimi: Ölçek, yetenek yönetiminin ölçümü için entegre ölçeğin 26 göstergeden yapılandırıldığı Jayaraman, Tallb ve Khan (2018) çalışmasından alınmıştır. Göstergeler aynı çalışma içerisinde doğrulanmış olup, bu araştırma kapsamında faktör analizinde 0,40 ve üzeri puan alan 18 gösterge ele alınmıştır.
- İç girişimcilik: Tam ölçek aslen Vargas-Halabi, Mora-Esquivel ve Siles (2017) tarafından geliştirilip doğrulanmış, başlangıçta 60 olan madde sayısı nihai olarak 20 göstergede sabitlenmiştir. Yazarlar tarafından gerçekleştirilen oldukça karmaşık ve uzun filtreleme sürecine dayalı olarak bu 20 göstergenin tamamı bu çalışmada ele alınmıştır. Yazarlar tarafından yayınlanan ölçek aslen İspanyolca olmasına karşın yazarlarla doğrudan işbirliği içinde asli ölçek dili alınmış ve bu çalışmada kullanılmak üzere Arapça, İngilizce ve Türkçe dillerine tercüme edilmiştir.
- Yenilik: 17 göstergeden oluşan ölçek, Krasnicka, Glod ve Wronka-Pospiech (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmadan alınmıştır. Yazarlar tarafından gerçekleştirilen güvenilirlik analizi uyarınca bütün göstergeler en az 0-677 faktör değeri sağlamıştır. Dolayısıyla bütün göstergeler bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

### 4.3 Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bir araştırmada kullanılmak üzere herhangi veri toplama aracı tasarlar ve değerlendirirken geçerlilik ve güvenilirlik dikkate alınması gereken başlıca iki faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörlere dikkat edilmesi, ölçümlerin ve elde edilen araştırma verilerinin doğruluğunun temin edilmesine yardımcı olacaktır.

Genel olarak geçerlilik bir ölçümün ölçmesi gereken kavramın ne kadar doğru ölçtüğü hususuna işaret etmektedir. Sosyal bilimler bağlamında bir test kurgulanırken geçerliliğin incelenmesi başlıca adımlardan biridir. Yüzeysel geçerlilik, bir kavramın işlemselleştirilmesine dair ortaya konulan öznel bir yargıdır. Buna ilaveten, kavramların geçerliliği ve örneklem doğruluğunun incelenmesi adına Açıklayıcı

Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis - EFA) kullanılmıştır. Cronbach Alfa da geçerliliğin bir ölçüsü olarak kullanılmıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık güvenilirliğinin kontrol edilmesinde en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir.

#### 4.3.1 Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Farklılıkların Yönetimi ölçeği Ergul ve Kurtulmuş'un (2014) araştırmasından alınmıştır. Ölçek, on beş (15) ifade içermektedir. İfadeler, anketleri yanıtlayanların farklı kurumlar bünyesinde en uygun kullanımlarına ulaşmak adına insan kaynaklarında farklılık kaynaklarına yön veren idari uygulamalara yönelik fikir ve tutumlarını içermektedir.

Farklılıkların yönetimi ölçeği kavramını toplamda 15 ifadeden oluşmaktadır. Bu kavrama dair verilerin incelenmesine yönelik olarak Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) ve Cronbach Alfa kullanılmıştır. Churchill (1979) tarafından önerildiği üzere, gösterge saflaştırmanın amacı; sıfıra yakın korelasyonlar barındıran ve kavramı gerçekten temsil etmeyen daha az etkili göstergelerin saptanması ve çıkarılması yoluyla ölçüm aracının iyileştirilmesi ve arındırılmasıdır. Bu husus Tablo 4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1 Kurumsal iletişim ölçeğine yönelik veri analiz yöntemlerinin özeti

Amaç	Kullanılan İstatistik Yöntemleri
Kavram geçerliliği	Faktör Analizi: Açıklayıcı Faktör Analizi
Güvenilirlik	Cronbach Alfa

Veriler, Social Package of Sciences (SPSS) yazılımı versiyon 26 kullanılarak analiz edilmiştir. Faktör analizi için anketteki 0,4 faktör yüklemesini aşmayan maddeler çıkarılmıştır.

Analizin gerçekleştirilmesinden önce, araştırmacı veri girişinde doğruluk, kayıp değerler, normallik ve uç değerler hususlarını incelemiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları da verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek üzere incelenmiştir.

Tablo 4.2 FY ölçeği için ortalama, standart sapma ve güvenilirlik

Kavram	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa Güvenilirlik
Farklılıkların Yönetimi (FY) Ölçeği	4,31	,990	,920

Tablo 4.2, kavramlar (FY) için betimleyici istatistikler ile Cronbach Alfa güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Ortalama puan 4,31 olarak ortaya çıkarken standart sapma ,990 ve Cronbach Alfa değeri de mükemmel bir ,920 olarak gözlemlenmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi, bir ölçeğin güvenilirliğini artırmak amacıyla kullanılan bir istatistiki bir yöntemdir. Örneklem boyutu, korelasyon matrisinin faktörleşebilirliği ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Örneklem Doğruluğu veya Bartlett Küresellik Testi 100 veya daha yüksektir. Tabachnick ve Fidell (2007), faktör analizi için en az 300 örnek olması gerektiğini öne sürmektedir. Chua (2014) ve MacCallum, Widaman, Zhang ve Hong (1999) ise örneklem boyutunun değişken sayısının 5 katından daha fazla olması gerektiğini ileri sürmüştür. Dolayısıyla, bu araştırmada EFA gerçekleştirilmesi için örneklem boyutunun 75 katılımcıdan az olmaması gerekmektedir (15 madde x 5). Örneklem boyutunun faktör analizine uygunluğunun belirlenmesine yönelik bu çıkarımlara dayalı olarak araştırmada kullanılan 430 katılımcıdan meydana gelen örneklemin yeterli doğruluğu sağladığı kanaatine varılmıştır.

Örneklem doğruluğunun ölçülmesi veya verilerin uygun şekilde faktörleşebildiğinin teyit edilebilmesi hususunda Hair vd. 2010; Pallant, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2007, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,6'dan büyük ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity - BTS) sonucunun  $\alpha < ,05$  koşulunda anlamlı olması durumunda korelasyon matrisinin faktörleşebilmesinin söz konusu olabileceğini belirtmektedir. Bu durumda KMO testi ile BTS örneklemin faktör analizine geçilmesi için yeterli olup olmadığını belirlemektedir (Maat ve Sie, 2011). Buna ilaveten, araştırmacı tarafından hesaba katılması gereken bir husus bütün maddeler için anti imaj korelasyonunun kabul edilebilir düzey olan 0,5 üzerinde bulunması gerektiği olmuştur (Coakes, Steed, 2003; Hair vd., 2010). Bunun yanı sıra, bütün maddeler için

elde edilen sonuçların 0,3'ün üzerinde ortak varyans barındırdığı gözlemlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

#### FY Ölçeği İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Test	Değer
Bartlett Küresellik Testi Yakınsama Ki Kare ( $\chi^2$ )	3872,168
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçümü	,879
df	105
Sig	,000

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü ve Bartlett Küresellik Testi gerçekleştirilmesi suretiyle 15 ifade üzerinde Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uygunluğu Bartlett Küresellik Testi üzerinden desteklenmiş olup, bu da değişkenler arasındaki ilişkinin güçlülüğüne işaret etmektedir. Sonuçların anlamlı olduğu bulgulanmıştır ( $\chi^2 = 3872,168$ ). Örneklem yeterliliğine ilişkin KMO ölçümü 0,879 değeri ile sonuçlanmış, bu da örneklem boyutunun faktör yapısının değerlendirilmesi için yeterli büyüklükte olduğuna işaret etmiştir. 0,879 değeri ile Kaiser–Meyer–Olkin değeri ve Bartlett Küresellik Testinde anlamlı sonuç ortaya koymuş olup, bu da verilerin faktör analizine geçmek için yeterli olduğuna işaret etmektedir (Tablo 4.3) (Huck, 2012; Pallant, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007).

Tablo 4.3 FY Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) ile Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Eigen Değerleri			Kareli Yüklemelerden Çıkarılan Toplamlar			Kareli Yüklemelerin Döndürme Toplamları		
	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %
1	7,14	47,60	47,603	7,14	47,60	47,603	4,535	30,23	30,234
2	1,721	11,47	59,078	1,721	11,47	59,078	4,327	28,84	59,078
3	0,945	6,302	65,38						
4	0,821	5,474	70,853						
5	0,706	4,709	75,562						
6	0,619	4,126	79,688						
7	0,53	3,534	83,222						
8	0,515	3,436	86,658						
9	0,461	3,076	89,733						
10	0,388	2,587	92,32						

11	0,346	2,31	94,63
12	0,272	1,811	96,44
13	0,199	1,33	97,77
14	0,182	1,216	98,986
15	0,152	1,014	100

Bu istatistiki çıkarımlara dayalı olarak, temel bileşen analizi ve varimax döndürme kullanılarak on beş (15) gösterge ile açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Asgari faktör yükleme kesim noktası 0,4 ile gerçekleşmiştir. Tablo 4.4'te gösterildiği üzere, ortak varyans değeri % 59,078 ile değişkenlerdeki varyansın ne kadarının çıkarım yapılan faktörler ile hesaba katıldığını göstermektedir. Her bir faktör ile ilişkili eigen değerler söz konusu faktör ile açıklanan varyansı temsil etmektedir. Tablo, eigen değerleri üzerinden açıklanan varyans bakımından ilk faktör maddesi ile toplam varyansın %47,603'ünün, ikinci faktör maddesi ile ise %11,475'inin açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.4 FY ölçeği için varimax döndürmeli temel bileşen analizi çıkarımına dayalı faktör yüklemesi

Bileşen Döndürme Matrisi <sup>a</sup>			
Maddeler	Açıklama	Bileşen	
		1	2
FY_11	Çalışanların farklılıklarına dair his ve düşünceleri memnuniyetle karşılanmakta ve açıkça ifade edilebilmektedir	0.773	
FY_12	Çalışanlar arası farklılıklara ilişkin iyimser bir görüş mevcuttur	0.756	
FY_13	Çalışanların farklılıklarına ilişkin tartışmalar işletme için önemli kabul edilmektedir	0.747	
FY_15	Yetenekler ve çalışma tarzlarına ilişkin farklılıklar görmezden gelinmemektedir	0.721	
FY_10	Çalışanlar arası farklılıklar yeni fikirler için birer kaynak olarak görülmektedir	0.713	
FY_14	Çalışanların farklılıklarına ilişkin açıkça görüş ifade etmeleri makul karşılanmaktadır	0.712	
FY_9	Görevler çalışanlara yetkinliklerine dayalı olarak tahsis edilmektedir	0.670	
FY_1	Bütün çalışanlara farklı yetkinlikleri (pozisyon, deneyim, gelir) olsa da adilane davranılmaktadır		0.405
FY_5	Kültürel farklılıklar ve altyapı üzerinden çalışanlar üzerinde ayrımcılık uygulanmamaktadır		0.845
FY_4	Fikirleri ve düşünceleri üzerinden çalışanlar üzerinde ayrımcılık uygulanmamaktadır		0.832
FY_3	Kişisel yaşam tarzı veya inançları üzerinden çalışanlar üzerinde ayrımcılık uygulanmamaktadır		0.807
FY_2	Cinsiyet ve ırk gibi bireysel farklılıklar üzerinden çalışanlar üzerinde önyargı uygulanmamaktadır		0.693

FY_8	Siyasi fikir veya eğilimleri üzerinden çalışanlara hiçbir ayrıcalık tanınmamaktadır	0.654
FY_6	Çalışanlar açık bir ortamda farklılıklarına dair konuşabilmekte ve fikir beyan edebilmektedir	0.621
FY-7	Farklı bölgeler ve şehirlerden gelen bütün çalışanlar işletme tesislerinden yerel çalışanlarla eşit fırsatlarla faydalanabilmektedir	0.592

Son olarak, her bir madde için ortak varyanslar belirlenmiştir. Maddelerin ortak varyansları 0,405 ile 0,845 arasında değişmektedir.

Bileşen Döndürme Matrisine dayalı olarak, bütün faktörlerin sağlaması gereken asgari faktör yüklemesi olan 0,4 değerini ve basit bir faktör yapısı ile ilişkili olma koşulunu sağlayamadığından toplamda beş gösterge çıkarılmıştır. Faktör analiz sonuçları, FY göstergelerinin Tablo 4.5'te gösterildiği üzere iki faktör tanım kümesi ürettiğini göstermektedir. Analiz, 1,0'ın üzerinde eigen değeri barındıran iki bileşenin varlığını ortaya koymuştur. EFA sonuçları, Faktör 1'e yükleme yapan yedi (7) madde ve Faktör 2'ye yükleme yapan sekiz (8) madde ortaya koymuştur. Faktör Analiz sonuçları, Tablo 4.5'te sunulduğu üzere Farklılıkların Yönetimi (FY) Ölçeği üreten başlıca iki faktör olduğunu göstermiştir.

#### 4.3.2 Yetenek Yönetimi Ölçeği Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu ölçek Jayaraman, Tallb ve Khan'ın (2018) çalışmasından alınmıştır. Ölçek, yetenek yönetiminin ölçümlenmesi için yapılandırılmıştır. Alıntı yapılan asıl ölçek 26 maddeden kurgulanmıştır. Ancak, faktör analizi sonucunda içinden sadece on sekiz (18) madde seçilmiştir.

Tablo 4.5 YY ölçeği için ortalama, standart sapma ve güvenilirlik

Kavram	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa Güvenilirlik
Yetenek Yönetimi (YY) Ölçeği	4,020	,968	,932

Tablo 4.6, kavramlar (YY) için betimleyici istatistikler ile Cronbach Alfa güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Ortalama puan 4,020 olarak ortaya çıkarken standart sapma ,968 ve Cronbach Alfa değeri de ,920 olarak gözlemlenmiştir.

Tablo 4.6 YY Ölçeği İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Test	Değer
Bartlett Küresellik Testi Yakınsama Ki Kare ( $\chi^2$ )	4920,225
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçümü	,908
df	153
Sig	,000

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü ve Bartlett Küresellik Testi gerçekleştirilmesi suretiyle 18 maddelik araç üzerinde Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uygunluğu Bartlett Küresellik Testi üzerinden desteklenmiş olup, bu da değişkenler arasındaki ilişkinin güçlülüğüne işaret etmektedir. Sonuçların anlamlı olduğu bulgulanmıştır ( $\chi^2 = 4920,225$ ). Örneklem yeterliliğine ilişkin KMO ölçümü 0,908 değeri ile sonuçlanmış, bu da örneklem boyutunun faktör yapısının değerlendirilmesi için yeterli büyüklükte olduğuna işaret etmiştir. 0,908; Kaiser-Meyer-Olkin değeri ve Bartlett Küresellik Testinde anlamlı sonuç ortaya koymuş olup, bu da verilerin faktör analizine geçmek için yeterli olduğuna işaret etmektedir (Tablo 4.7) (Huck, 2012; Pallant, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007).

Tablo 4.7 YY Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) ile Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Eigen Değerleri			Kareli Yüklemelerden Çıkarılan Topamlar			Kareli Yüklemelerin Döndürme Topamları		
	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %
1	8,670	48,17	48,169	8,670	48,17	48,169	4,444	24,69	24,69
2	1,466	8,144	56,313	1,466	8,144	56,313	3,842	21,34	46,031
3	1,229	6,825	63,138	1,229	6,825	63,138	3,079	17,11	63,138
4	0,924	5,132	68,270						
5	0,814	4,523	72,793						
6	0,683	3,794	76,586						
7	0,633	3,516	80,103						
8	0,612	3,400	83,503						
9	0,467	2,593	86,096						
10	0,423	2,348	88,445						
11	0,382	2,122	90,567						
12	0,342	1,899	92,466						
13	0,319	1,774	94,240						

Tablo 4.8 Devamı

14	0,273	1,515	95,755
15	0,239	1,330	97,085
16	0,208	1,156	98,241
17	0,167	0,926	99,167
18	0,150	0,833	100,000

Bu istatistiki çıkarımlara dayalı olarak, temel bileşen analizi ve varimax döndürme kullanılarak on sekiz (18) gösterge ile açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Asgari faktör yükleme kesim noktası 0,4 ile gerçekleşmiştir. Tablo 4.8’de gösterildiği üzere, ortak varyans değeri % 63,138 ile değişkenlerdeki varyansın ne kadarının çıkarım yapılan faktörler ile hesaba katıldığını göstermektedir. Her bir faktör ile ilişkili **eigen** değerler söz konusu faktör ile açıklanan varyansı temsil etmektedir. Tablo 4.8, **eigen** değerleri üzerinden açıklanan varyans bakımından ilk faktör maddesi ile toplam varyansın %48,169’unun, ikinci faktör maddesi ile %8,144’ünün ve üçüncü faktör maddesi ile %6,825’inin açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.8 YY ölçeği için varimax döndürmeli temel bileşen analizi çıkarımına dayalı faktör yüklemesi

		<b>Bileşen Döndürme Matrisi<sup>a</sup></b>		
Maddeler	Açıklama	Bileşen		
		1	2	3
YY_2	İşletmem tanımlanan yetenekleri katkı düzeylerine göre ayırmaktadır	0.891		
YY_1	İşletmem bünyesinde yetenek havuzu tesis etmektedir	0.764		
YY_3	Tanımlanan yeteneklere ilişkin eğitim faaliyetleri gerekli yetkinliklere odaklıdır	0.683		
YY_9	Yetenekler işletmede önü açık kariyer yollarına sahiptir	0.573		
YY_5	Tanımlanan yeteneklere ilişkin eğitim faaliyetlerinin içerikleri çalışma performansına dayalıdır	0.545		
YY_4	Tanımlanan yeteneklere ilişkin eğitim faaliyetleri sürekli uygulanmaktadır	0.530		
YY_12	Amirim çalışma performansına dair tartışma imkanı ve anlamlı ve faydalı geri bildirimler sunmaktadır	0.474		

Tablo 4.9 Devamı

YY_6	Tanımlanan yeteneklere ilişkin eğitim faaliyetleri zaman ve yoğun mali kaynak gerektirmektedir	0.776
YY_7	Tanımlanan yeteneklere ilişkin eğitim faaliyetleri işletmeye özel beceriler / bilgiler geliştirmek için tasarlanmıştır	0.775
YY_11	Geliştirme faaliyetleri tanımlanan yetenekler için gelişimsel büyüme gündemine ilişkin geri bildirimleri kapsamaktadır	0.731
YY_8	Tanımlanan yetenekler işletmede yükselmeye yönelik pek çok fırsata sahiptir	0.654
YY_10	Yetenekler terfi için birden fazla seçeneğe sahiptir	0.483
YY_17	İşletmem tıbbi yardım, emeklilik ve kıdem tazminatı yardımları sağlamaktadır	0.840
YY_18	İşletmem mali-olmayan yollardan takdirlerini sunmaktadır; örn., takdir belgeleri	0.649
YY_16	İşletmem dengeli bir yaşam tarzını desteklemektedir (iş ve kişisel hayat arasında)	0.568
YY_15	Destekleyici ve uyumlu iş arkadaşlarım var	0.525
YY_14	İşletmemin adil ve dürüst bir çalışan ödüllendirme sistemi olduğuna inanıyorum	0.543
YY_13	İşletmem çalışmama ve katkılarıma değer vermektedir	0.522

Son olarak, her bir madde için ortak varyanslar belirlenmiştir. Maddelerin ortak varyansları 0,474 ile 0,891 arasında değişmektedir.

