

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

**KÜLTÜREL FARKLILIK YÖNETİMİNİN  
ÖRGÜTLERİN İNOVASYON PERFORMANSI  
ÜZERİNE ETKİSİ: AR&GE ŞİRKETLERİ  
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

RAMAZAN TOPAL

121156205

Danışman Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Mehveş TARIM

İSTANBUL, 2016, İstanbul

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

**KÜLTÜREL FARKLILIK YÖNETİMİNİN  
ÖRGÜTLERİN İNOVASYON PERFORMANSI  
ÜZERİNE ETKİSİ: AR&GE ŞİRKETLERİ  
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

RAMAZAN TOPAL

121156205

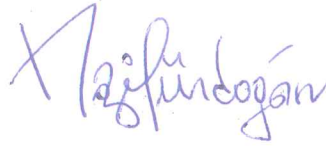
Danışman Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Mehveş TARIM

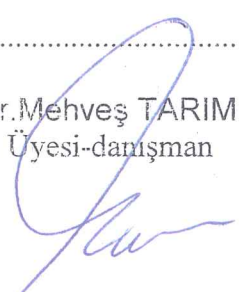
İSTANBUL, 2016

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

16.12.2016 tarihinde tezinin savunmasını yapan Ramazan TOPAL'a ait "Kültürel Farklılık Yönetiminin Örgütlerin İnovasyon Performansı Üzerine Etkisi: Ar&Ge Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programında Doktora Tezi Olarak ~~Oy Birliği~~ Oy Çokluğu İle Kabul Edilmiştir.



Prof.Dr. E.Nazif GÜRDOĞAN  
(Başkan)



Prof.Dr.Mehveş TARIM  
Jüri Üyesi-danışman



Prof.Dr.Lütfihak ALPKAN  
Jüri Üyesi



Prof.Dr.Gonca TELLİ  
Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ  
Jüri Üyesi

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yeniden hayat bulmasını sağlayan, anlayışlı ve yardımsever tavırlarından dolayı hocam Prof. Dr. Mehveş TARIM hanımefendiye en kalbî duygularla teşekkür ederim. Bu çalışmanın fikirden pratiğe taşınmasına vesile olan Prof. Dr. Halil ZAİM hocama, birikimlerinden istifade—edebildiğim kadar—ettiğim ve eserleriyle çalışmama katkı sunan Prof. Dr. Ersin Nazif GÜRDOĞAN hocama, Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN hocama, Prof. Dr. S. Gonca TELLİ ve Yar. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ hocalarıma teşekkür ederim. Purdue Üniversitesinde hayata farklı gözlerle bakmamı sağlayan ve çalışmanın renginin değişmesine vesile olan Prof. Dr. Mesut AKDERE hocama minnet dolu şükranlarımı sunarım.

Ayrıca çalışmanın başladığı ilk andan son ana kadar bütün stresleri sinesinde eriten eşim Şeyma Hanım'a da şükranlarımı sunarım.

## ÖZET

KÜLTÜREL FARKLILIK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTLERİN İNOVASYON PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: AR&GE ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ramazan Topal

Danışman: Prof. Dr. Mehveş Tarım

Farklılıkların yönetimi konusu globalleşmenin tetikleyici unsuru olan iletişim ve ulaşım araçlarının gelişmesine paralel olarak uluslararası ticaretin gelişmesiyle önem kazanmıştır. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar ulusötesi faaliyetleri neticesinde farklı kültürel ortamlarda iş yapma fırsatını yakalarken, farklı kültürel kodlardan gelen çalışanlara da ev sahipliği yapma durumunda olmaktadır. Bu durumun neticesinde farklılıkların yönetimi konusu önem kazanmıştır.

Bu çalışmanın amacı kültürel farklılık yönetiminin bilgi yönetimi aracılığı ile örgütlerin inovasyon performansı üzerindeki etkisini anlamaktır. Üzerinde çok fazla akademik çalışmanın bulunmadığı bu konu kültür—inovasyon bağlamında ele alınmıştır. Kültürün kuşatıcılığı ve bütün kavramlara kendine özgü bir anlam yükleme kapasitesi nedeniyle kültürel farklılıklar tercih edilmiştir. Ayrıca farklılık iklimi unsurlarından olan farkındalık temelli farklılık eğitimleri bağımsız bir değişken olarak ele alınarak yeni bir model geliştirilmiştir. Oluşturulan online anket aracılığı ile 343 kişiye ulaşılmıştır. Veriler özellikle uluslararası alanda çalışmalarını yürüten Marmara bölgesindeki şirketlerden alınmıştır. Toplamda 9 değişken arasındaki ilişkinin test edildiği bu çalışma ile kültürel farklılık yönetiminin bilgi yönetimi ve inovasyon performansı üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

*Anahtar sözcükler:* Kültürel farklılıklar, farklılık iklimi, farkındalık eğitimleri, bilgi yönetimi, inovasyon

## SUMMARY

### THE EFFECTS OF CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT ON INNOVATION PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS: THE CASE OF R&D FIRMS

Ramazan Topal

Advisor: Prof. Dr. Mehveş Tarım

The management of diversity has gained importance with international trade which was developed in parallel with the development of communication and transportation who are the trigger of globalization. Companies operating in international markets have the opportunity to do business in different cultural environments due to their transnational activities, but also have to host employees from different cultural codes. As a result of this situation, management of differences became important. In the late 20th century, companies ignored differences and went to the melting in a pot.

The aim of this study is to understand the impact of cultural diversity management on organizational innovation performance through knowledge management. This issue, which has not had much academic work on it, has been addressed in the context of culture-innovation. Cultural diversity has been chosen because of its cultural envelope and the capacity to load its own meaning into all concepts. In addition, a new model has been developed by considering awareness-based diversity education as an independent variable. Created via online survey, reached 343 people. The data was taken from companies in the Marmara region, which mainly conduct international field work. This study, in which a total of 9 variables were tested, tried to understand the impact of cultural diversity management on knowledge management and innovation performance.

*Key words:* Cultural differences, diversity climate, diversity training, knowledge management, innovation

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
SUMMARY .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
1. BÖLÜM .....	1
1.1. Farklılık Yönetimi ve Kültürel Farklılıkların Etkin Yönetilmesi .....	1
1.1.1. Farklılık Kavramı .....	2
1.1.2. Farklılık Boyutları .....	4
1.2. Farklılık Yönetimi Kavramını Ortaya Çıkaran Gelişmeler .....	8
1.2.1. Küreselleşme Olgusunun İş Dünyası ve Ekonomi Üzerine Etkisi .....	10
1.2.2. İşgücünün Demografik Yapısındaki Değişimler .....	11
1.2.3. Zaman Akışı İçinde Meydana Gelen Değişimler .....	12
1.2.4. Yasal Düzenlemeler .....	13
1.3. Farklılıklar İçinde Kültürel Farklılıkların Yönetimi .....	15
1.3.1. Kültürün Doğası .....	16
1.3.2. Kültürün Boyutları .....	18
1.3.3. Kültürün Sınıflandırılması .....	19
1.3.3.1. Maddi ve Maddi Olmayan Kültür .....	19
1.3.3.2. Yerel (Milli) Kültür ve Küresel Kültür .....	19
1.3.3.3. Genel ve Alt Kültür .....	20
1.3.3.4. Postfigurative, Cofigurative ve Prefigurative Kültür .....	20
1.4. Kültürel Farklılıklar .....	20
1.4.1. Kültürel Farklılıkların Unsurları .....	21
1.4.1.1. Dil .....	21
1.4.1.2. Din .....	21
1.4.1.3. Toplumsal değerler ve normlar .....	22
1.4.1.4. Eğitim .....	22
1.4.1.5. Simgeler .....	22
1.5. Kültürel Farklılık Yönetimi Modelleri .....	23
1.5.1. Trompenaars ve Hampden—Turner Modeli .....	25
1.5.2. Cox'un Kültürel Farklılık—Etkileşimsel Modeli .....	25
1.5.3. Edward Hall'un Modeli .....	28
1.5.4. Geert Hofstede Modeli .....	28
1.5.5. Ronen-Shenkar Modeli .....	30
1.6. Kültürel Farklılıkların Yönetimi Süreci .....	32
1.6.1. Farklılık İhtiyaçlarının Belirlenmesi .....	35
1.6.2. Çok Kültürlü ve Kapsayıcı Örgüt Anlayışının Gerçekleştirilmesi .....	36
1.6.3. Farklılık İkliminin Yaratılması .....	40

1.7. Farkındalık eğitimleri .....	43
1.7.1. Farkındalık eğitimlerinin Çıktılarının Değerlendirilmesi: Çoklu Bakış açısı .....	44
1.7.2. Çalışma Durumu Yaklaşımı .....	44
1.7.3. Sosyal Adalet Yaklaşımı .....	44
1.7.4. Öğrenme Perspektifi .....	45
1.7.8.1. Organizasyonlarda Farkındalık eğitimlerinin Nedenleri .....	50
1.8. Kültürel Farklılık Yönetimi İle Bilgi Yönetimi Ve İnovasyon Performansı İlişkisi .....	53
1.8.1. Kültürel farklılık yönetimi—Bilgi yönetimi ilişkisi .....	53
1.8.2. Kültürel farklılık yönetimi—İnovasyon ilişkisi .....	54
2. BÖLÜM .....	56
2.1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi .....	56
2.1.3. Bilgi Kavramı ve Bilgi Türleri .....	56
2.1.3.1. Veri .....	57
2.1.3.2. Enformasyon .....	57
2.1.3.3. Bilgi .....	58
2.1.3.4. İrfan .....	59
2.2. Bilgi Türleri .....	60
2.2.1. Açık Bilgi .....	60
2.2.2. Örtük Bilgi .....	60
2.2.3. Bireysel ve Örgütsel Bilgi .....	60
2.2.4. Stratejik Bilgi .....	61
2.3. Bilgi Yönetimi .....	61
2.3.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve İçeriği .....	62
2.3.2. Bilgi Yönetiminin Amacı .....	64
2.3.3. Bilgi yönetiminin Önemi .....	65
2.4. Bilgi Yönetimi Süreci .....	66
2.4.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi .....	66
2.4.2. Bilginin Elde Edilmesi .....	67
2.4.3. Bilginin Firma İçinde Üretilmesi .....	68
2.4.4. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması .....	69
2.4.5. Bilginin Dönüştürülmesi .....	70
2.4.6. Bilginin Saklanması .....	71
2.4.7. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması .....	71
2.4.8. Bilginin Kullanılması ve Hayata Geçirilmesi .....	73
2.5. Bilgi-Yenilikçilik İlişkisi .....	73
3. BÖLÜM .....	77
3.1. İnovasyon ve İnovasyon Performansı .....	77
3.2. İnovasyon Kavramı ve Önemi .....	78
3.2.1. İnovasyonun Önemi .....	82
3.2.2. İnovasyonun ilkeleri .....	85
3.2.3. İnovasyonun Kaynakları .....	86
3.3. İnovasyon Türleri .....	87
3.3.1. Yönetimsel ve Teknik İnovasyonlar .....	89



3.3.2. Ürün ve Süreç İnovasyonları .....	90
3.3.3. Kademeli, Radikal ve Yıkıcı İnovasyonlar .....	91
3.3.4. Açık İnovasyon .....	92
3.4. İnovasyon Süreci .....	94
3.5. İnovatif Örgütlerin Özellikleri .....	97
3.6. İnovasyon Performansının Göstergeleri .....	99
4. BÖLÜM .....	103
4.1. Kültürel Farklılık Yönetiminin Örgütlerin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Araştırma .....	103
4.2. Araştırmanın Amacı .....	103
4.3. Araştırmanın Önemi .....	103
4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	104
4.5. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Kısıtları .....	106
4.6. Araştırmanın Yöntemi .....	107
4.6.1. Veri Toplama Aracı .....	107
4.6.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme .....	108
4.7. Araştırma Bulguları .....	109
4.7.1. Frekans Analizi .....	109
4.7.1. Demografik Değişkenlerin Yorumlanması .....	110
4.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) .....	111
4.7.3. Ölçeğin Güvenirliği ve Geçerliliği .....	116
4.7.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	117
4.7.5. Tanımlayıcı İstatistik, Korelasyon Matrixi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi .....	118
4.7.5.1. Farkındalık İklimi Bilgi Yönetimi İlişkisi .....	120
4.7.5.2. Farkındalık Eğitimleri Bilgi Yönetimi İlişkisi .....	120
4.7.5.3. Farklılık İklimi İnovasyon Performansı .....	120
4.7.5.4. Farkındalık Eğitimleri İnovasyon Performansı İlişkisi .....	120
4.7.5.5. Bilgi Yönetimi İnovasyon Performansı İlişkisi .....	120
4.7.6. Hipotez Testleri .....	121
4.7.7. Mediator Değişken Analizi .....	123
4.7.7.1. Bilgi Yönetiminin Farklılık İklimi ile İnovasyon Performansı arasındaki Mediator Etkisi .....	123
4.7.7.2. Bilgi Yönetiminin Farkındalık eğitimleri ve İnovasyon Performansı arasındaki Mediator Etkisi .....	124
4.7.8. Moderatör Değişken Analizi .....	125
4.7.8.1. Bilgi Yönetiminin farklılık iklimi ile inovasyon performansı arasındaki moderatör etkisi .....	125
4.7.8.2. Bilgi Yönetiminin farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasındaki moderatör etkisi .....	126
5. SONUÇ .....	127
6. TARTIŞMA .....	130
7. KAYNAKÇA .....	132
EKLER .....	<b>Hata! Yer işareti tanımlı değil.</b>

Ek 1. Anket Formu.....	162
8. ÖZGEÇMİŞ.....	164
Ek 2. Tübitak Bildirim Formu .....	165



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Çok Faktörlü Farklılık Sınıflandırması.....	7
Tablo 1.2 Örgüt Kültürünün Farklılık ve Benzerliğe Yaklaşımı.....	31
Tablo 1.3 Farklılık Araştırması Zaman Çizelgesi.....	37
Tablo 1.4 Çok kültürlü Organizasyon Gelişim Modeli .....	39
Tablo 2.1 Nonaka ve Takeuchi'nın Seci Modeline Göre Bilginin Dönüştürülmesi Tablosu.....	70
Tablo 2.2 Endüstriler Açısından Değer Yaratma Sürecinde İnovasyonun Önemi .....	84
Tablo 3.1 Frekans Analizi Tablosu.....	109
Tablo 4.4 Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu .....	113
Tablo 4.5 Faktör Yükleri Dağılımı .....	114
Tablo 4.6 Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu.....	117
Tablo 4.7 Tanımlayıcı İstatistik, Korelasyon Matrixi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	119
Tablo 4.8 Yapısal Eşitlik Modeli .....	122
Tablo 4.9 Bilgi Yönetiminin Farklılık İklimi ile İnovasyon Performansı arasındaki Mediatör Etkisi.....	123
Tablo 4.10 Bilgi Yönetiminin Farkındalık eğitimleri ve İnovasyon Performansı Arasındaki Mediatör Etkisi .....	124
Tablo 4.11 Bilgi Yönetiminin Farklılık İklimi İle İnovasyon Performansı Arasındaki Moderatör Etkisi .....	125
Tablo 4.12 Bilgi Yönetiminin farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasındaki moderatör etkisi .....	126

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Farklılık Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler .....	10
Şekil 1.2 Olumlu Eylemden Farklılık Yönetimine Tarihsel Süreç .....	15
Şekil 1.3 Kültürel Farklılık Yönetimi Etkileşimsel Modeli .....	28
Şekil 1.4 Farklılık İklimi Modeli .....	42
Şekil 1.5 Farklılık Yönetimi Süreci ve Farklılık İklimi .....	43
Şekil 1.6 Eğitim Sonuçlarını Etkileyen Faktörler .....	48
Şekil 2.1 Bilgi Yönetim Süreci .....	67
Şekil 2.2 Yeni Bilgi Üretilmesi Aşamaları .....	70
Şekil 3.1 Yeni Ürün Anlamında İnovasyon .....	82
Şekil 3.2 İnovasyonun Katkıları .....	86
Şekil 3.3 Risk Düzeyi ve Karlılık Beklentisi Ekseninde İnovasyon Düzeyleri ve İnovasyonun Çeşitleri Arasındaki İlişki .....	89
Şekil 3.4 İnovasyon Hunisi .....	96
Şekil 3.5 İnovasyon Döngüsü .....	97
Şekil 4.1 Araştırma Modeli .....	107
Şekil 4.2 Açıklayıcı Faktör Analizi .....	111

# 1. BÖLÜM

## 1.1. Farklılık Yönetimi ve Kültürel Farklılıkların Etkin Yönetilmesi

Farklılık yönetimi, çalışanların sahip oldukları bütün birikimlerin dikkate alındığı, şirketlerin resmi veya gayr-i resmi yapılarında programlanmış eylemler bütünüdür (Mor, 2005, s. 76).

Globalleşmeyi tetikleyen en önemli unsur olan iletişim ve ulaşım araçlarının gelişmesiyle birlikte dünyanın nüfus yapısı hiç olmadığı kadar kozmopolit bir hal almıştır. Bunun sonucunda toplum yapıları homojenlikten uzaklaşmaya ve çok kültürlü bir şekil almaya başlamıştır. Şirketler de toplumların birer küçük örneği olduklarından toplumsal alanda meydana gelen değişiklikler şirketlerin çalışan profillerine de yansımıştır. Özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketler zaman içinde farklı kültürel kimliklerden gelen çalışanları istihdam etmeye başlamışlardır.

1990'lı yıllar itibariyle üzerinde çalışmalara başlanmış olan *farklılık* konusu 2000'li yıllar itibariyle farklılığı oluşturan boyutların ayrı ayrı ele alınmasıyla derinlik kazanmaya başlamıştır. Farklılık ve farklılıkların yönetimi ile ilgili konular, gün geçtikçe—özellikle uluslararası ve uluslararasılaşan şirketlerde—üzerinde daha fazla durulan bir konu haline gelmiştir. Bunun nedeni ise şirketlerin farklılıkları sadece sayısal ve demografik özellikleri değişen işgücü anlamında değil, farklılıkların bütün potansiyelinden yararlanmak istemelerinden kaynaklanmıştır.

Özellikle ABD ve Avrupa yazınında, 1990'lı yıllar itibariyle örgütsel davranış ve İK literatüründe farklılık kavramının oldukça güncel bir konu olarak değerlendirildiği, farklılığa nasıl yaklaşılması gerektiği ve farklılıkların nasıl yönetileceği konularının tartışma alanlarının başında geldiği görülmektedir (Wanguri, 1996).

Farklılık kavramı ilk olarak Amerika'da 1990 yılında HR dergisinin Haziran sayısında "işyerinde farklılık (diversity in the workplace) adlı makalede İK uzmanlarının iş yerlerindeki dezavantajlı gruplar üzerindeki çalışmalarını

yayınlanmaları ile literatüre girmiştir. Ayrıca Dr. R. Roosevelt Thomas'ın 'İrk Ve Cinsiyetin Ötesinde (Beyond Race and Gender)' eseri 'The American Association' tarafından yayınlanmış ve bu çalışmada farklılığın herkes için geçerli olduğu tespiti yapılmıştır. Bununla birlikte Dr. Susan Jackson ve arkadaşlarının işyerinde farklılık (diversity in the workplace) adlı eserinde farklılıklarla ilgili görüşlere yer verilerek, özel ve kamu sektöründe farklılıklara yönelik uygulanan programlar hakkında bilgi aktarılması neticesinde de farklılık kavramı 21. yy'ın konusu olarak kabul edilebileceği ifade edilmektedir (Hays-Thomas R. , 2004, s. 165).

### 1.1.1. Farklılık Kavramı

Farklılık kavramı farklı, değişkenlik, uyumsuzluk, çeşitli, uzaklık, vb. birçok kelimenin anlamını içinde barındırdığından birbiri ile ilişkili ve birbirini kapsayan çok sayıda kelime ile ifade edilebilmektedir. Çünkü farklılık kavramı bu kelimeleri adeta kapsamaktadır (Harrison & Sin, 2006). Farklılığın oldukça geniş kapsamlı bir içeriğe sahip olduğu (Kirton, 2003): "Farklılıkları bir çerçeve içine almak mümkün değildir. Bundan dolayı farklılık, kişiyi 'kendisi' olarak tanımlayan çok çeşitli özelliklerini ifade etmektedir." cümlesi ile "Farklılık, başkalarından beklentisi olan, belli bir inanca, kültüre, tutum ve davranışa sahip olan tüm insanlarla ilgili bir konudur." şeklinde tanımlanmıştır (Barutçugil, 2004).

Farklılık kavramı İngilizce'de "diversity" sözcüğü ile ifade edilmektedir. Bu kavram bir başkasından *farklı* olma durumunu ifade etmektedir. "Diversity" sözcüğü literatürde Türkçe *farklılık* sözcüğü ile ifade edilmektedir<sup>1</sup>. Kavram, farklılık olarak değil de çeşitlilik olarak kullanıldığında "grup içinde farklılaşma ve kendine has özellikleriyle diğerlerinden ayrılmayı" tanımlamaktadır (Pringle, 2009). Benzer şekilde farklılık kavramı, bazı kaynaklarda 'heterojenlik' kavramı ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Fakat iki kavramın ifade ettiği anlamlar itibariyle birbirinden ayrıldığı görülmektedir. Heterojen kavramı bireysel farklılıkları ifade etmek için kullanılırken (yani ten rengi, boy farklılığı vb.); farklılık kavramı ise bireyleri kapsayan bütün farklılıkları ifade etmektedir (Gilliard, 2008).

Farklılık kavramının 20. yy'a kadar kişinin doğduğu ülkeyi ifade eden ırk ve etnik köken kavramıyla ifade edildiği görülmektedir. Fakat 20. yy'a gelindiğinde ırk ve etnik köken kavramlarının farklılığı ifade etmek konusunda yetersiz kaldığı,

<sup>1</sup> Türk Dil Kurumu (Tdk), www.Tdk.Gov.Tr (Erişim Tarihi: 19.01.2015)

bundan dolayı farklılık kavramının bireyleri kapsayan ve onların—görünen ve görünmeyen—bütün yönlerini ifade eden bir kavram olarak anlaşılması gerektiği vurgulanmaya başlanmıştır.

Farklılık kavramına ilişkin tanımlara gözetildiğinde, her bir tanımın bu konuya farklı açılardan yaklaştığı görülmektedir (Kreitz, 2007). Farklılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için literatürde farklılıkla ilgili yapılan tanımlara bakmak gerekmektedir:

- Farklılık, bireyin diğer bireylerden, toplulukların diğer topluluklardan ayrı olduğunu ifade etmektir (Ferris, Frink, & Galang, 1993).
- Farklılık, bireylerin birbirlerinden değişik özellikleriyle ayrışmasını ifade etmektedir (Sadri & Tran, 2002).
- Farklılık, farklı grup kimliklerinden (ırk ve kültürel) müteşekkil insanların aynı sosyal yapı içindeki bir karışımıdır (Seymen, 2006).
- Farklılık, bir insanın diğerlerinden ayrılmasına neden olan herhangi bir özelliğine vurgu yapmaktır (Kinippenberg, De Dreu, & Homan, 2004, s. 1010).
- Farklılık, kültürel özelliklerin davranışlara yansımından kaynaklanan farklı olmayı ifade etmektedir (Larkey, 1996).
- Farklılık, kişiler arasında hissedilebilen ve hissedilmeyen farklılıklara işaret etmektedir (Andresen, 2007).
- Farklılık, insanların zekâ, görgü, karakter, beden yapısı, hobileri vb. görülen ve görülemeyen—ama algılanan—bazı özellikleri nedeni ile farklı olmasını ifade etmektedir (Esty, Griffin, & Hirsch, 1995).
- Farklılık, insanları diğerlerinden ayıran tüm farklılıkları işaret etmektedir (Hartens & Dehaes, 2008).
- Farklılık, bir örgüt içerisinde çeşitli sosyo—kültürel özelliklere sahip çalışanların uyumlu bir şekilde varlığını korumasını ifade etmektedir (Kundu, 2003).

Yukarıda da ifade edildiği gibi farklılık, kişileri diğerlerinden ayıran kalıtsal, kültürel, sosyal vb. özellikler ile görünen ve görünmeyen yönlerine işaret etmektedir. 2000’li yıllara kadar farklılık kavramı kişileri birbirinden ayıran temel farklılıklar olarak (demografik özellikler) tanımlanırken, 2000’li yıllar ve sonraki dönemde ise

farklılık kavramı, farklılıklar ve benzerliklerin karışımı olarak tanımlanmaya başlanmış, hem gözlemlenebilen hem de gözlemlenemeyen özelliklerin biraradalığı olarak değerlendirilmiştir (Roosevelt, 2006).

Ayrıca farklılık kavramı, içinde yer aldığı ülkenin tarihsel geçmişine, toplumdaki sosyal kimlik algılarına ve sosyo—politik iklimine de bağlıdır (Prasad, Pringle, & Kondrad, 2006).

### 1.1.2. Farklılık Boyutları

Farklılık kavramı üzerine yapılan tanımlara bakıldığında farklılığın çok farklı boyutlar içerdiği görülmektedir. Ayrıca yapılan her tanımda ise farklılığın bir boyutu ele alınmakta ve bütüncül bir bakış açısı yakalanamamaktadır. Dar anlamda farklılık tanımları etnisite, eğitim, cinsiyet, cinsel yönelim, inançlar, yaşam tarzı vb. kavramları içermektedir. Geniş anlamda farklılık kavramına tutum, inançlar, değerler açısından bakıldığı görülmektedir.

Farklılıklara ilişkin tanımlamaların genel olarak 4 temel noktasının olduğu görülmektedir. Bunlar (Lumby, 2006):

- Kişileri diğerlerinden ayıran özellikler.
- Kişilerin güçlü ya da güçsüzlüklerinin remzi olan nitelikler.
- Kişinin dâhil olduğu üst grubun etkisi.
- Toplumun sosyal adaleti dağıtma kapasitesi, olarak açıklanmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar dolayısıyla farklılıkların sınıflandırılmasında iki yaklaşımın etkin olduğu vurgulanmaktadır. Bunlar, kişilerin sahip oldukları farklılıklarla onları değişik kategorilere ayıran *özellikler yaklaşımı* ile farklılıkların gruplandırılmasında dikkate alınan unsurlar ve bu unsurlara göre farklılıkların kategorize edilmesini salıklayan *faktör yaklaşımıdır* (Ballı, 2001).

- Özellikler yaklaşımı genel olarak kişileri 3 farklı şekilde konumlandırmanın mümkün olacağını ifade etmektedir. Birincisi, kişilerin kendilerine ait bir kısım özelliklerle evrensel vasıflara da sahip olacağı; ikincisi, insanların dâhil oldukları grubun/toplumun bazı özelliklerini taşıyacağı; üçüncü olarak, insanların kendine ait özellikleriyle diğerlerinden ayrılacağıdır.



a. Ayrıca gruplar içinde farklı pozisyonlar da bulunmaktadır. Bunlar(Hays-Thomas R. , 2004, s. 171):

b. *Demografik gruplar*: Kişilere ait bazı demografik özelliklerdir (ırk, cinsiyet vb.)

c. *Güç grupları*: Özellikle iş yaşamındaki—kişiler arası—farklılığın en önemli nedeninin statü ve statüden kaynaklanan güç olduğunu göstermektedir.

d. *Dezavantajlı gruplar*: Korunan gruplar olarak da ifade edilebilecek bu gruptaki kişilerin hakları devlet tarafından garanti altına alınmıştır

• Faktör yaklaşımı ise önceden belirlenen faktörler ve bu faktörlere göre farklılıkların sınıflandırılmasıdır. Bu bağlamda, farklılıklarla ilgili sadece iki önemli faktörün dikkate alınıp sınıflandırılmasıyla iki faktörlü farklılık boyutu, farklılıkların çok sayıda etken ile sınıflandırıldığı çok faktörlü farklılık boyutlarının söz konusu olduğu görülmektedir (Mannix & Neale, 2005).

İki faktörlü farklılık boyutları, farklılıkları ikili gruplar halinde ele almaktadır. Bu farklılıklar birincil ve ikincil, görülebilen ve görünemeyen, yüzeysel ve derin farklılıklar olmak üzere kategorize edilmektedir.

a. Birincil ve ikincil farklılıklar: Birincil farklılıklar, kişilere ait özellikler olarak (yaş, cinsiyet, fiziksel özellikler vb.) ifade edilebilir. Bu farklılıklar doğuştan getirilen özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. İkincil farklılıklar ise kişilerin yaşamları boyunca sahip oldukları ve kişileri etki altına alan farklılıklardır (Treven & Treven, 2006).

b. Görülebilen ve görülemeyen farklılıklar: Kişilerin sahip oldukları özelliklerini diğer bireylerin değerlendirmesine göre iki farklı şekilde gruplandırabileceği ifade edilmektedir. Kişilerin sahip oldukları ayırt edici özellikler kolayca fark edildiğinde kategorize edilmesi kolaydır. Örneğin, yaş, boy, cinsiyet vb. gibi farklılıklar gösterilebilir. Kolayca fark edilemeyen özellikler ise kişilerin diğerleri tarafından tanınmalarını zorlaştıran özelliklerdir (Milliken & Martin, 1996).

c. Derin ve yüzeysel farklılıklar: Harrison, Bell ve Price farklılığın sosyal ve diğer şekillerini içeren bir çalışma yapmışlardır. İlgili çalışmada farklılığa ait derin ve yüzeysel tanımlamalar getirmişlerdir. Yapılan

çalışmada derin seviyedeki farklılıkların, kişilerin birbirleri ile ilişki içine girdikten sonra ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Bu farklılıklar karakter, değerler, öğrenme becerileri vb. şeklinde sınıflandırılabilir. Bu özellikler kişilerin genetik yoluyla değil de sonradan öğrenme yoluyla kazandığı edinimler olduğundan zaman içinde değişiklik gösterebilir. Yüzeysel seviyedeki farklılıklar ise kişilerin ırk, cinsiyet, yaş vb. fiziksel durumlarının gözlenmesi sonucunda elde edilebilen farklılıklardır (Harrison, Price, & Bell, 1988). Harrison ve arkadaşları kişilerin birbirleri ile iletişime geçtikçe derin düzeydeki farklılıkların zamanla ortaya çıkacağını ve bunun yüzeysel düzeydeki farklılıklardan daha belirgin hale gelerek yüzeysel düzeydeki farklılıkların etkisini azaltacağını belirtmişlerdir (Özbilgin, 2007).

**d.** Yüksek düzeyde ve düşük düzeyde işle ilgili olan farklılıklar: Yüksek düzeyde işle ilgili farklılıklar, kişilerin işte çalıştıkları işle ilgili gereksinimlere sahip olup olmadıklarını gösteren farklılıklardır. Düşük düzeydeki işle ilgili farklılıklar ise, kişilerin doğrudan işte çalıştığı işteki performansı ile ilgisi olmayan farklılıklardır. Cinsiyet, cinsel yönelim, ırk vb. (Webber & Donahue, 2001).