Bileşen Döndürme Matrisine dayalı olarak, bütün faktörlerin 0,4 değerini sağladığı ve basit bir faktör yapısı ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Faktör analiz sonuçları, YY göstergelerinin Tablo 4.9'da gösterildiği üzere iki faktör tanım kümesi ürettiğini göstermektedir.

### 4.3.3 İç Girişimcilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Bu ölçek aslen Vargas-Halabi, Mora-Esquivel ve Siles (2017) tarafından geliştirilmiş ve tescil edilmiştir. Asıl ölçek altmış (60) madde içermiştir ancak bu araştırmanın amaçları doğrultusunda sadece yirmi (20) madde kullanılmıştır. Bu yazarlar tarafından gerçekleştirilen yüksek düzeyde karmaşık ve uzun filtreleme sürecine dayandırılmıştır. Bu ölçeğin potansiyel tahminleme kabiliyeti iş sektöründe özellikle yeniliğin gelişmesine ve firma için yeni iş fırsatları açılmasına katkıda bulunan alanlarda kadro geliştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik bir tanılama aracı olarak faydalı olabilmektedir.

Tablo 4.9 İG ölçeği için ortalama, standart sapma ve güvenilirlik

Kavram	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa Güvenilirlik
İç Girişimcilik (İG) Ölçeği	4,344	,807	,933

Tablo 4.10, İG ölçeği için betimleyici istatistikler ile Cronbach Alfa güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Ortalama puan 4,344 olarak ortaya çıkarken standart sapma ,807 ve Cronbach Alfa değeri de mükemmel bir ,933 olarak gözlemlenmiştir.

Tablo 4.10 İG Ölçeği İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Test	Değer
Bartlett Küresellik Testi Yakınsama Ki Kare ( $\chi^2$ )	5759,393
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçümü	,890
Df	190
Sig	,000

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü ve Bartlett Küresellik Testi gerçekleştirilmesi suretiyle 20 maddelik ifade üzerinde Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uygunluğu Bartlett Küresellik Testi üzerinden desteklenmiş olup, bu da değişkenler arasındaki ilişkinin güçlülüğüne işaret etmektedir. Sonuçların anlamlı olduğu bulgulanmıştır ( $\chi^2 = 5759,393$ ). Örneklem yeterliliğine ilişkin KMO ölçümü 0,890 değeri ile sonuçlanmış, bu da örneklem boyutunun faktör yapısının değerlendirilmesi

için yeterli büyüklükte olduğuna işaret etmiştir. 0,890- Kaiser–Meyer–Olkin değeri ve Bartlett Küresellik Testinde anlamlı sonuç ortaya koymuş olup, bu da verilerin faktör analizine geçmek için yeterli olduğuna işaret etmektedir (Huck, 2012; Pallant, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007) (Tablo 4.11)

Tablo 4.11 İG Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) ile Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Eigen Değerleri			Kareli Yüklemelerden Çıkarılan Topamlar			Kareli Yüklemelerin Döndürme Topamları		
	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %
1	9,026	45,13	45,132	9,026	45,13	45,132	5,376	26,88	26,881

Tablo 4.12 Devamı

2	2,129	10,643	55,775	2,129	10,643	55,775	4,308	21,540	48,420
3	1,372	6,858	62,633	1,372	6,858	62,633	2,843	14,213	62,633
4	0,953	4,765	67,398						
5	0,843	4,215	71,614						
6	0,787	3,937	75,550						
7	0,661	3,305	78,856						
8	0,582	2,908	81,764						
9	0,539	2,697	84,461						
10	0,536	2,680	87,141						
11	0,440	2,198	89,338						
12	0,390	1,949	91,287						
13	0,325	1,627	92,914						
14	0,289	1,445	94,359						
15	0,258	1,288	95,647						
16	0,202	1,011	96,658						
17	0,191	0,955	97,613						
18	0,182	0,908	98,521						
19	0,165	0,826	99,347						
20	0,131	0,653	100,000						

Bu istatistiki çıkarımlara dayalı olarak, temel bileşen analizi ve varimax döndürme kullanılarak yirmi (20) gösterge ile açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Asgari faktör yüklenme kesim noktası 0,4 ile gerçekleşmiştir. Tablo 4.12'de gösterildiği üzere, ortak varyans değeri % 62,633 ile değişkenlerdeki varyansın ne kadarının çıkarım yapılan faktörler ile hesaba katıldığını göstermektedir. Her bir faktör ile ilişkili **eigen** değerler söz konusu faktör ile açıklanan varyansı temsil etmektedir. Tablo 4.12, **eigen**

değerleri üzerinden açıklanan varyans bakımından ilk faktör maddesi ile toplam varyansın %45,132'sinin, ikinci faktör maddesi ile %10,643'ünün ve üçüncü faktör maddesi ile %6,858'inin açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.12 İG ölçeği için varimax döndürmeli temel bileşen analizi çıkarımına dayalı faktör yüklemesi

		<b>Bileşen Döndürme Matrisi<sup>a</sup></b>		
Maddeler	Açıklama	Bileşen		
		1	2	3
İG_10	İşletme için yeni bir girişim için maliyet fayda değerlendirmesi yapmaya yönelik yöntemlerim mevcut	0,823		
İG_18	Yeni bir girişimi başlatmak ve sürdürmek için ne tür kaynaklar gerekeceğini saptayabiliyorum	0,773		
İG_8	İşletme için yeni bir girişime için gerekli mali kaynakları saptayabiliyorum	0,743		
İG_9	İşletme için yeni bir girişim için gerekli kaynakların nasıl elde edileceğini algılayabiliyorum	0,727		
İG_19	İşletme için mümkün olan yeni girişimlerin neler olduğunu amirlerimle netleştirmeye çalışıyorum	0,710		
İG_20	Diğerleri yapılamayacağını söylese de ben yeni girişimleri desteklemeyi sürdürebiliyorum	0,618		
İG_12	İşletmede yeni girişimler uygulanmasına yönelik birimler arası ortak çaba gösterilmesi doğrultusunda eylemler gerçekleştiriyorum	0,612		
İG_17	İşletme için yeni bir girişimin ilerlemesini takip etme yetisine sahibim	0,604		
İG_11	İşletme için ortaya çıkan her yeni fırsatı diğerleriyle değerlendirme eğilimim mevcut	0,477		
İG_2	İşletme bünyesinde bir şeylerin nasıl yapıldığı / gerçekleştirildiğini sorgulayan sorular soruyorum		0,867	
İG_1	İşletme için değişim yaratma veya yeni girişimler geliştirme yolunda fırsatlardan faydalanmak için özen gösteriyorum		0,814	
İG_3	İşletme için değişim yaratma veya yeni girişimler geliştirme yolunda fırsatlardan faydalanmak için özen gösteriyorum		0,668	

Tablo 4.13 Devamı

İG_5	İşletme için düşünülen yeni girişimlerin gerçekleştirileceği konusunda güvenim var	0,651
İG_4	İşletme için fırsatları idare edilebilir girişimlere dönüştürme kabiliyetine sahibim	0,648
İG_13	İşletme bünyesinde kimden gelirse gelsin yeni fikirleri destekliyorum	0,641
İG_6	İşletme için yeni girişimin icrası esnasında diğerlerini heveslerini muhafaza etmeye teşvik ediyorum	0,578
İG_7	İşletmede yeni girişimler üretmek adına fırsatları farketmeye yönelik iyi tanımlanmış bir düzenim / sistemim var	0,492
İG_16	Belirsiz sonuçları bulunan yeni girişimler için risk almaya razıyım	0,843
İG_15	İşletmede yeni girişimlere yönelik risk almaktan memnun oluyorum	0,813
İG_14	Yeni yüksek riskli girişimlere daha fazla eğilimliyim	0,798

Son olarak, her bir madde için ortak varyanslar belirlenmiştir. Maddelerin ortak varyansları 0,473 ile 0,867 arasında değişmektedir. Bileşen Döndürme Matrisine dayalı olarak, bütün faktörlerin 0,4 değerini sağladığı ve basit bir faktör yapısı ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Faktör analiz sonuçları, İG göstergelerinin Tablo 4.13'da gösterildiği üzere iki faktör ürettiğini göstermektedir. Analiz, 1,0'ın üzerinde **eigen** değeri barındıran üç bileşenin varlığını ortaya koymuştur.

#### 4.3.4 Yenilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

17 ifadeden meydana gelen ölçek, Krasnicka, Glod ve Wronka-Pospiech (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmadan alınmıştır. Ortaya konulan beş boyutlu yenilik ölçeği, yeniliğin kapsamının ölçülmesinde ve YN ile bir kuruluşun performansı arasındaki ilişkiye yahut teknolojik yenilikçiliği üzerindeki etkilerine dair bilgilerin geliştirilmesi amacıyla kullanılabilir.

Tablo 4.13 YN ölçeği için ortalama, standart sapma ve güvenilirlik

Kavram	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa Güvenilirlik
Yenilik (YN) Ölçeği	4,136	1,041	,954

Tablo 4.14, YN ölçeği için betimleyici istatistikler ile Cronbach Alfa güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Ortalama puan 4,136 olarak ortaya çıkarken standart sapma 1,041 ve Cronbach Alfa değeri de mükemmel bir ,954 olarak gözlemlenmiştir.

Tablo 4.14 YN Ölçeği İçin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Test	Değer
Bartlett Küresellik Testi Yakınsama Ki Kare ( $\chi^2$ )	6102,147
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçümü	,926
Df	136
Sig	,000

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü ve Bartlett Küresellik Testi gerçekleştirilmesi suretiyle 17 maddelik ifade üzerinde Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uygunluğu Bartlett Küresellik Testi üzerinden desteklenmiş olup, bu da değişkenler arasındaki ilişkinin güçlülüğüne işaret etmektedir. Sonuçların anlamlı olduğu bulgulanmıştır ( $\chi^2 = 6102,147$ ). Örneklem yeterliliğine ilişkin KMO ölçümü 0,926 değeri ile sonuçlanmış, bu da örneklem boyutunun faktör yapısının değerlendirilmesi için yeterli büyüklükte olduğuna işaret etmiştir. ,926 Kaiser-Meyer-Olkin değeri ve Bartlett Küresellik Testinde anlamlı sonuç ortaya koymuş olup, bu da verilerin faktör analizine geçmek için yeterli olduğuna işaret etmektedir (Tablo 4.15) (Huck, 2012; Pallant, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007).

Tablo 4.15 YN Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) ile Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Eigen Değerleri			Kareli Yüklemelerden Çıkarılan Topamlar			Kareli Yüklemelerin Döndürme Topamları		
	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %
1	9,817	57,75	57,750	9,817	57,75	57,750	5,152	30,30	30,307
2	1,207	7,100	64,850	1,207	7,100	64,850	3,618	21,28	51,591
3	1,102	6,482	71,332	1,102	6,482	71,332	3,356	19,74	71,332
4	0,738	4,344	75,675						
5	0,685	4,029	79,704						
6	0,561	3,297	83,002						

7	0,509	2,995	85,997
8	0,381	2,241	88,238
9	0,366	2,151	90,389
10	0,336	1,975	92,364
11	0,289	1,698	94,062
12	0,210	1,235	95,297
13	0,199	1,170	96,467
14	0,164	0,965	97,432
15	0,158	0,927	98,359
16	0,144	0,850	99,208
17	0,135	0,792	100,00

Bu istatistiki çıkarımlara dayalı olarak, temel bileşen analizi ve varimax döndürme kullanılarak on yedi (17) ifade ile açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Asgari faktör yükleme kesim noktası 0,4 ile gerçekleşmiştir. Tablo 4.16'da gösterildiği üzere, ortak varyans değeri %71,332 ile değişkenlerdeki varyansın ne kadarının çıkarım yapılan faktörler ile hesaba katıldığını göstermektedir. Her bir faktör ile ilişkili eigen değerler söz konusu faktör ile açıklanan varyansı temsil etmektedir. Tablo 4.16, eigen değerleri üzerinden açıklanan varyans bakımından ilk faktör maddesi ile toplam varyansın %57,750'sinin, ikinci faktör maddesi ile %7,100'ünün ve üçüncü faktör maddesi ile %6,482'sinin açıklandığını göstermektedir.

Tablo 4.16 Yenilik ölçeği için varimax döndürmeli temel bileşen analizi çıkarımına dayalı faktör yüklemesi

		<b>Bileşen Döndürme Matrisi<sup>a</sup></b>		
Madde	Açıklama	Bileşen		
		1	2	3
YN_1	İşletmenin rekabet stratejisi yeni pazarlara yönelik		0,791	
YN_2	İşletme, rekabet avantajının ana kaynağı olarak yenilikler yoluyla gelişmektedir		0,846	
YN_3	Yenilikçi ürünler, teknolojiler ve pazarlama stratejileri geliştirmek üzere ticari ortam takip edilmektedir		0,731	
YN_4	Yeni stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmak adına yeni yönetim yöntemleri ve sistemleri kullanılmaktadır		0,643	
YN_5	Son üç yıl içinde, ilke ve prosedürlerde anlamlı değişiklikler yapılmıştır			0,810
YN_6	Son üç yıl içinde, çalışanların görev ve sorumluluk kapsamı değişmiş ve görevleri koordine etmek adına yeni yollar uygulamaya konulmuştur			0,857
YN_7	Şubeler / birimler arasında yeni kurumsal çözümler ve iletişim sistemleri uygulamaya konulmuştur			0,762
YN_8	Kurumsal yapı işletmenin ve pazarın ihtiyaçları doğrultusunda değişmiştir	0,513		
YN_9	Çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik etmek ve üretkenliği artırmak adına mükafatlandırma sistemleri uygulanmaktadır	0,615		
YN_10	Görev planlama ve çalışan performans kontrolüne yönelik olarak sistemler ve yeni yöntemler uygulanmaktadır	0,564		
YN_11	İnsan kaynakları geliştirme programları uygulanmaktadır (eğitim, akıl hocalığı, terfiler)	0,701		
YN_12	Bağlılıklarını sürdürmek adına müşterilerin ihtiyaçlarını saptayıp hızla yanıt vermek hedefiyle özelleştirilmiş ilişkiler yaratılmaktadır	0,717		
YN_13	Düzenli işletme verimi sağlanması ve yeni teknolojiler geliştirilmesi adına tedarikçilerle yüksek işbirliği tesis edilmektedir	0,665		
YN_14	Radikal yeniliklerin maliyetlerini düşürmek adına rakiplerle işbirliği ilişkileri tesis edilmektedir	0,689		

Tablo 4.17 Devamı

YN_15	Sorunlara çözüm aramak ve yeni teknoloji yenilikleri getirmek adına uzmanlar, danışmanlar, ARGE merkezleri ve yüksek öğrenim kurumları ile yakın ilişkiler kurulmaktadır	0,741
YN_16	Yönetimin karar verme süreçleri Bilişim sistemleri ile desteklenmektedir	0,724
YN_17	İletişim, bilgi toplama ve çalışanlar arası bilgi paylaşımı için Bilişim sistemleri kullanılmaktadır	0,761

Son olarak, her bir madde için ortak varyanslar belirlenmiştir. Maddelerin ortak varyansları 0,513 ile 0,857 arasında değişmektedir.

Bileşen Döndürme Matrisine dayalı olarak, bütün faktörlerin 0,4 değerini sağladığı ve basit bir faktör yapısı ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Faktör analiz sonuçları, İG göstergelerinin Tablo 4.17’de gösterildiği üzere üç faktör ürettiğini göstermektedir. Analiz, 1,0’ın üzerinde eigen değeri barındıran üç bileşenin varlığını ortaya koymuştur. EFA sonuçları, Faktör 1’e yükleme yapan on (10) madde ve Faktör 2’ye yükleme yapan dört (4) madde ve Faktör 3’e yükleme yapan üç (3) madde ortaya koymuştur. Faktör Analiz sonuçları, Tablo 4.17’de sunulduğu üzere Yenilik (YN) Ölçeği üreten başlıca üç faktör olduğunu göstermiştir.