Çok faktörlü farklılık boyutları ise ikiden fazla farklılık faktörünün/boyutunun bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Tablo 1.1’de altı aşamalı bir sınıflandırma ile farklılık derecelerini demografik, işle alakalı donanım, yetenekler (talents), değerler (values), inançlar (faiths), tutumlar (attitudes) olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 1.1 Çok Faktörlü Farklılık Sınıflandırması

Sosyal Kategori Farklılıkları	Din, Cinsel Eğilim, Cinsiyet, Fiziksel Yetkinlikler vb.
Bilgi ve Yetkinlik Farklılıkları	Eğitim, Uzmanlık, Tecrübe vb.
İnanç ve Tutum Farklılıkları	Kültürel Donanım, İdeolojik İnançlar (Saptamalar) vb.
Kişilik Farklılıkları	Bilişsel ve Üst Bilişsel Tarz, Motive Edici Etkenler vb.
Örgüt içi Statü Farklılıkları	Pozisyon, Güç Kullanma Yetkisi vb.
Sosyal Ağlara Katılım Farklılıkları	Grup Üyelikleri, Arkadaş Siteleri, Meslek Grubu

Kaynak: Elizabeth Mannix, Margaret A. Neale, (2005). 'What Differences Make A Difference? The Promise And Reality Of Diverse Teams In Organizations', Psychological Science In The Public Interest, 6(2), s. 31-55.

Bu çalışmaya benzer bir çalışma da Jehn ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. İlgili çalışmadaki sınıflandırmaya göre farklılıklar *sosyal kategori, bilgi ve deneyime ait farklılıklar ve değer farklılıkları* olmak üzere kategorize edilmiştir. Sosyal kategori farklılıkları, örgüt içinde grubu oluşturan bireylerin ait oldukları grup üyeliklerinin dikkate alınması ile oluşmaktadır. Dinsel veya etnik azınlıklar, bir siyasal parti taraftarları vs. gibi gruplara üye olmanın kişilerin yer aldığı sosyal kategorileri belirlediği belirtilmektedir. Bilgi farklılığı ise, kişilerin eğitim ve kültür seviyeleri ile ortaya çıkan farklılıklardır. Bununla birlikte zamanla gelişen tecrübe ve uzmanlaşmanın neticesinde ortaya çıkan deneyimlerin bu farklılığın oluşmasında etken olduğu vurgulanmıştır. Kişilerin öz seçimlerini, hayata bakış açılarını, misyon ve vizyonlarını tanımlayan değer farklılıkları ise bu alandaki son tanımlamadır (Kinippenberg, De Dreu, & Homan, 2004, s. 1012).

Araştırmacılar, farklılıkların adeta insanlar/bireylerin özelliklerini yansıtan bir prizma olduğu ifade edilmektedir. Çok farklı özelliğe sahip olan kişiler bir araya gelerek örgüt içi(ayrı) sinerji oluşmakta ve bu sinerjiden yaratıcı fikirler çıkacağı belirtilmektedir (Chao & Moon, 2005).

## 1.2. Farklılık Yönetimi Kavramını Ortaya Çıkaran Gelişmeler

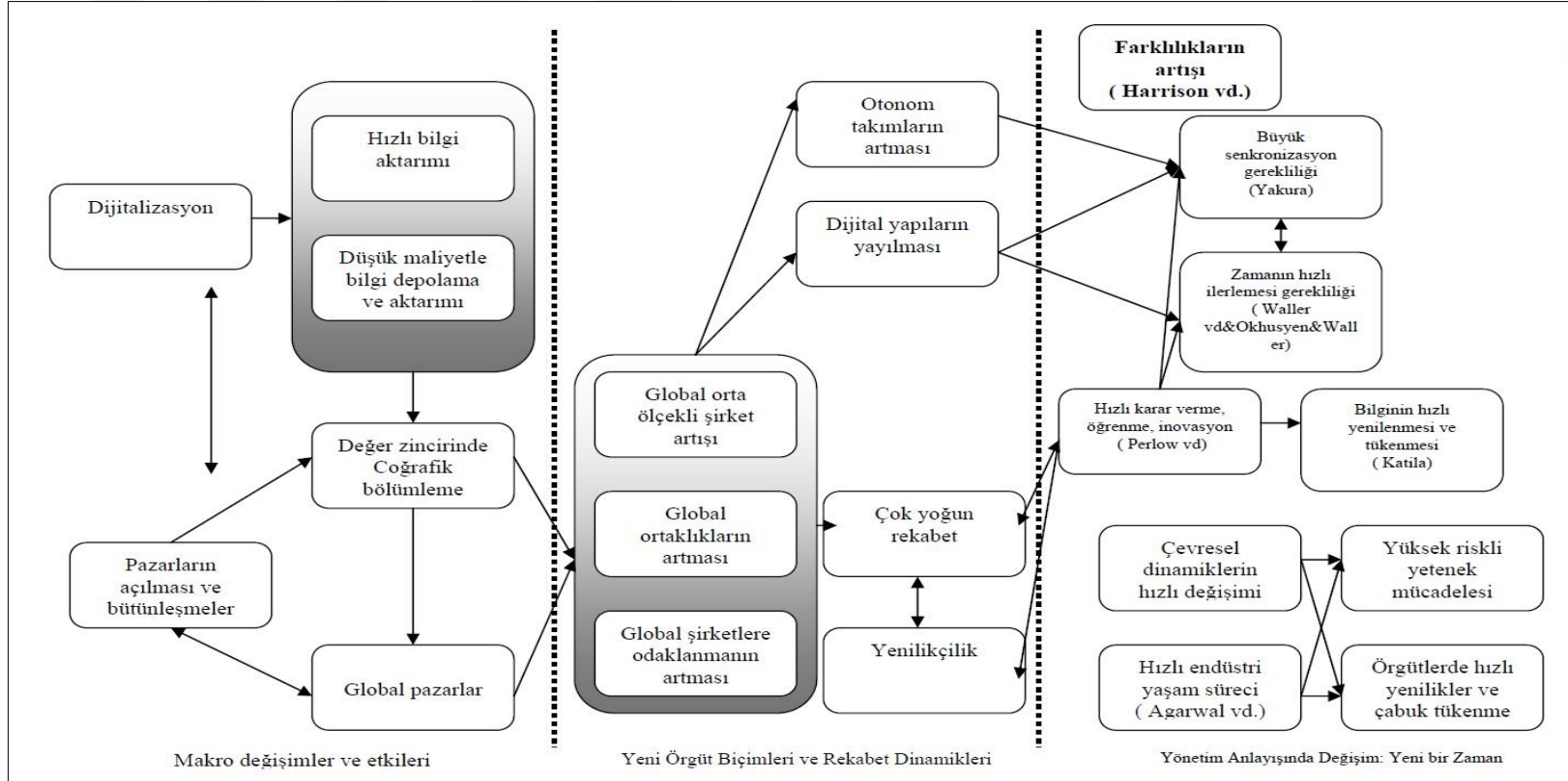
Dünyada yeni kaynaklar arama amacıyla başlayan coğrafi keşifler neticesinde meydana gelen insan hareketliliği, Fransız ihtilali, Dünya savaşları gibi nedenlerden ötürü özellikle ABD'ye doğru başlayan göç hareketliliği ABD'nin bugünkü demografik temellerinin atılmasına sebebiyet vermiş (Jones, Pringle, & Shephard, 2000); gelişen iletişim araçları ile birlikte web ortamında firmaların farklılıklar ile ilgili birbirinden farklı eğitim içeriklerini yayınlamaları dikkatlerin bu alana çekilmesini sağlamıştır (Point & Singh, 2003).

Bayos, farklılık yönetimi konularına 3 nedenden dolayı önem verildiğini belirtmektedir. Bunlardan *birincisi*, ABD'nin sosyal yapısının Fransız ihtilali ve Dünya savaşlarından bu yana sürekli renklenmesi ve ABD'deki insan hakları konularının gelişmiş olmasından dolayı sürekli batı yönlü bir göç dalgasının yaşanmasıdır. *İkincisi* özellikle kadın çalışanların ve farklı kültürden işgücünün çalışma hayatına dâhil edilmesinin gündeme gelmeye başlaması ve bu konuda önemli adımların atılmasıdır. *Üçüncüsü* örgütteki farklılıkların çoğunluğa uyma zorunluluğu anlayışının geçerliliğini yitirmesidir (Hubbard, 2011).

Ancak küreselleşen dünyada çok sayıda ülkenin (Çin, Hindistan, Rusya, Yeni Zelanda, Kanada, Latin Amerika, Meksika vb.) demografik ve sosyokültürel özelliklerinde yaşanan değişimlerle birlikte farklılık kavramı üzerindeki Amerika hâkimiyeti etkisini yitirmeye başlamıştır (Jain & Verma, 1996).

Farklılıklar, günümüz örgüt yapılarında artık bir problem olarak görülmenin aksine yönetilmesi gereken bir konu hatta çoğu zaman bir fırsat olarak algılanmaktadır. Şekil 1.1'de farklılık yönetimini ortaya çıkaran gelişmeler resmedilmiştir (Barkema, Baum, & Mannix, 2002, s. 916).

Görüldüğü gibi farklılık kavramının ortaya çıkmasına neden olan gelişmeler makro çapta meydana gelen değişimler, yeni örgüt yapılarının ortaya çıkması ve rekabet dinamiklerinin—yönetim yaklaşımlarında değişimlerin meydana gelmesi—değişmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Barkema, Baum, & Mannix, 2002, s. 917).



Şekil 1.1 Farklılık Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler

Kaynak: Harry G. Barkema, Joel A.C.Baum, Elizabeth A.Mannix. (2002). 'Management challenges in a new time', *Academy of Management Journal*, 45(5), s. 916-925.

Küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte ortak pazarların ortaya çıkması beraberinde rekabetin artması sonucunu doğurmuştur. Bu durum örgütlerin sahip ve yöneticileri için örgüt içi ve örgüt dışı pek çok parametrenin tekrar gözden geçirilmesine yol açmıştır. Bununla birlikte küresel hareketlilik neticesinde bilgi işçilerinin sürekli olarak hareket halinde olmaları ve değer üretebilecekleri iş ortamları aramaları sanayi yoğun, bilgi yoğun ülkelerin dikkatini çekmiş ve bu durumda farklılıkları en iyi şekilde yönetebilecek ve onlardan en üst seviyede fayda sağlayacak örgüt yapılarının oluşturulmasını temine çalışmışlardır.

### **1.2.1. Küreselleşme Olgusunun İş Dünyası ve Ekonomi Üzerine Etkisi**

19. yy'da yaşanan sanayi devrimi ve Sovyetler birliğinin dağılması gibi etkenler dünyada sosyal, siyasal ve ekonomik olarak köklü değişikliklerin meydana gelmesine sebebiyet vermiştir. 20. yy'da dünyanın ortak bir pazar yeri haline gelmesinin temelleri atılmıştır. Amerika kültürünün hayatın hemen her alanında kendini göstermeye başlaması ve dünyanın bir köy halini almasıyla birlikte yaşanan gelişmeler ülkeler ve insanlar arasındaki sınırları ortadan kaldırmış ve toplumlar arasındaki etkileşimi hızlandırmıştır.

Teknolojinin baş döndürücü bir hızda gelişmesi, iletişim ve ulaşım imkanlarının artmasıyla birlikte dünya iletişim dönemine geçiş yapmış, ortak pazarlar yerini sanal pazarlara bırakmış, dünya bir köy olmaktan çıkıp adeta bir alışveriş merkezi haline almıştır (Peters, 1999). Dünya ürün tüketiminden markanın tüketildiği dönemi yaşamaya başlamasıyla birlikte iş yapma usul ve tekniklerinde de büyük değişiklikler yaşanmıştır. Artık bir ürünün tasarlandığı, üretildiği ve dağıtımının yapıldığı yerler birbirlerinden tamamen bağımsızlaşmıştır. Dağıtım sistemleri önceki dönemlere göre olağanüstü şekilde değişmiş, bugün ABD'de—özellikle Amazon—bazı online satış kanalları ürün teslimatlarını insansız hava araçlarıyla gerçekleştiriminin yollarını araştırmaya başlamışlardır.

Yaşanan bu başdöndürücü dönem global dünyanın yerini kare dünyaya bıraktığının bir fotoğrafı olarak görülmektedir. Kare dünya insanların, kurumların, devletlerin birbirleriyle—zaman sınırı olmaksızın—24 saat boyunca görüşebildikleri dünyanın fotoğrafı olarak literatürde kendine yer bulmaktadır (Gürdoğan, 2013). Bu dünya şeffaf bir dünyadır ve onu kabul edenlere seküler değer başlığı altında adaletli,

dürüst, yalan söylemeyen, verdiği sözü taahhüt ettiği kıstaslar çerçevesinde yerine getirme zorunluluğu veren şartlar kümesi dayatmaktadır (Gürdoğan, 2001).

Hiçbir şeyin gizlenemediği, her şeyin kayıt altına alındığı yüzyılımızda şirketler farklı kültürlerden çalışanları bünyelerinde istihdam etmek durumunda kalmışlardır. Çok farklı kültürlerden gelen bireylerin şirketler bünyesinde çalışmaları birer zorunluluk, birer fırsat, aynı zamanda birer tehdit oluşturmaktadır. Hızlı gelişmelerin ve ani değişimlerin yaşandığı 21. yüzyılda, bütün bu değişimlere uyum sağlayacak ve sorunlar çok kısa zamanda çözüm bulabilecek örgüt yapılarının inşa edilmesi büyük önem arz etmektedir.

Uluslararasılaşan ve bünyelerinde çok farklı kültürlerden insan çalıştıran çok uluslu şirketler küreselleşmenin dünya genelinde bir olgu olarak yerleşmesine yardımcı olmuştur (Adda, 2001). Ayrıca, bilgi işçilerinin çalışan portföyü içindeki sayısının artması ile hizmet sektörünün önemi daha da belirgin hale gelmiş, sanayi ile hizmet sektörü arasında ilişki belirginleşmiştir. Bu durum ise küreselleşmenin dünya genelinde kabul görmesine etki etmiştir (Durukan, 2005). Makro planda rekabet gücü elde edebilmenin yolu mikro planda farklılıklara değer vermekten geçmektedir.

### **1.2.2. İşgücünün Demografik Yapısındaki Değişimler**

Küreselleşmenin bir olgu olarak karşımıza çıkması, iletişim ve ulaşım imkânlarının gelişmesi ve sosyal medya vasıtasıyla dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir olaydan hemen herkesin haberdar olabilmesi neticesinde—özellikle—bilgi işçilerinin sınır tanımayan hareket kabiliyetleri; diğer yandan devletlerin dezavantajlı gruplar için istihdamı teşvik edici yasalar çıkarmaları, kadın istihdamının her zaman olduğundan daha yüksek seviyelere çıkması, yaşlı çalışanların emeklilik kavramını unutarak ‘yaşam boyu çalışma’ felsefesini kabul etmeleri gibi nedenlerle dünya çalışma nüfusu her geçen gün daha fazla kozmopolit bir hal almaktadır.

Örneğin ABD bünyesinde hemen bütün milletlerden insanlar bulunmaktadır. Ülke nüfusunun %40’ından fazlasını deniz aşırı ülkelerden gelen kişiler oluşturmaktadır (D’netto & Sohal, 1999). Bununla birlikte açıklanan resmi rakamlarla nüfusun %32-33 olan kadın çalışan oranının 2031’de %51 olacağı açıklanmıştır (Patricson, 1994).

Bütün bu değişimleri analiz eden Hudson Raporu (1990), 2000’li yıllarda meydana gelecek değişimleri şu şekilde özetlemiştir (Elmuti, 1993): Genç nüfusun artmasından ve genç nüfus özelliklerinin yaşlı nüfusa göre çok farklı olmasından dolayı işe başlama konusundaki rekabette ve üst pozisyonlara olan talepte artış görölmektedir. Yaşlı alışan sayısında ise—özellikle ikinci dünya savaşından sonra—bir artış gözlenmektedir. Zira ikinci dünya savaşından sonra meydana gelen yüksek doğum oranı dolayısıyla o tarihte doğan insanlar şu anda orta ve üst seviyede yönetici pozisyonunda bulunmaktadır. Uzun yıllar çalışmanın getirdiği deneyim, ortalama yaşam ömrünün uzaması vb. nedenlerden ötürü şirketler deneyimli çalışanları bırakmak istememektedir. Ayrıca kadınların toplum içinde birçok alanda belirleyici rol üstlendiği görölmektedir. Eğitim seviyesi ve uzmanlaşmanın artması gibi nedenlerden dolayı kadınlar iş dünyasında etkin olmaya başlamışlardır. Özellikle ABD’de ayrımcılık ve ırkçılığa karşı alınan yasal tedbirler dolayısıyla toplum içinde yabancı algısı değişmiş ve zaman içinde azınlıkların iş dünyasında kendilerine yer bulma fırsatı doğmuştur. Diğer taraftan Uzak Doğu, Afrika, Güney Amerika, Avrupa gibi bölgelerden gelen halklar zaman içinde kendilerini ABD yurttaşı gibi görmüşler ve farklılıklarıyla ABD’nin zenginliğine katkıda bulunmuşlardır (Davidson, Coplin, & McKinney, 2008).

### **1.2.3. Zaman Akışı İçinde Meydana Gelen Değişimler**

Farklılıklarla ilgili çalışmalar 20. yy.’ın ortalarına dayanmaktadır. ABD orijinli olan bu çalışmalar, özellikle kamu kurumlarında çalışan farklı renkten insanlar ve kadın çalışanların haklarını güvence altına almak üzere gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada farklılara ilişkin alınan mesafelerin zaman içindeki seyrine şu şekilde temas edilebilir (Montes & Shaw, 2003):

- Eşiitsizlik dönemi olarak adlandırılan bu dönem (1950-1960), bilgi yoğun çalışmaların temelini oluşturan dönemdir. Farklılıklara dikkat çekildiği ve eşiitsizliklere dikkat çekilen dönem olarak adlandırılmaktadır.
- Eşiitlik ağı olarak adlandırılan bu dönem (1960-1990), eşiitsizliğin ortadan kaldırılması için yasal düzenlemelerin yapıldığı ve STK’larla toplum içindeki gerilimlerin azaltılmaya çalışıldığı dönem olarak adlandırılmaktadır.



➤ Adalet çağı olarak adlandırılan bu dönem ise (2000’li yıllar ve sonrası), farklılıklara ilişkin yapılan hatalardan dönme ve geçmişte yapılan hatalardan özür dileme dönemi olarak adlandırılmaktadır.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak ABD kamu ve sosyal hayatında gerçekleştirilen farklılıklara ilişkin düzenlemeler diğer ülkelerin de dikkatini çekmiş ve benzer çalışmaların zeminini oluşturmuştur. Ülkelerin farklılıklara bakış açılarına göre konuyu ele almaları farklılık arz etse de, özünde farklılıklara değer verildiği bir dönem başlamıştır (Clements & Jones, 2008).

#### **1.2.4. Yasal Düzenlemeler**

Farklılık çalışmalarına ilişkin veriler ABD sosyal ve iş dünyası merkezli olduğundan dolayı ABD dünyası bu kavramın tarihsel gelişimi adına ipucu vermektedir. Gerek ABD’nin yerli halkı ve gerekse Avrupa ve Güney Amerika’dan gelen göçmenlerin rahat bir şekilde sosyal hayatta ve iş hayatında yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişik yasaların çıkarılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bunlar (McMillian-Capehart, 2003):

- 1964 Sivil haklar yasası
- 1967 Çalışma yasasında yaş ayrımcılığı
- 1978 Yaş ayrımcılığı yasası
- 1990 Amerikalı özürülüler yasası
- 1991 Sivil haklar yasası
- 1993 Aile ve tıbbi izin yasası

Tarihsel süreç içinde çıkarılan bu yasalarla bütün ABD vatandaşları eşit yurttaşlık statüsüne kavuşmuşlardır.

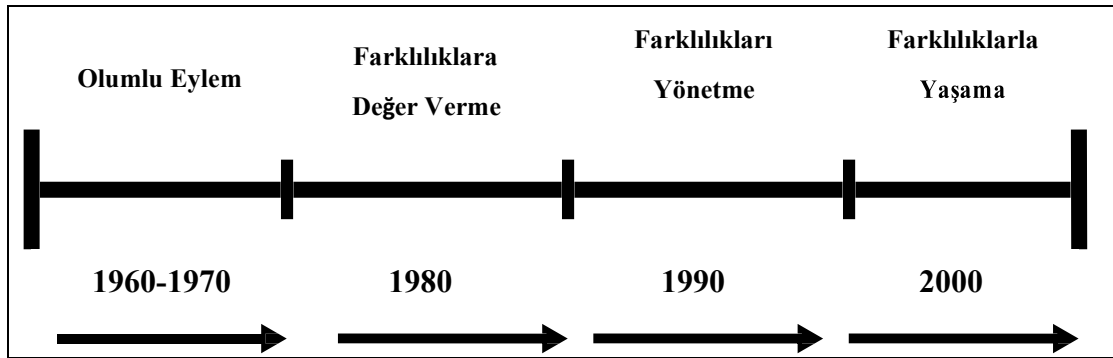
19. yy’da, ABD’nin sanayi gelişiminin arttığı bir dönemdir. Bu durum ABD’nin demografik yapısında ciddi değişimlerin yaşanmasına sebebiyet vermiştir. Bu yy’da hem ABD’nin köylerinden kent merkezlerine doğru bir akış gerçekleşirken aynı zamanda—özellikle—Avrupa’dan ABD’ye ciddi göçlerin yaşandığı görülmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak ABD’de farklılıklara dikkat çekilmesi lüzumu doğmuştur.

Tarihi süreç içinde 70'li yıllardan sonraki dönem çalışanların farklılıklarına saygı duyulmasını talep ettiği bir dönem olarak tanımlanabilir. Bundan dolayı farklılıklara ilişkin mevzuların örgütler tarafından desteklenmesi ve geliştirici programlar organize edilmesi açısından olumlu eylem yaklaşımı tarihi bir yere sahiptir.

Olumlu eylem yaklaşımı, farklılıklardan en üst seviyede verim almayı salıklayan bir yaklaşımdır. Farklılıkları bir tehdit olarak değil örgüt için kendilerinden verim alınmasını sağlayacak bir fırsat olarak görmek 21. yy. şirketlerinin temel politikası haline gelmiştir. Farklılıklara değer verilmesindeki amaç (Lies, 1996):

- Farklılıkları tanımlamak ve kişilere özgü eğitim—gelişim faaliyetlerini destekleyerek çalışanların farklılıklarında inovasyon için en üst düzeyde yararlanmaktır.
- Grup içinde, farklılıklardan doğan çatışmaları minimize etmek.

1980 sonrası yıllar ise örgütlerin farklılıkları rekabet unsuru olarak görmeye başlamışlardır. Farklı kültürlerden gelen çalışanlar örgütler tarafından birer şans olarak görülmekte ve örgütün yenilikçi ruhuna pozitif anlamda katkıda bulunacağı vurgulanmaktadır (Rosado, 2006).



Şekil 1.2 Olumlu Eylemden Farklılık Yönetimine Tarihsel Süreç

Kaynak: Rosado, Rosado. (2006). 'What do we mean by managing diversity', Workforce Diversity, January, vol 1, s. 10.

### 1.3. Farklılıklar İçinde Kültürel Farklılıkların Yönetimi

Teknoloji, ulaşım ve iletişim alanında yaşanan hızlı değişimle birlikte ülkeler arasındaki siyasi sınırların hızla ortadan kalması neticesinde dünya global bir hal almış ve bunun sonucunda şirketler uluslararası faaliyet göstermeye başlamışlardır. Küreselleşmenin yadsınamayacağı bir gerçek olarak karşımızda durduğu günümüz işletme dünyasında, şirketler uluslararası alanda rekabet göstererek diğer şirketlerle işbirlikleri yapmaktadırlar. Şirketlerin bu şekilde faaliyette bulunmalarının nedenleri ise, uzun yıllar faaliyet gösterebilmek ve ortalama getiri üzerinden gelirlerini artıracak rekabetçi bir yapıya sahip olmaktır (Ülgen & Mirze, 2013).

Kültürel farklılaşma son 30 yılda batı toplumlarında—özellikle kuzey Amerika ve Batı Avrupa’da—bir olgu halini almıştır. Bu gelişme New York ve Londra gibi şehirlerin ‘global şehirler’e dönüşmesinin yolunu açmıştır. Bundan dolayı bu şehirler ülke ekonomilerinin gelişmesinde etken bir rol oynamaktadırlar. Örnek olarak Londra, İngilterenin GSYİH’sının %20’sini oluşturmaktadır. Bu durum göstermektedir ki kültürel farklılıklar—farklılığın tahrip edici etkisi, ayrımcılıkla ilgili bazı sorunların meydana gelmesi, şehirlerde meydana gelen yapısal sorunlar gibi bazı problemlere sebebiyet vermesine rağmen—ekonomik başarı ve yeniliğin önünü açmaktadır (Bozionelos & Hoyland, 2014).

Bazı araştırmacılar, farklılığın girişimciliği teşvik ettiği konusunda bulgulara ulaşmışlardır. Çünkü göçmenlik beraberinde yaşam mücadelesini getirmektedir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde anlattığı gibi insanların en temel ihtiyaçlarını karşılamaları birer zorunluluktur. Bunun neticesinde bireyler proaktif bir tavır sergileyerek girişimci bir tavır sergilemek zorunda kalmaktadırlar.

Diğer taraftan, bir iş kolunda çalışmaya başlayan göçmenler bazı ayrımcı uygulamalara maruz kaldıklarından dolayı zaman içinde kendi işlerini kurma yoluna gidebilirler. Böylece—bilerek veya bilmeyerek—göç ettikleri ülkede girişimci bir bakış açısı meydana getirerek yerel halkın ve diğer etnik grupların girişimci duygularını harekete geçirebilirler.

Literatürde, ‘kültürel farklılıklar ekonomik kalkınmanın, girişimciliğin ve inovasyonun bir sebebi midir?’ sorusu canlılığını korumaktadır. Yapılan çalışmalarda bu soruya hem olumlu hem de olumsuz cevaplar bulunmaktadır. Bazı araştırmalar

farklılık takımlarının etkili problem çözücüler olduğu bulgusuna ulaşırken, bazı çalışmalar ise kültürel farklılıkların örgütiçi güven problemlerine ve yanlış anlaşılmalardan kaynaklanan problemlere dikkat çekmişlerdir.

Kültürel farklılıkların ve onların etkilerini uluslararası yönetimde araştırmanın pek çok yolu vardır. Kültür, teknoloji transferini, yönetici tutumlarını ve ideolojilerini hatta iş dünyası—devlet ilişkilerinde dahi önem arz etmektedir. Belki, kültürün insan düşünce ve davranışlarını nasıl etkilediği bütün bunlardan daha fazla önem arz etmektedir (Chaney & Martin, 2013):

Kültürler, küreselleşmenin argümanları vasıtasıyla sürekli yayılma göstermektedir. Bunun neticesinde kültürel yönden hâkim unsurlara sahip olan devletlerin diğer ülke kültürlerini de etkilediği gözlenmektedir. Teknoloji, enerji, askeri güç gibi birçok konuda hâkim ülke konumunda bulunan ABD ve İngiltere, iletişim teknolojilerinin yardımıyla kültürlerini dünyaya yayma imkânı bulabilmektedirler (Hans & Schumann, 1997).

Kültürün bireylere ait özelliklere kendi rengini vermesinden dolayı kültürel farklılıklar diğer farklılıklara göre daha kuşatıcıdır ve üzerinde ayrımı ile durulması gerekmektedir.

### **1.3.1. Kültürün Doğası**

Kültür, her topluma özgü olduğundan dolayı üzerinde ittifak edilmiş bir tanımlı bulunmamaktadır. Kültür kavramı, Latince'de 'cultura' kavramından gelmektedir ve tarikat, mezhep, ibadet, tapma, ekip-biçme gibi anlamları mahiyetinde barındırmaktadır (Joynt & Warner, 1996). Benzer anlamların TDK sözlüğünde de yer aldığı görülmektedir<sup>2</sup>. Uluslararası yönetim çalışmalarında ise kültür, bireylerin deneyimlerini kullanarak yorumladıkları ve sosyal davranışları neticesinde elde ettikleri bir bilgi olarak tanımlanmaktadır (Darlington, 2001). Bu bilgiler değerleri, toplumların zaman içinde edindiği tutum ve davranışları etkilemektedir. Birçok kültür araştırmacısı, kültürün şu özelliklere sahip olduğunu kabul etmektedir (Luthans, 2015):

- Öğrenilme: Kültür miras ya da biyolojik intikalle bireyden bireye ulaşmaz. O, öğrenilen ve deneyimlenen bir özelliğe sahiptir.

<sup>2</sup> Concise Oxford Dictionary, Mart, 2015

- Paylaşılma: Herhangi bir grup, organizasyon ya da topluluk sahip olduğu kültürü diğerleriyle paylaşır. O tek bir bireye ait değildir.
- Kuşaklararasılık: Kültür, kuşaklararasıda kümülatif olarak gelişerek birinden diğerine intikal etmektedir.
- Sembolik: Kültür, insan kapasitesinin sahip olduğu şeyleri sembolize edebilmesiyle ilgilidir.
- Modelleme: Kültür, toplumu ilgilendiren her şeyle alakalı bütüncül bir yapıyı temsil eder. Bundan dolayı toplumun bir parçasında meydana gelen bir değişiklik diğer unsurlarında da değişimlere sebebiyet verir.
- Uyarlanabilirlik: Kültür, hayvan yaşamının aksine olarak, insanların çevreyi değiştirebilme ve yönetebilme kapasitesiyle alakalıdır.

Çünkü dünyada çok farklı kültürel yapılar vardır ve kültürün davranışlar üzerindeki etkisinin araştırılması uluslararası ve uluslararasılaşan şirketler için büyük önem arz etmektedir (Bonvillian & A. Nowlin, 1994). Bu şirketler bünyelerinde farklı kültürel kodlardan çalışanları istihdam ettiklerinden dolayı kültürün doğasını anlama konusu ayrıca önemlidir. Diğer taraftan kültür kavramının tanımına bakıldığında şu tanımlar dikkat çekmektedir:

- Kültür, tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde meydana getirilen bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada ve sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine hâkimiyetinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekindir<sup>3</sup>.
- Kültür, insan eliyle yapılmış şeyler bütünüdür. Bu şeyler günümüz toplumunu yaratan şeylerin başında gelir (Giddens, 1998).
- Bir toplumu oluşturan bireylerin birbirleri ile iletişim kurarken kullandıkları inanç, değer, davranış tipleri vb. her şeyin oluşturduğu bütünsel bir sistemdir (Zion & Kozleski, 2015).
- İnsan topluluklarına kimliklerini kazandıran ve onları belirgin kılan özelliklerin tamamıdır (Mutlu, 2008).
- Kültür, okuyan ve düşünen insanın hayatı yorumlayış şeklini değiştirmesidir (Topçu, 2004).