## 5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

### 5.1 Dört Ana Değişkene İlişkin Betimleyici İstatistikler

Tablo 5.1 Farklılıkların Yönetimi ve Yetenek Yönetimi Ölçeklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

İstatistikler	<b>Farklılıkların Yönetimi</b>	FYF1	FYF2	<b>Yetenek Yönetimi</b>	YYF1	YYF2	YYF3
Ortalama	4,274	4,176	4,451	4,020	4,334	4,178	4,092
Standart Sapma	0,988	1,09	1,11	0,96	1,09	1,06	1,00

Farklılıkların Yönetimi ve Yetenek Yönetimi ölçeklerine ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 5.1’de sunulmaktadır. Katılımcılar her iki ölçekte ve beş tanım kümesinde yüksek ortalama puanlar ortaya çıkarmıştır. Bütün ortalama puanların 4,0’ın üzerinde olduğu ve puanlama aralığının 1-6 arası olduğu düşünüldüğünde, bu husus iki ölçek kapsamındaki maddelere katılımcıların genel olarak katıldığına işaret etmektedir. Bütün standart sapma değerlerinin düşük olması ise ölçeklere ilişkin katılımcıların verdiği yanıtlar arasında az farklılık olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.2 İç Girişimcilik ve Yenilik Ölçeklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

İstatistikler	<b>İç Girişimcilik</b>	İGF1	İGF2	İGF3	<b>Yenilik</b>	YNF1	YNF2	YNF3
Ortalama	4,316	4,286	4,603	4,142	4,130	4,108	4,223	4,075
Standart Sapma	0,82	0,97	0,90	1,12	1,04	1,11	1,14	1,25

Katılımcılar her iki ölçekte ve altı tanım kümesinde yüksek ortalama puanlar ortaya çıkarmıştır. Bütün ortalama puanların 4,0’ın üzerinde olduğu düşünüldüğünde, bu husus iki ölçek kapsamındaki maddelere katılımcıların genel olarak katıldığına işaret etmektedir. Bütün standart sapma değerlerinin düşük olması ise ölçeklere ilişkin katılımcıların verdiği yanıtlar arasında az farklılık olduğunu göstermektedir.

## 5.2 Hipotezlerin Sınanması

Tablo 5.3, bu araştırma kapsamında sınanan hipotezlerin ve kullanılan bütün istatistikî analizlerin bir özetini sunmaktadır. Korelasyon ve SEM analiz sonuçları uyarınca, kimi değişkenler ve demografik veriler için kısmi olarak kabul edilen dokuzuncu hipotez dışındaki bütün hipotezler tam olarak kabul edilmiştir.

Tablo 5.3 Hipotezlerin ve kullanılan istatistikî testlerin özeti

No	Hipotez	İstatistikî Test Tipi
H1	Farklılıkların yönetimi ve yenilik arasında ilişki vardır	Pearon-Korelasyon – rho/ SEM
H2	Farklılıkların yönetimi ve iç girişimcilik arasında ilişki vardır	Pearon-Korelasyon – rho/ SEM
H3	Yetenek yönetimi ve yenilik arasında bir ilişki vardır	Pearon-Korelasyon – rho/ SEM
H4	Yetenek yönetimi ve iç girişimcilik arasında bir ilişki vardır	Pearon-Korelasyon – rho/ SEM
H5	Farklılıkların yönetiminin iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır	SEM analizi
H6	Farklılıkların yönetiminin yenilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır	SEM analizi
H7	Yetenek yönetiminin iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır	SEM analizi
H8	Yetenek yönetiminin yenilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır	SEM analizi
H9	Çalışanların demografik özellikleri, farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik kavramlarına etkide bulunmaktadır	T-testi ve ANOVA

### Birinci Hipotezin Sınanması

Araştırmanın birinci hipotezi: “H1: Farklılıkların yönetimi ve yenilik arasında ilişki vardır” şeklinde yapılandırılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları 0,621 rho değeri ve iki değişken arasındaki SEM modeli ise 0,05’ten düşük anlamlılık düzeyinde 0,158  $\beta$  değeri ortaya koymuş olup bu husus pozitif ve orta düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir. Dolayısıyla, birinci hipotez 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Tablo 5.4 Farklılıkların Yönetimi ve İç Girişimcilik Arasındaki Basit Korelasyon Katsayılarının Sonuçları

Ölçekler	Farklılıkların Yönetimi	FYF1	FYF2	İç Girişimcilik	İGF1	İGF2
FYF1	.893** 0.000					
FYF2	.900** 0.000	.621** 0.000				
İç Girişimcilik	.440** 0.000	.389** 0.000	.391** 0.000			
İGF1	.354** 0.000	.339** 0.000	.287** 0.000	.916** 0.000		
İGF2	.516** 0.000	.409** 0.000	.496** 0.000	.844** 0.000	.635** 0.000	
İGF3	.558** 0.000	.544** 0.000	.425** 0.000	.426** 0.000	.402** 0.000	.418** 0.000

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Farklılıkların Yönetimi (FY) ve İç Girişimcilik (İG) arasındaki ilişkinin incelenmesi adına, Basit Simple Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlar, iki bileşenin bütün tanım kümeleri için pozitif korelasyonlar bulunduğunu göstermiştir. Bütün korelasyon katsayıları ,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Buna ilaveten, her bir ölçek boyutu ile ölçek toplamı arasında da istatistiki pozitif korelasyon katsayıları mevcuttur. Farklılıkların Yönetiminin (FY) iki tanım kümesi arasında istatistiki korelasyon bulunmasının yanı sıra İç Girişimcilik (İG) ölçeğinin üç tanım kümesi arasında da pozitif korelasyon katsayıları mevcuttur. Dolayısıyla, Tablo 5.4'te de gösterildiği üzere Farklılıkların Yönetimi ile İç Girişimcilik arasında istatistiki pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

### İkinci Hipotezin Sınanması

Araştırmanın ikinci hipotezi: “H2: Farklılıkların yönetimi ve iç girişimcilik arasında ilişki vardır” şeklinde yapılandırılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları 0,440 rho değeri ve iki değişken arasındaki SEM modeli ise 0,05'ten düşük anlamlılık değerinde 0,233  $\beta$  değeri ortaya koymuş olup bu husus pozitif ve orta düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir. Dolayısıyla, ikinci hipotez 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Tablo 5.5 Farklılıkların Yönetimi (FY) ve Yenilik (YN) Arasındaki Basit Korelasyon Katsayılarının Sonuçları

Ölçekler	Farklılıkların Yönetimi	FYF1	FYF2	Yenilik	YNF1	YNF2
FYF1	,893** 0,000					
FYF2	,900** 0,000	,621** 0,000				
Yenilik	,621** 0,000	,644** 0,000	,452** 0,000			
YNF1	,585** 0,000	,615** 0,000	,416** 0,000	,967** 0,000		
YNF2	,546** 0,000	,540** 0,000	,420** 0,000	,848** 0,000	,731** 0,000	
YNF3	,526** 0,000	,556** 0,000	,386** 0,000	,814** 0,000	,705** 0,000	,612** 0,000

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\* . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Farklılıkların Yönetimi (FY) ve Yenilik (YN) arasındaki ilişkinin incelenmesi adına, Basit Simple Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlar, iki bileşenin bütün tanım kümeleri için pozitif korelasyonlar bulunduğunu göstermiştir. Bütün korelasyon katsayıları ,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Buna ilaveten, her bir ölçek boyutu ile ölçek toplamı arasında da istatistiki pozitif korelasyon katsayıları mevcuttur. Aynı zamanda Yenilik (YN) ölçeğinin üç tanım kümesi arasında da pozitif korelasyon katsayıları mevcuttur. Dolayısıyla, Tablo 5.5'te de gösterildiği üzere Farklılıkların Yönetimi ile Yenilik (YN) arasında istatistiki pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

### Üçüncü Hipotezin Sınanması

Araştırmanın üçüncü hipotezi: “H3: Yetenek yönetimi ve yenilik arasında bir ilişki vardır” şeklinde yapılandırılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları 0,794 rho değeri ve iki değişken arasındaki SEM modeli ise 0,05'ten düşük anlamlılık değerinde 0,877  $\beta$  değeri ortaya koymuş olup bu husus pozitif ve güçlü düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir. Dolayısıyla, üçüncü hipotez 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Tablo 5.6 Yetenek Yönetimi (YY) ve İç Girişimcilik (İG) Arasındaki Basit Korelasyon Katsayılarının Sonuçları

Ölçekler	Yetenek Yönetimi	YYF1	YYF2	YYF3	İç Girişimcilik	İGF1	İGF2
YYF1	,581** 0,000						
YYF2	,821** 0,000	,508** 0,000					
YYF3	,852** 0,000	,496** 0,000	,536** 0,000				
İç Girişimcilik	,507** 0,000	,418** 0,000	,457** 0,000	,479** 0,000			
İGF1	,450** 0,000	,320** 0,000	,391** 0,000	,439** 0,000	,916** 0,000		
İGF2	,483** 0,000	,535** 0,000	,450** 0,000	,457** 0,000	,844** 0,000	,635** 0,000	
İGF3	,816** 0,000	,516** 0,000	,547** 0,000	,909** 0,000	,426** 0,000	,402** 0,000	,418** 0,000

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\* . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Yetenek Yönetimi (YY) ve İç Girişimcilik (İG) arasındaki ilişkinin incelenmesi adına, Basit Simple Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlar, iki bileşenin bütün tanım kümeleri için pozitif korelasyonlar bulunduğunu göstermiştir. Bütün korelasyon katsayıları ,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Buna ilaveten, her bir ölçek boyutu ile ölçek toplamı arasında da istatistiki pozitif korelasyon katsayıları mevcuttur. Yetenek Yönetiminin (YY) üç tanım kümesi arasında istatistiki korelasyon bulunmasının yanı sıra, aynı zamanda İç Girişimcilik (İG) ölçeğinin üç tanım kümesi arasında da pozitif korelasyon katsayıları mevcuttur. Dolayısıyla, Tablo 5.6'de de gösterildiği üzere Yetenek Yönetimi (YY) ve İç Girişimcilik (İG) arasında istatistiki pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

#### Dördüncü Hipotezin Sınanması

Araştırmanın dördüncü hipotezi: “H4: Yetenek yönetimi ve iç girişimcilik arasında bir ilişki vardır” şeklinde yapılandırılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları 0,507 rho değeri ve iki değişken arasındaki SEM modeli ise 0,05'ten düşük anlamlılık değerinde 0,534  $\beta$  değeri ortaya koymuş olup bu husus pozitif ve orta düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir. Dolayısıyla, dördüncü hipotez 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Tablo 5.7 Yetenek Yönetimi (YY) ve Yenilik (İG) Arasındaki Basit Korelasyon Katsayılarının Sonuçları

Ölçekler	Yetenek Yönetimi	YYF1	YYF2	YYF3	Yenilik	YNF1	YNF2
YYF1	,581** 0,000						
YYF2	,821** 0,000	,508**					
YYF3	,852** 0,000	,496**	,536**				
Yenilik	,794** 0,000	,534**	,659**	,698**			
YNF1	,783** 0,000	,483**	,638**	,698**	,967**		
YNF2	,643** 0,000	,512**	,519**	,568**	,848**	,731**	
YNF3	,640** 0,000	,464**	,581**	,530**	,814**	,705**	,612**

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\* . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Yetenek Yönetimi (YY) ve Yenilik (İG) arasındaki ilişkinin incelenmesi adına, Basit Simple Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlar, iki bileşenin bütün tanım kümeleri için pozitif korelasyonlar bulunduğunu göstermiştir. Bütün korelasyon katsayıları ,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Buna ilaveten, her bir ölçek boyutu ile ölçek toplamı arasında da istatistiki pozitif korelasyon katsayıları mevcuttur. Yenilik (YN) ölçeğinin üç tanım kümesi arasında da pozitif korelasyon katsayıları mevcuttur. Dolayısıyla, Tablo 5.7’de de gösterildiği üzere Yetenek Yönetimi (YY) ve Yenilik (YN) arasında istatistiki pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

### Beşinci Hipotezin Sınanması

Araştırmanın beşinci hipotezi: “H5: Farklılıkların yönetiminin iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde yapılandırılmış ve iki değişken arasındaki SEM analizi 0,05’ten düşük anlamlılık değerinde 0,534  $\beta$  değeri ortaya koymuş olup bu husus pozitif ve orta düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir. Dolayısıyla, beşinci hipotez 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir

Tablo 5.8 Farklılıkların Yönetiminin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Lineer Regresyon Analizi

Değişkenler	$\beta_j$	Standart Hata	T-test	P	r	R <sup>2</sup>	Sig
Sabit	2,739	,160	17,147	,000	,440	,194	F=102,787 P=,000
Farklılıkların Yönetimi	,3696	,036	10,138	,000			

Farklılıkların Yönetiminin (FY) İç Girişimcilik (İG) üzerindeki etkisinin incelenmesi adına basit lineer regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 5.8’deki verilere göre, FY İG üzerinde kendine has ve istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ( $p < 0,05$ ). R<sup>2</sup> değeri (,194) olup, bu bağımsız değişken FY’nin bağımlı İG’deki varyansın %19,4’ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre,  $f = 102,787$  bulgusundan hareketle test değeri yüksek düzeyde anlamlıdır. Bu durum, lineer regresyon modelinin bağımsız değişken bulunmayan bir modele kıyasla verilere daha uygun olduğunu göstermektedir. T-test analizinin değeri (17,147) anlamlı olup, bundan hareketle bağımsız değişken FY’nin denklemde anlamlı bir değişken olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç beşinci hipotezi desteklemektedir ve dolayısıyla farklılıkların yönetiminin iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

#### Altıncı Hipotezin Sınanması

Araştırmanın altıncı hipotezi: “H6: Farklılıkların yönetiminin yenilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde yapılandırılmış ve iki değişken arasındaki SEM analizi 0,05’ten düşük anlamlılık değerinde 0,158  $\beta$  değeri ortaya koymuş olup bu husus pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir. Dolayısıyla, altıncı hipotez 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir

Tablo 5.9 Farklılıkların Yönetiminin Yenilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Lineer Regresyon Analizi

Değişkenler	$\beta_j$	Standart Hata	T-test	P	r	R <sup>2</sup>	Sig
Sabit	1,324	,176	7,529	,000	,621	,385	F=268,424 P=,000
Farklılıkların Yönetimi	,657	,040	16,384	,000			

Farklılıkların Yönetiminin (FY) Yenilik (YN) üzerindeki etkisinin incelenmesi adına basit lineer regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 5.9’daki verilere göre, FY YN

üzerinde kendine has ve istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ( $p < 0,05$ ).  $R^2$  değeri ( $,385$ ) olup, bu bağımsız değişken FY'nin bağımlı YN'deki varyansın %38,5'ini açıkladığı anlamına gelmektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre,  $f = 268,424$  bulgusundan hareketle test değeri yüksek düzeyde anlamlıdır. T-test analizinin değeri ( $16,384$ ) anlamlı olup, bundan hareketle bağımsız değişken FY'nin denklemde anlamlı bir değişken olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç altıncı hipotezi desteklemektedir ve dolayısıyla farklılıkların yönetiminin yenilik üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

### Yedinci Hipotezin Sınanması

Araştırmanın yedinci hipotezi: “H7: Yetenek yönetiminin iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde yapılandırılmış ve iki değişken arasındaki SEM analizi  $0,05$ 'ten düşük anlamlılık değerinde  $0,534\beta$  değeri ortaya koymuş olup bu husus yetenek yönetiminin iç girişimcilik üzerinde pozitif ve orta düzeyde bir etkisine işaret etmektedir. Dolayısıyla, yedinci hipotez  $0,05$  anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Tablo 5.10 Yetenek Yönetiminin (YY) İç Girişimcilik (İG) Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Lineer Regresyon Analizi

Değişkenler	$\beta_j$	Standart Hata	T-test	p	r	$R^2$	Sig
Sabit	2,571	,148	17,427	,000	,507	,257	F=148,194 P=,000
Yetenek Yönetimi	,434	,036	12,174	,000			

Yetenek Yönetiminin (YY) İç Girişimcilik (İG) üzerindeki etkisinin incelenmesi adına basit lineer regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 5.10'daki verilere göre, YY İG üzerinde kendine has ve istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ( $p < 0,05$ ).  $R^2$  değeri ( $,257$ ) olup, bu bağımsız değişken YY'nin bağımlı İG'deki varyansın %25,7'sini açıkladığı anlamına gelmektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre,  $f = 148,194$  bulgusundan hareketle test değeri yüksek düzeyde anlamlıdır. T-test analizinin değeri ( $12,174$ ) anlamlı olup, bundan hareketle bağımsız değişken YY'nin denklemde anlamlı bir değişken olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç yedinci hipotezi

desteklemektedir ve dolayısıyla yetenek yönetiminin iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

### Sekizinci Hipotezin Sınanması

Araştırmanın sekizinci hipotezi: “H8: Yetenek yönetiminin yenilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır” şeklinde yapılandırılmış ve iki değişken arasındaki SEM analizi 0,05’ten düşük anlamlılık değerinde 0,877β değeri ortaya koymuş olup bu husus yetenek yönetiminin yenilik üzerinde pozitif ve güçlü düzeyde bir etkisine işaret etmektedir. Dolayısıyla, sekizinci hipotez 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Tablo 5.11 Yetenek Yönetiminin (YY) Yenilik (YN) Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Lineer Regresyon Analizi

Değişkenler	$\beta_j$	Standart Hata	T-test	P	r	R <sup>2</sup>	Sig
Sabit	,682	,131	5,204	,000	,794	,631	F=732,126 P=,000
Yetenek Yönetimi	,585	,032	27,058	,000			

Yetenek Yönetiminin (YY) Yenilik (YN) üzerindeki etkisinin incelenmesi adına basit lineer regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 5.11’deki verilere göre, YY YN üzerinde kendine has ve istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ( $p < 0,05$ ). R<sup>2</sup> değeri (,631) olup, bu bağımsız değişken YY’nin bağımlı İG’deki varyansın %63,1’ini açıkladığı anlamına gelmektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre,  $f = 732,126$  bulgusundan hareketle test değeri yüksek düzeyde anlamlıdır. T-test analizinin değeri (27,058) anlamlı olup, bundan hareketle bağımsız değişken YY’nin denklemde anlamlı bir değişken olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç sekizinci hipotezi desteklemektedir ve dolayısıyla yetenek yönetiminin yenilik üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

### Dokuzuncu Hipotezin Sınanması

Dokuzuncu hipotez; “H9: Çalışanların demografik özellikleri, farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik kavramlarına etkide bulunmaktadır” şeklinde yapılandırılmış olup, T-testi ve tek yönlü ANOVA testinin sonuçları 0,05

düzeyinde cinsiyetin farklılıkların yönetimi ve yenilik üzerinde herhangi anlamlı fark yaratmadığına işaret ederken, bu hususun iç girişimcilik ( $p = 0,000$ ) ve yetenek yönetimi ( $p = 0,031$ ) için anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Yaş bakımından, yetenek yönetimi hariç bütün değişkenler 0,05 düzeyinde anlamlı farklar sergilemiştir. Eğitim düzeyi farklılıkların yönetiminde anlamlı farklar göstermiştir ( $p = 0,000$ ). Katılımcıların görevleri bütün değişkenler için 0,000'da anlamlı farklılıklar göstermiştir. İş deneyimi bakımından farklılıkların yönetimi ( $p = 0,035$ ), yetenek yönetimi ( $p = 0,011$ ) ve iç girişimcilikte ( $p = 0,020$ ) anlamlı farklar olduğu gözlemlenirken yenilik bakımından herhangi anlamlı fark görülmemiştir. Dolayısıyla, dokuzuncu hipotez anlamlı farklar sergileyen değişkenler için kısmen kabul edilebilmektedir.

### ***Cinsiyet Değişkeninin Etkisi***

Tablo 5.12 Kadın ve erkek katılımcıların farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik başlıklarında verdikleri yanıtların bağımsız ortalamalarına yönelik T-testi sonuçları

Cinsiyet	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T-test	p
Farklılıkların Yönetimi	Erkek	349	4,285	1,06	,486	,627
	Kadın	81	4,226	0,575		
Yetenek Yönetimi	Erkek	349	4,068	1,019	*2,161	,031
	Kadın	81	3,811	0,674		
İç Girişimcilik	Erkek	349	4,395	0,805	**,4,141	,001
	Kadın	81	3,979	0,848		
Yenilik	Erkek	349	4,141	1,084	,457	,648
	Kadın	81	4,082	0,861		

Cinsiyet değişkeninin kadın ve erkek katılımcıların farklılıkların yönetimi (FY), yetenek yönetimi (YY), iç girişimcilik (İG) ve yenilik (YN) başlıklarında verdikleri yanıtlara etkisinin incelenmesi adına, bağımsız ortalamalara dayalı T-testi uygulanmıştır. Sonuçlar, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıkların yönetimi ve yenilik ölçeklerinde verdikleri yanıtlarda farklılık oluşmadığını göstermektedir. Her iki T-testi değeri de anlamsız çıkmıştır.

Cinsiyetin katılımcıların yetenek yönetimi ve yenilik başlıklarındaki yanıtlarına etkisi bakımından her iki T-test değeri de (2,161 ve 4,141) ilgili p-değerlerine göre anlamlı bulunmuştur. Her iki ölçekte erkek katılımcılar kadın katılımcılara kıyasla daha

yüksek ortalama puanlar çıkarmıştır. Bu sonuçlar temelinde, cinsiyet değişkeninin sadece yetenek yönetimi ve yenilik başlıklarındaki katılımcı yanıtlarını etkilediği söylenebilmektedir.

### **Yaş Değişkeninin Etkisi**

Tablo 5.13 Katılımcıların farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik başlıklarında verdikleri yanıtların bağımsız ortalamalarına yönelik T-testi sonuçları yaş aralıklarına göre ANOVA F-test sonuçları

Ölçekler	Yaş Aralıkları	N	Ortalama	Standart Sapma	F-test	p-değeri
Farklılıkların Yönetimi	23 ve altı	17	4,420	0,333	*2,314	,043
	24 – 29 arası	154	4,392	0,940		
	30 – 35 arası	95	4,225	1,029		
	36 – 41 arası	47	3,909	0,787		
	42 – 47 arası	65	4,404	1,115		
	48 ve üstü	52	4,132	1,110		
Yetenek Yönetimi	23 ve altı	17	3,882	0,828	1,582	,164
	24 – 29 arası	154	4,150	0,806		
	30 – 35 arası	95	3,889	1,150		
	36 – 41 arası	47	3,805	0,903		
	42 – 47 arası	65	4,007	1,063		
	48 ve üstü	52	4,130	0,990		
İç Girişimcilik	23 ve altı	17	4,706	0,627	**3,671	,003
	24 – 29 arası	154	4,209	0,875		
	30 – 35 arası	95	4,318	0,964		
	36 – 41 arası	47	4,047	0,817		
	42 – 47 arası	65	4,471	0,604		
	48 ve üstü	52	4,554	0,587		

Tablo 5.13 Devamı

Yenilik	23 ve altı	17	4,059	0,603	**3,886	,002
	24 – 29 arası	154	4,366	0,876		
	30 – 35 arası	95	3,907	1,357		
	36 – 41 arası	47	3,881	0,846		
	42 – 47 arası	65	3,942	1,160		
	48 ve üstü	52	4,321	0,798		

Yaş değişkeninin katılımcıların Farklılıkların Yönetimi (FY), Yetenek Yönetimi (YY), İç Girişimcilik (İG) ve Yenilik (YN) başlıklarına verdikleri yanıtlar üzerindeki etkisini incelemek üzere tek yönlü varyans analizi ANOVA F-test gerçekleştirilmiştir. p-değeri>,05 anlamlılık düzeyinde ,164 olduğu için 1.582 F-test değerli Yetenek Yönetimi (YY) hariç olmak üzere bütün F-test değerleri anlamlı çıkmıştır (Tablo 5.13).

Her bir değişkene dair (Farklılıkların Yönetimi, İç Girişimcilik ve Yenilik) katılımcıların ortalama puanlarındaki farkları belirlemek üzere post-hoc çoklu karşılaştırmalı – Tukey HSD testi kullanılmıştır (Tablo 5.14).

Tablo 5.14 Yaş kategorisine göre Tukey HSD çoklu karşılaştırmalı test sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Kategorisi (I)	Yaş Kategorisi (J)	Ortalama Farkı (I-J)
Farklılıkların Yönetimi	24 – 29 arası 4.392	36 – 41 arası 3.909	.4826*
İç Girişimcilik	36 – 41 arası 4.047	48 ve üstü 4.554	-.5070*
Yenilik	24 – 29 arası 4.366	30 – 35 arası 3.907	.4598*

Yaş kategorisine göre Tukey HSD çoklu karşılaştırmalı testinin sonuçları, Farklılıkların Yönetimi (FY) başlığında 24- 29 yaş aralığındaki katılımcıların ortalama puanı (4,392) ile 36- 41 yaş aralığındaki katılımcıların ortalama puanı (3,909) arasında fark bulunduğunu ortaya koymuştur. İç Girişimcilik (İG) başlığında fark, 36- 41 yaş aralığındaki katılımcıların ortalama puanı (4,047) ile 48 ve üstü yaş aralığındaki katılımcıların ortalama puanı (4,554) arasında gözlemlenmiştir. Son olarak, Yenilik başlığında, 24- 29 yaş aralığındaki katılımcıların ortalama puanı (4,366), 30- 35 yaş aralığındaki katılımcıların ortalama puanına (3,907) kıyasla anlamlı düzeyde büyük çıkmıştır. Bunlar haricinde anlamlı farklar tespit edilmiştir.

### ***Eğitim Durumu Değişkeninin Etkisi***

Tablo 5.15 Katılımcıların farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik başlıklarında verdikleri yanıtların eğitim durumlarına göre ANOVA F-test sonuçları

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F-test	p-değeri
Farklılıkların Yönetimi	Orta	6	5,000	0,206	**7,282	,000
	Lise	14	4,752	0,348		
	Lisans	211	4,448	0,836		
	Yüksek Lisans	151	3,969	1,155		
	Doktora	48	4,238	0,956		
Yetenek Yönetimi	Orta	6	4,648	0,803	1,252	,288
	Lise	14	4,087	1,118		
	Lisans	211	4,040	0,818		

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F-test	p-değeri
İç Girişimcilik	Yüksek Lisans	151	3,922	1,196	,477	,752
	Doktora	48	4,141	0,692		
	Orta	6	4,383	0,568		
	Lise	14	4,371	0,966		
	Lisans	211	4,260	0,819		
	Yüksek Lisans	151	4,366	0,846		
	Doktora	48	4,382	0,817		
	Orta	6	4,294	0,729		
	Lise	14	4,538	0,449		
	Lisans	211	4,222	1,020		
Yenilik	Yüksek Lisans	151	3,945	1,212	2,504	,039
	Doktora	48	4,170	0,564		

Eğitim durumu değişkeninin katılımcıların Farklılıkların Yönetimi (FY), Yetenek Yönetimi (YY), İç Girişimcilik (İG) ve Yenilik (YN) başlıklarına verdikleri yanıtlar üzerindeki etkisini incelemek üzere tek yönlü varyans analizi ANOVA F-test gerçekleştirilmiştir. p-değeri > ,05 anlamlılık düzeyinde ,000 olduğu için 7,282 F-test değerli Farklılıkların Yönetimi (FY) ve yenilik hariç olmak üzere bütün F-test değerleri anlamlı değil olarak çıkmıştır. (Tablo 5.15).

Farklılıkların Yönetimi değişkenine dair katılımcıların ortalama puanlarındaki farkları belirlemek üzere post-hoc çoklu karşılaştırmalı – Tukey HSD testi kullanılmıştır. (Tablo 5.16).

Tablo 5.16 Farklılıkların Yönetimi ölçeğinde eğitim durumuna göre Tukey HSD çoklu karşılaştırmalı test sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Kategorisi (I)	Yaş Kategorisi (J)	Ortalama Farkı (I-J)
Farklılıkların Yönetimi	Lise 4.752	Yüksek Lisans 3.969	.7837*
	Lisans 4.448	Yüksek Lisans 3.969	.4791*

Eğitim durumuna göre Tukey HSD oklu karşılaştırmalı testinin sonuçları, Farklılıkların Yönetimi (FY) başlığında lise diploması bulunan katılımcıların ortalama puanı (4,752) ile yüksek lisans diploması bulunan katılımcıların ortalama puanı (3,969) arasında fark bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna ilaveten, lisans diploması bulunan katılımcıların ortalama puanı (4,448) ile yüksek lisans diploması bulunan katılımcıların ortalama puanı (3,969) arasında anlamlı fark bulunduğu gözlemlenmiştir. Bunlar haricinde anlamlı farklar tespit edilmemiştir.

### *İş Yerindeki Görev Değişkeninin Etkisi*

Tablo 5.17 Katılımcıların farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, i girişimcilik ve yenilik başlıklarında verdikleri yanıtların eğitim durumlarına göre ANOVA F-test sonuçları

Ölçekler	İş Yerindeki Görevi	N	Ortalama	Standart Sapma	F-test	p-değeri
Farklılıkların Yönetimi	İşçi	31	4.054	0.809	**10.603	.000
	Memur	180	4.090	0.885		
	Yönetici	129	4.242	1.139		
	st Düzey Yönetici	90	4.761	0.847		
Yetenek Yönetimi	İşçi	31	3.867	0.703	**12.736	.000
	Memur	180	3.890	0.937		
	Yönetici	129	3.862	1.030		
	st Düzey Yönetici	90	4.559	0.826		
İ Girişimcilik	İşçi	31	3.945	0.630	**17.233	.000
	Memur	180	4.222	0.797		
	Yönetici	129	4.180	0.853		
	st Düzey Yönetici	90	4.829	0.703		
Yenilik	İşçi	31	4.171	0.554	**7.054	.000
	Memur	180	4.083	1.007		
	Yönetici	129	3.901	1.216		
	st Düzey Yönetici	90	4.538	0.863		

Görev durumu değişkeninin katılımcıların Farklılıkların Yönetimi (FY), Yetenek Yönetimi (YY), İ Girişimcilik (İG) ve Yenilik (YN) başlıklarına verdikleri yanıtlar üzerindeki etkisini incelemek üzere tek yönlü varyans analizi ANOVA F-test gerçekleştirilmiştir. Bütün F-test değerleri anlamlı olarak tespit edilmiştir. (Tablo

5.17). Üst düzey yöneticiler dört değişkenin tamamında daha yüksek puanlar ortaya çıkarmıştır.

Tablo 5.18 Farklılıkların Yönetimi ölçeğinde iş yerindeki göreve göre Tukey HSD çoklu karşılaştırmalı test sonuçları

Bağımlı Değişken	İş Yerindeki Görevi (I)	İş Yerindeki Görevi (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)
Farklılıkların Yönetimi	İşçi 4.054	Üst Düzey Yönetici 4.761	-.7077*
	Memur 4.090	Üst Düzey Yönetici 4.761	-.6715*
	Yönetici 4.242	Üst Düzey Yönetici 4.761	-.5191*
Yetenek Yönetimi	İşçi 3.867	Üst Düzey Yönetici 4.761	-.6913*
	Memur 3.890	Üst Düzey Yönetici 4.761	-.6685*
	Yönetici 3.862	Üst Düzey Yönetici 4.761	-.6969*
İç Girişimcilik	İşçi 3.954	Üst Düzey Yönetici 4.761	-.8837*
	Memur 4.222	Üst Düzey Yönetici 4.761	-.6072*
	Yönetici 4.180	Üst Düzey Yönetici 4.761	-.6487*
Yenilik	Memur 4.083	Üst Düzey Yönetici 4.761	-.4549*
	Yönetici 3.901	Üst Düzey Yönetici 4.761	-.6369*

Görev durumuna göre Tukey HSD çoklu karşılaştırmalı testinin sonuçları, Tablo 5.18'de gösterildiği gibi dört değişkende de üst düzey yöneticilerin diğerlerine kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek puanlar ortaya çıkardığını göstermektedir. Bunlar haricinde anlamlı farklar tespit edilmemiştir. İş yerindeki görevin katılımcıların dört

değişken başlığı altında verdiği yanıtlar üzerinde etkisi bulunduğu sonucuna varabilmekteyiz.

### *İş Deneyimi Değişkeninin Etkisi*

Tablo 5.19 Katılımcıların farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik başlıklarında verdikleri yanıtların iş deneyimlerine göre ANOVA F-test sonuçları

Ölçekler	İş Deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	F-test	P-değeri
Farklılıkların Yönetimi	1 yıldan az	115	4.442	0.887	*2.617	.035
	1- 3 arası	98	4.344	0.876		
	4- 7 arası	62	4.343	0.698		
	8- 11 arası	48	4.069	1.361		
	12 yıl ve üstü	107	4.080	1.097		
Yetenek Yönetimi	1 yıldan az	115	3.966	0.927	*3.281	.011
	1- 3 arası	98	4.263	0.709		
	4- 7 arası	62	3.978	0.846		
	8- 11 arası	48	4.174	1.263		
	12 yıl ve üstü	107	3.811	1.083		
İç Girişimcilik	1 yıldan az	115	4.101	0.842	*2.958	.020
	1- 3 arası	98	4.443	0.745		
	4- 7 arası	62	4.405	0.661		
	8- 11 arası	48	4.298	0.889		
	12 yıl ve üstü	107	4.389	0.912		
Yenilik	1 yıldan az	115	4.211	0.936	1.496	.202
	1- 3 arası	98	4.290	0.907		
	4- 7 arası	62	4.005	1.111		
	8- 11 arası	48	4.089	1.281		
	12 yıl ve üstü	107	3.987	1.107		

İş deneyimi değişkeninin katılımcıların Farklılıkların Yönetimi (FY), Yetenek Yönetimi (YY), İç Girişimcilik (İG) ve Yenilik (YN) başlıklarına verdikleri yanıtlar üzerindeki etkisini incelemek üzere tek yönlü varyans analizi ANOVA F-test gerçekleştirilmiştir. p-değeri>,05 anlamlılık düzeyinde ,000 olduğu için 1,496 F-test değerli Yenilik (YN) hariç olmak üzere bütün F-test değerleri anlamlı olarak çıkmıştır. (Tablo 5.19) Farklılıkların Yönetimi, Yetenek Yönetimi ve İç Girişimcilik değişkenlerine dair katılımcıların ortalama puanlarındaki farkları belirlemek üzere post hoc çoklu karşılaştırmalı – Tukey HSD testi kullanılmıştır. (Tablo 5.20).

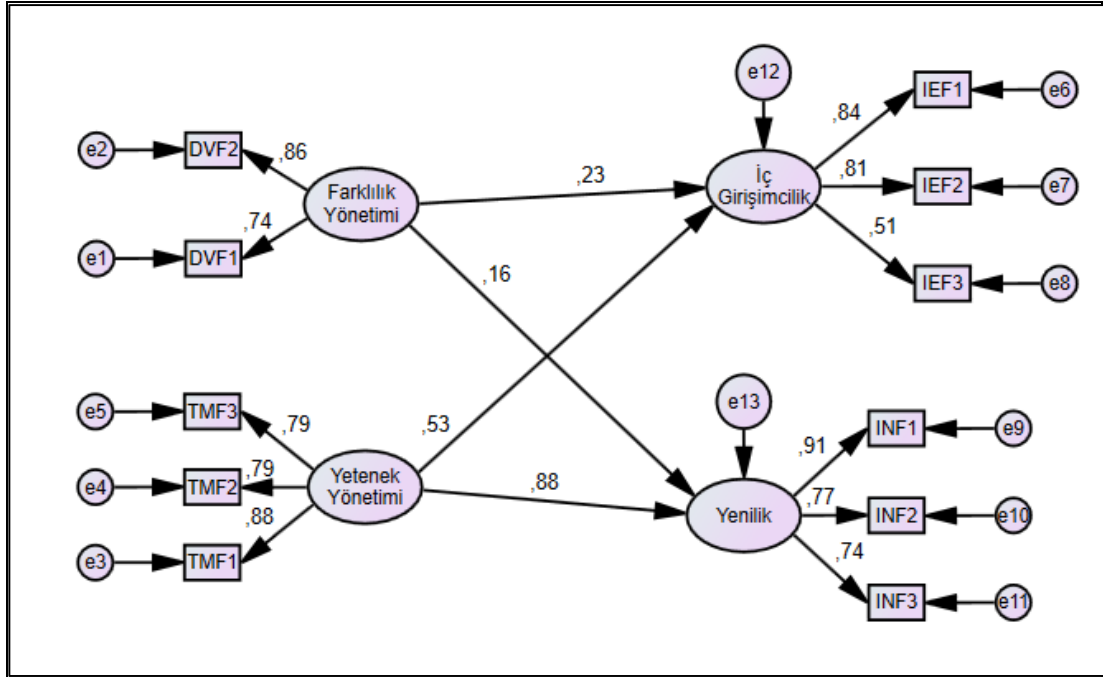
Tablo 5.20 Farklılıkların Yönetimi, Yetenek Yönetimi ve İç Girişimcilik değişkenlerinde kıdeme göre Tukey HSD çoklu karşılaştırmalı test sonuçları

Bağımlı Değişken	İş Deneyimi (I)	İş Deneyimi (J)	Ortalamalar Farkı (I-J)
Farklılıkların Yönetimi	1 yıldan az 4.442	12 yıl ve üstü 4.080	.3626*
Yetenek Yönetimi	1- 3 yıl arası 4.263	12 yıl ve üstü 3.811	.4520*
İç Girişimcilik	1 yıldan az 4.101	1- 3 yıl arası 4.443	.3425*

Tablo 5.20’de gösterildiği üzere Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizinin sonucu, Farklılıkların Yönetimi değişkeninde bir yıldan az kıdem bulunan katılımcıların on iki yıl ve üstü kıdem bulunan katılımcılara kıyasla daha yüksek ve anlamlı ortalama puanlar ortaya çıkardığını göstermektedir. Yetenek Yönetimi değişkeninde, 1- 3 yıl arası kıdem bulunan katılımcılar on iki yıl ve üstü kıdem bulunan katılımcılara kıyasla daha yüksek ve anlamlı ortalama puanlar ortaya çıkarmıştır. İç Girişimcilik değişkeninde, 1- 3 yıl arası kıdem bulunan katılımcılar bir yıldan az kıdem bulunan katılımcılara kıyasla daha yüksek ve anlamlı ortalama puanlar ortaya çıkarmıştır. Bunlar haricinde anlamlı farklar tespit edilmemiştir. İş deneyiminin Farklılıkların Yönetimi, Yetenek Yönetimi ve İç Girişimcilik olmak üzere üç değişkene verilen yanıtlarda etkisi bulunduğu sonucuna varılabilmektedir.