<sup>3</sup> Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (Erişim Tarihi, 16.04.2015)

### 1.3.2. Kültürün Boyutları

Kültür kavramını bir çerçevede sınırlamak oldukça zordur. İliŐkisel ve tarih  olmak üzere kültürün iki temel boyutundan bahsedilebilir. Kültürün iliŐkisel boyutunda bireylerin iradeleri ile seçtikleri deneyimler bulunmaktadır. Tarih  boyutunda ise geçmiş tecrübelerin etkisi görünmektedir. Bundan dolayı insanlar bu seçim ve tecrübelerin inşa edicisi durumundadır. Tarihsel süreçte, kültürün meydana gelecek değişimler için bir set olma görevi gördüğü de tespit edilmiştir (Erdoğan & Alemdar, 2005).

Kültür toplumu oluşturan bireylerin inşa ettiği bir bütündür. Birey toplum içinde doğar, büyür ve geliŐir; ama kültür atmosferinin altında yaŐar. İnsanlar, içinde yaŐadıkları toplumun ve çevrenin etkisi altında oldukları gibi kültürün de etkisi altındadırlar. Bundan dolayıdır ki insan, önce kültürü var eder ve bir süreç Şeklinde kültür insanı biçimlendirmeye başlar (Gültekin & Sığrı, 2007).

Kültür, insanların karakterlerinin oluşumunda ve gelişiminde etken olan temel faktord r. Bir insanın kültürel kişilik yapısı, içinde bulunduğu kültürün değerlerinden meydana gelir. Bir süreç halinde insanlar, hem bireysel olarak hem de toplumsal olarak bir kiŐiliĐe sahip olmaktadır (Doğan, 2000).

Kültüre fonksiyonel açıdan bakılan yaklaşımda, kültürün kişiye ihtiyaçlarını karŐılama sürecinde karşılaştığı somut sorunlar karşısında daha etkin  z mler üretmesinde yardımcı olduğunu belirtmiştir (Baş, 2015). Bu aşamada, kültürün sorun üzücü rolünden dolayı bireyler tarafından sahiplenilen ve toplumun geneline yayılan eylemler bütünü olarak görülmektedir.

(Karmin & Novikova, 2006), kültürle ilgili Şu saptamalarda bulunmuŐlardır:

- İrsal Yaklaşım: Doğal yaşam biçimlerini, toplumsal yaşam biçimlerinden ayıran her Şey,
- Aksiyolojik Yaklaşım: Kültür, insan varlığını ifade eden bir dildir. Bu yaklaşım, kültür ve evrensel değerler arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır.
- Enformasyonel Yaklaşım: Kültür, toplum tarafından oluşturulmuş işaret taŐları yardımıyla saklanan, sosyal enformasyondur.

Sistem yaklaŐımını ile kültür kavramı arasında bir benzeŐimden bahsedilebilir. Kültür ile onu oluşturan alt kültür unsurları arasında bir bağın söz konusu olduğu

söylenbilir. Benzer şekilde kültür, kendini oluşturan bütün unsurlar ile kültürü yaşayan insanlar arasında bir bağıllık söz konusudur (Kocadaş, 2006).

### **1.3.3. Kültürün Sınıflandırılması**

Farklı bakış açıları sonucunda kültür çeşitli kategorilere ayrılmıştır. Bunlar içerisinde en yaygın olarak kullanılan sınıflandırma literatürde şu şekilde yer almaktadır:

#### **1.3.3.1. Maddi ve Maddi Olmayan Kültür**

Kültür, insanın benliği ile ilişkili olmasından dolayı manevi, insanın bulunduğu ortamda maddeyi kontrol etmesinden ve onu şekillendirmesinden dolayı iki yönlüdür (Kocadaş, 2006). İnsanın, kendisini çevreleyen bütün her şey maddi kültürü oluşturmaktadır. Bunlar teknoloji, şehir yapısı vb. Kültürün, bireylerin—toplumların ruhî yönleriyle ilgili olan kısmını ise manevi kültür oluşturmaktadır. Manevi kültürün içeriğinde o topluma ait olan gelenek—görenekler, örfler, dini ve ahlâki öğretiler, estetik ve sanat zevki vb. bulunmaktadır (Yüksel, 2003).

#### **1.3.3.2. Yerel (Milli) Kültür ve Küresel Kültür**

Kültür, bir toplumun bütün fertlerinde aynı duygu ve düşüncüyü uyandırıyor, toplumu birbirine bağıyor ve toplumun iletişimde herhangi bir aksama meydana getirmiyorsa o kültür milli bir kültürdür, denilebilir. Küresel kültür, dünyada ekonomik ve siyasi olarak hâkim olan ülkenin değişik vasıtalarla kültürünü bütün dünyada hâkim kültür haline getirmesiyle meydana gelen kültürdür. Hall, küresel kültür hakkında şöyle demektedir:

‘Küresel kültür, homojenleştirmeyi kesin olarak tamamlamamıştır ve tamamlamak için de herhangi bir çaba göstermemektedir. Her yerde İngiliz ya da Amerikalılık üretmek gibi bir derdi yoktur. Bütün farklılıkları içine alarak onlarla daha da büyümeyi hedefler. Sürekli daha fazla karmaşıklaşan bir kültür mozaığı haline gelmektedir. Fakat artık yerel sermayeler olmadan ve diğer siyasal ve ekonomik seçkinler yanında bulunmadan hüküm süremeyeceğini anlamıştır. Onları silip atmaktansa onların üzerinden süreçlerini sürdürür.’ (Hall, 1982).

### 1.3.3.3. Genel ve Alt Kültür

Genel kültür, bir toplumun bütün organları tarafından bilinen ve kabul edilen kültürdür. Bir toplumun ya da ülkenin bütün sosyal grubunda, bütün coğrafi alanlarında geçerli olan ya da benimsenen, etken unsurlardan oluşmaktadır. Bir genel kültür içerisinde, o toplumu oluşturan farklı ırk, etnik köken ve dini inanışa sahip kişilerin oluşturduğu alt kültürler olabilir. Alt kültürlerin oluşumunda bölgesel faktörler, coğrafi şekiller gibi unsurlar da etkilidir (Sabuncuoğlu, 1998).

### 1.3.3.4. Postfigurative, Cofigurative ve Prefigurative Kültür

Bu kültür gruplaması toplumların bir süreç içinde, toplumu oluşturan bireylerin birbirleriyle etkileşimleri sonucunda ya da bir önceki nesilden aktarılma suretiyle öğrenilen kültürdür (Aydın, 2005).

- Postfigurative yani sonradan öğrenilen kültür, anne—babadan ve çevreden nakil yoluyla alınan, zaman içinde şekillenmiş ve yavaş yavaş öğrenilen kültürdür.
- Cofigurative yani eş zamanlı oluşan kültür, bireylerin çağdaşları ile geliştirdikleri kültürdür.
- Prefigurative yani önceden oluşan kültür ise bireyin yaşamın sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür.

## 1.4. Kültürel Farklılıklar

Farklı kültürel kodlardan gelen bireylerin oluşturduğu bir organizasyon yapısındaki yenilikçilik ruhunun ürün, süreç, pazarlama, örgütlerin yönetim biçimini nasıl etkilediği tartışılan konuların başında gelmektedir. Bireyler iletişim becerileri, karar alma şekilleri, ikna psikolojileri, bakış açılarını yeni ürün-süreç-pazarlama-yönetim gibi kavramlara yansıtırken genetik kodlarında yazılı olan 0-1'lerle hareket ederler. Anne—babadan tevarüs eden bilgi—deneyimin yanında bireyin içinde bulunduğu toplumun oluşturduğu atmosferden aldıkları bilgi—deneyim; ayrıca yıllarca süren eğitim ve bu eğitim sırasında farklı kültürlerden insanlarla ilişki kurma gibi hususlardan dolayı bireyin kültürel dünyası şekillenir ve diğerlerinden bu yönüyle de ayrılır. Bu durum ise bireyi birey yapan en önemli süreçtir ve bireylerin oluşturduğu grubun dünya görüşünü tamamen etkilemektedir (Bawa & Williams,



1997). Bu gerçekliğin bütün toplumlar ve toplumların bir izdüşümü olan şirketler için geçerli olduğu unutulmamalıdır. Bundan dolayı son yıllarda farklı kültürlerden gelen orta ve üst düzey yöneticilerin davranışlarına temel oluşturan değişkenlerin varlığı araştırma konusu olmaktadır. Aynı olay karşısında aynı seviyedeki farklı yöneticiler neden farklı karar verirler? Bu ve benzeri soruların cevaplarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Böylece elde edilecek sonuçların sonraki çalışmalar için referans teşkil edeceği düşünülmektedir (Yeygel & Eğinli, 2010).

#### **1.4.1. Kültürel Farklılıkların Unsurları**

Hofstede, kültürün düşüncenin kolektif bir şekilde programlanmış bir olgusu olduğunu ifade etmektedir (Hofstede, 1984). Bundan dolayı bir bireyin kişiliğini oluşturan en önemli etken onun içinde yetiştiği kültürün temel dinamikleridir. Dinamik bir yapıda olan kültür, kendisiyle birlikte içinde bulunduğu toplumu ve toplumun bireylerini de dinamik bir şekilde etkilemektedir. Kültüre ait unsurlar şu şekilde kategorize edilebilir:

##### **1.4.1.1. Dil**

İnsanlar arasındaki iletişim, etkileşim vb. unsurlarının yegâne aracıdır. Geçmiş toplumlardan bir miras olarak alınan dil unsuru, zaman içinde kendini geliştirerek sonraki toplumlara intikal eder. Dil birliği aynı zamanda toplumların ortak kültürlerini de vurgulamaktadır. Yazılı ve yazılı olmayan kültüre ait bütün değerler dil vasıtası ile diğerlerine iletilir ve topluma mal olur. Zaman içinde ise toplum içinde herkes için geçerli olan sosyo—kültürel davranış kalıplarına dökülür. Zaman geçtikçe bu davranış kalıpları o toplumun dili haline gelmektedir.

##### **1.4.1.2. Din**

Toplum için büyük önem taşıyan hususlardan biri de din faktörüdür. Toplumlara umutsuzluk anında ye'se düşmekten koruyan, ayrıca toplumda genel ahlaki seviyenin korunmasında etken olan faktörlerin başında gelmektedir. Her toplumda farklı olabildiği gibi, farklı olmasından dolayı da toplumlara yakınlaştırıcı bir yönü vardır. Din, kültür için sağlam bir bariyer görevi görmektedir. Zaman içinde kültüre ait bazı unsurlar dinden gibi algılandığından dolayı toplumlar zaman içinde karşılaştıkları sorunları dinden mi yoksa kültürden mi olduğunu bilememektedirler (Arslanoğlu, 2001).

Dini unsurlar bireylerin hassasiyetlerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bütün bu sebeplerden dolayı kültürel farklılık iklimi oluşturulurken yapılacak eğitim çalışmalarında—karşındakini daha iyi anlamak ve örgüt içi çatışmaları minimuma indirmek için—mutlaka dünya dinleri ile ilgili bilgiler de verilmelidir.

#### **1.4.1.3. Toplumsal değerler ve normlar**

Kültürün içine yerleşmiş bulunan ve kültürün en önemli boyutunu oluşturan değerler bireylerin karşı karşıya kaldıkları durumları doğru—yanlış, önemli—önemsiz, iyi—kötü vb. şekilde değerlendirmelerine, kategorize etmelerine temel teşkil eden kavramdır. Ayrıca, diğer insanları ve onların tavır ve davranışlarını konumlandırırken kıstas aldıkları temel ölçütlerdir (Temizel, Turan, & Temizel, 2008). Toplumsal değerleri bilmek ve bireylerin onlara atfettikleri anlamlara hakim olmak organizasyon kültürü inşa ederken sağlam temellerin atılmasına neden olacak ve aynı zamanda örgüt içinde bir çatışma kültürü meydana getirerek çatışmalar yaşanmadan önlenmiş olacaktır. Normlar ise değerlere dayanan, uyulması gereken somut kurallar biçimi şeklinde belirlenmiş çıktılardır. Değerler bir iklimse, normlar o iklimin maddi çıktılarıdır, denilebilir.

#### **1.4.1.4. Eğitim**

Eğitim, bireylerin ve toplumların kendilerini gerçekleştirmede yararlandıkları en önemli fırsattır (Yeşil, 2009) ve bunu zamanın ruhunu kavrayarak gerçekleştiren bireyler/toplumlar diğer toplumlara teknoloji, sanat, edebiyat, hukuk vb. alanlarda liderlik yapabilirler. Kültür ile eğitim arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Toplumda eğitim seviyesi arttıkça bireyler kültürel olarak medeni cesaret sahibi olurlar; hem kendi kültürlerine hem de farklı kültürlerle karşı merak duygusunu geliştirirler.

Farklı bir kültür içinde faaliyet gösteren şirketlerin o ülkenin eğitim sistemi ve seviyesi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Yeşil, eğitimin yöneticilerin geliştirilmesinde ve yönetim yeteneğinin geliştirilmesinde alt yapı oluşturduğunu belirtmişlerdir.

#### **1.4.1.5. Simgeler**

Simgeler, görünmezi görünür yapan, duyguları ve düşünceleri objelere indirgeyen, algıları yansıtan nesne, olay, nitelik vb. tanımlamadır. Birer

somutlamadan ibaret olan simgeler, somuta indirgenmiş düşünce, tavır, duygu vb. inanışlardır. Çağrışım yoluyla duygu ve düşüncelere tercüman olur ve fikirlere canlılık verir. Bundan dolayı her toplumun kendine ait simgeleri vardır ve bu simgeler kültür ile doğrudan ilişkilidir. Bu ilişkilerin kavranması *diğerini* anlamak için önemli bir aşamadır ve kültürel çatışmaların önüne geçmede çok hassas bir noktada durmaktadır.

### 1.5. Kültürel Farklılık Yönetimi Modelleri

Globalleşmenin etkisiyle uluslararasılaşan şirketler için kültürel farklılıkları yönetmek bir risk olmaktan ziyade, şirketlerin rekabet üstünlüğünü elde edip uzun zamanda faaliyetlerini sürdürebilmesi için bir zorunluluk halini almıştır.

1990'lı yıllar farklılıkların asimile edilmesinin düşünüldüğü yıllar olmasına karşın, günümüz işletmecilik anlayışında bunun tam tersi bir durum ortaya çıkmıştır. Günümüz iş dünyasında artık farklılıklar bir değer olarak görülmekte ve şirketlerin farklı ürün ve süreç geliştirebilmek için ellerinde bulunan en büyük değer olarak görülmektedir. Bundan dolayı farklılıkların asimile edilmesinin yerini, farklılıkların kimliklerini tamamen koruyarak bunların değer üreten bir unsur olarak şirket bünyesinde bulunmasının gerekli olduğu düşüncesi hâkim olmaktadır.

Diğer taraftan, farklılık yönetimi deyince tam olarak neyin kastedildiği anlaşılabilir değildir. Çünkü insana özgü farklılıklar sınırsızdır ve farklılığın ne olduğu tam olarak açıklanmadan anlaşılabilmesi de mümkün değildir (Allard, 2002).

(Cox & Blake, 1991), kültürel farklılık yönetimi uygulamalarını hayata geçiren örgütlerin özelliklerini şöyle vurgulamaktadırlar:

- Örgüt içinde bulunan bütün kültürel grupların birbirlerine saygı duyması ve karşılıklı kültürleme.
- Kültürel farklılıklara saygı iklimi ile şekillenen örgüt kültürü.
- Resmi olmayan ağlarda azınlıkta bulunan grup üyelerinin tam olarak yer alması.
- Ayrımcılık ve önyargıları ortadan kaldıran kurum içi politikalar.
- Kurum içi kültürel çatışmaların en aza indirilmesi veya kontrollü olarak çatışma ortamının hazırlanması.

- Yaratılan farklılık iklimi neticesinde çalışanların şirket hedefleri ile birlikte kendi kariyer hedeflerini de gerçekleştirebilmeleri.

Kültüre farklılık yönetiminin şirket içinde herkese işaret ettiğine değinen Cox, kültürel farklılık yönetiminin, farklı kültürel kodlardan gelen çalışanların sahip oldukları birikimlerini kurumlarına yansıtarak kuruma rekabet avantajı sağlayacak bir ortamın yaratılması olarak tanımlar (Mor, 2005). Kültürel farklılık yönetimi ile ilgili konu başlıkları şu şekilde özetlenebilir (Saran, 2005):

- **Karşılıklı anlayış:** Kültürel farklılık yönetimi uygulamalarından birisi olan farkındalık eğitimleri vasıtasıyla çalışanların sahip oldukları bütün kültürel farklılığın anlaşılması ve ona saygı duyulması salıklanmaktadır. Ancak bu sayede karşılıklı anlayış ve güven ortamı yaratılmış olur.
- **Güven ortamı yaratmak:** Güven ortamının yaratılabilmesi için:
  - Çalışanların birbirleri hakkında yeterli bilgilere sahip olmaları,
  - Problem çözümünde danışman kullanımı,
  - Uzlaşma kültürüyle birlikte bir diğerinin bakış açısına saygılı olmak,
  - Herkesin kazanacağı bir ortamın yaratılması, gerekmektedir.
- **Hassas olunabilecek konulardan uzak durmak:** Örneğin, karşılıklı konuşmalarda futbol, siyaset, savaş vb. konulara girmemek,
- **Çalışanların birbirlerini tanıyabilecekleri ortamların yaratılması:** Sosyal aktiviteler, doğum günü partileri vb.

Kültürel farklılıkların yönetiminde etkisi olan kültürün yapısı, kurum kültürü, yönetim kültürü ve ulusal kültür tarafından etkilenmektedir (Raman & Karan, 2006). Bu kadar farklı kültürel farklılığın bir araya gelmesi çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Olası bu çatışmaları engellemek için, işletmenin kültürünü sadece yerel değerler üzerine bina edilmemelidir. Örgüt içinde yer alan bütün unsurların kültürel farklılıkları göz önüne alınmalıdır:

### 1.5.1. Trompenaars ve Hampden—Turner Modeli

Bireylerin, diğerleriyle girdiği ilişki ve etkileşimlerle çevrelendiğini, bu ilişki ve etkileşim sırasında bireyin kendi etik değerlerini yönetmek zorunda kalmasıyla ilgili beş temel değer kategorisinin bulunduğunu belirtmiştir (Trompenaars & Hampden-Turner, 2002). Bunlar:

- **Bireyciliğe Karşıt Olarak Çoğulculuk:** ‘Ben’ kültürü olarak da adlandırılan bireyci kültür, kararların bireysel olarak alındığı, alınan kararlardan bireylerin sorumlu tutulduğu kültürdür. Çoğulcu kültür ise, ‘biz’ kavramının geçerli olduğu, karar almada ve alınan kararların sonucuna katlanmada topluluğun sorumlu olduğu kültürdür.
- **Evrensellik—Özgünlük:** Evrensellik, dünyanın her yerinde kabul edilen, bütün insanların benimsediği kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Özgünlük ise, bireyleri kuşatan belirli kuralların dışında, bireylerin kendilerine ait kuralların olduğu kültürdür.
- **Tarafsız ilişkiler—Duygusal İlişkiler:** Özellikle doğu kültürlerinde çoğunlukla görülmekte olan tarafsız ilişkiler, bireylerin duygu ve düşüncelerini belli etmekten imtina ettikleri ilişki türüdür. Duygusal ilişki türü ise daha ziyade batı toplumlarında görülmektedir ve bu ilişki türünde bireyler duygu düşüncelerini ifade etmekten çekinmemektedirler.
- **Özel İlişkiler—Genel İlişkiler:** Özel ilişkili kültürlerde bireyler kişilerarası ilişkilerde bireysel davranmakta ve karşısındaki ile arasına belirli bir mesafe koymaktadır. Genel ilişkili kültürlerde ise bireyler arasında yakın ilişkiler vardır ve bireyler arasında kısa sürede dostluklar gelişebilmektedir.
- **Kazanılmış Güç—Verilmiş Güç:** Rekabet ortamının varlığını belirten, bireylerin başarıyı elde etmesi için çalışmasını salıklayan kavramdır. Verilmiş güç ise, bireyin statüsü, yaşı vb. nedenlerden dolayı sahip olması gerektiğine inanılmaktadır.

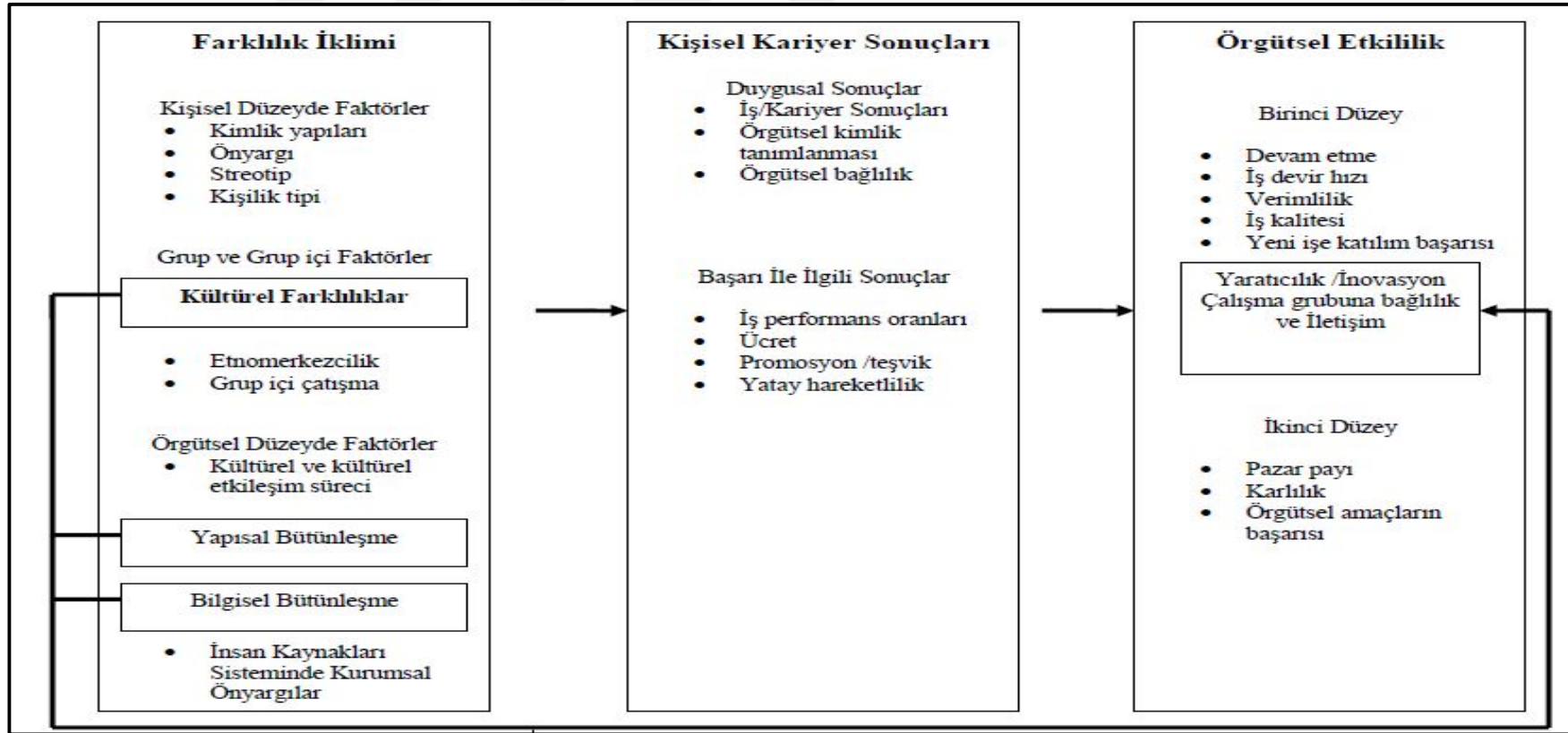
### 1.5.2. Cox’un Kültürel Farklılık—Etkileşimsel Modeli

Farklılıkla ilgili bütün boyutların farklılık yönetimi sürecinde etkili olduğunu belirten Cox, *kültürel farklılıkların*, farklılık yönetimi sürecinde bireysel ve organizasyonel çıktılarının üzerinde daha etkili olduğunu belirten bir model geliştirmiştir. Kültürel farklılık etkileşimsel modeli olarak adlandırılan bu modelde,

organizasyonun farklılık ikliminin bireylerin kariyer çıktıları ve örgütün etkililik/verimlilikleri üzerindeki etkileri açıklanmaktadır. Bu modeli diğer modellerden farklı kılan unsur, organizasyon içinde farklılık boyutlarının hissedilmesindeki en önemli unsurun insan etkileşimlerine odaklanması olduğunu ifade etmekte; özellikle grup içi etkileşimlerin ve grup yapılarının bu süreçteki etkisine dikkat çekmektedir. Bunun yanında, farklılıklarla ilgili örgütsel sonuçların kişi ve çevre etkileşimi sonucunda ortaya çıktığı da ortaya konmaktadır (Cox, 1994).

Şekil 1.3'te belirtilen—*bireysel faktörler (kişilik tipleri, stereotip, bireysel kimlik yapıları, önyargı), grup içi faktörler (etnomerkezcilik, kültürel farklılıklar, grup içi çatışma), örgüt ortamı faktörü (kurumsal önyargı, yapısal bütünleşme, bilgisel bütünleşme, kültürleşme süreci ve örgüt kültürü)*—faktörlerin toplamı farklılık iklimini oluşturmaktadır. Farklılık iklimi, bireylerin kariyerlerini ve örgüt çıktılarını iki şekilde etkilemektedir. Birincisi, çalışanların iş ve işverenle ilgili duygularını ve hissettiklerini gösteren duygusal çıktılarıdır. İkincisi ise çalışanların işte gösterdiği performans doğrultusunda elde ettiği bireysel kariyer sonuçlarıdır. Bu sonuç örgütteki farklı kimliklerden oluşan gruplar ile meydana gelen etkileşimden etkilendiği belirtilmektedir. Bireysel sonuçlar, iş kalitesi üzerinde doğrudan etkili olan sonuçlarıdır. İkincil sonuçlar ise örgütün karlılığı ve pazar payı üzerindeki etkileri ile alakalıdır.

Farklılığın örgütsel etkililik üzerinde meydana getirdiği etkiler ise iki ana başlıkta ele alınmaktadır. Bu etkiler iş ve grup kimliği pratiklerinin çıktıları ile oluşmaktadır. Bütün bu sonuçlar organizasyonun birincil düzeydeki sonuçlarını doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte kültürel farklılıklar nedeni ile organizasyonda güç dengesizliklerinin ortaya çıkması, grup içi ve dışı ayrımına sebebiyet vermektedir. Çok kültürlü organizasyonlarda örgütsel etkililiği sağlayabilmek için farklılık ikliminin yaratılması, organizasyon içindeki farklılıkların ortadan kaldırılması veya en aza indirilerek çatışma ortamının oluşmadan önünün alınması gerekmektedir. Yapısal bütünleşme sağlanarak—örgütün farklılık yönetimi ile ilgili algıları ve ortaya çıkan uygulamalar—önyargıların aşılması, farklı nitelik ve vasıflardaki çalışanlara göre ortam yaratılması önem arz etmektedir (Cox, 1991, s. 34).



Şekil 1.3 Kültürel Farklılık Yönetimi Etkileşimsel Modeli

Kaynak: Taylor Cox. (1994). 'Cultural diversity in organizations, theory, research & practice', Berrett- Koehler Publishers, San Francisco, s. 7

### 1.5.3. Edward Hall'un Modeli

İletişime vurgu yapılan bu modelde, kültürel farklılıkları anlayabilmek için iletişim sürecinde bireylerin neye dikkat edip etmedikleri, farklı kültürdeki bireylerin bilgi yoğunluğunu anlamlandırma açısından gösterdikleri farklılıkları 'bağlamlama süreci' ile açıklamaktadır. Bu modele göre kültürler, kişiler ile dış dünya arasındaki seçicilik seviyesine göre geniş ya da dar bağlamlı olarak tanımlanmaktadır. Geniş kapsamlı iletişim, bilginin büyük çoğunluğunun iletişimin gerçekleştiği fiziki bağlamda veya alıcıda bulunduğu ve çok azının kodlanarak verildiği iletişim olarak tanımlanmaktadır. Dar bağlamlı iletişim ise bunun tam tersi bir durumdur ve bilginin çoğu, açık olarak tanımlanan koda yüklenmiştir. Hall, geniş ve dar bağlam çizgisinin (line) bir ucunda Çinlilerin diğer ucunda ise Almanlar ile İskandinav ülkelerin bireylerinin bulunduğunu belirtmektedir. Diğer kültürler ise bu çizgi üzerinde farklı noktalarda bulunmaktadır. Kuzey Amerikalılar ile Orta ve Kuzey Avrupalılar iletişim sürecinde genellikle dar bağlamlı mesajları kullandıkları; Güney Amerika, Uzak ve Orta Doğulular ile Akdenizliler ise genellikle geniş bağlamlı mesajlar kullanmaktadırlar.

### 1.5.4. Geert Hofstede Modeli

Hofstede'nin bütün dünyadaki IBM çalışanları üzerinde yaptığı araştırma, kültürel farklılık yazınındaki en kapsamlı çalışma olarak bilinmektedir. 1980 yılında yapılan ve temelde 4, daha sonra yapılan ekleme ile 6'ya yükselen kültürel farklılık boyutlarını tespit etmiştir. Tespit edilen bu boyutlarla insanların farklı kültürel davranış kalıpları ortaya koymasının nedenlerini açıklamaya çalışmıştır (Hofstede, 1980).

- **Güç Mesafesi:** Bir toplumun sosyal yapısında ve örgütlerinde, bireylerin arasındaki gücün eşit şekilde dağılmamasıdır (Hofstede & Bond, 1984). Toplumun sahip olduğu değerler, normlar toplum içindeki güç mesafesini belirlemekte ve nesilden nesile bu güç mesafesi yerleşmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde—Meksika, Güney Kore, Hindistan gibi—bireyler sorgulamadan üstlerinin emirlerini yerine getirmektedirler. Bu toplumlarda üst mertebelere karşı hayranlık hissi vardır ve burada bulunanlara karşı itiraz kültürü yoktur.



➤ **Belirsizlikten Kaçınma:** Bireylerin kendilerini objektif olmayan bir durumdan uzak tutmaları ile ilgilidir. Bireyler kendilerini tehdit altında hissettikleri ortamlarda bulunmazlar veya kendilerine güven vermeyen insanlarla ilişki kurmaktan kaçınırlar. Yazılı normların olduğu, yasal güvence ile hakların garanti altına alındığı ortamlar belirsizlik ortamında yaşamak isteyen bireyler için en ideal ortamlardır. Belirsizlik eşiği düşük olan toplumların veya kültürlerin stres düzeyleri de düşüktür ve bu toplumdaki bireyler fikir ayrılıklarını kabul etme dereceleri yüksektir, denilebilir.

➤ **Bireycilik—Ortaklaşa Davranış:** Toplum içinde bireyler veya sosyal gruplar arasındaki hâkim yapıyı tanımlamaktadır. Bireyciliğin ön plana çıktığı toplumlarda bireyler arasındaki ilişki oldukça zayıf olup, kişisel çıkar ön plandadır. Batı dünyası bu gruba örnek verilecek toplumlardan müteşekkildir. Ortaklaşa davranışta ise, hem bireyin çıkarları hem de bireyin üyesi bulunduğu toplumun çıkarları ön plandadır. Uzak doğu—Japonya, Malezya vb.—ülkeleri buna örnek olarak verilebilir (Chen, Chen, & Meindle, 1998).

➤ **Erillik, Dişilik:** Bu kavramlar, bir toplumda geçerli olan baskın ve geçerli olan değerlerin ne kadarının eril ne kadarının dişil olduğu ile alakalıdır. Hofstede erillik kavramını bir toplumda baskın olan karakterin başarı, para vb. şeylere olan yönelim olduğunu vurgulamıştır. Dişilik (femininity) kavramını ise, diğerlerini ve yaşam kalitesini önemseme olarak vurgulamıştır.

➤ **Zaman Oryantasyonu:** Uzun dönem oryantasyonu dikkate alan toplumlar geleceğe odaklanan toplumlardır. Bu toplumlar yeteneklerini değişen şartlara uyarlayabilen toplumlardır. Yeteneklerini korumak ve gelecek için geliştirmek isterler. Ayrıca uzun zamanlı başarı odaklıdırlar. Kısa dönem oryantasyonu önemseyen toplumlar gelecekte ziyade geçmişe ve şu andaki zamana odaklanan toplumlardır. Geleneklerine çok bağlı olan bu toplumlar hızlı sonuç almaya ve hızlı başarıya odaklanmışlardır. Bu toplumlar yeteneklerini gelecek için korumak ve geliştirmek eğilimde değillerdir (Hofstede, 2016).

Çin, Japonya ve Brezilya gibi ülkelerin kültürleri ilk olarak uzun zamanlı oryantasyonu işaret etmekteydiler. Bu ülkelerde, bireyler sahip oldukları değerlerle bireyci ve kanaatkar bir görüntü sergilemektedirler. Ayrıca beklenmedik durumlara uyarlanabilir bir yapıları vardır. İspanya, Amerika ve İngiltere gibi ülkeler düşük seviyeli zaman oryantasyonuna sahip olan ülkelerdir. Kısa zaman oryantasyonuna

sahip toplumlardaki bireyler için anlamı mutlak olan kavramlar (iyi—kötü), değerlerdeki tutarlılık, boş zaman kavramı kavramlarına yüklenen anlamlar değişiklik gösterebilir (Hofstede, 2011).

### 1.5.5. Ronen-Shenkar Modeli

Bu modelde, Hofstede'nin belirlediği kültürel boyutlar temel alınarak ülkelerin değer yargıları, tutum ve tavırları ışığında kültürel farklılıkları incelenmiştir (Aydın, 2007):

➤ **Almanlar:** Kişisel başarı, itibar, kendini gerçekleştirme, refah vb. kavramlar ön plandadır. Erkeklik endeksi yüksek, güç mesafesi düşüktür. Almanya, İsviçre, Avusturya ülkelerinden oluşur.

➤ **İskandinav:** Bu grupta yer alanlar, kişisel başarı ile iş başarılarına odaklanmaya daha az önem verirler. İş yaşamı ile bireysel yaşamı kesin hatlarla birbirinden ayırt ederler. İsveç, Norveç, Finlandiya, Danimarka ülkeleri bu grupta yer alırlar.

➤ **İngiliz Asıllı Amerikan:** Bu grupta yer alan kültüre dahil ülkelere bireysellik yüksektir, erkeklikte makul denilebilecek bir oran vardır, belirsizlikten kaçınma düşüktür, güç endeksi düşüktür. ABD, İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda, İrlanda, Güney Afrika, Avustralya bu grupta yer almaktadır.

➤ **Latin Avrupalı:** Bu grupta yer alan ülkelere, belirsizlikten kaçınma yüksek, güç mesafesi yüksek, erkeklik endeksi orta düzeyde, bireysellikte göreceli olarak yüksektir. İspanya, İtalya, Belçika, Latin Amerika bu gruba dâhildir.

➤ **Uzak Doğulular:** Malezya, Endonezya, Filipinler, Tayvan, Singapur, Hong-Kong, Tayland'ı içeren gruptur. Hedef odaklı, karar alma süreci merkezi tarzda, otokratik yönetim tarzı benimsenen ülkelerdir. Erkeklik ve dişilikte orta seviye, yüksek güç düzeyi bulunmaktadır.

➤ **Yakın Doğulular:** Bu kümelenme, yüksek belirsizlikten kaçınma, düşük düzeyde bireycilik, yüksek güç, orta erkeklik ve dişillığe sahiptir. Türkiye, Yunanistan, Eski Yugoslavya, İran bu gruba dâhildir.

Yukarıda hakkında bilgi verilen kültürel boyutlar, bir toplumun ya da bireyin sahip olduğu kültürel özellikleri tanımlamaktadır ve toplumlar/bireyler bu yönleriyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Örgüt içinde diğerleriyle rahat iletişime geçebilmenin ve dolayısıyla çatışmaların en az seviyede yaşandığı bir örgüt ikliminin yaratılmasının yolu kültürel boyutlara ilişkin bilgilere sahip olmaktır. Örgütlerde bu iklimin yaratılabilmesi için örgüt kültürünün bu bakış açısıyla dizayn edilmesi gerekmektedir. Örgütlerde genellikle farklılıklara tahammül eşiği oldukça düşüktür. Bundan dolayı genellikle farklılıkları asimile eden örgüt yapıları gelişmektedir. Böyle bir örgüt kültüründe çalışanlar genellikle örgüt kültürüne uyum sağlamayı tercih etmektedirler; örgütler de çalışanları asimile etme yoluna giderek belirsizlikleri azaltmakta ve riske girmek istememektedir. Farklılıkları birer zaaf olarak göyerek ‘tek tipleştirme’ yoluna gitmektedir. Örgüt kültürünün farklılık ve benzerliğe yaklaşımı Tablo 1.2’de verilmiştir (Doherty & Chelladurai, 1999).

Farklılıkları kabullenen, farklılıklara değer veren ve farklılıkları destekleyen bir örgüt kültürü, farklılıkların inovasyon, riski kabullenme, esneklik vb. ile örgütler için bir güç kaynağı olarak görmektedir.

Tablo 1.2 Örgüt Kültürünün Farklılık ve Benzerliğe Yaklaşımı

<b>Örgüt Kültürü</b>	
<b>Benzerlik</b>	<b>Farklılık</b>
Etnomerkezcilik	Farklılıklara saygı
Sertlik	Esneklik
Riskten kaçınma	Riskleri kabul etme
Belirsizliğe tolerans göstermeme	Belirsizliğe tolerans
Çatışmadan kaçınma	Çatışmayı kabul etme ve yönetme
Göreve odaklı	İnsana odaklı
Şimdiye/Ana odaklı	Gelecek odaklı
“Farklılık eksiklidir”	“Eşitlik kesinliktir”
<b>Göstergeler</b>	
Tek yönlü, kapalı iletişim	İki yönlü açık iletişim
Stil odaklı Performans değerlendirmesi	Sonuç odaklı performans değerlendirme
Esnek olmayan ödül ve teşvik sistemi	Esnek, eşit ödül sistemi

Tek yönlü karar verme	Çoklu karar verme
Kapalı grup üyeliği	Açık grup üyeliği

Kaynak: Alison J. Doherty, Packianathan Chelladurai. (1999). 'Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective', Journal of Sport Management, vol.13, s. 287.

## 1.6. Kültürel Farklılıkların Yönetimi Süreci

Farklılıkların yönetimi, genel sosyal yapı içinde çalışma yaşamında düzenlemeler, yasaların belirlenmesi, toplumda insan merkezli bir eşitlik ortamının oluşturulması, organizasyonlar için ise rekabet üstünlüğü kazandıracak örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili süreçlerin değerlendirmesidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere çok kültürlü ve kozmopolit sistemlerin bulunduğu ortamlarda bir zorunluluk olarak farklılık yönetimi uygulamaları uygulanmak durumundadır. Birçok örgüt bu gerekliliğin farkında olmasına karşın farklılık yönetimi uygulamalarını hayata nasıl geçireceği konusunda herhangi bir bilgi sahibi olmadığı görülmektedir.

Farklılıkların yönetimi her bireyin eşsiz birer varlık olduğundan hareketle, bireylerin sahip oldukları değerlerden en üst düzeyde faydalanılmasını hedefleyen bir takım faaliyetler dizisidir (Mathews, 1998, s. 177). Farklılık yönetimi ile, farklılıkların kabul edildiği, farklılıklara değer verildiği, farklılığa saygı duyulan bir örgüt ikliminin yaratıldığı örgütlerde başarıya ulaşabilir. Farklılık yönetimi uygulamalarının temel amacı, çalışanlara huzur duyacakları bir örgüt iklimi yaratarak çalışanların inovatif yönlerinin ortaya çıkmasını sağlamak; böylece örgütsel bağlılığı artırarak çalışanların örgüte katkılarını maksimize etmeye çalışmaktır (Ellis & Jefferey, 1994).

Farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili 2005 yılında ABD'de yapılan bir araştırmada, farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır (United States Government Accountability Office, 2005):

- Farklılık yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için bu uygulamalardan birinci derecede sorumlu olan üst yönetimin desteği şarttır.
- Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için üst yönetim stratejistleri tarafından oluşturulan örgütün stratejik planında (Bu planlar 5-8 yıllık süreci kapsamaktadır.) farklılık yönetimi uygulamalarına yer verilmelidir.

- Performans değerlemede farklılık yönetimi uygulamalarının sonuçlarına bakılmalıdır. Farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların kişisel gelişiminde ve örgütün yeni süreç ve ürün geliştirmede ne denli faydalı olduğu sonucuna bakılmalıdır. Ayrıca, farklı kültürlerden bireylerin çalıştığı bir şirketin—zaman içinde—müşteri portföyü de farklılaşacaktır ve bu durum şirketin yeni pazarlara açılmasında bir fırsat oluşturacaktır.
- Farklılık yönetimi uygulamaları bütün yönleriyle ölçülebilir olmalıdır.
- Organizasyonun ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara göre kaynakların oluşturulması, liderlerin başarı planlamalarında en etken noktada durmaktadır. Bunlarla ilgili gerekli stratejik süreçlerin belirlenmesi ve sürekli feedback ve feedforwardlarla gerekli iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.
- Farklılık yönetimi uygulamalarının en önemli noktalarından biri, işe alım ve öncesinde gerekli imaj çalışmaları ve reklamlarla işe alım duyurularının yapılması; farklı kültürel kodlara sahip işgücünün başvuruda bulunması ve seçilmesidir.
- Örgüt içinde farklılıkların farkına varılması ve farklılıkların sahip olduğu değerden en üst seviyede yararlanılabilmesi ancak farkındalık eğitimleri ile mümkün olmaktadır. Bu sayede çalışanlar birbirlerini daha iyi tanıyacaklar ve örgüt içinde gerilimlerin azalmasına, daha etkin iletişim ve anlayış ortamının yaratılmasına sebebiyet verilecektir.
- Şirketler için kalifiye çalışanların örgüt bünyesine çekilmesi ve uzun yıllar istihdam edilmesi en önemli konuların başında gelmektedir. Farklılık yönetimi uygulamaları ile farklı kültürden gelen çalışanlar için en iyi çalışma ortamının yaratılması bir artı değer sağlayacaktır. Koçluk, mentörlük vb. uygulamaları ile desteklenecek farklılık yönetimi uygulamaları, çalışanlarına kendilerini rahat ve huzurlu hissedebilecekleri bir ortam yaratacak ve çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına katkıda bulunacaktır.

Farklılık yönetimi uygulamalarının bir örgütte başarılı olabilmesi için üst yönetimin desteği yadsınılmaz bir gerçektir. Eğer üst yönetimin ve liderlerin desteği olmazsa farklılık yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşması mümkün değildir. Diğer yandan, organizasyon içinde farklılık yönetimi uygulamalarını hangi birimin

hayata geçireceği de çok önemlidir. Farklılık yönetim uygulamaları organizasyon içinde stratejik bir öneme sahip olduğundan dolayı İK biriminin sorumluluğuna verilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Johnson S. J., 1992). Ayrıca farklılık yönetimi uygulamalarını hayata geçiren birim yöneticilerinin değişen toplumsal yapıdan ve bunun organizasyon içine yansımalarından üst yönetimi haberdar etmelidir (Stoner & Russel-Chapin, 1997). Farklı bir görüşe göre, farklılık yönetimi uygulamalarının organizasyon içinde aktif bir sisteme dâhil edilmesinin sakıncalarından bahsedilmiş ve başlı başına bir bölüm oluşturulmasının gerekliliği ifade edilmiştir. Ayrıca, bu birimi denetleyecek bir farklılık birim denetçisinin istihdam edilmesi de, farklılık yönetimi uygulamalarından beklenen sonuçların alınması adına itici bir güç olacağı belirtilmiştir (Mathews, 1998, s. 178). Aiello ve Iwaata tarafından 138 farklılık yönetim birim sorumluları üzerinde gerçekleştirilen ve 'yöneticilerin niteliklerinin ne olması' gerektiğine ilişkin çalışmada; yöneticilerin %97'sinin değer odaklı liderlik göstermesi, %95'i farklılıkları destekleyen proaktif yaklaşım sergilemesi gerektiği, %92,9'u kişisel gelişime katkı sağlaması, %87,9'u yaratıcılığa istekli ve yaratıcılığı teşvik eden, %65,7'si ise sonuç odaklı olması gerektiği ifade edilmiştir. İlgili çalışmada farklılık yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Aiello & Iwata, 2004):

- **Proaktif yaklaşım:** Bu yaklaşımın temelinde organizasyon içinde farklılıkları destekleyen politikaların çalışanların lehine olacak şekilde düzenlenmesi yer almaktadır. Çalışanlara göre düzenlenen plan ve politikaların organizasyonu sürekli bir şekilde iyileştirilmesi söz konusudur.
- **Çalışanların gelişimine odaklanmak:** Bu yaklaşım çalışanların hem kişisel hem işle ilgili konularda gelişimini salıklamaktadır.
- **Yaratıcılığı teşvik:** Organizasyon içinde inovatif ve kreatif düşünceye fırsat veren bir yaklaşımdır.
- **Değer temelli liderlik:** Çalışanların tamamının organizasyon için bir değer ifade ettiğini salıklayan yaklaşımdır.
- **Sonuç odaklılık:** Çalışanların organizasyonun yüksek başarısı için sonuç odaklı çalışmaya teşvik edilmesidir.

Bütün organizasyonlar için reçetesi olabilecek bir farklılık yönetimi uygulaması yoktur. Her organizasyon başarı misyon, vizyon, hedef pazar vb.

faktörlerini düşünerek kendine ait bir farklılık yönetimi uygulamasını gerçekleştirmelidir.

### **1.6.1. Farklılık İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

Organizasyonun farklılık ihtiyacı, demografik yapısı ve buna ilişkin önceliklerinin neler olduğunun saptanması ile gerçekleşebilir. Bu amaca yönelik olarak çalışanlara yönelik farklı araştırmalar yapılmalı (anket, yüz yüze görüşme, grup halinde görüşme vb.) ve elde edilen bulgular doğrultusunda hangi alana yönelinmesi gerektiği belirlenmelidir. Bunun yanı sıra çalışanların kültürel zekâlarını geliştirici faaliyetlerin organizasyon içinde yaygınlaştırılması için kurumsal danışmanlık desteği alınabilir (McEnrue, 1993). Bu çalışmalar neticesinde şu sorulara cevap bulunmaya çalışılmaktadır (Australian Centre for international business):

- Mevcut işgücü farklılıklara nasıl bakmaktadır?
- Farklılık yönetimi uygulamalarının örgüt kültürüne etkileri nelerdir?
- Bu işyerine en uygun farklılık yönetimi uygulamaları nelerdir?
- Farklılık yönetimi uygulamalarının ağırlık kazanacağı noktalar neler olmalıdır?

Araştırma neticesinde; bir örgütte olması gereken farklılık yönetimi uygulamaları, bu uygulamaları gerçekleştirmesi gereken departman, farklılık yönetimi uygulamalarına çalışanların bakışı, farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların bireysel ve iş tatmini üzerindeki etkileri ile organizasyonun performansına yapacağı katkıların ne olması gerektiği sonuçlarına ulaşılması mümkün olmaktadır.

Organizasyonda farklılık yönetimi uygulamalarını destekleyecek farklılık ikliminin yaratılıp yaratılmadığı çalışanlardan alınacak bilgilerle tespit edilmelidir. Farklılık iklimine ilişkin gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler güç odakları, farklılık farkındalığı, öğrenme, empati, katılım, iletişim vb. şeklinde özetlenebilir (Love J. B., 2001). Farklılık yönetimi süresince çalışanlar arasında bilgi alış—verişinin temin edilmesi de büyük önem arz etmektedir. Farklılık yönetimi sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalardan bir tanesi de iletişimdir. Farklılık uygulamalarının her aşamasından yöneticilerin ve çalışanların eş zamanlı bildirimlerle farklılık yönetimi sürecinden haberdar edilmeleri sürecin aksamadan,

şeffaf bir şekilde ilerlemesi için gereklidir. Tablo 1.3'te farklılık ihtiyaçlarının belirlenmesi gereken zaman ihtiyacının tablosu verilmiştir (Australian Centre For International Business, 2005).

Tablo 1.3 Farklılık Araştırması Zaman Çizelgesi

Çalışmanın amacının belirlenmesi	3-6 hafta
Farklılık iklimi araştırmasının uygulaması	2-3 hafta
Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi	2-4 hafta
Farklılık yönetimi sürecinin değerlendirilmesi	1-2 hafta
Farklılık yönetimi sürecinin öncesiyle sonrasının değerlendirilmesi	2-3 hafta
Organizasyonla ilgili çıktıların değerlendirilmesi	3-6 hafta
Yanıtların ve verilerin raporlaştırılması	1-2 hafta

Kaynak: Australian Centre For International Business, 'Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit For Diversity Management, Programme For The Practice of Diversity Management', <http://www.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse>, s. 15 (Erişim Tarihi: 08.01.2015).

### 1.6.2. Çok Kültürlü ve Kapsayıcı Örgüt Anlayışının Gerçekleştirilmesi

Bireyler içinde doğup büyüdüğü toplumun kültürü ile kültürlenmektedirler. Hayata bakış açıları, dil becerileri, olayları yorumlayış keyfiyeti, iş yapma usul ve yönetimi hep içinde buldukları topluma göre şekillenmektedir. Organizasyonlar da insanlar gibi içinde buldukları toplumun ruhunu yansıtmaktadır. Çok kültürlü organizasyonlarda, farklı kültürlerden çalışanlar iletişim kanallarıyla kültür alışverişine girmekte ve böylece kültürlerarası etkileşim gerçekleşmektedir. Böylece farklı kültürlerden bireyler birbirlerinin kültür değerlerine katkıda bulunarak karşılıklı gelişimlerini sağlamakta; organizasyonlar da bu gelişim ortamına katkıda bulunduğundan dolayı çalışanlarında örgütsel bağlılık duygusunu pekiştirmektedir (Outi, 2008).

Çok kültürlülük kavramı, ilk defa Kanada'da 1971 yılında kullanılmaya başlanılmıştır. Başbakan Trudeau'nun çok kültürlü politikaları ülke gündemine getirmesiyle Fransız nüfus çok kültürlü politikalara olağanüstü destek göstermiş ve bunun bir yansıması olan kanun ve yasaları talep etmesiyle başlayan gerilimler neticesinde 1980'li yıllara kadar çok kültürlülük adına adım atılamamıştır (Vatandaş, 2002). Çok kültürlülük yaklaşımının benimsendiği organizasyonlarda, ayrımcılığın



ortadan kalkmış olması, farklılıkları kabul eden ve farklılıkları benimseyen bir örgüt anlayışının yerleşmiş olması diğer bir ifadeyle farklılık ikliminin örgüt içinde gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Farklılık ikliminin gerçekleştirildiği örgütlerde ayrımcılık ortadan kalmıştır, ücretlendirmelerde, performans yönetiminde, terfilerde eşitsizlik ortadan kalkmıştır. Çalışanların dil, din, etnik köken, cinsel tercih vb. değerlerine saygı gösteren örgütlerde örgütsel bağlılık, işveren markası ve inovasyon performansının yükseldiği görülmektedir. Çok kültürlü bir organizasyon yapısının oluşturulması, üst yönetimin misyon ve vizyon tanımlamalarını yapmalarından farklılık yönetimi uygulama süreçlerine kadar devam etmektedir. Bir organizasyonun çok kültürlü olmasının göstergeleri ise (Luthans, 1998):

- Şirket içinde, ürün, süreç, pazarlama vb. alanlarında geliştirilen unsurlar için ilgili departmanlardaki bütün çalışanların fikirlerini almak,
- Organizasyonun geleceğini ilgilendiren stratejik kararlarda farklı bakış açılarından yararlanmak,
- Sosyal unsurların baskılarını azaltıcı girişimleri desteklemek ve sosyal sorumlulukları bu alana yönlendirmek,
- Bir organizasyonun tek kültürlü bir yapıdan çok kültürlü bir yapıya geçmesi bir anda gerçekleşmemektedir. Tıpkı insandaki gelişim dönemleri gibi, organizasyonlar da tek kültürlülüğten çok kültürlülüğe geçişi zaman ve yönetim becerisi isteyen bir süreçtir.

Tablo 1.4’te çok kültürlü organizasyon gelişim modeli resmedilmiştir (Halvino, 1998).

Tek kültürlü organizasyonlar genellikle farklılığa kapalı, bir grubun hâkim olduğu ve genellikle ayrımcılığın yapıldığı organizasyonlardır. Bu organizasyonlarda dışlayıcı uygulamalar, baskı hareketleri söz konusudur.

Değişimin yaşandığı geçiş kültürlerinde ise ayrımcılığın ortadan kaldırılması gereken adımların atılmaya başlandığı fakat farklılık yönetiminin örgüt iklimine henüz dönüşmediği aşamadır. Farklılık ikliminin gerçekleştiği organizasyon modeli olumlu eylem modelinin (affirmative action model) gerçekleştiği aşamadır. Bu aşamada, organizasyon içindeki farklılıklara ait haklar yasalarla teminat altına alınmıştır. Ayrıca, kadın ve engellilere yönelik pozitif ayrımcılık ilkeleri benimsenmektedir.

Çok kültürlü örgüt yapısının gerçekleştiği organizasyonlarda ise, farklılık yönetimi uygulamaları organizasyonun misyon ve vizyon tanımından itibaren bir süreç şeklinde uygulanmaktadır ve pozitif ayrımcılığa tabi gruplarla ilgili kurallar netleştirilmiştir. Çok kültürlü bir organizasyonun gerçekleştirdiği faaliyetlerin hedefinde şunlar vardır (Gilbert & Ivancevich, 2000):

- Hangi kültürel koddan gelirse gelsin bütün çalışanların bütün değerleriyle kabul edildiği bir iklim yaratmak.
- Farklılıklara değer vermek
- Farklı olan çalışanlar arasında ortak dil geliştirmek
- Çalışanların farklılıklarını organizasyonun başarısı için bir fırsat olarak görmek
- Çalışanların farklılıkları ile var olabilecekleri hissini vermek
- Kültürel farklılık yönetimi ile ilgili bütün yönetici ve çalışanların eş zamanlı bilgilendirildikleri bir iletişim ağı kurmak

Tablo 1.4. Çok kültürlü Organizasyon Gelişim Modeli

Tek kültürlü		Geçiş / değişim		Çok kültürlü	
Dışlayıcı	Pasif kulüp	Uyumlu	Olumlu eylem	Yeniden tanımlanan	Çok kültürlü
Azınlık grubun üyeleri misyon ve uygulamalardan aktif bir biçimde dışlanır.	Azınlık grubun üyeleri aktif ya da pasif bir biçimde dışlanır. Eger onlar egemen olan kültüre uyum sağlamayı kabul ederlerse kabul edilir.	Önemli değişimler olmaksızın diğerleri pasif bir biçimde ve zorunlu olarak dahil edilir.  Diğer gruplardan yalnızca bir kaçısı dahil edilir.	Gösterilen hedef gruplar, zorunlu olarak dahil edilmeye çalışılır.  Diğer grupların farklılıkları tolere edilmeye çalışılır.	Tanımlanan farklılıkların dahil edilerek geniş bir yapının oluşturulmasına çalışılır.  Azınlık grubun üyelerinin dahil olmasını engelleyen uygulamalarda değişim araştırmaları yapılır.	Farklılık perspektifleri ve anlayışı aktif bir biçimde sisteme dahil edilir.  Farklılıklar tanımlanarak, gerekli sistematik değişimlerin yapılmasını sağlayan davranışlar sürekli öğrenilir.
Bir grubun kültürü ve anlayışı hakimdir.		Egemen grubun normlarından oluşan sistem içine diğerlerini bütünleştiren bir anlayış hakimdir.		Organizasyonun çalışma ve işleyiş sistemlerine farklı kimlikler, kültürler, stil ve grupların anlayışları bütünleştirilir ve değer verilir.	

Kaynak: E. Halvino. (1998). 'Developing multicultural organizations. Brattleboro', VT, Chaos Management.

- Sonuç olarak çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirerek, onların inovatif ve yaratıcı ürünler geliştirmelerine yardımcı olacak örgütsel iklimi yaratmak.

Çok kültürlü bir örgüt yapısının başarıya ulaşması ve örgüt için değer üreten ürün ve süreç çıktılarını verebilmesi için yapılması gereken ilk şey, organizasyon içinde güçlü bir iletişim ağının oluşturulmasıdır. Bunun neticesinde farklılık yönetimi uygulamaları başarılı bir netice verecek ve farklılık ikliminin yaratılmasında etken rol oynayacaktır.

### 1.6.3. Farklılık İkliminin Yaratılması

Farklılık iklimi, genel anlamda örgütün farklılıklara bakış açısını göstermektedir. Farklılıklara karşı örgütte oluşan/oluşturulan iklime farklılık iklimi denilmektedir (McKay, ve diğerleri, 2007). Farklılık iklimi aynı zamanda, örgüt yönetiminin farklılığa bakışını, farklılıkları nasıl algıladığını ve farklılığa yönelik gerçekleştirilen çabaları da açıklamaktadır (Kossek, Markel, & McHugh, 2002). Bir organizasyonda farklılık yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için organizasyon yapısının/ikliminin buna imkân verecek şekilde şekillendirilmesi gerekmektedir. Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanların teneffüs ettikleri psikolojik hava olarak ifade edilebilir. Bundan dolayı örgüt ikliminin anlaşılmasında, örgütün değer verdiği konular, yaklaşımlar önem arz etmektedir (Iverson, 2000). Farklılık yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşmasında, örgütün değer verdiği konuların örgüt çalışanları tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir. Farklılık iklimi, çalışanlar arasındaki psikolojik havayı tanımlarken diğer yandan, örgütteki farklılıklarla ilgili teneffüs edilen hava hakkında da bilgi vermektedir. Organizasyonda farklılıklara karşı pozitif bir iklimin varlığı beraberinde başarıya ulaşan bir farklılık yönetimi sürecini getirmektedir. Eğer negatif bir iklim varsa, o organizasyonda farklılık yönetimi uygulamalarının/sürecinin başarıya ulaşma şansı azdır.

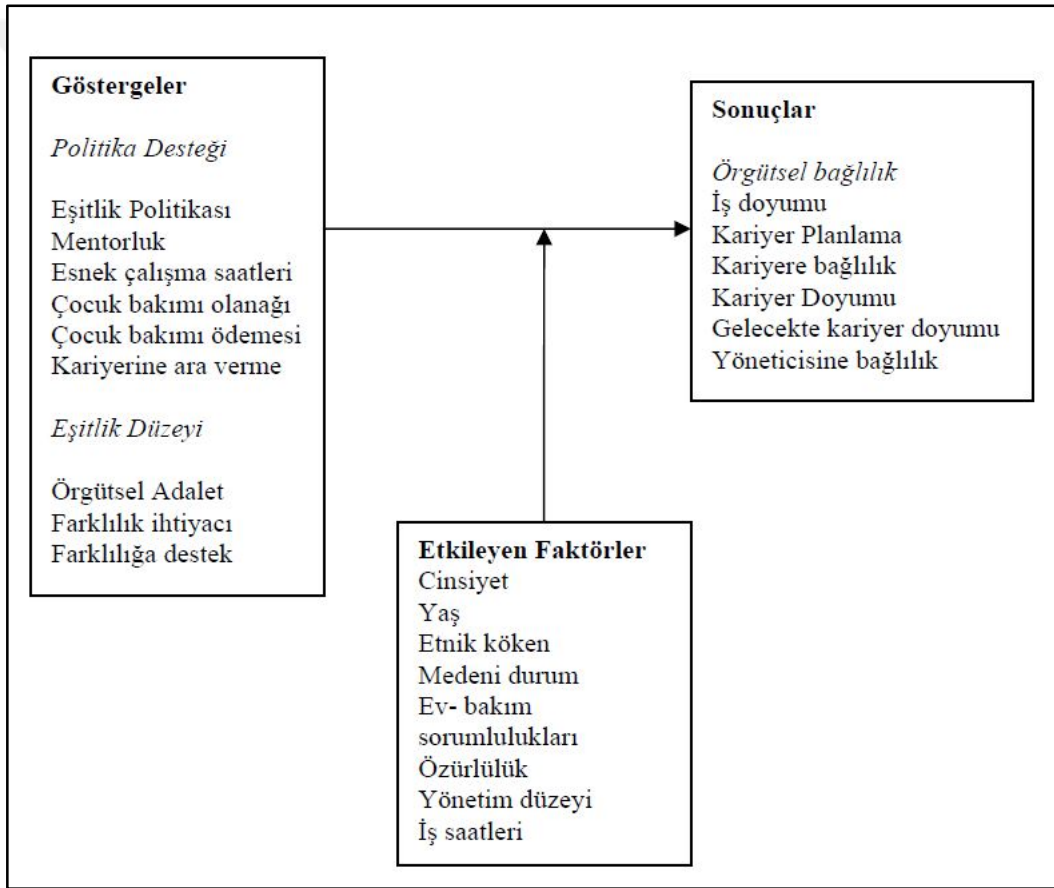
Bütün bunların yanında, bir organizasyonda farklılık ikliminin tam olarak gerçekleşmesi için (Love J. B., 2001, s. 75):

- **Tolerans göstermeme:** Organizasyonlar, farklılıklarla ilgili konuları sadece yasal konular olarak değerlendirmektedir. Bundan dolayı çalışanların farklılık

yönetimi ile ilgili süreçler hakkında herhangi bir düşünceleri söz konusu değildir.

- **Tolerans gösterme:** Organizasyonlarda, farklılıklara ilişkin olumlu bir anlayış vardır. Fakat gerçekleştirilen süreçler sadece farklılıkların olumsuz etkilerinden kurtulmak içindir. Bundan dolayı farklılık yönetimi süreçlerinden beklenen çıktılar elde edilememektedir.
- **Takdir etme:** Farklılıkların tamamının örgüt tarafından kabul edildiği evredir. Bu evrede, farklılıkların örgüte pozitif yönlü bir katkı yaptığı, örgüt için değer üretecek bir noktada durduğu ifade edilmektedir.