### 5.3 SEM Analizi

Farklı kavramlar ve faktörleri arasındaki ilişkilerin sınanmasına yönelik olarak veriler üzerinde bir yapısal denklem modelleme (*structural equation modelling- SEM*) analizi gerçekleştirilmiştir. Şekil 5.1, bu yöntem üzerinden gerçekleştirilen analizin sonuçlarını göstermektedir. Bu model ile Farklılıkların Yönetimi ve Yetenek Yönetiminin İç Girişimcilik ve Yenilik üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Modelin uygunluğu Tablo 5.21 ve 5.22’de gösterildiği gibi SEM modelinin uygun olduğunu göstermiştir.



Şekil 5.1 Araştırılan kavramlar ve faktörlerine ilişkin yapısal denklem modeli

Tablo 5.21 Yapısal denklem modelinin uygunluğu

Değişken	CMIN	df	CMIN/DFA	GFI	CFI	RMSEA
Model	107,689	36	2,991	0,957	0,976	0,068

Tablo 5.22 Yapısal denklem modelinin sonuçları

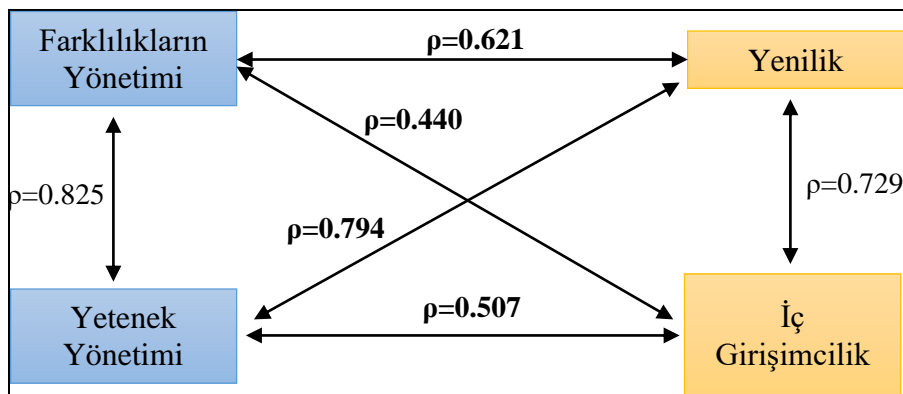
Analiz edilen yol			B	$\beta$	Standart Hata	C.R.	p
İG	←	FY	0,218	0,233	0,076	2,882	0,004
YN	←	FY	0,187	0,158	0,072	2,604	0,009
İG	←	YY	0,387	0,534	0,055	7,095	0,000
YN	←	YY	0,807	0,877	0,064	12,601	0,000

Yapısal denklem modelleme analizinin sonuçları, Farklılıkların Yönetiminin İç Girişimcilik ve Yenilik üzerinde pozitif yönde etkisi bulunduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, Yetenek Yönetimi İç Girişimcilik ve Yenilik üzerinde pozitif yönde etkide bulunmaktadır. Model ve katsayılar temelinde en yüksek etki  $\beta = 0.877$  değeriyle Yetenek Yönetiminden Yenilik üzerine gözlemlenirken, bunu Yetenek Yönetiminin İç Girişimcilik üzerindeki etkisi ( $\beta = 0.534$ ), Farklılıkların Yönetiminin

İç Girişimcilik üzerindeki etkisi ( $\beta = 0.233$ ) ve Farklılıkların Yönetiminin Yenilik üzerindeki etkisi ( $\beta = 0.158$ ) takip etmiştir.

#### 5.4 Tartışma

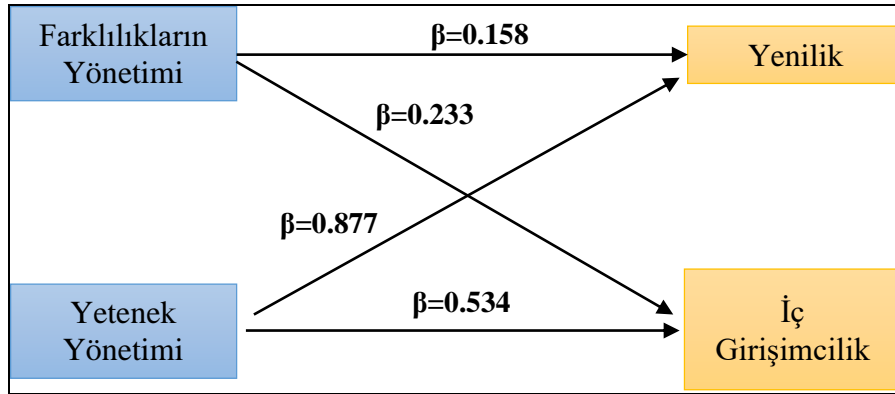
Analiz sonuçlarının elde edilmesi sonrasında araştırma modelinin bulgularının açıklanması edilmesi ve buna dayalı elde edilen hipotezlerin sınanması önemlidir. Şekil 5.2 korelasyon analizinin sonuçlarını ve dört değişken arasındaki ilişkileri göstermektedir. En güçlü ilişki Farklılıkların Yönetimi ile Yetenek Yönetimi arasında ( $\rho = 0,825$ ) bulunurken bunu Yetenek Yönetimi ile İç Girişimcilik arasındaki ilişki ( $\rho = 0,772$ ) ve Yetenek Yönetimi ile Yenilik arasındaki ilişki ( $\rho = 0,757$ ) takip etmektedir. Bütün değerler pozitif olup, 0,01 düzeyinde orta ile güçlü arası ilişkiler ortaya konulmuştur. Koyu yazılı katsayılar araştırma hipotezlerinin hedefindeki ilişkilerdir. Korelasyon analizinin sonuçları, araştırmanın 1., 2., 3. ve 4. hipotezlerini sınamak için kullanılmıştır.



Şekil 5.2 Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon analizinin sonuçları (Pearson Rho)

Yapısal denklem modelleme analizi kapsamında Şekil 5.3 dört değişken arasında tespit edilen etki ilişkilerine dayalı olarak sonuçları tasvir etmektedir. İlişkiler, modelin sonucu olarak  $\beta$  değerleriyle ölçümlenmektedir. En güçlü etki ilişkileri Yetenek Yönetiminden Yenilik üzerine ( $\beta = 0.877$ ) bulunmuşken, bunu Yetenek Yönetiminden İç Girişimcilik ( $\beta = 0.534$ ) üzerine etki ve Farklılıkların Yönetiminden İç Girişimcilik ( $\beta = 0.440$ ) üzerine etki takip etmiştir. Bütün değerler 0,01 düzeyinde anlamlı orta düzeyde pozitif ilişkiler ortaya koymaktadır. SEM analizinin sonuçları korelasyon

analizinde elde edilen sonuçları yüksek düzeyde teyit etmekte olup araştırmanın 5., 6., 7. ve 8. hipotezlerini sınamak için kullanılmıştır.



Şekil 5.3 Araştırmaya konu edilen değişkenler arasında gerçekleştirilen SEM analizinin sonuçları

Araştırma hipotezleri bulgulara dayalı olarak sınanmış ve ilgili literatürden kıyaslama amacıyla tartışılmıştır. Farklılıkların Yönetimi ile Yenilik arasındaki ilişki bakımında, korelasyon analizi 0,621 rho değeri ve bu iki değişken arası SEM modeli de 0,05'ten düşük anlamlılık düzeyinde 0,158  $\beta$  değeri ortaya çıkarmış, bu da pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişkiye işaret etmiştir. Bu sonuçlar, kimi topluluklar içindeki farklılıkların bunlar içerisindeki Yenilik düzeyinde artış ile ilişkili olduğunu ortaya koyan Brixy, Brunow, ve D'Ambrosio'nun (2017) bulguları ile uyum göstermektedir. Sonuçlar aynı zamanda, İspanya'da analiz edilen veriler uyarınca farklılığın ürün geliştirme, süreçler, pazarlama ve kurumsal unsurlarda ARGE süreç etkinliği ile korelasyonlu olduğunu gösteren Teruel, Parra ve Segarra'nın (2015) bulgularıyla da paraleldir. Beşerî Sermaye Teorisine dayalı olarak yetenek yönetimini incelemiş olan Wright ve diğ. (2015) gibi çalışmalar, yetenek yönetimi ile yenilik arasında pozitif bir etki ve ilişki bulunduğunu doğrulamaktadır. Bunlara karşın, işletmedeki farklılıkları yıkıcı uyumsuzluklar ve iletişim eksikliği ile ilişkilendirmiş olan Jehn, Northcraft ve Neale (1999), van Knippenberg ve diğ. (2004), De Dreu ve Wwingart (2003), Brewer ve Brown (1998) ve Jehn ve diğ. (1999) tarafından ortaya konulan görüşlerle bu çalışmanın bulguları çatışma halindedir. Bu yazarların önermeleri, işletmedeki farklı gruplar arasında var olan ve yenilik süreçleri için elzem güven, bilgi paylaşımı ve birbirini dinleme unsurlarında aksamaya yol açan sosyal sınıflaşmanın varlığına dayanmaktadır.

Farklılıkların Yönetimi ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizinin sonuçları 0,440 rho değeri, iki değişken arasında yapılan SEM modeli ise 0,05'ten düşük anlamlılık değerinde 0,233  $\beta$  değeri ortaya çıkarmış olup, bu da pozitif ve orta düzeyli bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu sonuçlar, regresyon analizi üzerinden farklılıkların yönetiminin iç girişimcilik performansı ve eşgüdümlü girişimciliği etkilediğini 0,05 anlamlılık düzeyinde ortaya koyan Ojiaku, Ojiagu ve Agbasi'nin (2020) bulguları ile paraleldir. İki değişken arasındaki doğrudan ilişkiler ampirik veriler üzerinden literatürde yansıtılmamıştır. Taranan araştırmaların hiçbiri farklılıkların yönetiminin farklı unsurları ile iç girişimcilik arasında negatif ilişki veya ilişki bulunmama durumunu ortaya koymamıştır.

Yetenek Yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizinin sonuçları 0,794 rho değeri, iki değişken arasında yapılan SEM modeli ise 0,877  $\beta$  değeri ortaya çıkarmış olup, bu da pozitif ve güçlü bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu sonuçlar, yetenek saptama ile hizmet yeniliği, yetenek geliştirme ile pazar yeniliği, yetenek kullanma ile süreç yeniliği ve yetenek muhafaza etme ile ürün yeniliği arasında %95 güven düzeyinde orta- güçlü arası korelasyon faktörleri saptamış olan Olaka, Okafor ve Ulo'nun (2018) çalışması ile doğrulanmaktadır. Khaki, Khanzadeh ve Rad (2017) da araştırmalarını yetenek yönetimi ve çalışanların yenilikçi davranışları üzerine odaklamış ve pozitif etkiler bulmuştur. Sart (2014) araştırmasında yetenek yönetimi stratejilerinin etkinliğinin değerlendirilmesinin yenilik gerektiren kariyer kararlarını iyileştirdiğini göstermiştir. Younas ve Bari (2020), yetenek yönetimi için yeniliği etkili bir araç olarak sunmuş ve aralarında güçlü bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Sheeba ve Christopher (2020), kişisel gelişim ve eğitim gibi yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlar arasında yenilikçi davranışları canlandırma etkisi bulunduğunu ortaya koymuştur. Abou-Moghli (2019), yetenek yönetiminin işletme etkinliğinde yeniliğin etkisini artırdığını bulgulamıştır. Al-Lozi, Almomani ve Al-Hawary (2017), etkili yetenek yönetimi uygulamalarının yönetim ve ekipler içindeki yenilikçiler üzerinden kurumsal mükemmeliyete ulaşmada etkili olduğunu doğrulamıştır. Literatürdeki toplu sonuçlar, bu çalışmada da korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda en güçlü ilişki olarak bulunan yetenek yönetimi ve yenilik arasındaki ilişkinin varlığını güçlü şekilde desteklemektedir.

Yetenek Yönetimi ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizinin sonuçları 0,507 rho değeri, iki değişken arasında yapılan SEM modeli ise 0,534  $\beta$  değeri ortaya çıkarmış olup, bu da pozitif ve orta düzeyli bir ilişkiyi yansıtmaktadır. İki değişken arasındaki doğrudan ilişkiler ampirik veriler üzerinden literatürde yansıtılmamıştır. Dahası, Taranan araştırmaların hiç biri farklılıkların yönetiminin farklı unsurları ile iç girişimcilik arasında negatif ilişki veya ilişki bulunmama durumunu ortaya koymamıştır, bu da, özellikle yetenek yönetimi ve yenilik arasında pozitif ilişki bulunduğunu teyit eden ve bu çalışma sonuçları ile yenilik ve iç girişimciliğin pozitif korelasyonda olduğu gösterilmiş olan Olaka, Okafor ve Ulo (2018) ve Khaki, Khanzadeh ve Rad'ın (2017) çalışmaları gibi pek çok çalışmanın varlığıyla, bulunan pozitif ilişkinin doğrulanabileceği anlamına gelmektedir.

### 5.5 Sonuç ve Öneriler

Mevcut çalışmanın temel amacı, kuruluşun iç girişimcilik yeteneğini artırmaya yönelik çeşitlilik yönetimi ve yetenek yönetimi kavramlarının her biri arasındaki ilişkiyi ve ana kavramların ve bunların alt boyutlarının istatistiksel analizine dayalı inovasyon kavramını incelemektir. Teorik çalışma göstermiştir ki çeşitlilik yönetimi ve yetenek yönetimi, dünya çapındaki kuruluşlarda potansiyel yetenekleri belirlemek, geliştirmek, bireysel ve kolektif güçleri kullanarak organizasyonun etkinliğini ve yetkinliğini artırmak için kullanılan iki önemli mekanizmadır. Organizasyondaki çeşitlilik, organizasyonun ihtiyaç ve hedeflerine uygun olarak optimum performansı elde edebileceği sosyal ve teknik çeşitlilikleri ele alır. Ayrıca, kuruluşlarda yetenek yönetimi, piyasadaki en iyi yetenekleri cezbedebilecek ve onları elde tutabilmeyi sağlayacak iç süreçlerle ilgilidir.

Mevcut çalışmanın önemi, örgüt çalışanlarının ve yönetiminin becerilerine, yeteneklerine ve davranışlarına dayanan iki kavram olan iş rekabet avantajının sürdürülmesinde ve iş fırsatlarının genişletilmesinde şirket içi yenilikçilik ve girişimcilik yeteneğinin kanıtı yoluyla belirginleşmiştir. İş yönetimi ve insan kaynakları alanındaki yeni modeller, her bir çalışanın katkılarıyla şirket için rekabet avantajı yaratmanın yanı sıra iş hedeflerine ulaşmada çalışanların bireysel yeteneklerini kullanmaları için yaratıcılığı ve karar vermeyi güçlendirebilecek süreç ve standartları araştırmaktadır.

Mevcut araştırmanın bulguları, iş geliştirme ve hayatta kalma için hayati önem taşıyan iş sistemlerini yönlendirmede kilit insan kaynakları yönetiminin önemli etkisinin istatistiksel kanıtını sağlamaktadır. Bu araştırmada tartışılan kavramların önemine rağmen, insan kaynakları kavramları ile yeni ortaya çıkan performans göstergeleri arasındaki ilişkileri kuran az sayıda araştırma mevcuttur. Bu nedenle, bu araştırma literatürdeki boşluğu ampirik kanıtlarla ve istatistiksel testler yoluyla kanıtlanmış ilişkilerle doldurmaktadır. Hiç şüphe yok ki, iç girişimcilik ve yenilikçilik, rekabetçi uluslararası pazarlarda kilit performans göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Tüm bunlara ek olarak, çeşitlilik yönetimi ve yetenek yönetimi, kuruluşun farklı performans yönleri üzerindeki etkileri için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulan, insan kaynakları yönetimindeki modern kavramlardır. Bu araştırmanın sonuçları, farklı sektörlerdeki akademisyenlere ve uygulayıcılara süreç, ürün, pazarlama ve hizmet inovasyonlarında karşılaşılan sorunları ele almada, ayrıca kurumlarda girişimcilik motivasyonunu güçlendirmelerini sağlamada yardımcı olabilir.