Şekil 1.4'te farklılık iklimi modeli resmedilmiştir (Hicks-Clarke, 2000):

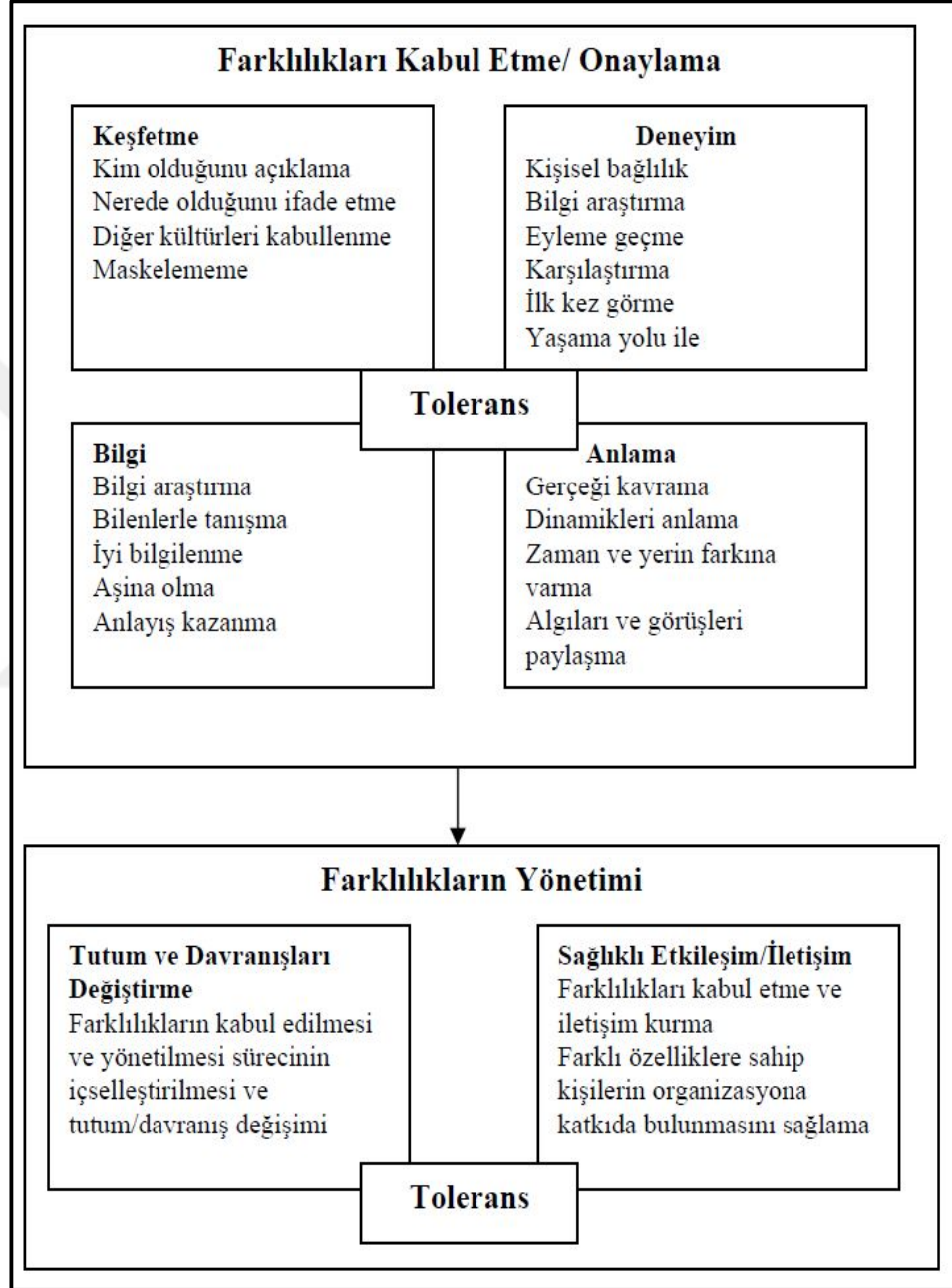


Şekil 1.4 Farklılık İklimi Modeli

Kaynak: Paullles Deborah Hicks-Clarke. (2000). 'Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and aceptions', *Personel Review*, 29(3), s. 324-345.

Farklılık ikliminin başarıya ulaşması ve süreçlerde herhangi bir tikanıklık yaşanmaması için farklılık yönetimi sürecindeki çalışanların bilgilendirilmeleri büyük önem arz etmektedir. Farklılık ikliminin yaratılmasını bireysel düzeydeki tavır

ve davranışlar ile önyargı ve ayrımcılık durumları olumsuz olarak etkilemektedir. Grup düzeyinde, örgüt içindeki baskın kimlik yapılarının etkili olduğu söylenebilir. Örgüt düzeyinde ise, bütün çalışanların etkin iletişimle bilgilendirilip bilgilendirilmediği ve çalışanların bir kısmı için örgüt içinde engelleyici unsurların bulunması gösterilebilir (Barry & Bateman, 1996).



Şekil 1.5 Farklılık Yönetimi Süreci ve Farklılık İklimi

Kaynak: Earnest Friday, Shawnta S.Friday. (2003). 'Managing diversity using a strategic planned change approach', Journal of Management Development, 22(10), s. 863-880.

Diğer taraftan, farklılık ikliminin oluşumunda karşılaşarak güçlükleri aşmak için örgüt içi eğitimler, çalışanların bilgi seviyelerinin artırılması ve farkındalık

yaratacak hususlara yatırım yapılmalıdır. Örgüt içi iletişimin önemi, farklılık yönetimi uygulamalarında da kendini göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlarla ve çalışanların kendi aralarındaki seri iletişimin gerçekleşmesi için gerekli fiziksel ve teknolojik alt yapının oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Şekil 1.5'te bu konu detaylandırılmıştır (Friday & Friday, 2003).

### 1.7. Farkındalık eğitimleri

Kavramsal olarak, farkındalık eğitimleri 'bireylerarası ve gruplar arası etkileşimi artıracak; bireylerin yetenek, bilgi, motivasyon ve inovatif bakış açısını artıracak şekilde yapılandırılmanın yanında önyargıları ve ayrımcılığı azaltıcı şekilde yapılandırılması gerekmektedir.' şeklinde tanımlanmaktadır (Bezrukoca, Jehn, & Spell, 2012). Bu geniş tanım içinde, farkındalık eğitimi programları büyük farklılıklar göstermektedir.

Çok farklı çalışan profiline sahip olan şirketler farkındalık eğitimlerine yatırım yapmanın önemli olduğunu vurgularken (Boekhorst, 2015), İnsan Kaynakları Araştırmacıları ve Öğrenme araştırmacıları arasında uluslararası bir kabul kazanmıştır (Qin, Muenjohn, & Chhetri, 2013). (Esen, 2005) yaptığı çalışmada, Amerika'daki şirketlerin %67 ve Fortune 500 şirketlerinin %74'ünün farkındalık eğitimlerine yatırım yaptığını tespit etmiştir. The Chartered Institute of Personnel and Development araştırmasında, İngiltere'de faaliyette bulunan şirketlerin 4/5'i yetenek yönetimi süreçlerinin içine farkındalık eğitimlerini monte etmişlerdir. Bu durum göstermektedir ki, farkındalık eğitimleri Avrupa ülkelerinde ve Amerika'da bulunan şirketler için büyük önem arz etmektedir (Noon, 2007, s. 775).

Nitel bir çalışmada, farkındalık eğitimlerinin çıktıları üzerinde değerlendirmeler yapılırken, farkındalık eğitimlerinin çalışanların genel tutumları üzerinde etkili olduğu, çalışanların zihinlerinde oluşturdukları yargılar üzerinde etkiye sebep olduğu saptanmıştır. Benzer bir şekilde, araştırmacılar eğitimler sonucunda bireylerin diğer grup çalışanlarıyla daha rahat iletişime geçebilecek yüksek beceri düzeyine sahip olabilecekleri kanısına vardıklarını saptamışlardır. Ayrıca, farkındalık eğitimleri neticesinde bireylerin düşünce dünyalarında farklı kültürlerden gelen çalışanlara karşı önceden oluşmuş negatif algıların zaman içinde değişime uğradığı saptanmıştır (Kulik & Roberson, 2008).

### **1.7.1. Farkındalık eğitimlerinin Çıktılarının Değerlendirilmesi: Çoklu Bakış açısı**

İlgili literatür çalışmasın farkındalık eğitimleri ile ilgili önem arz eden üç farklı bakış açılarının yer aldığı saptanmıştır. Bunlar:

- Çalışma durumu (Noon, 2007, s. 776).
- Sosyal adalet (Tomlinson & Schwabenland, 2010).
- Öğrenme (Thomas & Ely, 1996).

### **1.7.2. Çalışma Durumu Yaklaşımı**

Bu bakış açısı farkındalık eğitimi literatüründe büyük önem taşıyan bir bakış açısıdır. Bu yaklaşım farkındalık eğitimlerini şirketler için pozitif olarak görürken, işverenler fayda—yarar, gelir—maliyet gibi hesaplamalardan dolayı bu eğitimlere yatırım yapmak istememektedirler. Ayrıca eğitimleri birer gider olarak gördüklerinden ve getirisinin uzun vadeli olmasından dolayı bu eğitimlere harcanan giderleri zarar olarak görmektedirler (Alhejji, Garavan, Carbery, O'Brien, & McGuire, 2016). İlgili literatür çalışmasında farkındalık eğitimlerinin şirketlere sağladığı 4 yarardan dolayı pozitif olduğu vurgulanmıştır. Bunlar:

- Pazar temelli motivasyon .
- İşletmelerin öncelik verdikleri hususlarla olan bağlantısı (Ortlieb, Sieben, & Sichtmann, 2013a).
- İşletmelerin finansal çıktıları üzerindeki etkisi (Jones, King, Nelson, Geller, & Bowes-Sperry, 2013).
- Sürdürülebilir rekabetçi avantajı vurgulaması (Ortlieb & Sieben, 2013b).

### **1.7.3. Sosyal Adalet Yaklaşımı**

Sosyal adalet perspektifi, fırsat eşitliği (Anand & Winters, 2008), adil muamele hakkı, farklı azınlık gruplarından gelen çalışanların terfilerinin diğerlerine oranı, örgütlerin kültürel asimilasyona olan eğilimleri üzerinde durmaktadır.

Farkındalık eğitimleri sosyal adalet kavramı ile ifade edilen, azınlıkların maruz kaldıkları bazı haksızlıklara karşı bir farkındalık oluşturmaktadır. Bunun neticesinde bazı olumlu ve olumsuz sonuçlar gelişmektedir. Olumlu sonuçlarda örgütiçi taciz ve ayrımcılık olaylarının azalması, iş geliştirme imkanlarının diğerleriyle eşitlenmesi



örnek olarak gösterilebilir (Barak & E., 2005). Ayrıca, azınlıkta bulunan grupların üyeleri haksız uygulamalar gibi bazı problemlerden uzak kalabilmektedirler (Bond & Haynes, 2014). Negatif sonuçlarında ise, çalışanların ayrımcılığa maruz kalmalarından dolayı mahkemeye taşınan davalar ve bunların yüksek maliyetleri örnek olara gösterilebilir (Collins, 2011).

#### 1.7.4. Öğrenme Perspektifi

Öğrenme perspektifi savunucuları, farkındalık eğitimleri neticesinde elde edilen çıktıların deneyim birikimine katkıda bulunduğunu vurgulamışlardır (Pendry, Driscoll, & Field, 2007). Bu görüşe sahip olanlar öğrenme perspektifinin üç özelliğini şöyle vurgulamaktadırlar (Dass & Parker, 1999):

- Farklılıklar ve benzerlikler işgücü çeşitliliğini oluşturan iki temel özelliktir.
- Farkındalık eğitimleri çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının geliştirilmesinde büyük öneme sahip olmakla birlikte, çalışanların kültürel birikimlerinin gelişmesine ve inovatif yönlerinin ortaya çıkmasına da katkıda bulunmaktadır.
- Bu perspektif kısa dönemli ve uzun dönemli öğrenme çıktıları üzerinde durmaktadır. İletişim çağında, örgütlerin birer farklılık merkezi haline geldiği ve örgüt kültürünün bu ana faktöre göre dizayn edilmesi gerektiğini vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, öğrenme ve yeniden öğrenme gibi kavramların farkındalık eğitimleri ile en üst düzeye ulaşabileceği ve sağlıklı bir örgüt yapısına ulaşmada kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Öğrenme yaklaşımı, çalışanları ayrıcalıklı oldukları konusunda motive etmektedir. Böylelikle kültürel olarak kendilerini farklı gören çalışanlar, herhangi bir şekilde farklı olduklarını hissetmeden diğerleriyle eşit olma hissini yaşamaktadırlar.

Bu yaklaşım da pozitif ve negatif olmak üzere iki farklı çıktıya sahiptir. Pozitif çıktılarda yüksek oranda kendi tanıma, diğer gruplarla çalışabilme becerisi (Ely & Thomas, 2001) ve farklı kültürel gruplarla çalışabilmek için geliştirilen yetenekler vardır (Jayne & Dipboye, 2004). Negatif çıktılarda ise, negatif çalışan davranışı, çalışanlar arasında yüksek oranda meydana gelen çatışmalar, yaratıcılık için yönetim becerisi eksikliği ve yönetim farklılığı eksikliği vardır (Harrison & Klein, 2007).

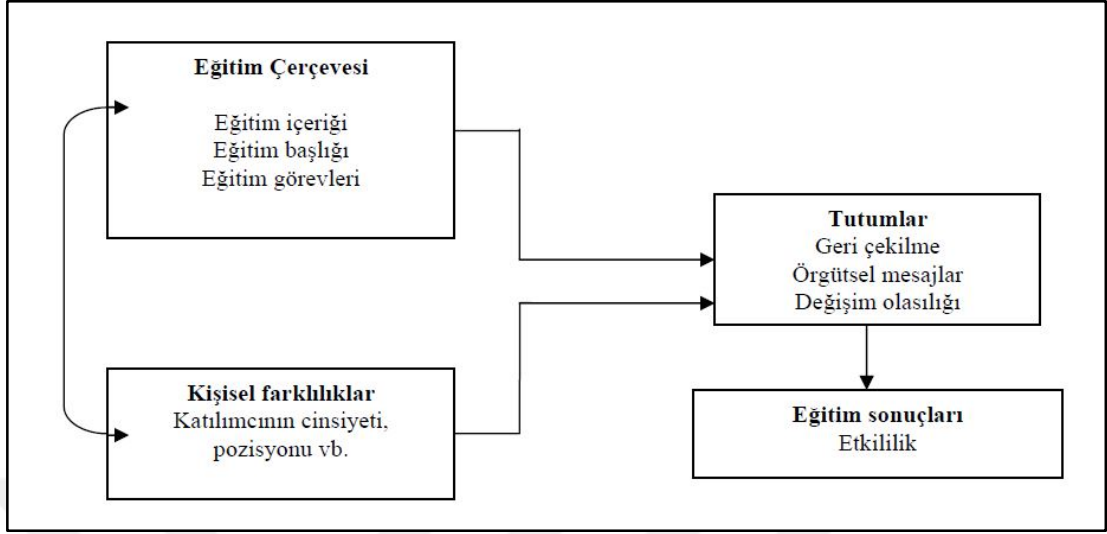
21. yyda yöneticiler Titanik gibi bir gemide, tehlikeli dalgalar içinde yol alırken geminin koltuklarının düzenlenmesiyle uğraşmaktadırlar. Oysa yapılması gereken şey, gemiyi en az hasarla sahile ulaştırmaktır. Bunun için, her kademe yöneticinin gemi kaptanını bu durumdan haberdar etmeleri gerekmektedir (Johnson M. , 1996). 1994 yılında yayınlanan Eğitim Yıllık Raporuna göre, Amerika'daki organizasyonların %56'sı, 100'den fazla çalışanını farkındalık eğitimlerine katılması için teşvik etmektedir. 2003 yılındaki aynı raporda ise bu oranın %75'leri geçtiği görülmektedir (McCombs & Luthans, 2007). Sadece bu rapor incelendiğinde, ABD'de eğitim konularına verilen önem anlaşılabilir. Eğitimi organizasyon için bir kaynak israfı görmekten daha ziyade, çalışanların gelişimine katkıda bulunma gayreti ve neticede çalışanların bakış açılarından organizasyon adına yararlanma çabası olarak görmektedirler. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki sebep ise organizasyonun tepe ve orta seviye yöneticilerin farkındalık eğitimlerine önem vermeleridir (Luthans, 2010).

Farkındalık eğitimlerindeki temel amaç, çalışanların örgüt içindeki farkındalıklarını artırmak, kültürel zekâlarının gelişimine katkıda bulunmak (Overmyer Day, 1995) ve beraber yaşama kültürünü yakalamak ve bu sayede oluşan kültürel sinerji ortamında inovatif ve kreatif ürünlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktır.

Farkındalık eğitimleri neticesinde, çalışanların diğerini anlama çabalarına ve birbirlerini farklılıklarından meydana gelen çatışmalara karşı hoşgörülü olmayı organizasyonda iklim haline getirme amacı güdülmektedir. Bundan dolayı, farkındalık eğitimlerinin başlangıcını temsil eden noktada, organizasyonun farkındalık eğitimlerine hazır olup olmadığının tespit edilmesi ve hassas olunan konuların belirlenmesi önem arz etmektedir (Diamante & Giglio, 1994).

Farkındalık eğitimlerinin bütün farklılıkları içine alacak şekilde planlanması önem arz etmektedir. Bazı organizasyonlarda sadece bir farklılığa yönelik eğitim ve bilgilendirme seminerleri verildiğinden dolayı çalışanlarda gergin bir psikoloji meydana gelebilmektedir. Çalışanların kendilerini tehdit edilmiş gibi hissetmemeleri için eğitimlerin kuşatıcı olması gerekmektedir. Bir farklılık yönetimi eğitiminin başarı derecesini değerlendirecek olanlar çalışanlar olduğundan dolayı, eğitimlerin bütün farklılıkları içine alan ve çalışanların tamamına hitap edecek şekilde dizayn

edilmesinin gerekli olduğu belirtilmektedir (Hollday, Knight, Paige, & Qunones, 2003).



Şekil 1.6 Eğitim Sonuçlarını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Courtney L. Holladay, Jennifer L. Knight, Danielle L. Paige, Miguel A. Qunones. (2003). 'The influence of framing on attitudes toward diversity training', Human Resource Development Quarterly, 14(3), s. 248.

Farkındalık eğitimleri, örgütün stratejik planlarında yer aldığından dolayı uzun dönemli bir süreci kapsamaktadır ve örgütün stratejik planlarıyla uyumludur. Bunun yanında farkındalık eğitimlerinin kendi özel hedeflerinin de bulunduğu unutulmamalıdır. Farkındalık eğitiminin planlanma sürecinde farkındalık eğitimi ihtiyaçlarının ve farkındalık eğitimi programının tasarımının nasıl olması gerektiğine karar verilmelidir (Weaver, Wilborn, McCleary, & Lekagul, 2003). Birinci aşamada, çalışanların farklılıkları algılama düzeyi, bilgi, beceri, öğrenme kapasiteleri vb. kavramların içeriğinin tespit edilmesini kapsamaktadır. İkinci aşama ise, farkındalık eğitimi veren örgütlerin yaptığı eğitim çalışmaları ile bir karşılaştırma söz konusudur. Üçüncü aşamada ise, elde edilmek istenen sonuçların ne olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Farkındalık eğitimi ile amaçlanan sonuçların ne olduğu tespit edilmeli, eğitimde sorumlu eğitmen seçimi çok iyi yapılmalı ve eğitimin içeriğinin belirlenen ihtiyaçlara oluşturulmasına dikkat edilmelidir (Clements & Johes, 2006).

Farkındalık eğitimlerinde—bu eğitimlere katılanlarda—farklılıklarla ilgili gerçeklikleri göstermek büyük önem arz etmektedir. Farkındalık eğitimleri farklılık tanımlaması, farklılığa odaklanma ve kabiliyet—beceri gelişimi olmak üzere 3 ana grupta ele alınmaktadır. Farklılık tanımlamasında, farklılığın bir gerçeklik olduğu ve

bunun herkes tarafından kabul edilmesi gereken bir zorunluluk olduğu vurgulanmaktadır. Farklılığa odaklanmakta ise farklılıklarla ilgili çalışanlarda davranış değişiminin sağlanması hedeflenmektedir. Farklılıklarla ilgili kabiliyet—beceri geliştirmede ise, psikolojik ve maddi çatışmaların çözümünü sağlama gibi pratiğe bakan faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Arai, Wanca-Thibault, & Shockley-Zabalak, 2001). Bu aşamaları kapsayacak şekilde farkındalık eğitimleri farkındalık temelli, beceri geliştirme, kùltürel olmak üzere 3 kategoride ele alınmaktadır:

- **Farkındalık temelli farkındalık eğitimleri:** Bu eğitim türü, bir organizasyon içinde yer alabilecek bütün farklılıklara dikkat çekmek üzere dizayn edilen eğitim türüdür. Bir örgüt içinde yer alan dezavantajlı bireyler, farklı cinsel tercihi olan bireyler, farklı dili konuşan veya aynı dili konuştuğu halde farklı kùltürrel koddan gelen bireyler, farklı dini veya aynı din içinde farklı mezheplere tabi olanların bir organizasyon için ne anlam ifade ettiği bu eğitimlerle belirtilir.

Farkındalık temelli farklılık eğitimlerinde kùltürel zeka üzerine geliştirilen yaklaşımlar önemli rol oynamaktadır. Kùltürel zekâ eğitimleri, bireylerin farklı bir kùltür içinde yaşamaları için gerekli olan temel gereksinimleri kazanması, bunları geliştirmesi ve uygulayabilmesi için geliştirilen uygulamalardır (Earley & Ang, 2003). Kùltürel zekâ eğitimi, farklı kùltürler arasında bulunan temel farkları ve bunun neticesinde ortaya çıkabilecek çatışmaların negatif tesirleri üzerinde yoğunlaşırken (Dinçer Ö. , 2002), dört ana başlık üzerinde çalışmalar yapmaktadır. Bunlar:

- Üst Biliş
- Biliş
- Motivasyon
- Davranış

olmak üzere dört boyutlu bir yapıya sahiptir (Van Dyne, Ang, & Nielsen, 2007). Kùltürel zekânın üst biliş boyutu, bilgi işleme yeteneğine yoğunlaşmış olup, bireyin kùltürler arası etkileşim sırasında kullandığı kùltürel bilginin farkındalığı ve bu bilgiler üzerinde kontrol sahibi olup olmadığı ile ilgilidir (Ang & Van Dyne, 2008). Kùltürel zekânın biliş boyutu, bireyin yapmış olduğu pratikler ya da eğitim yardımıyla diğer kùltürler hakkında edindiği bilgileri içerir (Ang & Van Dyne,

2006). Bu bilgiler kültürlerin—hukuki düzen, sosyal yapı—görünen yüzleriyle ilgilidir (Ang, ve diğerleri, 2007). Kültürel zekânın motivasyon boyutu, bireylerin, farklı kültürleri merak etme ve farklı kültürlerden gelen bireylerle ilişkiye geçebilme kapasitesini ifade eder (Ang, Van Dyne, Yee, & Koh, 2004). Bu boyutta, kendini gerçekleştirme yolunda olan bireylerin farklı kültürlerden gelen bireylerle daha kolay ilişki kurabildiği söylenebilir. Davranış boyutunda ise, bireyin farklı kültürlerden bireylerle karşılaştığında uygun sözel (verbal) davranışları sergileyebilme kapasitesini ifade etmektedir.

Kültürel zeka uygulamaları ile derinleştirilen farkındalık eğitimleri çalışanları diğerlerinin kültürlerini anlama noktasında motive edecektir. Ayrıca çalışanların diğerleriyle iletişim kurma becerilerini artırmayı hedefleyen bu uygulamalar sayesinde farklı kültürlere sahip olan çalışanlar diğerleriyle iletişim kurarlarken daha dikkatli olacaklar ve iletişim kazalarını minimuma indireceklerdir.

- **Kabiliyet—Beceri temelli farkındalık eğitimi:** Farklı grup üyelerinin katılımı ile gerçekleştirilen bu eğitim, çalışanların her birinin sahip oldukları kabiliyet ve yetenekleri ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bu eğitim sayesinde çalışanlar aynı zamanda bir diğerinin sahip olduğu yeteneklerden de haberdar olmaktadır. Bu eğitimin en önemli yararı çalışanların birbirlerinin yetenek ve becerilerinden haberdar olmaları ile şirketin inovasyon kapasitesine katkıda bulunmalarıdır.
- **Farklılık İletişimi Eğitimi:** Bu eğitim, farklı kodlardan gelen çalışanların birbirleri ile iletişim kurarken birbirlerinin nasıl anlayacaklarına odaklanmaktadır. Bu eğitim sayesinde çalışanlarda empati duygusu geliştirilerek farklılık ikliminin oluşturulmasına da katkı sağlanmış olunması amaçlanmaktadır.

Farkındalık eğitimi, beceri geliştirme ve iletişim geliştirme ile ilgili eğitimler sayesinde organizasyonlar farkındalık eğitimi sürecine giriş yapmaktadırlar. Bu eğitimler sayesinde, çalışanlar diğerini algılamakta ve onunla nasıl iletişime geçmesi gerektiğini anlayabilmektedir. Fakat muhataplarının kültürel kodlarıyla örgüte taşıdıkları olaylara tepki verme şekli, olaylara bakış açısını yansıtmaya, kavramlara yüklenen anlam vb. farklılıkları ise ancak kültürel farkındalık eğitimi ile anlayabilmektedirler.

### 1.7.8.1. Organizasyonlarda Farkındalık eğitimlerinin Nedenleri

Farkındalık eğitimleri, farklı kültürel altyapıya sahip olan çalışanların bulunduğu bir organizasyon için birçok nedenden dolayı önem taşımaktadır. Bu nedenler örgütsel nedenler ve kişisel nedenler olarak iki ana kategoride ele alınabilir:

Farkındalık eğitimlerinin örgüt için önemi, örgütün büyüyüp farklı kültür ortamlarında iş yapmasıyla başlamaktadır (Smith, 1998). Bu durumda farklı kültürlerden çalışanlar bir örgüt için bir arada çalışmaya başlayacaklar ve örgüt yurtdışı faaliyetlerini verimli bir şekilde devam ettirmek isteyecektir. Örgütler için 3 farklı nedenden söz edilebilir:

1. **Etnosentrizm:** Bir aşirete, kabileye, boya ve benzeri etnik gruba bağlılık ile tarif edilen, bir kimsenin kendi kültürünü temel olarak alması ve diğer kültürleri kendi kültürü açısından değerlendirmesi ile tarif edilen duygu olarak tanımlanmaktadır (Andersen & Taylor, 2014). Uluslararası bir örgüt içinde etnosentrizimin üstesinden gelmek büyük önem taşımaktadır. Diğerlerine karşı ön yargıların üstesinden gelmek ancak farkındalık eğitimlerinin verilmesiyle mümkündür (Bird & Beechler, 1995).
2. **Güçlü iletişim talebi:** Örgütün merkezi ile yurtdışındaki şubeleri ve yan kuruluşları arasındaki iletişim akışını güçlendirme isteğidir. Merkez kuruluş, diğer ülkelerdeki şube veya yan kuruluşların faaliyetlerinden yeterince haberdar olmayabilir. Bilgi eksikliği, iletişim aksaklıkları, zamanında gerçekleştirilmeyen feedbackler gibi nedenlerden dolayı bu problem yaşanabilir. İletişim eğitimlerinin hayata geçirilmesiyle birlikte bu problem büyük ölçüde aşılabacaktır.
3. **Verimlilik:** Örgütün verimliliği ve karlılığı durumunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar göstermektedir ki, örgütlerin başarısı yöneticilerin eğitimine ve insan kaynakları yönetiminin etkili stratejilerine bağlıdır.

Bireysel nedenler ise; özellikle farklı bir ülkede çalışan yöneticilerin beraber çalıştıkları kişileri iyi tanımaları ve onlarla etkin bir iletişim sağlama zorunluluğu vardır. Özellikle günlük konuşma diline hakim olma ve gündelik konuların karşılıklı olarak yerel dilde ifade edilebilmesi bir yönetici açısından önem arz etmektedir. Adres sorma, uygun dilde özür dileme, yemek siparişi verme, formal ve informal

iletişim kurma, diğerlerine yardım etmek isteme gibi konular kişilerarasındaki ilk tanışmada oluşacak bariyerlerin aşılmasında büyük önem taşımaktadır.

Farklılık iklimi ve farkındalık eğitimleri neticesinde örgüt içinde kültürel sinerji ortamı oluşacağı öngörülmektedir. Sinerji kavramı, birlikteliğin sağladığı toplam faydanın bireysel çalışmaların ayrı ayrı toplamından daha fazla değer oluşturduğunu savunmaktadır (Dinçer M. K., 1998). Sinerji, kişileri, grupları, örgütleri kalıplaşmış düşünce ve tavırlardan uzaklaştırarak yenilikçiliği ve yaratıcılığı salıklayan bir düşünce tarzıdır. Kültürel sinerji farklılıkların verimliliği üzerine bina edilmiştir ve farklılıkları kaynaştırarak daha verimli ve etkili ürün ve süreçler yaratmaya odaklandırılmıştır. Bundan dolayı kültürel farklılıklar arasındaki problemlerin çözümünde de etkin olarak kullanılabilir (Adler, 1999).

Kültürel sinerjinin oluşturulabilmesi için farklılıkları kabul eden ve ondan inovatif ve yaratıcı ürün/süreçler gerçekleştirmesini bekleyen bir örgüt yapısı gereklidir. Kültürel sinerji (Harrison E. F., 1998):

- Dinamik bir süreçtir.
- Birlikte çalışmayı ön plana çıkarır.
- En az iki farklı görüşü içeren bir yapı içerir
- Farklı fikirlere karşı duyarlılığı ve empatiyi salıklar.
- Diğerlerinin de görüşlerine önem vermeyi işaret eder.
- Öğrenme ve adapte olmayı sağlar.
- Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ön plana çıkarılmasını işaret eder.