Araştırmanın önemi, esas olarak, araştırmada toplanan verilerin, onlardan büyük fayda sağlayabilecek işletme yönetimi profesyonelleri ve üst düzey yöneticiler için olan değerinden kaynaklanmaktadır. Sonuçlar, ticari kuruluşların kendi pazarlarında farklı alanlarda rekabet avantajları yaratmak için insan kaynakları uygulamalarının yenilikçiliği ve iç girişimciliği güçlendirme üzerindeki etkisini anlamalarına yardımcı olabilir. Böyle bir avantaj, potansiyel olarak pazar paylarını artırabilir ve organizasyonun iç ve dış pazarlarda yeniden konumlandırılmasını kolaylaştırabilir. İnovasyon, yetenek yönetimi ve çeşitlilik yönetimi gibi modern insan kaynakları uygulamalarıyla birleştirildiğinde büyük bir etki sağlayan kuruluşun performansı ve verimliliği üzerinde en etkili faktörlerden biri olarak tanımlanmıştır.

Katılımcılar farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik olmak üzere dört değişkende de yüksek ortalama puanlar ortaya çıkarmıştır. Farklılıkların Yönetimi (FY) ile İç Girişimciliğin (İG) bütün tanım kümeleri arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar mevcuttur. Farklılıkların Yönetimi (FY) ile Yeniliğin (YN) bütün tanım kümeleri arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar mevcuttur. Yetenek Yönetimi (YY) ile İç Girişimciliğin (İG) bütün tanım kümeleri arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar mevcuttur. Yetenek Yönetimi (YY) ile Yeniliğin (YN) bütün alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar mevcuttur. Farklılıkların

yönetiminin iç girişimcilik üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır. Farklılıkların yönetiminin yenilik üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır. Yetenek yönetiminin iç girişimcilik üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Cinsiyet değişkeni katılımcıların sadece yetenek yönetimi ve yenilik başlıklarındaki yanıtlarını etkilemektedir. Erkek katılımcılar kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek ortalama puanlar ortaya koymuştur. Yaş değişkeni katılımcıların farklılıkların yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik olmak üzere üç değişkene ilişkin yanıtları üzerinde düşük düzeyde etkiye sahip iken, yetenek yönetimi değişkenine ilişkin yanıtları üzerinde herhangi etkisi bulunmamaktadır. Eğitim durumu değişkeni, katılımcıların Yetenek Yönetimi, iç girişimcilik ve yenilik başlıklarındaki yanıtları üzerinde etkide bulunmazken, farklılıkların yönetimi başlığındaki yanıtlar üzerinde kısıtlı etkisi bulunmaktadır.

İşyerindeki görev, dört değişkenin hepsi için katılımcıların yanıtlarına etkide bulunmaktadır. Üst düzey yöneticiler diğer görevlerdeki çalışanlara kıyasla daha yüksek ortalama puanlar ortaya çıkarmaktadır. Kıdem ise farklılıkların yönetimi, yetenek yönetimi ve iç girişimcilik olmak üzere üç değişkende katılımcıların yanıtlarına etkide bulunmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçları üzerinden, yetenek yönetimi ile yenilik ve yetenek yönetimi ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü ve güçlü ilişkiler bulunmuştur. Farklılıkların yönetimi ile yenilik ve iç girişimcilik arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. SEM analizinin bulguları, en yüksek etkinin yetenek yönetimi değişkeninin iç girişimcilik üzerindeki etkisi olduğunu göstermiş, bunu yetenek yönetiminin yenilik üzerindeki etkisi izlemiştir. Bu araştırmanın sonuçları kuruluşta İç Girişimcilik ve Yenilik değişkenlerinin iyileştirilmesi adına yetenek yönetiminin başlıca bir faktör olarak anlamlı etkisi bulunduğunu göstermektedir. Farklılıkların Yönetiminde aynı kavramlar üzerinde önemli rol sahibi olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu iki kavram üzerine odaklanmanın işletme ortamında İç Girişimcilik ve Yenilik değişkenlerinin iyileştirilmesi adına yüksek bir potansiyele sahip olduğu tavsiye edilmektedir.

Araştırma sonuçları uyarınca, yetenek yönetimi uygulamalarına odaklanmanın kuruluş içinde bir öncelik olarak tanımlanması tavsiye edilmektedir. Korelasyon analizinde tespit edilen güçlü ilişki ile yapısal denklem modellemesinde tasvir edilen güçlü pozitif etki, yetenek yönetiminin yenilik ve iç girişimcilik değişkenlerini etkilemede en yüksek potansiyele sahip olduğuna işaret etmektedir. Dahası, farklılıkların yönetiminin yenilik ve iç girişimcilik üzerinde güçlü ilişki ve etkilere sahip olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla, kuruluş bünyesinde farklılıkların yönetiminin farklı unsurları üzerinden güçlendirilmesi ve bunun araçlarının iş ekiplerini farklı yetenek ve geçmişlere sahip üyeler sağlamak suretiyle geliştirilmesi tavsiye edilmektedir. Demografik faktörlerin etkisi, bu faktörlerin araştırmaya konu edilen değişkenlere etkide bulunmada hayati önemde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, kuruluş bünyesindeki ekipler üyelerinin farklı özelliklerini dikkate almalı ve performansı geliştirmek üzere bu faktörlerle çalışmalıdır.

- Bu araştırmada kullanılan araç ve yöntemlerin çeşitli coğrafi ve yapısal faktörler içeren diğer ticari kuruluş kavramlarında kullanılacak şekilde yaygınlaştırılması adına bu dört değişken üzerinde ileride daha fazla araştırma yapılması tavsiye edilmektedir.
- Farklı ülkeler ve kuruluş türleri özelinde araştırmanın tekrarlanması, elde edilen mevcut sonuçların karşılaştırılmasında araştırmacılara yardımcı olacak ve yetenek yönetimi ile farklılıkların yönetiminin yenilik ile iç girişimcilikteki aynı veya diğer unsurlar üzerindeki etkisine yönelik daha fazla bulgu elde edilmesini sağlayacaktır.
- Araştırma kapsamında incelenen kimi değişkenler demografik gruplar içerisinde anlamlı farklar ortaya koymuş olup, bu durum ileride yapılacak araştırmalarda her bir gruba özel bir strateji geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.
- İç Girişimcilik ve yenilik gibi kavramların geliştirilmesi, bu araştırmada elde edilen yeni bulgular ile gelecekte yapılacak araştırmaların hesaba katılmasının kuruluş bünyesindeki kavramlar ve piyasadaki demografik değişimlere yönelik en uygun ölçeklerin kullanımı için gerekli görülmektedir.
- Bu araştırmada kullanılan ölçek, mevcut literatür içerisindeki en güvenilir göstergelere dayandırılmıştır. Araştırma kapsamındaki güvenilirlik analizi ve

faktör analizi ile ileride yapılacak araştırmalarda gerçekleştirilecek benzer uygulamalar bu kapsamda makul bir yargıya varılmasına olanak tanıyacaktır.

## REFERENCES

- Abou-Moghli, A. Z. (2019). Competitive Innovation Strategies and their Effect on Enhancing Organizational Effectiveness: Talent Management as a Moderator. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 24-34.
- Ahmed, H. K. (2016). The impact of talent management on the competitive advantage in the organizations. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(8), 67-75.
- Algahtani, A. (2013). Diversity in the Corporate Setting. *International Journal of Business and Social Science*, 4(14), 53-57.
- Ali, M., & French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 287-307.
- Allen, R., Dawson, G. A., Wheatley, K., & White, C. S. (2008). Linking diversity practices and perceived diversity in management. *Problems and Perspectives in Management*, 6(2), 85-93.
- Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z., & Al-Hawary, S. I. (2017). Impact of Talent Management on Achieving Organizational Excellence in Arab Potash Company in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(7), 15-25.
- Amaliyah. (2015). The Importance of Workplace Diversity Management. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 17(2), 175-182.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. New York: Cornell University Press.
- Badran, N., & Khalifa, G. (2013). Diversity Management: Is it an Important Issue in Hotel Industry in Egypt? *Journal of Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University*, 7(2), 275-286.
- Bango, R. B., Salerno, M. S., & Dias, A. V. (2017). Innovation as a new organizational function: evidence and characterization from large industrial companies in Brazil. *Production*, 1-13.

- Bau, F., & Wagner, K. (2015). Measuring corporate entrepreneurship culture. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(2). doi:<https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.069287>
- Baumol, W. J. (1993). Formal Entrepreneurship Theory in Economics, Existence and Bounds. *Journal of Business Venturing*, 8, 197-210.
- Bayyurt, N., & Rizvi, S. (2015). Impact of talent management on perceived organizational effectiveness: Service industry in Lahore, Pakistan. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 468-487.
- Bedi, P., Lakra, P., & Gupta, E. (2014). Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations. *Journal of Business and Management*, 16(4), 102-107.
- Blawatt, K. R. (1998). *Entrepreneurship*. Ontario: Prentice Hall.
- Boer, H., & During, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1/2/3), 83-107.
- Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. (2011). *Intrapreneurship versus independent entrepreneurship: A cross-national analysis of individual entrepreneurial behavior*. Utrecht: Tjalling C. Koopmans Research Institute, Utrecht University.
- Brewer, M. B., & Brown, R. J. (1998). Intergroup relations. In D. T. Gilbert, & S. T. Fiske (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 554-594). Boston: McGraw-Hill.
- Brixy, U., Brunow, S., & D'Ambrosio, A. (2017). *Ethnic diversity in start-ups and its impact on innovation*. Nuremberg, Germany: Institute for Employment Research.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı (Manual of data analysis for social sciences)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Camelo-Ordaz, C., Fernandez-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2011). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30(5), 513-535.
- Cannon, T. (1991). *Enterprise: Creation, Development and Growth*. Oxford: Butterworth.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur*. New Jersey: Barnes and Noble Books.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crocker, J., Luhtanen, R., Broadnax, S., & Blaine, B. E. (1999). Belief in U.S. government conspiracies against blacks among black and white college students: Powerlessness or system blame? *Personality & Social Psychology Bulletin*, 25, 941-952.
- Davis, P. J., Frolova, Y., & Callahan, W. (2016). Workplace diversity management in Australia. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 81-98.
- Daya, P. (2014). Diversity and inclusion in an emerging market context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 293-208.
- De Dreu, C. K., & Wwingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- de Jong, J., & Wennekers, S. (2008). *Intrapreneurship: Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour*. Amsterdam: SCALES-initiative.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Edewor, P. A., & Aluko, Y. A. (2007). Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 6(6), 189-195.
- Ergul, H. F., & Kurtulmis, M. (2014). Validity and Reliability Study of the Scale of Diversity Management. *Dicle Universitesi Ziya Gokalp Egitim Fakultesi Dergisi*, 22, 298-312.
- Esty, K., Griffin, R., & Hirsch, M. S. (1995). *A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage: Workplace diversity*. Greeneville, Tennessee: Adams Publishing.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2004). *The Oxford Handbook of Innovations*. Oxford: Oxford University Press.
- Gerth, H. H., & Mills, C. W. (1946). *Max Weber: Essays in Sociology*. Oxford: Oxford University Press.

- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28, 148-166.
- Grobler, A. F. (2003). Change management: managing change through communication. In S. Verwey, & F. Du Plooy-Cilliers (Eds.), *Strategic Organisational Communication*. Cape Town: Heinemann.
- Groysberg, B., & Connolly, K. (2013). Great leaders who make the mix work. *Harvard Business Review*, 91(9), 68-76.
- Gursoy, A., & Guven, B. (2016). Effect of Innovative Culture on Intrapreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, 7(1), 152-162.
- Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(9), 1-6.
- Hastuti, A. W., Abu Talib, N., Wong, K. Y., & Mardani, A. (2016). The Role of Intrapreneurship for Sustainable Innovation through Process Innovation in Small and Medium-sized Enterprises: A Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S3), 83-91.
- Hayek, F. A. (1949). *The Meaning of Competition, in F-A-Hayek Individualism and Economic Order*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Hecker, A. (2017). The international nature of organizational innovation: Towards a new process model. *International Journal of Innovation*, 5(3), 375-398.
- Hinton, P., Brownlow, C., & McMurray, I. (2004). *SPSS Explained*. Oxfordshire, UK: Taylor & Francis.
- Hudson, S. W. (2014). Diversity in the Workforce. *Journal of Education and Human Development*, 3(4), 73-82.
- Ibrahim, S. N., & Zayed, A. (2018). The Impact of the Integrated Talent Management on the Competitive Advantage in Multinational Corporations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 221-237.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2008). Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901-911.

- ILO. (2019, September 01). *Promoting Gender Equality in the World of Work - Background*. Retrieved from ILO-Ankara: <https://www.ilo.org/ankara/projects/gender-equality/lang--en/index.htm>
- Ionescu, A., & Dumitru, N. R. (2015). The role of innovation in creating the company's competitive advantage. *ECOFORUM*, 4(6), 99-104.
- Isik, H. B., Isik, N., & Kilinc, E. C. (2016). The Relationship between Entrepreneurship and Innovation: A Dynamic Panel Data Analysis. *Journal of the faculty of economics and administrative science in Eskidehir Osmangazi University*, 11(3), 7-20.
- Iyria, R. K. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Naibobi Security Exchange in Kenya: Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), 285-290.
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 317-331.
- Jayaraman, S., Tallb, P., & Khan, A. F. (2018). Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation. *SAGE Open*, 1-12.
- Jeffery, H. E., Henderson-Smart, D. J., & Hill, D. A. (1996). Competency-based learning in neonatology. *Medical Education*, 30(6).
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: Afield study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Jiang, Z., & Xiao, L. (2012). *Total reward strategy: a human resource management strategy. Going with the trend of the time*. Yeungnam University.
- Jing, F. F., & Avery, G. C. (2011). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal*, 7(5).
- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2015). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68-114.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (SPSS Applied Multivariate Statistics Techniques)*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

- Kehinde, J. S. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Kessler, A. S., & Lulfesmann, C. (2006). The theory of human capital revisited: On the interaction of general and specific investments. *Economic Journal*, 116(514), 903-923.
- Khaki, I., Khanzadeh, H. E., & Rad, A. B. (2017). Talent Management and Innovative Behavior Based on the Mediating Role of Organizational Learning. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 79, 16-28.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, T. F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kohestany, Z., & Yaghoubi, N. M. (2017). Investigating the Impact of Talent Management on the Retention of Human Resources: A Study in Zahedan Municipality. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 138-142.
- Krasnicka, T., Glod, W., & Wronka-Pospiech, M. (2016). Management Innovation and its Measurement. (A. Ujwary-Gil, & K. Klincewicz, Eds.) *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), 95-121.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri (Research Methods)*. Istanbul: Türkmen Kitapevi.
- Lau Chin, J. (2010). Introduction to the special issue on diversity and leadership. *American Psychologist*, 65(3), 150-156.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lionnet, P. (2003). *Innovation: The Process*. Lisbon: ESA Training Workshop.
- Lucas, M., & Kirillova, O. (2011). Reconciling the resource-based and competitive positioning perspectives on manufacturing flexibility. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(2), 189-203.

- Lyria, R. K. (2014). *Effect of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya (PhD Thesis)*. Juja, Kenya: Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business, 44*, 31-40.
- Makela, K., Bjorkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled talent. *Journal of World Business, 45*, 134-142.
- McDaniel, B. A. (2002). *Entrepreneurship and Innovation: An Economic Approach*. London: M E Sharpe.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of Internal Management, 11*(1), 86-128.
- McEnrue, M. P. (1993). Managing diversity: Los Angeles before and after the riots. *Organizational Dynamics, 21*(3), 18-29.
- Mises, L. (1996). *Human Action: Treatise on Economics*. New York: Foundation for Economic Education.
- Murphy, G. B., & Hill, R. (2008). The Impact of Screening Criteria on Entrepreneurship Research. *New England Journal of Entrepreneurship, 11*(1), 27.
- Nart, S., Yaprak, B., Yildirim, Y. T., & Sarihan, A. Y. (2018). The Relationship of Diversity Management and Servant Leadership with Organizational Identification and Creativity in Multinational Enterprises. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 55*(637), 31-47.
- Neessen, P. C., Caniels, M. C., Vos, B., & de Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal, 15*, 545-571.
- O'Bryan, C., & Casey, A. M. (2017). Talent Management: Hiring and Developing Engaged Employees. *Library Leadership & Management, 32*(1), 1-16.
- OECD. (2020). *Employment rate by age group*. Retrieved from OECD Data: <https://data.oecd.org/emp/employment-rate-by-age-group.htm>
- Ojiaku, O. C., Ojiagu, N. C., & Agbasi, O. E. (2020). Collaborative entrepreneurship, diversity management, and entrepreneurial performance of small and medium

- scale firms in Nigeria. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(2), 131-144.
- Olaka, L. O., Okafor, L. C., & Ulo, F. (2018). Talent Management and Innovation in Indigenous Hotels in Port Harcourt, Rivers State. *Journal of Business and Management*, 20(3), 31-40.
- Olusegun, O. O., Abdulraheem, I., & Nassir, B. A. (2018). Workforce Diversity Management Strategies and Organisational Performance in the Food and Beverage Industries in Lagos State, Nigeria. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 5(1), 1-14.
- Onday, O. (2016). Global workforce diversity management and the challenge of managing diversity: Situation on world and in Turkey. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 31-51.
- Pascal, C. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.
- Peng, M. W., & Shekshnia, S. V. (2001). How Entrepreneurs Create Wealth in Transition Economies. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 95-110.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality & Social Psychology*, 90, 751-783.
- Podsiadlowski, A., Groschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 159-175.
- Rabbi, F. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), 208-214.
- Ramadani, V., & Gerguri, S. (2011). Innovation: Principles and Strategies. *Advances in Management*, 4(7), 7-12.
- Rawashdeh, A. M. (2018). The Impact of Talent Management Strategies on Bank Performance in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, 12(12), 49-56.
- Reguia, C. (2014). Product innovation and the competitive advantage. *European Scientific Journal*, 140-157.
- Rexhepi, I., & Vladi, B. (2015). Talent Management and Organizational Quality Improvement. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(3), 157-162.