Kültürel sinerji, kültürel farklılıkların yönetiminde örgütler için etkin çözüm sunan bir bakış açısıdır. Gerek örgüt içinde meydana gelen problemlerin çözümünde gerekse yeni ürün ve süreç geliştirme aşamasında, bireylerin kendi kültür kodlarından gelen bakış açılarını ortak havuza göndererek sinerji oluşturmaları büyük önem arz etmektedir. Bundan dolayı uluslararası örgütler kültürel farklılık yönetimini *kültürel mozaik* benzetmektedirler. Eğer bu mozaik iyi yönetilebilirse örgüt için bir anlam ifade eder ve sinerjik kazanımlar doğurur (Williams, 2003). Farklılık yönetiminde başarının sırrını şöyle özetlemektedir:

- Bilinçli ve kontrollü strateji
- Değişen durumlara çabuk adapte olabilme yeteneği
- Diğerlerine karşı olan hassasiyet

- Çok kültürlü ekiplerle çalışabilme
- Dil yeteneği
- Farklılıkları anlama gayreti

Sinerji yaklaşımı, örgüt içi problem çözümünde durumun tespit edilmesi, kültürel yorum ve kültürel yaratıcılık olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

1. **Adım: Durum Tespiti:** Sorunu tanımlamada en zor ve en önemli aşama durum tespitini tam olarak yapabilmektir. Örgütün karşılaştığı riskler neler? Bu risklere karşı hangi tedbirler alınmalı? Sorunu tespitite farklı bakış açılarının yeri nedir? Bu sorulara cevap vermek örgüt için hayati önem taşımaktadır.
2. **Adım: Kültürel Yorum:** Dünyada pek çok alanda ‘En iyi yol budur.’ anlayışı sonra ermiştir. Kare dünya, tek boyutlu düşünce sistemini reddetmektedir. Bu dünya, ön yargılardan uzaklaşarak her türlü farklı bakış açısına açılmayı salıqlamaktadır.
3. **Adım: Kültürel Yaratıcılık:** Kültürel farklılıkları yönetme kararında olan örgütler bazı riskleri de göze almışlar demektir. Çünkü her farklılık anlamamayı, anlaşılmamayı ve dolayısıyla çatışmayı beraberinde getirmektedir. Çatışma, örgüt yönetiminin hiç istemediği bir durumdur. Bireyler arasındaki uyum, ahenk, iletişim vb. yara alacağından dolayı çatışmalar örgütün performansına negatif yönlü etki yapmaktadır. Örgüt içi çatışmaları minimuma indirmek ancak çalışanları bir hedef etrafında bir araya getirmekle mümkündür. Kültürel farkındalık eğitimleri ile başlayan süreç beraberinde farklı kültürden bireyleri aynı ortamda bir araya getirecek ve kültürel sinerjinin oluşumunu sağlayacaktır.

Uluslararasılaşan örgütler için kültürel sinerji, örgüt için yükselme rampası konumundadır. Zira bir örgütü belirli hedef istikametinde sürekli yenileme ve dünya ile bütünleşmiş hale getirme çalışmaları sistematik olarak ele alınması gereken bir konudur. Bu çalışma ile birlikte örgütler yerelden ulusala, ulusaldan uluslararası bir konuma gelerek zorlu rekabet ortamlarında en iyi donanıma sahip olabilirler. Bu yaklaşımla birlikte, örgütler global hareket etme imkanına kavuşabilir. Yönetim şekilleri daha esnek ve sağlam—dinamik bir yapıya bürünebilir.



## **1.8. Kültürel Farklılık Yönetimi İle Bilgi Yönetimi Ve İnovasyon Performansı İlişkisi**

### **1.8.1. Kültürel farklılık yönetimi—Bilgi yönetimi ilişkisi**

Literatürde, üzerinde henüz yapılmış bir çalışma bulunmayan kültürel farklılıkların yönetilmesi—bilgi yönetimi ilişkisi bu çalışmada araştırılmaya çalışılmıştır.

Yeni bilgi ihtiyacı gelişen ekonomik yapıda ve uluslararası rekabette şirketler için en önemli rekabet unsuru haline gelmiştir. Her ne kadar yaşadığımız yüzyılda bilgiye ulaşmak kolay olmakla birlikte, onu elde etmek için katlanılan maliyetler artmıştır. Fakat uluslararası faaliyet gösteren şirketler bilgiyi organizasyon içinde üreterek bilgiye ayrılan bütçeden tasarruf etme imkanına sahip olabilmektedirler. Özellikle kültürel sinerji ortamını yaratabilen örgütler bu durumda bir adım daha öne çıkmaktadırlar. Kültürel sinerji sayesinde organizasyonlarda yeni bilgi üretimi gerçekleşirken, problemlerin çözümüne etkili yaklaşımlar getirilebilmektedir. Sinerjik bilgi üretimi denilebilecek bu yaklaşım sayesinde, çalışanlar kendi bakış açılarını problemler üzerinde yoğunlaştıracak ve etkili çözüm noktasına hangi bilginin—mevcut bilginin veya yeni bilginin—ulaştıracağına karar vereceklerdir. Bu sayede şirketler öğrenen organizasyon, bilgi üreten organizasyon, bilgi ihraç eden organizasyonlar olacaklardır. Bunun neticesinde ise şirket için gerekli bilginin maliyetine katlanma zorunluluğundan kurtulunacak—her bilginin yeni inovasyonlara sebebiyet vermesi dolayısıyla—yeni ürün ve süreçler için farklı bakış açıları yakalanabilecektir.

Ayrıca öğrenme perspektifi savunucuları, farkındalık eğitimleri neticesinde elde edilen çıktılarının deneyim birikimine katkıda bulunduğunu vurgulamışlardır. Farklılık ikliminin yarattığı pozitif örgüt atmosferi çalışanlar arasındaki bariyerlerin ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır. Böylelikle bilgi ve deneyim organizasyon içinde serbest geçiş hakkı kazanacaktır. Deneyim birikimleri yeni bilginin oluşmasına da zemin hazırlayacaktır. Diğerlerinden edinilen deneyimler ve yeni bilgiler bir havuzda toplanarak ve ilgili gruplardaki bütün çalışanlar erişimine açılacaktır. Organizasyon içindeki bu bilgi birikimi ve bilgi akışı son derece önem arz etmektedir (Lin, Wu, & Yen, 2012). Bu sayede karşılaşılan problemlere yönelik

benzer çözüm önerileri ile zaman harcanmayacak, zamanın kaybının meydana getirdiği maliyet unsuru da ortadan kalkacaktır.

Çin’de üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmada, kültürel sinerji yaratmak için yapılan örgüt içi uygulamalarda, açık fikirli tartışma ortamı yaratmanın yeni bilgi yaratmanın önünü açtığını, var olan bilgi kümelerinin yenilenmesine de yardımcı olduğu tespiti yapılmıştır (Chen, Tjosvold, Li, Fu, & Liu, 2011).

(Nathan & Lee, 2013), bilgi yoğun şirketlerde farklılığın önemini vurgulamaktadır. Farklılıkların farklı perspektif, yetenek ve düşünme yolu getirdiklerini, bu sayede örgütlerin yeni ürün ve süreç geliştirme yollarında etkin rol oynadıklarını ifade etmektedir.

**H1:** Farklılık iklimi ile bilgi yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H4:** Farkındalık eğitimleri bilgi yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

### **1.8.2. Kültürel farklılık yönetimi—İnovasyon ilişkisi**

Son dönemlerde üzerinde durulmaya başlanan konulardan bir tanesi de kültürel farklılıkların yönetilmesi ile örgütlerin inovasyon performansları arasındaki ilişkidir. Farklılıkların ekonomik getirisi—verdiği zararlar birlikte—üzerinde durulan konuların başında gelmektedir. Literatüre bakıldığında New York ve Londra şehirlerinin ekonomik gelişmelerinde farklılığın büyük rol oynadığı görülmektedir. Diğer taraftan, farklılığın organizasyonların girişimcilik yönünü teşvik edici yönü olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit, göçmenlerin göç ettikleri şehirlerdeki proaktif ve girişimci tavırlarının etkin olduğu vurgulanmaktadır. Göçmenlerin ortaya koyduğu bu girişimci tavır yerel halkı da harekete geçirmekte ve ekonominin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Boionelos & Hoyland, 2014).

Amerikada perakende sektörü üzerinde 2012 yılında yapılan bir çalışmada, çalışanların güçlü bir lider tarafından yönetilmektense, farklılık timleri içinde yer almayı tercih ettikleri saptanmıştır. İlgili çalışmada, farklılık timlerinin lideri pozisyonunda bulunan yöneticilerin herhangi bir lider baskısı olmadan ‘kültürel sermaye’ adı verilen birikimlerini çalışanlara daha rahat aktarabildiğini saptamıştır. Bu sayede çalışanların kendi bilgi ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarına aktarma adına pozitif bir iklim meydana gelmiş olmaktadır (Donohue, 2016).

Kültürel farklılıkların bir organizasyon içinde rutini kırıcı ve farklı bakış açılarını var edici bir yanı vardır. Londra'da 2005-2007 yılları arasında 7600 firma üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Çok kültürlü çalışan profiline sahip olanlar üzerinde yapılan bu çalışma firmaların inovasyon yapısı, ticarileştirme ve satış oryantasyonları ölçülmüştür. Araştırmada, Londra'daki insanların çeşitliliğini ve iş dünyasına nasıl karıştıklarını saptamıştır. Anket yapılan şirketlerin yaklaşık % 40'ında en az bir göçmen çalışan veya iş ortağı bulunduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar göstermiştir ki, farklılıkların bulunduğu firmalar yeniliklere ulaşma adına daha esnek davranış gösterebilmektedirler. Ayrıca, farklılıkların bulunmadığı firmalara göre—inovasyonun bütün türleriyle—daha inovatif yapıda bulunmaktadır. Özellikle, üst kademelerinde göçmen ve yerlilerin karışımı olan firmaların yenilikçi ürün veya hizmetler geliştirmesi daha olasıdır. Buna ek olarak, firmalar sadece üst düzey yöneticilerinin göçmenler tarafından işgal edildiği mevcut ürünlerde değişiklik yapma, yeni ekipman yerleştirme ve yeni çalışma yöntemleri icat etme ve uygulama olasılığı daha yüksektir (Gomez-Mejia & Palich, 1997).

Bu çalışmada farklılık iklimi ve farkındalık eğitimlerinden oluşan örgüt kültürünün örgütlerin inovasyon performansı üzerine doğrudan bir etkisini tespit edememiştir. Bu durumun gerçekleşmemesinde bilgi yönetimi uygulamalarının mediatör etkisi söz konusudur. Yani bu çalışmada kurulan model bilgi yönetimi uygulamaları ile bir anlam kazanmaktadır. Kurulan modelin işlevsel hale gelmesi bilgi yönetimi uygulamaları ile mümkün olmaktadır.

**H2:** Farklılık iklimi inovasyon performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

**H3:** Farkındalık eğitimleri inovasyon performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

## 2. BÖLÜM

### 2.1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi

Çalışmanın kavramsal boyutunun ikinci kısmını oluşturan bu bölümde bilgi kavramı, bilgi yönetimi, bilgi ve yenilik ilişkisine yönelik çalışmalara yer verilmeye çalışılacaktır. Ayrıca açık, örtülü, işaret, bireysel, örgütsel ve stratejik bilgi türlerine yer verilecektir. Son olarak bilgi yönetim süreci kapsamında bilginin elde edilmesi, içselleştirmesi, paylaşılması ve değerlendirmesi açıklanmaya çalışılacaktır.

#### 2.1.3. Bilgi Kavramı ve Bilgi Türleri

Bilgi ve bilgi yönetimi konusuna ilişkin literatürde birçok çalışma vardır. Bilgi, toplumsal ve ekonomi alanında güncelliğini koruyarak işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeye kritik öneme sahip bir yaklaşım haline gelmiştir.

Yüzyıllar boyunca bütün dinlerin, felsefi akımların ve pozitif bilimlerin ilgilendiği bir kavram olan bilgi, üzerinde çok fazla düşünülmüş ve farklı alanlara yönelik tanımlarda bulunulmuştur. Üzerinde çok farklı bilim dallarından çalışanların fikir yürüttüğü bilgi kavramının ne olduğu üzerinde genel bir tanıma ulaşmak oldukça zordur. Bundan dolayı bilginin tanımını yapılırken onun ne olduğu vurgulanacağı gibi onu benzer kavramlardan ayrı kılan özelliklerine değinilecektir (Sparrow, 1998).

Bilgi kelimesi sözlüklerde '*İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, vukuf, malumat*<sup>4</sup>' olarak tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar günümüzdeki en büyük değişimlerden birinin bilginin tanımında meydana gelen değişim olduğunu ileri sürmektedir. Önceleri felsefi yönü daha ağır olan bilgi, insanın kendisini bilmesinde bir araç olarak kullandığı ve varlık sahasında kendisine bir şahsiyet yükleyip hayatı anlamlı kılan bir olgu olarak görülmekteydi. Günümüz dünyasında ise bilgi, hemen bütün bilim dallarının en büyük gereksinimi olarak gördükleri daha çok aksiyon ağırlıklı ve eyleme yönelik olan, sonuçlara odaklı enformasyondur (Zaim, 2005, s. 66).

---

<sup>4</sup> Türk Dil Kurumu,

'[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.556acbdfeb338.22572453](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.556acbdfeb338.22572453)' (Erişim Tarihi: (31.05.2015))

Zaman içinde bilginin anlamında meydana gelen değişimin ilk ve en önemli nedeni sanayi devrimidir. Bu aşamada bilgi aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmaktadır. İkinci aşamada ise bilgi işlere uygulanmakta ve üretkenlik (üretkenlik) devrimini hazırlamaktadır. Son aşamada ise bilgi, bilgiye uygulanmakta ve yönetim devrimi veya bilgi devrimi olarak adlandırılan süreci hazırlamaktadır (Drucker P. , 1994).

Bilgi kavramının farklı bilim dallarında kendine özgü içeriklerle tanımlandığı ifade edilmiştir. Fakat önemli olan bilgi yönetimi açısından pratik bir tanımın yapılabilmesidir. Yönetim biliminde bilgi kavramı veri ve enformasyon kavramlarıyla karıştırılmaktadır. Bilgi, veri ve enformasyondan çok farklı bir içeriğe ve işleve sahiptir. Konunun anlaşılması açısından bu kavramlar tek tek açıklanacaktır.

#### **2.1.3.1. Veri**

Bilgi, veri ve enformasyon kavramlarının birbirlerinden ayırt etmenin zorluğu bu kavramların kullanıldığı andaki işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Bir birey için veri olabilecek bir olay/hadise bir başkası için bilgi veya enformasyon olabilir. Veri en genel tanımıyla ‘İşlenmeyi bekleyen ham kaynaklar/gerçekler.’ olarak tanımlanabilir (Bhatt, 2001). Daha genel bir tanımda ise, bir çevre veya organizasyonda meydana gelen olayları temsil eden, insanların anlayacağı ya da formata dönüştürülmemiş gerçeklerdir (Laudon & Laudon, 2011).

Günümüzde işletmeler için veri çok büyük bir önem arz ettiğinden, işletmeler kendilerine gerekli olan verileri veri ambarlarında, bilgisayar sistemlerinde tutmaktadırlar. Bu verilerin kullanılma hızı ve kapasitesi işletmeler için ayrı bir uzmanlık alanı olarak görülmektedir. Bundan dolayı verinin güncelliği ve erişilebilirliği işletmeler için önemlidir ve işletmeler bu alan yönelik teknolojilere büyük yatırımlar yapmaktadırlar (Boisot, 1998, s. 21). Bu açıdan bakıldığında ise veri: ‘Yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır.’ şeklinde tanımlanmıştır (Davenport & Prusak, 2001, s. 23).

#### **2.1.3.2. Enformasyon**

Belli bir şekilde sokulmuş, anlamlı ve insanlara fayda sağlayan veri şeklinde tanımlanan enformasyon kavramı, bir araç olarak farklı veriler arasında ilişkiler ağı

kurarak daha sağlıklı sonuçlar elde etme konusunda başarılı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Boisot, 1998b).

Veriden farklı olarak enformasyon, göndericiden alıcıya uzanan çizgide alıcının belirli bir konudaki düşüncelerinin şekillenmesinde, bakış açısının değişmesinde veya farklılaşmasında etken bir role sahiptir (Davenport & Prusak, 2001b).

Alıcısına değişim sonuçlu bir etkide bulunan enformasyon, kendi de biçimlenmiş veri olarak karşımızda durmaktadır. Çünkü veriler farklı işlemlerden geçirilerek, onlara farklı anlamlar yüklenerek enformasyona dönüştürülür. Bunun için farklı araçlar kullanılabilir. Örneğin bilgisayar, hesap makineleri, işlemciler vb. Verileri enformasyona dönüştürmek için kullanılan bazı yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Brown & Woodland, 1999):

- Amaca yönelik olma
- Sınıflandırma
- Hesaplama
- Düzeltme
- Özetleme

### 2.1.3.3. Bilgi

Bilgi, kullanıldığı yere göre hem bir araç olarak hem de bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bilgi, enformasyonun belirli araçlar aracılığı ile belli çıktıları elde etmek için kullanılmaktadır. Sonuç olarak ise, anlamaya tefekkür etmeye sebebiyet vermekle birlikte ve herhangi bir alanla ilgili başlı başına bir anlam ifade etmektedir (Davenport & Prusak, 2001c). Bilgi, farklı yazarlar tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır:

- İnsan zihninin fikirlere, düşüncelere, olaylara, prosedürlere şuurlu bir biçimde anlam kazandırmasıdır (Bhatt, 2002).
- Geçmişten gelen bilgilerin kullanılmasına dayanan evrensel, objektif, enformasyonun biçimlendirilmiş ve işlenmiş bir sonucu olan; transfer edilebilen ve problem çözmeye yönelik bir kavramdır (Krogh & Roos, 1996).
- Bilgi, enformasyonun tecrübe, yorum, fikir ve bunların içinde bulunduğu şartlarda bir araya gelmesidir (Gottschalk, 2000, s. 117).

- Kişi, kurum ve kuruluşları değiştiren ve onları harekete sevk eden enformasyondur (Yogesh, 1998).

Bilgiyi enformasyondan ayıran en büyük özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bilgi insana ait bir kavramdır. Bilgi insanın bildiği ve hissettiği bir şeydir.
- Bilgi, düşünmenin bir ürünüdür.
- Geçmişle ve gelecekle bağlı olan bilgi ancak günümüzde üretilebilmektedir.
- Sosyal çevrenin üzerindeki etkilerinden dolayı bilgi, sosyal bir kavramdır.
- Yeni bilgi ancak geçmiş bilgiler kullanılarak oluşturulur (Lang, 2001, s. 45).

Bilgi ve enformasyon kavramlarını daha iyi anlayabilmek için şu örnek verilebilir: Enformasyon yapı malzemelerine, bilgi ise binaya benzetilebilir. Enformasyondan doğru çıktılar elde edilebilmesi için enformasyonun doğru okunması ve doğru araçların kullanılması gerekmektedir (Fornaciari & Loffredo, 1996). Bilgi ve enformasyon arasındaki diğer fark ise enformasyonun işlenmeye hazır bir şekilde farklı formatlar halinde bulunabilmesidir. Bu formatları okuma konusunda uzman kişiler olduğu zaman enformasyon bilgiye dönüşür ve yeni enformasyonlar meydana gelmiş olur (Gottschalk, 2000, s. 118).

Bundan dolayı bilgi ve enformasyon kavramlarının daha iyi anlaşılabilmesi için öğrenme kavramının bilinmesinde yarar olduğu düşünülmektedir. Öğrenme, kısaca enformasyonun anlamlandırılması sürecidir, denilebilir. Sonuç olarak denilebilir ki; bilginin girdisi enformasyon, çıktısı kararlar, davranışlar ve eyleme dönük aksiyonlardır (Lee & Yang, 2000).

#### **2.1.3.4. İrfan**

İrfan kelimesi sözlüklerde 'Bilme, anlama, sezme, hakikate aşına olma' gibi anlamlara gelmektedir (TDK, 2006). Teorik bilginin Pratik bilgiye dönüşmesini ifade eden bu kavram, aksiyona dönüşmüş yani hayata geçirilmiş bilgi olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle irfan, bireyin bildiklerini doğru zaman ve zeminde kullanabilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Kişi bilgisini geliştirdikçe bu gelişim onun düşüncelerine, davranışlarına, iş yapış şekline, tavırlarına aksedecektir. Bu durum örgütler için de geçerlidir. Örgütler sahip oldukları bilgileri tecrübe ede ede o bilginin ne zaman, nerede, nasıl kullanılması gerektiğini bilecekler ve sahip oldukları bilgiden en üst seviyede istifade edebileceklerdir (Zaim, 2005, s. 72).

## **2.2. Bilgi Türleri**

İşletme alanında özellikle son yıllarda önemini arttıran konulardan biriside işletmelerin sahip olduğu soyut değerlerdir. Bu değerler işletmelerin etkinliği ve verimliliği sağlamada önemli avantajlar sağlamaktadır (Kurt, 2004). Bu değerlerden biri de “bilgi” dir. Rekabetin sürekli olarak arttığı günümüzde örgütlerin başarısı, bilginin rakiplerden daha hızlı olarak elde edilmesi, işlenmesi ve paylaşmasına bağlı olacaktır. Günümüzde işletmelerin başarısı bilginin etkin biçimde oluşturulması ve yönetilmesine bağlıdır (Baumarafi, 2009). Şirketlerin bilgiyi yönetmedeki asıl hedefi örtük bilgiyi ortaya çıkaracak yöntemleri bularak açık ve erişilebilir kılıp, şirkete katkı yapacak şekilde bir araya getirmektir (Onat, 2010). Bilgi türleri aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.2.1. Açık Bilgi**

Açık bilgi dil, karakter, veri, şekil video ya da bilgi yazılımlarını ve ürünlerini kapsayan süreçtir (Wenhong & Jianhua, 2009). Açık bilgi daha nesnel, mantıksal ve tekniksel bilgiyi işaret etmektedir. Açık bilgi her zaman dokümanlaşmış ve açıklanabilir özelliğe sahip olduğu bilinmektedir (Duran, 2003). Bireylerin sahip olduğu bilgilerin her birini anlamak zor olmaktadır. Bu durum özellikle bilginin şirket içinde paylaşılması durumunda oldukça önem taşımaktadır. Doğru kişilerle doğru şartlar altında biraraya getirilen bilgilerin paylaşılması önemli bir süreci oluşturmaktadır (Sanchez, 2004).

### **2.2.2. Örtük Bilgi**

Bir yerde hapsedilmiş, deşifre edilmemiş bilgi türüdür. Bu bilgi türünde bilginin paylaşılma sürecinde bazı güçlüklerle karşılaşabilir. Farklı sebeplerden dolayı birey kendi dünyasında oluşturmuş olduğu bilgiyi sunmakta zorlanabilir. Özellikle deneyime dayanan bilgiler bu aşamada kritik öneme sahip olmaktadır. Bireylerin kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri ve bilgi paylaşımını teşvik eden bir örgüt yapısı bireylerden bireylere, bireylerden şirkete bilgi akışı konusunda önemli bir misyon yüklenektir.

### **2.2.3. Bireysel ve Örgütsel Bilgi**



Bireysel bilgi kişiye ait olan bilgidir. Bireylerin sahip olduğu tecrübe, duygu ve düşüncelerin tamamını oluşturmaktadır. Bireyin sahip olduğu tecrübeler geçmişte elde etmiş olduğu bilgilerden sağlanmaktadır. Bu bilgiler, bireyin yaşamış olduğu olaylardan ya da gözlemlerinden elde edilmiş olabilir.

(Zaim, 2005, s. 77), örgütsel bilgi, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşturulmuş bilgilerdir. Ayrıca, örgütsel bilginin bireysel bilgidен daha güvenilir olduğunu ve işletme açısından stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu bilgilerin örgüt için stratejik önemi vardır. Örgütte oluşturulmuş bu bilgiler çalışanların bir araya gelerek oluşturabileceği gibi üst yönetim tarafından da oluşturulabilir. Bireysel bilgidен daha kapsamlı olan örgütsel bilgide bireysel bilgidен yararlanılması oldukça önem taşımaktadır. Çünkü çalışanlardan elde edilen bilgi örgütsel bilginin temelini oluşturabilmektedir.

#### **2.2.4. Stratejik Bilgi**

Bilginin yönetimi stratejik verilere dayanmaktadır. Bu nedenle bilgi yönetiminin etkin bir biçimde yerine getirilmesinde stratejinin rolü çok önemlidir (Rincon, Bergman, & Castano, 2010). Stratejik bilgi, işletmede çalışanların kayıt altına alınmadığı, beceri, yetenek ve gözlenen davranışları kapsamaktadır. İşletmelerin deneyimleri, tecrübeleri, ürünleri ve diğer işletmelerle olan ilişkileri de stratejik bilgi kapsamında değerlendirebilir (Özdemir, 2006). Stratejik bilgi işletmelere rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği sağlama da önemli katkılar sağlamaktadır. Örneğin; işletmenin sahip olduğu bir ürün ya da yazılım bu işletmenin diğer işletmelere karşı avantaj kazanmasını sağlayabilir.

Literatürde belli başlı stratejik bilgi türleri vardır. Bunlardan bazıları, işaretsel bilgi, deneyimsel bilgi, girişimci bilgi, kurumsal bilgi v.b. şeklinde sıralanabilir. Bu bilgi türleri bilgi yönetim sürecini oluştururken yönetime önemli katkılar sağlayabilmektedir.

### **2.3. Bilgi Yönetimi**

Bilgi yönetimi, son yıllarda birçok alanda olduğu gibi yönetim bilimleri yazınında da dikkate değer bir önem kazanmıştır. Yönetim bilimcilerden teknoloji

uzmanlarına, eğitim biliminden fen bilimine uzanan çizgide pek çok disiplinden uzmanlar bilgi yönetimi ile yakından ilgilenmektedirler (Iwes, 1998).

### **2.3.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve İçeriği**

Bilgi yönetimi kavramı, üzerinde en çok durulan kavramlardan biri olmasına karşın dünyada kabul görmüş genel geçer bir tanımı yapılamamaktadır. Farklı bilim dallarından akademisyenlerin ve iş dünyasındaki çalışanların farklı bakış açıları bunda etkin rol oynamaktadır.

Bilgi yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, onun ne olduğundan daha çok ne ile ilgili olduğunu, onunla ilgilenenler açısından ne ifade ettiğini açıklayıcı niteliktedir (Bender & Fish, 2000). Bu bakımdan bilgi yönetimi ile ilgilenenlerin bilmesi gereken önemli hususlardan birisi, bu sahanın sürekli gelişen ve henüz gelişimini tamamlamamış bir bilim olduğudur. Bir diğer husus ise, bu alanda çalışanların mutlak surette yeni fikirlere, gelişmelere ve uygulamalara açık olmaları gerektiği hususudur.

Diğer yandan, yapılan çalışmalar neticesinde konunun içeriği ve tanımı da netlik kazanmaya başlamıştır. Yapılan tanımlar incelendiğinde yaygın olarak kabul edilen ve giderek netlik kazanan bir takım ortak noktaların bulunduğu söylenebilir. Örneğin, uzmanların pek çoğu bilgi yönetiminin:

Bilginin farklı kaynaklardan üretilmesi, elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsadığı ve bilgi yönetiminin eldeki bilgi kaynaklarını örgütün hedeflerine ulaşmada en üst düzeyde kullanma konusunda hemfikirdirler (Özgöner, 2002).

Bir diğer tanımda ise: 'Organizasyon süreçlerinin, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon üretme yetenekleri ile çalışanların yaratıcılık kapasitelerinin etkin bir şekilde kullanılmasına imkan verecek bir biçimde yönetilmesidir.' şeklinde ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda bilgi yönetiminin iki ana unsuru olarak teknoloji ve örgütsel etkinlik gösterilmekte ve bu iki unsur arasında bir sinerji meydana getirmenin, organizasyonun hayatta kalabilmesi açısından stratejik öneme sahip olduğuna dikkat çekilmektedir (Malhotra, 1998)

Bir başka tanımda ise bilgi yönetimi, örgütsel bilginin yönetilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Buna göre bilgi yönetimi, bir organizasyonda örgütsel bilginin gelir

sağlayacak biçimde toplanması ve yeniden kullanılması için yapılan çalışmalardır, şeklinde ifade edilmektedir. Buna benzer bir tanım da şöyledir: 'Bilgi yönetimi organizasyondaki bütün bilgi türlerinin değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin tamamıdır (Gloet & Berrell, 2003).

Ayrıca, bilgi yönetimini bir organizasyonda entellektüel varlıkların yönetilmesi şeklinde tanımlayanlar da bulunmaktadır. Söz konusu tanıma göre bilgi yönetimi: 'İnsan merkezli varlıkların yönetilmesi için geliştirilen strateji ve politikalarla ilgili her türlü faaliyettir.' Şeklinde tanımlarken (McAdam & McCreedy, 1999, s. 92); buna benzer diğer tanımlarda ise 'entellektüel sermayenin yönetilmesi.' veya 'organizasyonun soyut (intangible) varlıklarından değer üretme sanatı' olarak ifade edilmektedir.

Son olarak bilgi yönetimini süreçleri itibariyle de tanımlamak mümkündür. Zikredilen bütün tanımlar gözönüne alınarak, bilgi yönetimi süreçleri itibariyle şu şekilde tanımlanabilir: 'Bilgi yönetimi bir organizasyonda, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesiyle ilgili bütün faaliyetlerin ve süreçlerin belirli bir amaca yönelik olarak, sistemli ve şuurdu biçimde yönetilmesidir' (Zaim, 2005, s. 79).

Bilgi yönetiminin muhtevasıyla ilgili yaklaşımlar ise üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Wiig, 1997):

- a. Açık bilginin kullanılmasına yönelik teknolojik ağırlıklı yaklaşım olup, bilgisayarlı veri tabanları, bilgi-tabanlı sistemler, şebekeler, e-postalar vb. Gibi teknolojiler yardımıyla kişilerden elde edilen bilginin organizasyona mal edilmesine ve söz konusu bilginin etkili biçimde kullanılmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır.
- b. Entellektüel sermayenin değerlendirilmesine ve organizasyonun kayıt altına alınmış veya alınmamış entellektüel birikiminden en üst derecede istifade edilmesine yönelik yaklaşımlardır.
- c. İşletme içinde, yönetim ve organizasyon dahil bilgi ile ilgili bütün süreçleri geniş bir perspektifle ele alan yaklaşımlardır.

Görüldüğü gibi bilgi yönetiminin tarifi ve muhtevası konusunda birbirinden farklı görüşler bulunmaktadır. Bur farklı görüş ve yaklaşımların bütününe bakılarak

bir sonuç çıkarılması gerekirse, öncelikle bilgi yönetiminin uygulamaya yönelik bir kavram olduğu ve zamanla teorik bir arka planının oluştuğu söylenebilir. İkinci olarak tanımların bütününcü incelendiğinde, bilgi yönetiminin basit bir enformasyon teknolojisi uygulaması olmadığı açıkça anlaşılır. Söz konusu yaklaşımların hemen hepsinde bilgi yönetimden teknolojinin yeri inkar edilmemekle beraber insan unsurunun önemine işaret edilmekte ve bilgi yönetiminin teknolojiyi ve insanı bir arada ele alması gerektiği vurgulanmaktadır. Son olarak, tanımların pekçoğunda örgütsel bilgi, öğrenen organizasyon, entelektüel sermaye gibi kavramlarla bilgi yönetimi arasında bir ilişki kurulmakta ve bilgi yönetimi faaliyeti söz konusu kavramlar yardımıyla açıklanmaktadır. Burada altı çizilmesi gereken nokta, söz konusu kavramların, bilgi yönetimiyle yakından ilgileri olsa bile, günümüzde bilgi yönetiminin başlı başına uzmanlık alanı oluşturduğudur (McAdam & McCreedy, 1999, s. 93).

### **2.3.2. Bilgi Yönetiminin Amacı**

Bilgi yönetimi üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında bu çalışmaların her kurumda farklı olduğu görülmektedir. Genel anlamda bilgi yönetiminin amacı, bir organizasyonun sahip olduğu bütün sermaye ile—entelektüel, beşeri, teknik—bilgi varlıklarını maksimize etmeye çalışmaktır (Martiny, 1998). Ancak uygulamada bilgi yönetiminin amacı firmadan firmaya farklılıklar gösterebilmektedir. Sistemik olarak bilgi yönetimi uygulamalarını hayata geçiren firmaların bir çoğu işe bilgi depoları oluşturmakla başlamaktadırlar. Bu tür bilgi yönetimi uygulamalarının başlıca iki amacı vardır: Bunlardan bilgiyi saklayarak yeniden kullanabilmek ve bilgiye herkesin ulaşabileceği bir zemin oluşturarak bilginin organizasyon içinde yayılmasını sağlamaktır (Devenport & Volpel, 2001, s. 219).

Bazı firmalar (Örneğin, Daw Chemicals ve Texas Instruments), bilgi yönetimindeki temel hedeflerini patent ve lisans hakları gibi entelektüel sermayelerini daha iyi değerlendirebilmek amacıyla sistematize etmişlerdir. Bu şirketler bilgi yönetimi faaliyetleri sayesinde patent haklarından elde ettikleri gelirden önemli artışlar sağlamışlardır (Chauvel & Despres, 1999).

Az sayıda firma ise bilgi yönetimi uygulamalarında yalnızca bilgi transferine odaklanmaktadır. Söz konusu firmaların bilgi yönetimi uygulamalarındaki temel amacı gerek teknolojik enstrümanları kullanarak, gerekse yüz yüze toplantılar

düzenlemek suretiyle organizasyonunun çeşitli birimleri arasında bilgi transferinin etkili biçimde gerçekleştirilmesidir.

Son olarak bazı firmaların bilgi yönetimi uygulamalarındaki amacı bilgi yönetimine etki eden çevre faktörü de dahil bütün unsurların geliştirilerek bu konuda genel duyarlılığın artırılması ve çalışanların bilgi üretimi, paylaşılması ve daha etkili biçimde kullanılması yönünde motive edilmesidir. Bu konuda örnek olarak bir reklam firması olan Young and Rubicam gösterilebilir. Söz konusu firmanın amacı bilgi yönetiminin bütün çalışanların davranış ve düşüncelerine entegre edilmesidir (Devenport & Volpel, 2001, s. 220).

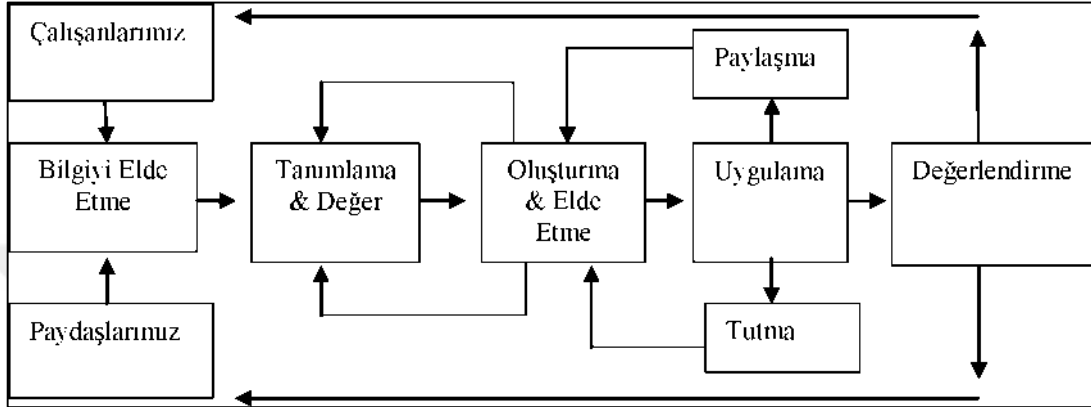
### **2.3.3. Bilgi yönetiminin Önemi**

Son zamanlarda bilgi yönetiminin önemi konusundaki tartışmalar yoğunluk kazanırken bu tartışmalara farklı bilim dallarından uzmanların katıldığı görülmektedir. Hangi bilim dalında olursa olsun araştırmacıların ortak görüşü yakın geçmişte başlayıp günümüzde devam etmekte olan, bilgi merkezli bir ekonomik ve sosyal dönüşüm sürecinin yaşanmakta olduğudur. Buna bağlı olarak konuyla ilgilenen uzmanların büyük bölümü, bilgi yönetiminin organizasyonların varlığı ve devamı konusunda hayati önem taşıdığına ortak görüş belirtmektedirler (Martensson, 2000, s. 207). Bu durumu Nonaka şu şekilde ifade etmektedir: *'Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayabilen ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen firmalardır* (Nonaka, 1999).

Geleceğin dinamik küresel ekonomilerinde başarılı olmak isteyen firmalar açısından geliştirilmesi gereken temel kabiliyet bilgi yönetimidir (Storey & Barnett, 2000). Zira bilgi ekonomilerinde firmaların sahip oldukları en önemli varlık, bilgidir. Bilgi hem makro ekonomiler açısından hem de yerel işletmeler açısından günümüzde refahın ve gelişmenin temel dinamiği olarak kabul edilmektedir. İşletme düzeyinde bilginin katma düzeyinin araştırıldığı bir raporda, işletmelerin 2/3'si üretimlerinde bilginin katma değerinin %60'tan fazla olduğunu ifade etmişlerdir (Simmel, 2002).

## 2.4. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi sürecini bilginin üretilmesi—geliştirilmesi, tasnif edilmesi—saklanması, transfer edilmesi—paylaşılması, kullanılması—değerlendirilmesi şeklinde tarif etmek mümkündür. Bu dört temel bilgi yönetimi süreci bilgi yönetiminin ölçülmesi ve performans analizi ile tamamlanmış olmaktadır. Şekil 2.1’de bilgi yönetim süreci gösterilmiştir (Mccann & Buckner, 2004).



Şekil 2.1 Bilgi Yönetim Süreci

Kaynak: Joseph E. Mccann ve Marilyn Buckner. (2004), 'Strategically integrating knowledge management Initiatives', Journal of knowledge management, 8(1), s. 47-63.

### 2.4.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

Bilginin üretilmesi kavramından kastedilen, organizasyonun ölçülebilir, tasnif edilebilir, değerlendirilebilir, onunla yeni bilgilere ulaşılabilir bilgiler kastedilmektedir. Organizasyonlar çalışanlarının sahip oldukları deneyimlerden, organizasyonun geçmişte yaptığı faaliyetlerden ve şu anki çalışmalarından elde ettikleri bilgileri çeşitli süreçlerden geçirerek yeni bilgiye ulaşırlar. Bilgi üretim sürecini bilgi yönetiminin diğer süreçlerinden ve alt yapı faktörlerinden bağımsız olarak ele almak mümkün değildir. Bilgi yönetiminin bütün süreçleri, bir bütünün parçaları gibidir. Söz konusu parçalardan her birisi ancak bu bütünlük içinde anlam taşır ve değer ifade eder. Fakat bilgi yönetimi süreçleri içinde en az yapılandırılmış ve en karmaşık olanı bilgi üretilmesidir. Sağlıklı işleyen bütün kurum ve kuruluşları farklı kaynaklardan yararlanarak yeni bilgiyi üretirler. Her kuruluşun kendini örgütleyebilmesi ve fonksiyonlarını sürdürebilmeleri için bilgiye ihtiyacı vardır.

Organizasyonlar iç ve dış çevrelerinden enformasyon elde eder, elde ettikleri enformasyonu farklı süreçlerden geçirerek ihtiyaç duydukları bilgiye dönüştürürlü.

Burada dikkat edilmesi gereken bilginin bilinçli bir şekilde elde edilmesidir. Yapılan sistematik çalışmaların neticesinde istenilen bilgiye ulaşılır bunun neticesinde elde edilen bilgi organizasyon için daha değerli olur. Bunun nedeni ise, bilinçli bir şekilde elde edilen bilginin zaman ve kullanım maliyeti çok daha düşüktür.

#### **2.4.2. Bilginin Elde Edilmesi**

Bilginin elde edilme süreci birkaç açıdan organizasyonlar açısından önemlidir. Birincisi yeni bilgi demek o bilgiye sahip olan birey ve/veya kurumlar için yeni açılımların olması demektir. İkincisi, elde edilen bilgiler değerli bilgi kategorisinde ise organizasyon içinde mevcut ve ileride meydana gelebilecek sorunların çözümünde kullanılabilir. Bir diğer ifade ile bilginin üretilmesi süreci mutlaka yeni icatları gerektirmez. Bazı firmalar kıyaslama yoluyla mevcut bilgileri elde edip bunları yeni terkiplere tabi tutarak kendi bünyelerine uygulayabilir ve kendileri açısından yeni bilgi elde etmiş olurlar. Bazı firmalar dış çevreden elde edilen bilgileri doğru biçimde kendi bünyelerine adapte edip bu bilgileri kendi bilgi üretimi süreçlerinin bir parçası haline getirmekte oldukça başarılıdır. Motorola'nın hücresel telefonları geliştirmesi, elde edilen bilgileri kullanarak yeni bilgi üretmeye örnek olarak verilebilir (Bhatt, 2000)

Şirketler açısından bilgi elde edilmesi genellikle üç şekilde olur. Bunlar taklit etme, satın alma ve kiralama'dır.

- a. Bilginin taklit edilmesi: Var olan bir bilginin farklı bir organizasyonda yararlı olabilecek bir şekilde kullanmanın adıdır. Şirketler gözlem yoluyla, çalışan transferi gibi uygulamalarla bilgiyi taklit edebilirler.
- b. Bilginin satın alınması: Şirketler açısından bilgiyi elde etmenin doğrudan ve genellikle en etkili yolu bilgiyi satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur. Şirket satın almanın pek çok sebebi bulunmaktadır. Şüphesiz bunun başında şirketin faaliyet gösterdiği alanda parlayan bir yıldız olması ve gerek çalışan kalitesi ve gerekse entelektüel sermayesiyle önemli bir noktada bulunuyor olması ilgili sebeplerdendir. Apple şirketinin bir müzik şirketi olan Spotify'ı 4.5 milyar dolara alması buna örnek olarak gösterilebilir.
- c. Dış kaynak kullanımı: Şirketler esas faaliyet alanları dışında kalan faaliyetlerinde genellikle dış kaynaklardan yararlanırlar. Bu durum bilgi

yönetimi açısından daha büyük önem arz etmektedir. Bilgiye ulaşmak zor ve uzun bir süreç gerektirdiğinden dolayı şirketler bu ihtiyaçlarını—esas faaliyet alanlarında herhangi bir zaaf yaşamadan—outsourcing ederek giderirler. Böylelikle zaman gibi büyük bir maliyetten kurtulmuş olurlar (Devenport & Volpel, 2001, s. 220).

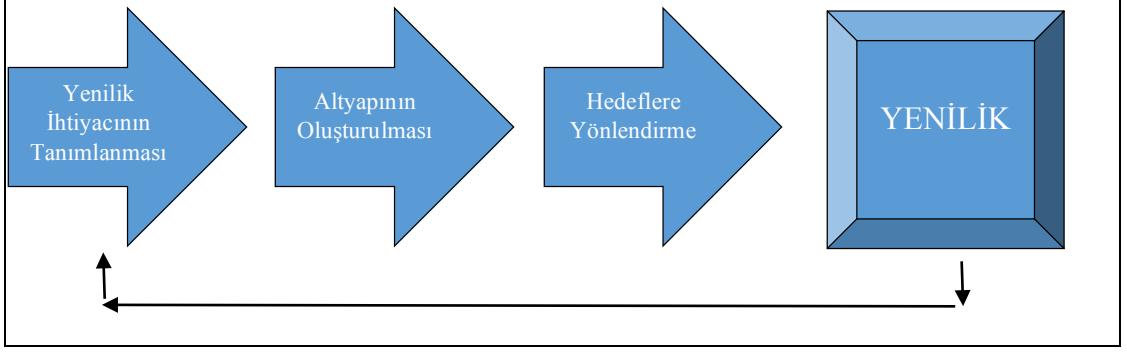
### **2.4.3. Bilginin Firma İçinde Üretilmesi**

Günümüzde en değerli meta bilgi olduğundan dolayı şirketler ihtiyaç duydukları konularda bilgi üretme çalışmalarına daha fazla kaynak ayırmaktadırlar. Sanayi dönemini tamamlayan ve bilgi dönemini yaşayan ABD, Avrupa ve Japonya gibi ülkeleri kapsayan çalışmalar başarılı firmaları ihtiyaç duydukları bilgileri elde etmek için sistematik çalışmalar yürüttükleri görülmüştür. (Becker & Zirpoli, 2003).

Ar-ge departmanlarının oluşturulması 2000’li yıllar itibariyle bilginin örgüt içinde oluşturulmasında en büyük noktalardan birisidir. Pek çok firmada bu fonksiyona yönelik olarak araştırma-geliştirme departmanları kurulmakta ve firmalar bu konuya giderek artan oranda kaynak ayırmaktadırlar. OECD ülkelerinde yapılan bir araştırmada son yıllarda Ar-Ge yatırımlarının giderek ve istikrarlı bir şekilde arttığı ortaya çıkmıştır.

Örgüt içinde yeni bilgi üretmenin radikal bir yolu olarak görülen füzyon, bilinçli bir şekilde örgüt içi karmaşa oluşturma ve bu yolla oluşacak sinerjiden yeni bilgilerin oluşmasını amaçlamaktadır. Bu yolla farklı bakış açılarına, becerilere, düşüncelere ve değerlere sahip insanlar bir sorun ya da proje üzerinde çalışmak üzere bir araya getirilir ve ortak çözüm üretmeleri için zorlanır. Nissan Design International füzyonun yeni bilgi üretmedeki önemine vurgu yapmakta ve bu durumu yaratıcı huzursuzluk olarak ifade etmektedir. Şirketin işe alma politikasını da bu amaca yönelik olarak işgörenler arasındaki farklılıkların bilinçli biçimde korunmasına özen göstermektedir (Roth, 2003). Şekil 2.2’de yeni bilginin üretilmesi süreci resmedilmiştir (Harvey & Novicevic, 2000).





Şekil 2.2 Yeni Bilgi Üretilmesi Aşamaları

Kaynak: Michael Harvey, Milorad Novicevic. (2000). 'Staffing global marketing positions: What we don't know make a difference', Journal of World Business, 35(1), s. 80-94.

#### 2.4.4. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması

Bilginin, bir organizasyon için anlamlılığını koruyabilmesi onun bütün çalışanlar için erişilebilecek bir ortamda ve formatta saklanmasıyla mümkündür (Offsey, 1997). Diğer anlamda bilginin tasnif edilmesi, bir organizasyonda bilgi stoğunun ticari anlamda daha başarılı ürün, hizmet ve süreçlere dönüştürülmesi ve bu sayede müşteriye daha fazla değer sunulmasıdır. Bir organizasyon için en değerli bilgi çok güvenli, ilgililerce erişilebilir bir ortamda saklanan ve bütün çalışanların kabul edebileceği bir çalışma formatına dönüştürülmüş bilgidir. Bundan dolayı bilginin düzenlenmesi ve tasnifi, organizasyonun sahip olduğu bilgi potansiyelini güvenilir bir formata dönüştürmesi amaçlamaktadır (Mort, 2001).

Bilginin amacına uygun bir formata dönüştürülmesi çok zor ve uzun bir süreci ifade etmektedir (Lang, 2001, s. 47). Ancak son yıllarda yapılan çalışmalarda ve teknolojideki hızlı değişimle birlikte zor da olsa bilginin tasnifi konusunda önemli mesafeler alınmıştır.

Açık bilgi, kelimelerle ve rakamlarla ifade edilebildiğinden dolayı objektiftir. Patentler, raporlar ve diğer biçimsel belgeler açık bilgiye örnek olarak verilebilir. Ancak patentler ve raporlar gibi belirli biçimlerde ifade edilebilen açık bilginin kullanılabilir hale geldiğini ve organizasyon açısından gerçekten değer ifade ettiğini söylemek mümkün değildir. Bilgi ancak o bilgiyi kullanarak kuruluş yararına bir şeyler yapabilecek insanların erişimine açılmasıyla anlamlı hale gelir (Davenport & Prusak, 2001d).

Açık bilginin saklanmasında muhtelif yöntem ve teknolojilerden yararlanılmaktadır. En yaygın kullanılan yöntem bilgi kaynaklarının fiziki olarak

birbirinden ayrılmasıdır. Bilgisayar ortamı söz konusu olduğunda gelen enformasyon hüzmeleri farklı dosyalara, farklı veri tabanlarına, farklı döküman yönetim sistemlerine veya gruplanmış bilgi depoları sistemlerine göre sınıflandırılır. Bu yöntem çalışanların aradıkları bilgiye daha kolay ulaşmalarına yardımcı olsa da organizasyonun enformasyon teknolojisi mimarisine yabancı olan çalışanlar açısından bazı sıkıntılar doğurabilmektedir. Bir diğer yöntem ise bilginin niteliğine göre tasnif edilmesidir. Bu yöntem çalışanlara konu başlığına göre bilgi arama imkanı verdiği için daha hızlı erişim imkanı sunar.

Açık bilginin aksine örtülü bilginin tasnif edilmesi oldukça güçtür. Sahibi tarafından uzun bir öğrenme süreci neticesinde geliştirilen ve içselleştirilen tecrübe, birikim, uzmanlık, sezgi gibi karmaşık bilginin ifade edilmesi, tanımlanması, yazıya dökülmesi hiç de kolay değildir. Böyle bir bilgiyi sahibinden alarak cümlelere, rakamlara dökmek oldukça zordur.

#### **2.4.5. Bilginin Dönüştürülmesi**

Bu iki bilgi türü arasındaki dönüşüm 4 şekilde gerçekleşir. Bunlar içselleştirme, dışsallaştırma, sosyalleştirme ve bunların kombinasyonudur. Bilginin dönüştürülmesinde açık ve örtülü bilginin birbirine dönüştürülme sürecinden söz edilirken iki davranış ön plana çıkmaktadır. Bunlar sosyalleştirme ve dışsallaştırma kavramlarıdır. Sosyalleştirme örtülü bilginin örtülü bilgiye, dışsallaştırma örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini ifade etmektedir (Soliman & Spooner, 2000). İçselleştirme açık bilginin örtülü bilgiye, kombinasyon ise açık bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu dönüşüm süreçlerinin çok dinamik bir şekilde birbirini etkileyen bir döngü olduğu ifade edilmiştir. Tablo 2.1’de bilginin dönüştürülmesi süreci resmedilmiştir (McAdam & McCreedy, 1999, s. 95).

Tablo 2.1 Nonaka ve Takeuchi’nın Seci Modeline Göre Bilginin Dönüştürülmesi Tablosu

	Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Örtülü Bilgiden	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma

Açık Bilgiden	İçselleştirme	Kombinasyon
---------------	---------------	-------------

Kaynak: Rodney McAdam, Sandra McCreedy. (1999). 'A critical review of knowledge management methods', The Learning Organization, 6(3), s. 95.

#### 2.4.6. Bilginin Saklanması

Bilgi yönetimi ile ilgili gerek uygulamaya yönelik projelerin, gerek teorik modellerin hemen hepsinde bilginin saklanması üzerinde önemle durulmaktadır. Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyon için değer ifade edecek bilgi modüllerinin farklı bilgi depolarında işlenmeye hazır, herkesin erişebileceği formatta saklanmasıdır (Martensson, 2000, s. 210). Çünkü geçmişte elde edilen deneyimler görmezden gelinerek yeni terkip ve düzenlemelere ulaşmak mümkün değildir. Bundan dolayı bilginin saklanması büyük önem arz etmektedir. Kurum hafızası olarak da adlandırılan organizasyondaki bilgi ve tecrübe birikimi kurum kültürü, kolektif şuur, tecrübe ve know—how gibi örtülü bilgi unsurlarını içermektedir. Ayrıca tasnif edilmiş, dosyalanmış veri ve enformasyona dayalı açık bilgi unsurlarını da kapsamaktadır. Bu bakımdan, kurum hafızası bir organizasyonun geçmişten gelen birikimlerinden ve tecrübelerinden istifade ederek yeni bilgi üretme ve kullanabilme kapasitesini belirleyen önemli bir unsurdur (Maula, 2000). Kurum hafızası, bir organizasyonun geçmişten gelen birikimlerinden ve tecrübelerinden istifade ederek yeni bilgi üretme ve kullanabilme kapasitesini belirleyen önemli bir unsurdur.

Bir organizasyonda bilgi iki şekilde saklanabilir. Birincisi kişilerin zihinlerinde saklı olan örtülü bilgi, diğer ise yazılı ve tasnif edilmiş biçimde dosyalarda, bilgisayarlarda veya çeşitli elektronik veri tabanlarında saklanan açık bilgidir. Bunlardan ikincisi olan açık bilginin dosyalanması, tasnif edilmesi, saklanması örtük bilgiye göre daha kolaydır. Bundan dolayı açık bireye değil kuruma ait bir nitelik taşımaktadır. Çünkü birey kurumu terk ettiği zaman kendisiyle birlikte örtük bilgiyi de götürür. Fakat dosyalanmış, bilgisayar harddisklerine depolanmış açık bilgi kurum hafızasından kaldığından bireyler kurumu terk etseler dahi açık bilgiler kuruma hizmet etmeye devam edecektir.

#### 2.4.7. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması

Bilgi yönetimi süreçlerinin üçüncü aşaması bilginin paylaşılması ve transfer edilmesidir. Üretilen veya elde edilen bilgi, ihtiyaca uygun olarak tasnif edilip belirli bir biçime kavuşturulduktan sonra çalışanların en kısa sürede ve kolay yoldan erişebilecekleri şekilde dağıtılmalı ve paylaşılmalıdır. Bilginin transfer ve paylaşılması süreci—hem organizasyon içi hem de organizasyonlar arası—bilgiye çabuk ve sorunsuz bir şekilde ulaşmayı sağlayan sistemlerin bütünüdür ifade etmektedir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliği yeni bilgi üretebilen ve mevcut bilgileri aktarabilen organizasyonlarda ortaya çıkmaktadır. Denilebilir ki, bir organizasyonun etkinliği bilgiyi paylaşılabilmesiyle (share) ayrı bir değer kazanmaktadır. Bu bakış açısından hareketle bazı araştırmacılar bilgi transferi ve paylaşımı ile organizasyonların performansı arasında ilişki tespit etmişlerdir (Sveiby & Simons, 2002). Benzer bir şekilde, çalışanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanarak kültürel sinerji ortamının yaratılmasının organizasyonlar için değerli bir kaynak olduğu vurgulanmaktadır (Robertson, 2002). Farklı araştırmacılar, bilginin gerçek değerinin paylaşılma sürecinde farklı uzmanların perspektifinden geçerek gerçek değerini kazandığını belirtmişlerdir (Jang, Hong, & Bock, 2002). Eğer bir veri seti veya bilgi sadece belirli alanlarda belirli insanların kullanımına sunuluyor farklı perspektiflere yansımıyorsa hem bulunduğu hem de farklı organizasyonlar için fazla bir anlam ifade etmeyecektir (Goh, 2002, s. 26). Bundan dolayı bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması yönetimde ve iş süreçlerinden hata payını azaltır, kaliteyi yükseltir ve üretilen katma değeri artırır (Totsch, 2003).

Buna rağmen pek çok kuruluşta çalışanlar, bölümler veya proje ekipleri arasında yeterli düzeyde bilgi transferi ve paylaşımı olmadığından aynı hataların tekrarlandığı, kurum içinde mevcut bulunan bir bilgiye ulaşabilmek için önemli ölçüde kaynak ve zamanın boşa harcandığı görülmektedir. Oysa bilgi transferi ve paylaşılması ile ilgili akıllı ve sistemli çalışmalar yapıldığında, sadece mevcut bilginin organizasyonun bir bölümünden diğerine aktarılması ile milyonlarca dolar tasarruf edilmesi mümkündür. Nitekim Ford firması bu sayede yıllık 34 milyon dolar, Chevron firması yıllık 285 milyon dolar, Texas Instruments Firması da 1,5 milyar dolar tasarruf sağlamıştır (Goh, 2002, s. 27).

Günümüzde coğrafi sınırların ortadan kalktığı bir ortamda organizasyonlara rekabet avantajı kazandıran temel kabiliyetlerin başında bilgi yönetimi gelmektedir. Bilgi, diğer kaynakların aksine paylaşıldıkça—paylaşan bir şey kaybetmemekle birlikte—bilgiyi elde eden bilgisi artmaktadır. Hatta çoğu zaman etkileşim karşılıklı olduğundan paylaşan da bilgiyi alan da yeni terkiplere ulaşabilmektedir. Bundan dolayı organizasyon açısından konuyu ele alacak olursak bilgi kaynağı en azından iki kat artmış olmaktadır. Eğer bilgi transfer işlemine katılan kişi veya kurum sayısı artarsa bu sayede ortaya çıkacak sinerjiyle elde edilen fayda da o ölçüde artacaktır (Sveiby, 2001).

#### **2.4.8. Bilginin Kullanılması ve Hayata Geçirilmesi**

Bilgi yönetiminin son aşaması, bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesi aşamasıdır. Bilgi her ne kadar elde edilmesi veya oluşturulması, tasnifi ve saklanması, transferi ve paylaşılması önemli ise de bilgi ancak pratik hayatta karşılık bulduğu zaman gerçek anlamını bulmaktadır (Davenport & Prusak, 2001e). Bir başka ifadeyle, bilgi veri ve enformasyon kalıplarından sıyrılıp örgüt için anlam ifade eden bir formata dönüştürüldüğünde fayda sağlar. Diğer taraftan bilginin bir süreç olarak kullanılma döngüsü bilgi yönetiminin sonuçlarının nesnel verilerle ölçülmesine de imkan sağlaması bakımından önemlidir.

Bilginin oluşturulması, tasnif edilmesi ve paylaşılması gibi konular literatürde geniş bir şekilde yer almaktadır. Fakat bilginin öğrenilmesi ve öğrenilen bilginin organizasyon için en etkin şekilde nasıl kullanılması gerektiği konusunda literatürde pek fazla çalışma bulunmamaktadır.

#### **2.5. Bilgi-Yenilikçilik İlişkisi**

Bilgi, sahip olduğu formattan dolayı bünyesinde yeniliği taşımaktadır ve meydana gelen her yenilik yeni bilgilerin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda bilgi yeniliğin temelini teşkil etmektedir. Bundan dolayı örgütler sahip oldukları bilginin farkında olmalı ve sahip oldukları bilgiden inovatif ve yaratıcı ürünler adına nasıl yararlanacaklarını bilmek durumundalardır. Bilginin üretilmesi ve tasnif edilmesi yeniliğin en önemli adımını oluşturmaktadır. Herhangi bir örgütte yeniliğin gelişebilmesi için o örgütte bilgi yönetimi uygulamalarının

gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Kermally, 2004). Bazı yazarlar, bilginin oluşumunda teknolojik gelişmelerin etkili olduğunu ve gerçekleşen her yeniliğin yeni bilgi üretmesini sağladığını belirtmişlerdir (Dosi & Labini, 2005, s. 121). Yenilikçilik üzerinde çalışma yapan bazı araştırmacılar yenilikçilik sürecinde kavramsallaştırmanın, üretimin, geliştirmenin ve pratiğe dökmenin önemini vurgulamışlardır. Kavramsallaştırma aşaması en önemli aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada soyut düşünebilme yeteneği, düşüncelerin anlaşılabilir kalıplar haline getirilebilmesi gibi aşamaları kapsamaktadır. Üretim aşaması kavramsallaştırma aşamasında gösterilen performansın bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramsal olarak ifade edilemeyen hususlar pratikte yaşanmamaktadır. Kavramsallaştırılmış olan fikirler farklı deneyim ve bilgilere sahip olan kişilerin dimağında gerçek değeri bulur ve kavramsallaştırma esnasında yanlış ifade edilen, maksatını aşan ifadeler biçimlendirilerek gerçek anlamını bulur. Geliştirme aşamasında, probleme yönelik kişisel ve alternatifli çözüm yollarının ortaya konulması yer almaktadır. Uygulama aşamasında kullanılmak istenen yöntemlerin uygulanarak yenilikçiğe ulaşılması amaçlanmaktadır.

Ortaya çıkan yeniliklerin temelinde fırsatların kollarılması, doğru bilginin uygun yöntemlerle bir araya getirilerek etkin bir şekilde kullanılması vardır. Yenilik için bilgi ve girişimcilik neredeyse aynı değere sahiptir. Girişimci olmadan bilginin bilgi olmadan da girişimcinin/girişimciliğin gerçek değerlerini bulabilmeleri mümkün değildir (Drucker P., 2003).

Bilgi günümüzde işletmeler açısından stratejik bir kaynaktır. Bu kaynağı rakiplerine göre daha hızlı elde eden ve daha etkin kullanan işletmeler başarıya ulaşabileceklerdir. Organizasyonların iç ve dış çevresinden elde edilen bilginin rekabette, yenilikte ve verimlilikte stratejik girdi olarak yer aldığı görülmektedir (Kurt & Ağca, 2004a).

Bilgi, açık sistem olan organizasyonların iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu, kendi süreçlerinde rekabet, yenilik, yaratıcılık ve verimlilik temelinde kullanmaları yoluyla önem kazanmıştır. Bilginin organizasyonlar için stratejik değer ve üretim faktörü haline gelmesinin sebebi, yaşanan rekabetçi yapıda yeniliğin yaratıcılığın ve stratejilerin önem kazanmasıdır. Müşterilerin beklentilerine cevap

verebilmek ve rakiplerle baş edebilmenin yolu, bilgiyi stratejiye dönüştürerek organizasyon süreçlerinde uygulanmasıdır.

Birey ve işletme açısından bilgi, işletme faaliyetlerinin sürdürülmesinin her adımında sürekli olarak gerek duyulan bir kaynaktır. Gerekli bilgiye sahip olan işletmeler, bu bilgileri elde edemeyen işletmelere göre, söz konusu işletmelerin faaliyet alanlarında daha başarılı olacaklardır. Günümüzün yoğun rekabet ve belirsizlik ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri büyük ölçüde bilgiyi toplama, yorumlama ve ivedi bir şekilde eyleme geçebilme yeteneklerine bağlıdır. Gerekli bilgiye sahip olan işletmelerin karar verme organlarının etkinliği artarak işletmenin belirlediği amaçlara ulaşmada hız kazanmasını sağlayacaktır. Diğer taraftan küresel rekabetin gün geçtikçe şiddetlendiği pazarlarda işletmeler giderek artan ölçülerde “know—how”un bulunduğu yerlerde ürün geliştirme, en ucuz yerlerden malzeme ve madde satın alma, dağıtım ve işgücünün maliyetinin düşük olduğu yerlerde üretim yapma ve ürünleri uluslararası piyasada satabilme çabasına girmektedirler. Bu da örgütlerde bilgiye olan ihtiyacın önemini artırmaktadır (Güleş, 2000a).