- Sareen, P., & Mishra, S. (2016). A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations. *Journal of Business and Management*, 18(12), 66-73.
- Sart, G. (2014). The Impacts of Strategic Talent Management Assessmentson Improving Innovation-Oriented Career Decisions. *Anthropologist*, 18(3), 657-665.
- Sauers, D. A. (1994). Managing Workforce Diversity: A Challenge for New Zealand Business in the 1990s. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 31(3), 44-51.
- Serikan, C., Kaymakci, K., Arat, G., & Acvik, C. (2013). An Empirical Study on Intrapreneurship: In A Service Sector in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 715-719.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2001). Entrepreneurship as a Field of Research: A Response to Zahra and Dess, Singh, and Erickson. *The Academy of Management Review*, 26(1), 13-16.
- Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3, 1-14.
- Sheeba, M. J., & Christopher, P. B. (2020). Exploring the role of training and development in creating innovative working behaviors and accomplishing non-routine cognitive jobs for organizational effectiveness. *Journal of Critical Reviews*, 7(4), 263-267.
- Simons, S. M., & Rowland, K. N. (2011). Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes. *Journal of Technology, Management & Innovation*, 6(3), 171-183.
- Singh, R. P. (2001). A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship Through the Study of Opportunity Recognition and Exploitation. *The Academy of Management Review*, 26(1), 10-12.
- Singh, S. (2018). Diversity management in the age of globalisation. *Journal of Management*, 5(3), 251-257.
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., . . . Wright, P. M. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *Faculty & Research Working Paper*.
- Stewart, J., & Harte, V. (2010). The implications of talent management for diversity training: an exploratory study. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 506-518.

- Stowe, C. R., & Grider, D. (2014). Strategies for advancing organizational innovation. *Journal of Management and Marketing Research*, 15, 1-17.
- Şıklar, E., & Yüzer, A. F. (Eds.). (2006). *İstatistik (Statistics)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Yayınları.
- Tastan, S. B., & Guçel, C. (2014). Explaining intrapreneurial behaviors of employees with perceived organizational climate and testing the mediating role of organizational identification: A research study among employees of Turkish innovative firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 862-871.
- Teruel, M., Parra, M. D., & Segarra, B. (2015). *Gender diversity and innovation in manufacturing and service firms*. Spain: Universitat Rovira i Virgili, Department of Economics.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for diversity Management. *Harvard business Review*, 79-90.
- Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation*. Chicago: Irwin.
- TOBB/ KOBİ. (2019). *Division of SME Research and Consultancy Center - SMEs in Turkey*. Retrieved from The Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey:  
<https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/Eng/SMEsinTurkey.php>
- Tuz, M. V., & Gumus, M. (2007). The diversity perception and the attitudes of employees: A study on human resource professionals and hotel workers. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 219-238.
- UK DTI. (2003). *Innovation Report*. London: Ministry of Science and Innovation: UK Department of Trade and Industry.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Vargas-Halabi, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 86-111.
- Westrup, U. (2013). Internal entrepreneurship in the public sector: the challenges of integrating innovative project into the regular organization. *Offentlig förvaltning Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(4), 97-112.

- Wright, M. H., Smart, F. U., & McMahan, E. O. (2015). Constructing markets and shaping entrepreneurial experience. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(1), 11-40.
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic Research*, 33(1), 1330-1353.
- Zawawi, N. F., Abd Wahab, S., Al-Mamun, A., Yaacob, A., Samy, N. K., & Fazal, A. A. (2016). Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resorce-Based View Perspective. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 87-94.
- Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2002). *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management* (3rd ed.). New Jersey: PrinticeHall.

**EKLER**

**EK A: ANKET (TÜRKÇE)****YETENEK YÖNETİMİ VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İÇ GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Sayın Yönetici / Değerli Çalışan;

Türkiye’de Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi ile iç girişimcilik ve yenilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma” başlıklı bir doktora tezi hazırlamaktayım. Bu çalışmada, sizlerin konuyla ilgili görüş ve düşünceleri esas alınacaktır. Konuyla yönelik beyan edeceğiniz görüşleriniz isminize bağlı olarak, kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacak ve bilimsel bir çalışmanın tamamlanmasında kullanılacaktır. Bu nedenle, sorulara içtenlikle vereceğiniz cevaplar, araştırmanın sağlıklı ve kaliteli olmasını sağlayacaktır. Anket formuna lütfen isminizi yazmayınız.

Araştırmaya sağladığınız değerli katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim. Saygılarımla.

**Kısım 1: Kişisel ve Mesleki Bilgiler**

1	Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın
2	Yaş Grubu	<input type="checkbox"/> 23 altı	<input type="checkbox"/> 23 - 34
		<input type="checkbox"/> 35 - 44	<input type="checkbox"/> 45 ve üstü
3	Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul
		<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Lisans
		<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora
4	İş Yerindeki Pozisyon	<input type="checkbox"/> İşçi	<input type="checkbox"/> Personel
		<input type="checkbox"/> Amir / İdareci	
		<input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetim	
5	Şu Anki İşveren Bünyesinde Deneyim Süresi	<input type="checkbox"/> 1’den az	<input type="checkbox"/> 1 - 3
		<input type="checkbox"/> 4 - 7	<input type="checkbox"/> 8 - 11
		<input type="checkbox"/> 12 ve üstü	
6	İş Yerindeki Toplam Çalışan Sayısı	<input type="checkbox"/> 5’ten az	<input type="checkbox"/> 6 - 25
		<input type="checkbox"/> 25 - 50	<input type="checkbox"/> 51 - 100
		<input type="checkbox"/> 100’den fazla	

**Kısım 2: Farklılıkların Yönetimi**

Lütfen her bir faktörü işletmenizdeki duruma göre yanıtlayınız		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
1	Bütün çalışanlara farklı yetkinlikleri (pozisyon, deneyim, gelir) olsa da adilane davranılmaktadır						
2	Cinsiyet ve ırk gibi bireysel farklılıklar üzerinden çalışanlar üzerinde önyargı uygulanmamaktadır						
3	Kişisel yaşam tarzı veya inançları üzerinden çalışanlar üzerinde ayrımcılık uygulanmamaktadır						
4	Fikirleri ve düşünceleri üzerinden çalışanlar üzerinde ayrımcılık uygulanmamaktadır						
5	Kültürel farklılıklar ve altyapı üzerinden çalışanlar üzerinde ayrımcılık uygulanmamaktadır						
6	Çalışanlar açık bir ortamda farklılıklarına dair konuşabilmekte ve fikir beyan edebilmektedir						
7	Farklı bölgeler ve şehirlerden gelen bütün çalışanlar işletme tesislerinden yerel çalışanlarla eşit fırsatlarla faydalanabilmektedir						
8	Siyasi fikir veya eğilimleri üzerinden çalışanlara hiçbir ayrıcalık tanınmamaktadır						
9	Görevler çalışanlara yetkinliklerine dayalı olarak tahsis edilmektedir						
10	Çalışanlar arası farklılıklar yeni fikirler için birer kaynak olarak görülmektedir						
11	Çalışanların farklılıklarına dair his ve düşünceleri memnuniyetle karşılanmakta ve açıkça ifade edilebilmektedir						
12	Çalışanlar arası farklılıklara ilişkin iyimser bir görüş mevcuttur						
13	Çalışanların farklılıklarına ilişkin tartışmalar işletme için önemli kabul edilmektedir						
14	Çalışanların farklılıklarına ilişkin açıkça görüş ifade etmeleri makul karşılanmaktadır						
15	Yetenekler ve çalışma tarzlarına ilişkin farklılıklar görmezden gelinmemektedir						

**Kısım 3: Yetenek Yönetimi**

Lütfen her bir faktörü işletmenizdeki duruma göre yanıtlayınız		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
1	İşletmem bünyesinde yetenek havuzu tesis etmektedir						
2	İşletmem tanımlanan yetenekleri katkı düzeylerine göre ayırmaktadır						
3	Tanımlanan yeteneklere ilişkin eğitim faaliyetleri gerekli yetkinliklere odaklıdır						
4	Tanımlanan yeteneklere ilişkin eğitim faaliyetleri sürekli uygulanmaktadır						
5	Tanımlanan yeteneklere ilişkin eğitim faaliyetlerinin içerikleri çalışma performansına dayalıdır						
6	Tanımlanan yeteneklere ilişkin eğitim faaliyetleri zaman ve yoğun mali kaynak gerektirmektedir						
7	Tanımlanan yeteneklere ilişkin eğitim faaliyetleri işletmeye özel beceriler / bilgiler geliştirmek için tasarlanmıştır						
8	Tanımlanan yetenekler işletmede yükselmeye yönelik pek çok fırsata sahiptir						
9	Yetenekler işletmede önü açık kariyer yollarına sahiptir						
10	Yetenekler terfi için birden fazla seçeneğe sahiptir						
11	Geliştirme faaliyetleri tanımlanan yetenekler için gelişimsel büyüme gündemine ilişkin geri bildirimleri kapsamaktadır						
12	Amirim çalışma performansına dair tartışma imkanı ve anlamlı ve faydalı geri bildirimler sunmaktadır						
13	İşletmem çalışmama ve katkılarıma değer vermektedir						
14	İşletmemin adil ve dürüst bir çalışan ödüllendirme sistemi olduğuna inanıyorum						
15	Destekleyici ve uyumlu iş arkadaşlarım var						
16	İşletmem dengeli bir yaşam tarzını desteklemektedir (iş ve kişisel hayat arasında)						
17	İşletmem tıbbi yardım, emeklilik ve kıdem tazminatı yardımları sağlamaktadır						

Lütfen her bir faktörü işletmenizdeki duruma göre yanıtlayınız		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
18	İşletmem mali-olmayan yollardan takdirlerini sunmaktadır; örn., takdir belgeleri						

#### Kısım 4: İç Girişimcilik

Lütfen her bir faktörü işletmenizdeki performansınıza göre yanıtlayınız		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
1	İşletme için değişim yaratma veya yeni girişimler geliştirme yolunda fırsatlardan faydalanmak için özen gösteriyorum						
2	İşletme bünyesinde bir şeylerin nasıl yapıldığı / gerçekleştirildiğini sorgulayan sorular soruyorum						
3	İşletme için yeni girişimler gerçekleştirmenin yararına ilişkin diğerlerini ikna kabiliyetine sahibim						
4	İşletme için fırsatları idare edilebilir girişimlere dönüştürme kabiliyetine sahibim						
5	İşletme için düşünülen yeni girişimlerin gerçekleştirileceği konusunda güvenim var						
6	İşletme için yeni girişimin icrası esnasında diğerlerini heveslerini muhafaza etmeye teşvik ediyorum						
7	İşletmede yeni girişimler üretmek adına fırsatları farketmeye yönelik iyi tanımlanmış bir düzenim / sistemim var						
8	İşletme için yeni bir girişime için gerekli mali kaynakları saptayabiliyorum						
9	İşletme için yeni bir girişim için gerekli kaynakların nasıl elde edileceğini algılayabiliyorum						
10	İşletme için yeni bir girişim için maliyet fayda değerlendirmesi yapmaya yönelik yöntemlerim mevcut						

Lütfen her bir faktörü işletmenizdeki performansınıza göre yanıtlayınız		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
11	İşletme için ortaya çıkan her yeni fırsatı diğerleriyle değerlendirme eğilimim mevcut						
12	İşletmede yeni girişimler uygulanmasına yönelik birimler arası ortak çaba gösterilmesi doğrultusunda eylemler gerçekleştiriyorum						
13	İşletme bünyesinde kimden gelirse gelsin yeni fikirleri destekliyorum						
14	Yeni yüksek riskli girişimlere daha fazla eğilimliyim						
15	İşletmede yeni girişimlere yönelik risk almaktan memnun oluyorum						
16	Belirsiz sonuçları bulunan yeni girişimler için risk almaya razıyım						
17	İşletme için yeni bir girişimin ilerlemesini takip etme yetisine sahibim						
18	Yeni bir girişimi başlatmak ve sürdürmek için ne tür kaynaklar gerekeceğini saptayabiliyorum						
19	İşletme için mümkün olan yeni girişimlerin neler olduğunu amirlerimle netleştirmeye çalışıyorum						
20	Diğerleri yapılamayacağımı söylese de ben yeni girişimleri desteklemeyi sürdürebiliyorum						

### Kısım 5: Yenilik

Lütfen aşağıdaki prosedürleri işletmenizin <b>son üç yılına</b> göre değerlendiriniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
1	İşletmenin rekabet stratejisi yeni pazarlara yönelik						
2	İşletme, rekabet avantajının ana kaynağı olarak yenilikler yoluyla gelişmektedir						

Lütfen aşağıdaki prosedürleri işletmenizin <b>son üç yılına</b> göre değerlendiriniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
3	Yenilikçi ürünler, teknolojiler ve pazarlama stratejileri geliştirmek üzere ticari ortam takip edilmektedir						
4	Yeni stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmak adına yeni yönetim yöntemleri ve sistemleri kullanılmaktadır						
5	Son üç yıl içinde, ilke ve prosedürlerde anlamlı değişiklikler yapılmıştır						
6	Son üç yıl içinde, çalışanların görev ve sorumluluk kapsamı değişmiş ve görevleri koordine etmek adına yeni yollar uygulamaya konulmuştur						
7	Şubeler / birimler arasında yeni kurumsal çözümler ve iletişim sistemleri uygulamaya konulmuştur						
8	Kurumsal yapı işletmenin ve pazarın ihtiyaçları doğrultusunda değişmiştir						
9	Çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik etmek ve üretkenliği artırmak adına mükafatlandırma sistemleri uygulanmaktadır						
10	Görev planlama ve çalışan performans kontrolüne yönelik olarak sistemler ve yeni yöntemler uygulanmaktadır						
11	İnsan kaynakları geliştirme programları uygulanmaktadır (eğitim, akıl hocalığı, terfiler)						
12	Bağlılıklarını sürdürmek adına müşterilerin ihtiyaçlarını saptayıp hızla yanıt vermek hedefiyle özelleştirilmiş ilişkiler yaratılmaktadır						
13	Düzenli işletme verimi sağlanması ve yeni teknolojiler geliştirilmesi adına tedarikçilerle yüksek işbirliği tesis edilmektedir						
14	Radikal yeniliklerin maliyetlerini düşürmek adına rakiplerle işbirliği ilişkileri tesis edilmektedir						
15	Sorunlara çözüm aramak ve yeni teknoloji yenilikleri getirmek adına uzmanlar, danışmanlar, ARGE merkezleri ve yüksek öğrenim kurumları ile yakın ilişkiler kurulmaktadır						
16	Yönetimin karar verme süreçleri Bilişim sistemleri ile desteklenmektedir						

Lütfen aşağıdaki prosedürleri işletmenizin <b>son üç yılına</b> göre değerlendiriniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılmıyorum	Az Da Olsa Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
17	İletişim, bilgi toplama ve çalışanlar arası bilgi paylaşımı için Bilişim sistemleri kullanılmaktadır						

**EK B: ANKET (İNGİLİZCE)**

**A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN DIVERSITY  
MANAGEMENT AND TALENT MANAGEMENT WITH INTERNAL  
ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION**

Dear valued participant,

Human resources and business management strategies are important techniques that are used in organizations to enhance performance and corporate outcomes. Therefore, we are conducting a survey on several important concepts; diversity management, talent management, internal entrepreneurship and innovation as part of a doctoral research at Kastamonu University in Turkey. We would like to ask you to take a few minutes to answer the following questions, which are expected to help us assess these concepts within your organization and based on your experience. The survey should take between 8 to 15 minutes.

We appreciate your time and effort.

Regards,

The researcher

**Part 1: Personal and Professional Information**

1	Gender	<input type="radio"/> Male	<input type="radio"/> Female
2	Age Category	<input type="radio"/> Less than 23	<input type="radio"/> 23 to 34
		<input type="radio"/> 35 to 44	<input type="radio"/> 45 and more
3	Education Level	<input type="radio"/> Primary sch.	<input type="radio"/> Middle sch.
		<input type="radio"/> Secondary Sch.	<input type="radio"/> Bachelor degree
		<input type="radio"/> Master's degree	<input type="radio"/> PhD degree
4	Work Level	<input type="radio"/> Worker	<input type="radio"/> Staff
		<input type="radio"/> Supervision/ Management	
		<input type="radio"/> Top Management	
5	Years of experience with current employer	<input type="radio"/> Less than 1	<input type="radio"/> 1 to 3
		<input type="radio"/> 4 to 7	<input type="radio"/> 8 to 11
		<input type="radio"/> 12 and more	
6	Total number of employees in the company	<input type="radio"/> Less than 5	<input type="radio"/> 6 to 25
		<input type="radio"/> 25 to 50	<input type="radio"/> 51 to 100
		<input type="radio"/> More than 100	

### Part 2: Diversity Management

Please evaluate each factor according to its status within your organization		Totally Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Totally Agree
		1	2	3	4	5	6
1	All employees are treated fairly regardless of having different qualifications (position, experience, income)						
2	No prejudice is made against employees based on individual differences such as sex and race						
3	No discrimination is made against any employee based on personal lifestyle or belief						
4	No discrimination is made against employees based on opinions and thoughts						
5	No discrimination is made against employees based on cultural differences and background						
6	Employees can talk and express ideas about their differences in an open environment						
7	All employees from different regions and cities can use and benefit from the company's facilities with equal opportunity to the local employees						
8	No privileges are granted to employee due to political opinions or tendencies						
9	Tasks are assigned to employees based on their qualifications						
10	Differences between employees are viewed as a source of new ideas						
11	Feelings and thoughts about employees' differences are welcomed and clearly expressed						
12	There is an optimistic view of the differences between employees						
13	Discussions about employees' differences are considered important in the organization						
14	It is reasonable to clearly express the opinions about employee's differences						
15	Differences between abilities and work styles are not ignored						

### Part 3: Talent Management

Please evaluate each factor according to its status within your organization		Totally Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Totally Agree
		1	2	3	4	5	6
1	My company builds up talent pool in the organization						
2	My company differentiates the identified talent based on their contribution level						
3	The training activities for the identified talent are focused on required competencies						
4	The training activities for identified talent are implemented continuously						

Please evaluate each factor according to its status within your organization		Totally Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Totally Agree
		1	2	3	4	5	6
5	The content of the training activities for the identified talent are based on job performance						
6	The training activities for the identified talent require time and extensive financial resources						
7	The training activities for the identified talent are designed to develop firm-specific skills/knowledge						
8	Identified talent have many opportunities for upward mobility						
9	Talents have clear career paths in this organization						
10	Talents have more than one avenue for promotion						
11	Developmental activities include feedback on developmental growth agenda for the identified talents						
12	My supervisor discusses and provides meaningful and helpful feedback on job performance						
13	My company values my work and contribution						
14	I believe that my company has a fair and just system of rewarding employees						
15	I have supportive and likeminded colleagues						
16	My company supports a balanced lifestyle (between my work and personal life)						
17	My company provides medical aid, retirement, and pension benefits						
18	My company provides recognition via nonfinancial means, e.g., certificates of recognition						

#### Part 4: Internal Entrepreneurship/ Intrapreneurship

Please evaluate each factor according to your performance within your organization		Totally Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Totally Agree
		1	2	3	4	5	6
1	I act diligently to take advantage of opportunities to make changes or generate new initiatives for the organization						
2	I ask questions that challenge how things are done/ performed in the organization						
3	I have the ability to convince others of the usefulness of carrying out new initiatives for the organization						
4	I have the ability to turn opportunities into manageable initiatives for the organization						
5	I am confident that the new initiative of the organization will be carried out						

Please evaluate each factor according to your performance within your organization		Totally Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Totally Agree
		1	2	3	4	5	6
6	I encourage others to maintain enthusiasm during the execution of the new initiative of the organization						
7	I have a well-defined scheme/ system to recognize opportunities in order to generate new initiatives in the organization						
8	I identify the financial resources required for a new initiative in the organization						
9	I recognize how to obtain the resources to finance a new initiative in the organization						
10	I have methods to evaluate the cost benefit of a new initiative in the organization						
11	I have the disposition to evaluate with others every new opportunity that present for the organization						
12	I perform actions aimed at joining efforts between departments to implement new initiatives in the organization						
13	I support new ideas regardless of who proposes them in the organization						
14	I lean more for new high-risk initiatives						
15	I enjoy betting and gambling on new initiatives in the organization						
16	I am willing to take risks in new initiatives with uncertain results						
17	I have the ability to Monitor the progress of a new initiative in the organization						
18	I identify what kind of resources will be needed to start and sustain the new initiative						
19	I try to clarify to my superiors what are the new initiatives possible for the organization						
20	I remain supporting the new initiative even when others say it cannot be done						

### Part 5: Innovation

Please evaluate the following procedures in the last three years of your company		Totally Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Totally Agree
		1	2	3	4	5	6
1	The competition strategy of the organization is oriented towards new markets						
2	The organization is developing through innovations as a main source of competitive advantage						
3	Business environment is monitored for opportunities to develop innovative products, technologies and marketing strategy						

Please evaluate the following procedures <b>in the last three years</b> of your company		Totally Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Totally Agree
		1	2	3	4	5	6
4	New management methods and systems are used to facilitate the implementations of new strategies						
5	In the last three years, meaningful changes have been made to principles and procedures						
6	In the last three years, the scope of the tasks and responsibilities of the employees have changed, and new ways of coordinating assignments have been implemented						
7	New organizational solutions and communication systems have been implemented between branches/ departments						
8	Organizational structure has changed according to the needs of the business and the market						
9	Remuneration systems are implemented to encourage employee innovative behavior and increase productivity						
10	Systems and new methods are implemented for task planning and employee performance control						
11	Human resource development programs are implemented (training, mentoring, promotion)						
12	Unique relations are created with customers aiming to identify their needs and respond to them quickly and retain their loyalty						
13	High cooperation is established with suppliers to create a streamline operational efficiency and develop new technologies						
14	Cooperation relations are established with competitors to reduce costs of radical innovations						
15	Cooperation relations are established with experts, consultants, R&D centers, higher education in order to seek solutions for problems and innovate new technologies						
16	Managerial decision-making processes are supported by IT systems						
17	IT systems are used for communication, collect information and knowledge and share knowledge between employees						

## EK C: ANKET (ARAPÇA)

### بحث عن العلاقة بين إدارة التنوع وإدارة المواهب مع ريادة الأعمال الداخلية والابتكار

أعزائنا المشتركين

تعد الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية من أهم الطرق المستعملة في المؤسسات لتحسين الأداء المؤسسي . لذلك نقوم بإعداد استبيان عن مبادئ مهمة وهي إدارة التنوع وإدارة المواهب وريادة الأعمال الداخلية والإبداع كجزء من بحث لدرجة الدكتوراه في جامعة كستامونو في تركيا . نود أن ندعوكم لأخذ دقائق من وقتكم للإجابة على الأسئلة التالية والتي من المتوقع أن تساعدنا في تقييم هذه المبادئ في مكان عملكم وبناءً على خبرتكم. من المتوقع أن يستغرق الإستهبيان 10 دقائق لتعبئته. شاكرين لكم جهودكم ووقتكم مع أطيب التحيات

الباحث

### الجزء الأول: المعلومات الشخصية والمهنية

1	الجنس	O أنثى	O ذكر
2	الفئة العمرية	O 23 - 34	O أقل من 23
		O أكثر من 45	O 35 – 44
3	المستوى التعليمي	O المرحلة المتوسطة	O المرحلة الابتدائية
		O بكالوريوس/ لسانس	O المرحلة الثانوية
4	المستوى الوظيفي	O دكتوراه	O ماجستير
		O موظف	O عامل
		O إدارة عليا	O مسؤول إداري
5	عدد سنوات الخبرة مع الشركة الحالية	O 1 - 3	O أقل من سنة
		O 8 - 11	O 4 – 7
			O أكثر من 12 سنة
		O 6 - 25	O أقل من 5
6	العدد الكلي للموظفين في الشركة	O 51 - 100	O 25 – 50
			O أكثر من 100

## الجزء الثاني: إدارة التنوع

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق أبداً	الرجاء تقييم كل من العوامل التالية بحسب وضعها في الشركة التي تعمل بها
6	5	4	3	2	1	
						1 يتم التعامل مع جميع الموظفين بإنصاف بغض النظر عن وجود مؤهلات مختلفة مثل الوظيفة والخبرة والدخل
						2 لا يوجد تحيز ضد الموظفين على أساس الاختلافات الفردية مثل الجنس والعرق
						3 لا يوجد تمييز ضد أي موظف على أساس نمط الحياة الشخصية أو المعتقد
						4 لا يوجد تمييز ضد الموظفين على أساس الآراء والأفكار
						5 لا يوجد تمييز ضد الموظفين على أساس الاختلافات الثقافية والخلفية الاجتماعية
						6 يمكن للموظفين التحدث والتعبير عن الأفكار حول اختلافاتهم في بيئة مفتوحة
						7 يمكن لجميع الموظفين من مختلف المناطق والمدن استخدام مرافق الشركة والاستفادة منها مع تكافؤ الفرص للموظفين المحليين
						8 لا يتم منح أي امتيازات للموظف بسبب الآراء أو الميول السياسية
						9 يتم تعيين المهام للموظفين بناءً على مؤهلاتهم
						10 تعتبر الاختلافات بين الموظفين مصدرًا للأفكار الجديدة
						11 يتم الترحيب بالمشاعر والأفكار حول اختلافات الموظفين والتعبير عنها بوضوح
						12 هناك نظرة متفائلة للاختلافات بين الموظفين
						13 تعتبر المناقشات حول اختلافات الموظفين مهمة في الشركة أو المؤسسة التي تعمل بها
						14 من المعقول التعبير بوضوح عن آراء حول اختلافات الموظف
						15 لا يتم تجاهل الاختلافات بين القدرات وأساليب العمل

## الجزء الثالث: إدارة المواهب

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق أبداً	الرجاء تقييم كل من العوامل التالية بحسب وضعها في الشركة التي تعمل بها
6	5	4	3	2	1	
						1 شركتي تبني مجموعة من المواهب
						2 تفرق شركتي بين المواهب المحددة بناءً على مستوى مساهمتها
						3 تركز الأنشطة التدريبية للمواهب المحددة على الكفاءات المطلوبة

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق أبداً	الرجاء تقييم كل من العوامل التالية بحسب وضعها في الشركة التي تعمل بها
6	5	4	3	2	1	
						4 يتم تنفيذ الأنشطة التدريبية للمواهب المحددة بشكل مستمر
						5 يعتمد محتوى الأنشطة التدريبية للمواهب المحددة على الأداء الوظيفي
						6 تتطلب الأنشطة التدريبية للمواهب المحددة وقتاً وموارد مالية واسعة
						7 تم تصميم الأنشطة التدريبية للمواهب المحددة لتطوير المهارات / المعرفة الخاصة بالشركة
						8 المواهب المحددة لديها العديد من الفرص للتنقل التصاعدي والحصول على ترقية
						9 المواهب لها مسارات وظيفية واضحة في هذه الشركة
						10 المواهب لديها أكثر من وسيلة للترقية
						11 تشمل الأنشطة التنموية ردود الفعل على أجندة التطوير للمواهب المحددة
						12 يناقش المشرف الخاص بي ويقدم تعليقات ذات مغزى ومفيدة حول الأداء الوظيفي
						13 شركتي تقدر عملي ومساهمتي
						14 أعتقد أن شركتي لديها نظام عادل ومنصف لمكافأة الموظفين
						15 لدي زملاء داعمين
						16 تدعم شركتي أسلوب حياة متوازن بين عملي وحياتي الشخصية
						17 توفر شركتي إعانات طبية وتقاعد ومعاشات التقاعد
						18 توفر شركتي اعترافاً بالجهد من خلال وسائل غير مالية مثل شهادات التقدير

### الجزء الرابع: ريادة الأعمال الداخلية

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق أبداً	الرجاء تقييم كل من العوامل التالية بحسب وضعها في الشركة التي تعمل بها
6	5	4	3	2	1	
						1 أعمل بجد للاستفادة من الفرص لإجراء تغييرات أو إنشاء مبادرات جديدة للشركة
						2 أطرح أسئلة تتحدى كيفية تنفيذ الأمور في الشركة
						3 لدي القدرة على إقناع الآخرين بفائدة تنفيذ مبادرات جديدة للشركة
						4 لدي القدرة على تحويل الفرص إلى مبادرات يمكن التحكم فيها للمؤسسة
						5 أنا واثق من أنه سيتم تنفيذ المبادرات الجديدة للشركة

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق أبداً	الرجاء تقييم كل من العوامل التالية بحسب وضعها في الشركة التي تعمل بها
6	5	4	3	2	1	
						6 أشجع الآخرين على الحفاظ على الحماس أثناء تنفيذ المبادرات الجديدة للشركة
						7 لدي نظام واضح المعالم للتعرف على الفرص من أجل توليد مبادرات جديدة في الشركة
						8 يمكنني تحديد الموارد المالية اللازمة لمبادرة جديدة في الشركة
						9 أدرك كيفية الحصول على الموارد اللازمة لتمويل مبادرة جديدة في الشركة
						10 لدي طرق لتقييم الفائدة المالية لمبادرة جديدة في الشركة
						11 لدي رغبة في التقييم مع الآخرين لكل فرصة جديدة متاحة للشركة
						12 أقوم بإجراءات تهدف إلى توحيد الجهود بين الإدارات لتنفيذ مبادرات جديدة في الشركة
						13 أؤيد الأفكار الجديدة بغض النظر عن يقترحها في المنظمة
						14 أميل أكثر لمبادرات جديدة عالية الخطورة
						15 أنا أستمتع بالمراهنة على المبادرات الجديدة في الشركة
						16 أنا على استعداد لتحمل المخاطر في مبادرات جديدة مع نتائج غير مؤكدة
						17 لدي القدرة على مراقبة تقدم ونتائج مبادرة جديدة في الشركة
						18 أقوم بتحديد نوع الموارد اللازمة لبدء المبادرة الجديدة والحفاظ عليها
						19 أحاول أن أوضح لروؤسائي ما هي المبادرات الجديدة الممكنة للشركة
						20 ما زلت أؤيد المبادرة الجديدة حتى عندما يقول آخرون إنها لا يمكن القيام بها

### الجزء الخامس: الإبداع

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق أبداً	الرجاء تقييم الإجراءات التالية بحسب وضعها في آخر ثلاث سنوات في الشركة التي تعمل بها
6	5	4	3	2	1	
						1 توجه استراتيجية المنافسة للشركة نحو أسواق جديدة
						2 تطور الشركة من خلال الابتكارات كمصدر رئيسي للميزة التنافسية
						3 تتم مراقبة بيئة الأعمال بحثاً عن فرص لتطوير منتجات وتقنيات واستراتيجيات تسويقية مبتكرة
						4 تستخدم أساليب وأنظمة الإدارة الجديدة لتسهيل تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة
						5 في السنوات الثلاث الماضية ، تم إجراء تغييرات ذات مغزى على المبادئ والإجراءات

الرجاء تقييم الإجراءات التالية بحسب وضعها <u>في آخر ثلاث سنوات</u> في الشركة التي تعمل بها						
أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق أبداً	
6	5	4	3	2	1	
					6	في السنوات الثلاث الماضية ، تم تغيير نطاق مهام ومسؤوليات الموظفين ، وتم تنفيذ طرق جديدة لتنسيق المهام
					7	تم تطبيق حلول تنظيمية وأنظمة اتصالات جديدة بين الفروع / الأقسام
					8	لقد تغير الهيكل التنظيمي وفقاً لاحتياجات العمل والسوق
					9	يتم تطبيق أنظمة المكافآت لتشجيع السلوك المبتكر للموظفين وزيادة الإنتاجية
					10	يتم تطبيق النظم والأساليب الجديدة لتخطيط المهام ومراقبة أداء الموظف
					11	يتم تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية مثل التدريب والتوجيه والترقية في المنصب
					12	يتم إنشاء علاقات فريدة مع العملاء بهدف تحديد احتياجاتهم والاستجابة لها بسرعة والحفاظ على ولائهم
					13	تم إنشاء تعاون عالي مع الموردين لخلق كفاءة تشغيلية سلسلة وتطوير تقنيات جديدة
					14	يتم تأسيس علاقات التعاون مع المنافسين لخفض تكاليف الابتكارات الجذرية
					15	يتم إقامة علاقات تعاون مع الخبراء والمستشارين ومراكز البحث والتطوير والتعليم العالي من أجل البحث عن حلول للمشاكل وابتكار تقنيات جديدة
					16	يتم دعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية بواسطة أنظمة تكنولوجيا المعلومات
					17	تستخدم أنظمة تكنولوجيا المعلومات للاتصال وجمع المعلومات والمعرفة وتبادل المعرفة بين الموظفين

**Genel Elektrik Şirketi**

Referans No.

Tarih: ---15/07/2019

**İlgili Makamlara**

Saygılarımızı sunarız

Sayın/MOHAMED ALI BEN MATUG'un Türkiye'de uygulamakta olduğu (Çeşitlilik yönetimi ve yetenek yönetimi ile dahili girişimcilik ve yenilikçilik arasındaki ilişki üzerine çalışma) adlı Doktora çalışmasına ait olan ve Genel Elektrik Şirketi sektöründe yapılmasını istemiş olduğunuz bilimsel anketin dağıtılmasına onay verilmesine yönelik olan talebi ile ilgili olarak;

Şirketin geliştirilmesinde ve işlerinin iyileştirilmesinde yararlanmak üzere Tezin kabul edilmesini takiben bize bir suretinin bize verilmesi kaydıyla Söz konusu anketin basılı veya elektronik olarak sektörde çalışanlara dağıtılmasına onay veriyoruz.

Size başarılar dileriz.

İmza

Hasan Salih El-Nuveyri

Yönetim ve Bilgi İşleri Dairesi Müdürü

İşletim İşleri Uygulama Müdürü Yardımcısı Ofisi

Genel Elektrik Şirketi - Yönetim ve Bilgi İşleri Dairesi Müdürü - İşletim İşleri Uygulama Müdürü Yardımcısı Ofisi onay kaşesi

**ALAKSA**  
TURİZM TERCÜME EĞİTİM  
DANIŞMANLIK TARIM TİC.LTD.ŞTİ.  
Cumhuriyet Mahallesi Atatürk Bulvarı No:1/4  
Çankaya / ANKARA Tel:0536 996 66 66  
Çankaya V.D. 048 133 4940

İş bu Belge, Ben Yeminli  
Tercüman Said AK  
Taraftından Aslına Uygun  
Olarak Arapça'dan Türkçe'ye  
Türkçe'den Arapça'ya  
Çevrilmiştir.

*Said AK*

İş bu Belgenin Arapça'dan  
Türkçe'ye / Türkçe'den  
Arapça'ya Dairemizde Kimliği  
Said Yeminli Tercümanımız  
Said AK taraftından  
Tercüme Edildiğini Onaylıyorum.



## الشركة العامة للكهرباء

GENERAL ELECTRICITY COMPANY OF LIBYA  
( GECOL )

التاريخ 1 / 1 / 2014  
الموافق 15 / 7 / 2014م

الرقم الإشرافي / .....

الي من يهمله الامر...

بعد التحية ،،،

بالإشارة الي طلب الاخ/ محمد علي بن معتوق بشأن طلب الموافقة على توزيع الاستبيان العلمي الخاص بالدراسة التي يقوم بها للحصول على درجة الدكتوراة في دولة تركيا والتي عنوانها (بحث عن العلاقة بين إدارة التنوع وإدارة المواهب مع ريادة الأعمال الداخلية والإبتكار) وترغبون في إجرائها على قطاع الشركة العامة للكهرباء.

نفيدكم بعدم الممانعة والموافقة على تعميم وتوزيع هذا الاستبيان ورقياً او الكترونياً على العاملين بالقطاع ، على ان يتم موافقتنا بنسخة من الرسالة بعد إجازتها بعون الله للاستفادة منها في تطوير الشركة وتحسين أعمالها ، متمنين لكم التوفيق والنجاح

السيد/

حسن صالح التويري

مدير دائرة الشؤون الادارية والمعلومات

بمكتب مساعد المدير التنفيذي لشؤون التشغيل



رأس مال الشركة ( 2,408,473,400 )

رقم البريد والتسجيل التبريدي : ( 10284 )

بريد بصور : +218 ( 21 ) 4808915

+218 ( 21 ) 4811597

+218 ( 21 ) 4808268 - 4806424 - 4807420

ص.ب : 668

الموقع الإلكتروني : www.gecol.ly

البريد الإلكتروني : (gecol@gecol.ly)

**ALAKSA**  
TURİZM TERCÜME EĞİTİM  
DANIŞMANLIK TARİM TİC. LTD. ŞTİ.  
Cumhuriyet Mahallesi Atatürk Bulvarı No:174  
Cankaya / ANKARA / Türkiye / 06536 996 99 86  
Cankaya V.D. 048 133 8940