Bir işletme sürdürülebilir rekabet avantajına sahip ve dolayısı ile sektör ortalamasının üzerinde bir başarı (kar) ortaya koyabiliyorsa, bunun nedeni rakiplere de açık olan ‘dış fırsatlar’ değil işletme içerisinde geliştirilmiş kaynak ve kabiliyetlerden kaynaklanmaktadır. Ancak işletme içerisindeki her kaynak başarıya dayanak oluşturabilecek stratejik bir öneme sahip değildir. Kaynak ve kabiliyetlerin stratejik önemde olabilmesi için dört özelliğe sahip olmaları gerekir: değerli olmalı, rakipler arasında kıt olmalı, kolay taklit edilememeliler ve aynı derecede önemli ikamelerinin olmaması gerekir. Günümüzde işletmelerin doğuş, büyüme ve başarılarının arkasındaki en temel sürükleyici dinamik bilgi yönetimidir (Barca, 2004).

Bilginin bir stratejik kaynak olarak öneminin vurgulanması, bir örgütün sahip olduğu bilginin rakipler tarafından taklit edilmesinin güç olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Entelektüel kaynakların veya örgüt çalışanlarının sahip oldukları bilginin taklit edilmesi zordur. Bu kaynaklar gelecekteki ürün ve süreçlerin geliştirilmesine olanak sağlayan kaynaklardır. Bu nedenle bilgi kaynaklarının işletmelerin temel yeteneklerini oluşturduğu ileri sürülebilir. Bu bağlamda bilginin

önemi örgütün yenilik yapma yeteneğini geliştirme özelliğinden kaynaklanmaktadır. Yenilikçi örgüt genellikle bilgi-temelli örgüt olarak ifade edilmektedir (Güleş, 2000b).

İnovasyon, bilginin ürünlere, süreçlere (üretim yöntemlerine), sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesidir. Bu dönüşümde rol oynayan anahtar unsurlar bilgi, yetenekli bir iş gücü ve altyapı unsurlarıdır.





### 3. BÖLÜM

#### 3.1. İnovasyon ve İnovasyon Performansı

Dünya nüfusu hızla artmakta ve demografik çeşitlilik bütün dünyayı etkilemektedir. İletişim alanındaki baş döndürücü değişim teknolojik ürünlerle birlikte hemen bütün insanlığın yaşam tarzında, hayata bakışında değişiklikler meydana getirmiştir. Teknolojik, ekonomik, siyasi ve askeri anlamda dünyaya yön veren ülke ve/veya ülkeler bu değişimin öncülüğünü yapmaktadırlar. Dünyanın değişimine öncülük eden ülke hangisi ise dünya genelinde meydana gelen kültürel değişiklikler o ülkenin kültür kodları istikametinde değişmektedir. Toplumlardaki yemek yeme alışkanlıklarından, alış-verişte kullandıkları metodlara, iş dünyasındaki genel yönelimlerden, gezme alışkanlıklarına kadar hep hakim olan kültürün etkisi görülmektedir.

Dünyanın küresel bir köy olmasıyla birlikte şirketler için pazarlar daralmış ve ortak pazarlarda yoğun rekabet ortamlarında ayakta kalmaya çalışarak karlarını maksimize etmeyi amaçlamaktadırlar. Bunu gerçekleştirmenin en iyi yolu olarak da müşterilerinin ihtiyaç duydukları ürünleri inovatif ve kreatif özellikleriyle, rakiplerinden önce piyasaya sürerek pazarın kaymağını alma stratejisini kullanarak hayata geçirmek olarak görmektedirler. Bu ise her zaman mümkün olmamaktadır. Her ne kadar insan profili birçok yerde benzerlik arz etse de ihtiyaçlar çok çabuk değiştiğinden, şirketlerin bunu algılayıp çok hızlı bir şekilde hayata geçirmeleri gerekmektedir. Bundan dolayı çok iyi organize olmuş bir müşteri hizmetleri departmanı, müşterilerden gelecek feedbacklarla şirketi yönlendirecek ve şirket çok seri bir şekilde bu ihtiyaçları yerine getirecektir. Diğer taraftan Apple, Microsoft,

IBM gibi büyük şirketler gerek marka güvenilirliği, gerek ürün kaliteleriyle müşterilerinin saygınlığını kazanmış, müşterileri için, onların ihtiyaç duydukları/duyacakları ürünleri daha onlar bu ihtiyacı belirtmeden çıkararak ürün satışı gerçekleştirmektedirler. Büyük şirketlerin bu özellikleri dikkatli bir şekilde incelendiğinde, insan doğasını çok iyi bilen çalışanlara sahip oldukları ve çıkaracakları ürünlerin bilimsel verilerle insan ihtiyaçlarını gerçekten giderip gidermediklerinin analizini yaptıkları görülmektedir. Ayrıca, farklı kültürlerden çalışanları bünyelerinde barındırarak bütün toplumlara semptik gelecek bir örgüt yapısının şekillenmesini sağlamakta ve bütün toplumlara 'Bu şirket sizin şirketiniz' mesajını vermektedirler. Ayrıca farklı kültürlerden insanların istihdamı ile onların genetik kodlarından gelen farklı bakış açılarından da yararlanmakta ve her zaman yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesini sağlamaktadırlar. Diğer taraftan, farklı alanlarda yatırımlar yaparak (Apple'ın ABD ve Çin'de kurduğu güneş enerji santralleri örnek olarak verilebilir.) finansal olarak varlıklarını riske etmemektedirler ve şirketleri adına bilanço kalemlerinde gider olarak görülen ve şirkete ekonomik olarak yük teşkil eden harcamalarını kendileri finanse etmektedirler. Apple şirketi elektrik ihtiyacının %87'sini yenilenebilir kaynaklardan sağlamaktadır. Çin'de kurmayı planlağı ve kendi ofislerinin ihtiyacı dışında 61.000 evin ihtiyacını karşılayacak olan enerji santrallerini İspanya, Almanya, İngiltere, Avustralya gibi ülkelere de kurmayı planlamaktadır. Microsoft Türkiye, 2008 yılında Türkiye özelinde Ankara merkezli bir inovasyon merkezi kurma kararı almıştır.

Görüldüğü gibi dünyanın teknolojideki iki dev firması, inovasyon için farklı pazarlar ve farklı alanlarda yatırım yapmaktan çekinmemekte ve Ar-Ge merkezlerini değişik alanlardaki araştırmalara yoğunlaştırmaktadır.

### **3.2. İnovasyon Kavramı ve Önemi**

İnovasyon kavramının örgütler için ifade ettiği anlamlar hakkında son zamanlarda birçok çalışma yapılmıştır ve yapılmaya devam edilmektedir. Konu hakkında çok fazla çalışma yapılmasının nedeni ise yukarıda değinildiği gibi örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmek için müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak 'yenilikçi' ürünler çıkarma zorunluluğundan kaynaklanan çabalarıdır (Scott & Bruce, 1994). İnovasyon kavramı ilk olarak ekonomist Joseph Schumpeter tarafından

yirminci yüzyılın başlarında ‘The Theory of Economic Development’ ve ‘Capitalism, Socialism and Democracy’ adlı kitaplarda kullanılmıştır. Bu eserlerde inovasyon kavramı, ekonomilerin gelişimini için sürükleyici bir etkiye sahip olduğu şeklinde vurgulanmıştır (Becheikh, Landry, & Amara, 2006). 2007 yılından önceki zaman dilimini kapsayan beş yıllık süre içinde yaklaşık 1200 makale ve 300’den fazla tez yazılmıştır. Bu kadar çalışma yapılmış olmasına rağmen inovasyonun nedenleri ve etkileri konusu hala bütün ayrıntılarıyla açıklanabilmiş değildir (Damanpour & Gopalaksishnan, 1998, s. 22). Dış çevrede meydana gelen değişimlerin örgütler açısından inovasyonu zorunlu kıldığı (Drucker P. F., 2007, s. 68) ve elde edilen her inovasyonun yeni inovasyonlara zemin hazırladığı yönündeki düşünceler dikkate alındığında bunun pek de mümkün olmadığı görülmektedir. Çünkü her yenilik dış çevrede yeni değişimlerin öncüsü olacak ve bu değişimler örgütler için başka yenilikleri zorunlu kılacaktır.

İnovasyon kavramı, İngilizce ‘innovation’ kelimesinin karşılığı olarak Türkçe terminojideki yerini almıştır. Tam karşılığı verilememekle birlikte ‘yeni, yenilenme, yenileşme’ gibi anlamları havidir. Latince ‘innovare’ kelimesinden türetilen bu kavram ‘yeni bir şey yapmak’ anlamına gelmektedir.

Farklı bilim dallarından araştırmacıların üzerinde çalıştığı bu kavram sahip olunan perspektif sayısınca anlamlar içerebilmektedir (Damanpour & Schneider, 2006). Bundan dolayı kavram üzerinde mutabakata varılmış bir tanımdan bahsedebilmek mümkün görünmemektedir (Bolton, 1993). Bu belirlizliğe rağmen kavram, fikirleri herkes için pratik yararlar sağlayan fırsatlara dönüştürme olarak tanımlanabilir (Flynn, Dooley, O'sullivan, & Cormican, 2003). Bazı bilim adamları inovasyonu organizasyonlar için gerekli bir süreç tanımlamışlar ve dikkatleri inovasyonun doğuşu, gelişimi ve ondan nasıl yararlanılacağı üzerine yoğunlaştırmışlardır. Farklı araştırmacılar ise inovasyonu süreçten daha ziyade bir sonuç olarak görmüşler ve inovasyonun hangi şartlar altında ortaya çıktığı konusuna odaklanmışlardır (Damanpour & Gopalaksishnan, 1998, s. 23).

AB araştırma komisyonunun yaptığı tanım ise süreç odaklı olup bir fikrin ürün aşamasına gelmesinden pazarlanabilir bir şekle—formata girmesine kadar geçen sürece işaret eder (Atik, 2005). Bunlardan birincisi inovasyonun yeni bir ihtiyaç ve

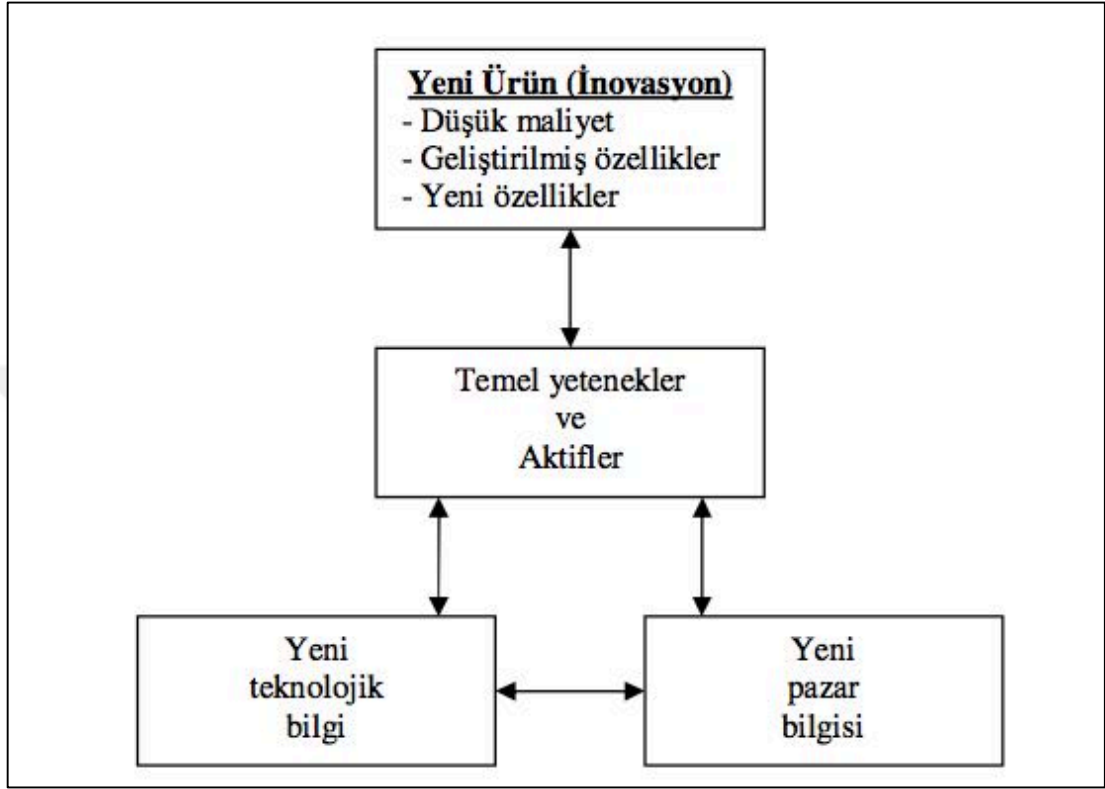
fikirle ortaya çıkması; diğer ise ortaya çıkan fikrin pazarlanabilir bir materyale dönüştürülmesidir (Göker, 2005).

İnovasyon kavramı, *'Oslo Klavuzu'nda işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır'* (Tübitak, 2005). Bu tanıma göre firma için yeterli derecede iyileştirilen ürün, süreç, pazarlama yöntemleri inovasyonun temelini oluşturmaktadır. Hem süreç hem de sonuçlarını beraber değerlendirecek şekilde bakıldığında inovasyon kavramı, organizasyonun kendi iç kaynaklarından elde edilmiş (Damanpour, 1991), orijinal ya da fark edilir derecede geliştirilmiş ürünlerin organizasyon içinde her türlü üretim sürecinden geçtikten sonra (Ellonen, Blomqvist, & Puumalainen, 2008) ticarileştirilmesine kadar geçen süreci ifade etmektedir (Guidice, Heames, & Wang, 2009).

İnovasyon kavramını farklı örgütsel alanlar açısından ele alanlar araştırmacılar da vardır. Pazarlama açısından inovasyon, pazardaki değişimlerin ortaya çıkardığı ve/veya farklılaştırdığı ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilecek pazarlanabilir ve satılabilir nitelikteki yeni ürünlerin geliştirilmesi sürecidir. Yönetim açısından inovasyon, yeni fikir veya gelişmelerin oluşmasını sağlamak için sahip olunan iç ve dış kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesidir. Teknolojik açıdan inovasyon ise, teknolojik değişim veya keşiflerin yeni ürün geliştirmek için uygulanması eğilimidir (Szeto, 2000). Burada, inovasyonun pazarlama, yönetim gibi farklı alanlara uygulanabileceğini, bunun için yenilikçi bir ruhun olması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Alegre, Lapiedra, & Chiva, 2006). İnovasyonun kullanımı, yenilikle ortaya konulan unsurların ticari başarısıdır (Alegre & Chiva, 2009). Bu bakış açısına göre inovasyon, sahip olunan orijinal bilginin sentezlenmesi, kombinasyonu ya da birleştirilmesi yoluyla oluşturulan ve kullanıcı tarafından değerli ve farklı kabul edilen mal, hizmet ya da süreçler olarak tanımlanabilir (Axson, 2010).

İnovasyon kavramı, çeşitli bilim adamları tarafından yeni ürün ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu tanımlardan birinde inovasyon, müşterilerin arzu edecekleri yeni bir mal veya hizmeti sunmak için teknolojik bilgilerin ve pazar bilgisinin kullanımı şeklinden tanımlanmaktadır. Bu tanımda inovasyon müşteriler tarafından kabul gören yeni bir ürünle yani yeni ürün geliştirme süreciyle eş anlamlı

olarak kullanılmaktadır (Afuah, 2003). Yeni teknolojik bilgilerin ve pazar bilgisinin kullanılarak yeni ürüne ulaşma süreci Şekil 3.1’de gösterilmektedir (Afuah, 2003. s.107).



Şekil 3.1 Yeni Ürün Anlamında İnovasyon

Kaynak: Allan Afuah. (2003). Innovation management: Strategies, implementation and profits, Oxford University Press, New York.

İfade edilen açıklamalarda yola çıkılarak örgütsel açıdan inovasyon, aşağıda sıralanan unsurlarla karakterize edilebilir (King & Anderson, 2002):

- İnovasyon, bir organizasyonda fikir aşamasından başlayıp, yeni ürün, süreç ve prosedür/yönetim aşamalarından geçerek ortaya çıkan olgudur.
- İnovasyon, sunumu yapılan ortam için yeni olmalıdır.
- İnovasyon, rutin bir değişiklik değildir. Sunulan ortamda fark yaratan bir çeşitliliktir.
- İnovasyon, temelinde yenilik olmakla birlikte fayda kavramından bağımsız olamaz.
- İnovasyon, sadece oluşturulan kesim için değil, bütün içindir.

Bu anlamda inovasyon bugünden yarınların plan ve programının yapılmasıdır, denilebilir (Kuczmarski, 2003). İnovasyon, bireyden başlayan çizgide topluma ulaşan

ve örgütlerde tam anlamıyla manasını bulan anlayışın adıdır. İnovasyon bugünü şekillendirirken geleceğe yöneliktir ve geleceği bugünden temellendirilmektir (Drucker P. F., 2007, s. 91). İnovasyonun başlıca amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- Teknolojik değişimleri beklenenden daha önce gerçekleştirmek ve pazar hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan yeni ürün ve süreçleri geliştirmek
- Mevcut ürünleri demode ürünler kategorisine düşürecek yeni ürünler geliştirmek
- Pazarlama hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan yeni mal ve hizmetleri geliştirmek
- Yönetim, tasarım, muhasebe, endüstri ilişkileri gibi bütün önemli faaliyet alanlarında gelişimler sağlayabilmek.

### **3.2.1. İnovasyonun Önemi**

İnovasyon yeni bir kavram olarak ortaya atılsa da insanın doğası her zaman yeniyi takip ettiğinden ve hep yeniyi aradığından dolayı, inovasyon bir fenomen değildir (Fagerberg, 2005). Mahiyetinde yaratıcılığın farklı derecelerini barındıran inovasyonların tarihi insanlık tarihi kadardır, denilebilir (Leonard-Barton, 1992). İnovasyonun önemini anlayabilmek için geçmişten günümüze hayatımızı kolaylaştıran unsurların gelişimine bakmamız gerekmektedir. Bu gelişimlerin var olmadığını veya bir kısmının olup bazılarının olmadığını düşünmek bile inovasyonun, yenilikçi ruhun ne kadar önemli olduğunu görmeye yetecektir. İnovasyonun etkileri:

- Schumpeter: Ekonomik gelişme inovatif ürünlere bağlıdır (Schumpeter, 1983)
- Drucker: Uzun vadeli firma performansı inovasyona bağlıdır (Desphande & Farley, 2003).
- Dienesch: İnovasyon, değişen çevresel kolullara uyum, verimlilik ve esneklik gibi konulara önemli katkıları olan inovasyon, uzun dönemde şiddetli rekabet ortamında örgütsel başarıyı artırmaktadır (Dyne, Graham, & Dienesch, 1994).

Günümüzde değişim başdöndüren bir hızda yaşanmaktadır ve çevresel karmaşıklık düzeyi en üst seviyededir. Bir organizasyonu ayakta tutma ve ileriye taşımamın adı olan inovasyon, örgütlerin çevre değişimlerinin yarattıkları tehlikelere karşı bir kalkan ve değişimlerle baş etmenin tek yolu, denilebilir (Damanpour, 1992).

Örgütleri geleceğe taşıyacak gücü kendinde taşıyan inovasyon (Wong & Chin, 2007), artan rekabet, müşteri beklentilerindeki hızlı değişim ve köklü teknolojik değişiklikler nedeniyle her gün biraz daha güçleşmiş ve edinilmesi daha maliyetli hale gelmiştir (Çavuşgil, Calantone, & Zhao, 2003). Buna rağmen, yaşanmakta olan bilgi ekonomisinde örgütsel uyum ve yeni kalmanın ve sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı da inovasyondur (Chen & Ho, 2002).

Bütün bunlarla birlikte inovasyon, yönetsel ve örgütsel planlar farklı bakış açıları getirdiğinden dolayı organizasyon içinde bir takım yapısal değişimler meydana gelmesine imkan sağlamaktadır (Heidi, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008). Örnek olarak yönetim, ürün, kalite, esneklik, müşteri ilişkileri, teslimat süresi, verimlilik gibi unsurlar üzerinde dikkate değer değişimler sağlayarak örgütsel performansı pozitif yönlü etkiler etkiler ve rekabet avantajının sürükleyicisi olur (Nochur, 2009).

Center for Business Innovation (CBI) tarafından yapılan araştırma sonuçları Tablo 3.1’de belirtilmiştir (Chen, Liu, & Wu, 2009). Bu araştırma sonuçları ile yukarıda değinilen konular birbiriyle paralellik göstermektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre inovasyon birçok endüstride değer yaratma açısından birinci ya da ikinci öncelikli unsur olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2.1 incelendiğinde inovasyonun endüstriyel pazarlarda (B2B) ve tüketici pazarında (B2C) müşteriler açısından değer yaratma kriterleri arasında ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Aynı şekilde dayanıklı ve dayanıksız malların üretimi ve sunumu sırasında yaratılan değere katkı noktasında inovasyon birinci sırada bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre teknik altyapı işleri ve danışmanlık hizmetleri alanlarında inovasyonu oluşturulan değere katkısı ikinci sırada bulunmaktadır. Bütünsel olarak değerlendirildiğinde inovasyonun, ekonominin taraflarını oluşturan bütün unsurlar ya da çıkar grupları açısından önemli olduğu ve günümüz ekonomisine yön veren temel güç konumunda bulunduğu söylenebilir.

Tablo 2.2. Endüstriler Açısından Değer Yaratma Sürecinde İnovasyonun Önemi

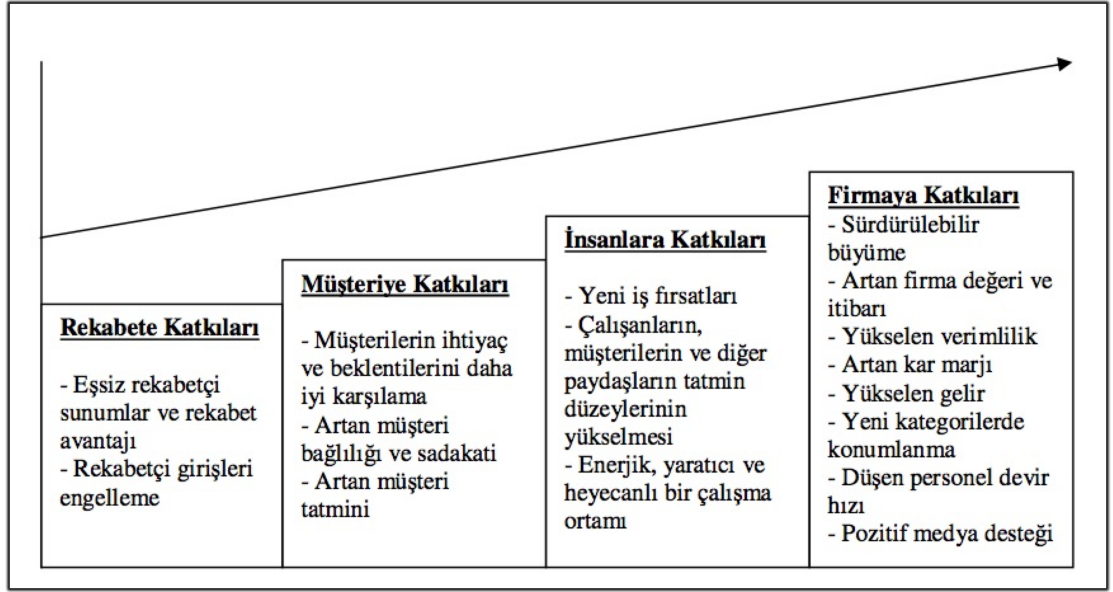
<b>B2B (Business to Business)</b> <b>1. İnovasyon</b> 2. Müşteri 3. Marka 4. Globalleşme 5. Kalite	<b>B2C (Business to Customer)</b> <b>1. İnovasyon</b> 2. Marka 3. Müşteri 4. Kalite 5. Süreklilik yeteneği
<b>Dayanıklı Mallar İmalat Sanayi</b> <b>1. İnovasyon</b> 2. Yönetim 3. İşgören 4. Kalite 5. Çevre	<b>Dayanaksız Mallar İmalat Sanayi</b> <b>1. İnovasyon</b> 2. İşgören 3. Yönetim 4. İşbirliği 5. Kalite
<b>Teknik Altyapı İşleri</b> 1. Yönetim <b>2. İnovasyon</b> 3. Kalite 4. İşyeri 5. Çevre	<b>Danışmanlık Hizmetleri</b> 1. Kalite <b>2. İnovasyon</b> 3. İşgören 4. Teknoloji 5. ----

Kaynak: Jiang Chen, Zhi-Cheng Liu and Wu Neng-Quan. (2009). 'Relationships between organizational learning, innovation and performance: An empirical examination', International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, 26-27 December, Xi'an, China, Vol. 4, IEEE Computer Society, Tokyo, p. 488-492.

İnovasyonun önemini örgüt temelinde ele alan örgütleri incelemek konunun anlaşılması açısından önem arz etmektedir. 3M sahip olduğu 60.000 ürün çeşidi ve yarısından fazlasını ABD dışından elde ettiği 15 milyar dolar cirosu ile inovasyonun gücünden etkin şekilde yararlanan işletmeler içinde ön sıralarda yer almaktadır. Compaq firması 1982'de 111 milyon dolar olan satış rakamını ürün inovasyonları sayesinde ilerleyen 10 yılda 4 milyar dolara yükseltmiştir (Güleş & Bülbül, 2004). Örneklerde değinildiği gibi inovasyonun ortaya koyduğu katkılar sadece işletmelerle sınırlı değildir. İnovasyon, işletmelere rekabet, yeni müşteriler ve toplum açısından da olumlu katkılar sunmaktadır. Bu katkılar Şekil 3.2'de gösterilmiştir (Davis & Moe, 1997).

Şekil 3.2 incelendiğinde inovasyonun ekonomik sistemi oluşturan bütün taraflara katkı sağladığı görülecektir. Şeklin üst kısmında görülen ok işareti ise inovasyonun ortaya koyduğu katkının anlık bir şey olmadığını, ilerleyen süreçte inovasyonun sahip olduğu etki potansiyeli ile ekonomik sistemi oluşturan taraflara bir şekilde katkı sağlamaya devam edeceğini göstermektedir.





Şekil 3.2 İnovasyonun Katkıları

Kaynak: Scott M. Davis and Kristin Moe. (1997). "Bringing innovation to life", Journal of Consumer Marketing, 14(5), s. 338-361.

### 3.2.2. İnovasyonun ilkeleri

İnovasyonun ilkeri, başarılı bir inovasyon süreci gerçekleştirmek için örgütler tarafından ortaya konulması gereken temel değerleri ifade etmektedir. Bu ilkeler genel hatlarıyla şu şekilde sıralanmaktadır (Swaim, 2010):

- Amaca yönelik sistematik inovasyon yeni fırsatlara ilişkin kaynakların analiz edilmeye başlar. Bağlamsal şartlara bağlı olarak, kaynaklar farklı zamanlarda farklı önem düzeylerine sahip olacaktır.
- İnovasyon hem kavramsal hem de algılamayla ilgilidir. Bu nedenle inovatörler (yeni fikir yaratanlar) toplumla içiçe olmalı, insanlarla iletişim kurmalı ve onların ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmeye çalışmalıdırlar.
- İnovasyon, etkili olabilmek için basit ve odaklı olmalıdır. Kullanıcıların aklını karıştırmamak için sadece bir şeyi yerine getirmelidirler.
- Etkili inovasyonlar küçük adımlarla başlar.
- İnovasyonlar sektörde lider olacak yeni ürünlerin geliştirilmesini netice verir. Ticari başarı amaç değil sonuçtur.
- İnovasyon gelecek için değil şu an için gerçekleştirilir. Fakat inovasyonun uzun vadeli etkileri olabilir.

- İnovasyon dehadan ziyade çalışmayla, sahip olunan bilgi düzeyi, beceri ve odaklanmayla ilgilidir.
- Bütün alanlarda olduğu gibi inovasyonda da yetenek, beceri ve bilgi önemlidir. Ancak bunların amaç yönelimli çalışma ile desteklenmesi gereklidir.
- Temel yeteneklerden kaynaklanmayan inovasyonların hedefine ulaşmaması olağandır. Onlar fikir düzeyinde kalırlar ve inovasyona dönüşemezler.

### **3.2.3. İnovasyonun Kaynakları**

Açık sistem anlayışını benimseyen örgütlerin faaliyetleri üzerinde iç ve dış faktörler eş zamanlı olarak etkilidir. İnovasyon, örgütün en büyük yeteneği olan bir dizi faktörün kesiştiği ve birbirini desteklediği bir iş ortamı ile çevresel faktörlerin yansımaları sonucu ortaya çıkan bir unsurdur (Gundling, 2002).

Örgütler rekabet baskısı, düzenlemelerin azaltılması, kaynak kıtlığı ve müşteri beklentileri gibi dışsal nedenlerden; temel yetenekler kazanmak, hedeflenenlerin ötesine ulaşmak ve hizmet kalitesini artırmak gibi içsel nedenlerden dolayı inovatif davranmak durumundadırlar (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009, s. 655).

İnovasyon kaynakları, örgütün başarıyı yakalamak için zorunlu saydığı inovasyonları geliştirebilmesi açısından sahip olması gereken beceri ve yeteneklerler, uygun çevresel koşulları ifade etmektedir (Damanpour & Gopalaksishnan, 1998, s. 24). Zehra ve Covin inovasyonun üç büyük kaynağı olduğunu belirtmekte ve bunları imitasyon, edinmecî ve inkübatif kaynaklar şeklinde sıralamaktadır. İmitasyon kaynakları, diğer firmalar tarafından geliştirilen inovasyonların firma tarafından kopyalanması ile elde edilmektedir. Edinmecî kaynaklar, diğer firmalar tarafından geliştirilen inovasyonlarla ilgilidir. Ancak bu yaklaşımda örgütün bunları elde etmesi satın alma, lisans anlaşmaları ve birleşme gibi yollarla gerçekleşmektedir. İnkübatif kaynak ise, örgütün kendi kullanımı için kendi kaynakları ile oluşturduğu inovasyonları içermektedir (Askarany, 2009).

Konu ile ilgili detaylı bilgiler Drucker, inovasyonun yedi kaynağının olduğunu belirtmekte ve bunları içsel ve dışsal inovasyon kaynakları olmak üzere 2 kategoriye ayırmaktadır. İçsel inovasyon kaynakları işletmenin ya da sektörün içinde oluşmakta, dışsal inovasyon kaynakları ise işletmenin ya da sektörün dışında oluşmaktadır. Bu kaynaklar şu şekilde categorize edilebilir:

➤ **İçsel İnovasyon Kaynakları**

- Beklenmeyen Gelişmeler
- Uyumsuzluklar
- Süreç İhtiyaçları
- Endüstri ve Pazar Yapısındaki Değişimler

➤ **Dışsal İnovasyon Kaynakları**

- Demografik Yapıdaki Değişimler
- Algılamadaki Farklılaşmalar
- Yeni Bilgi

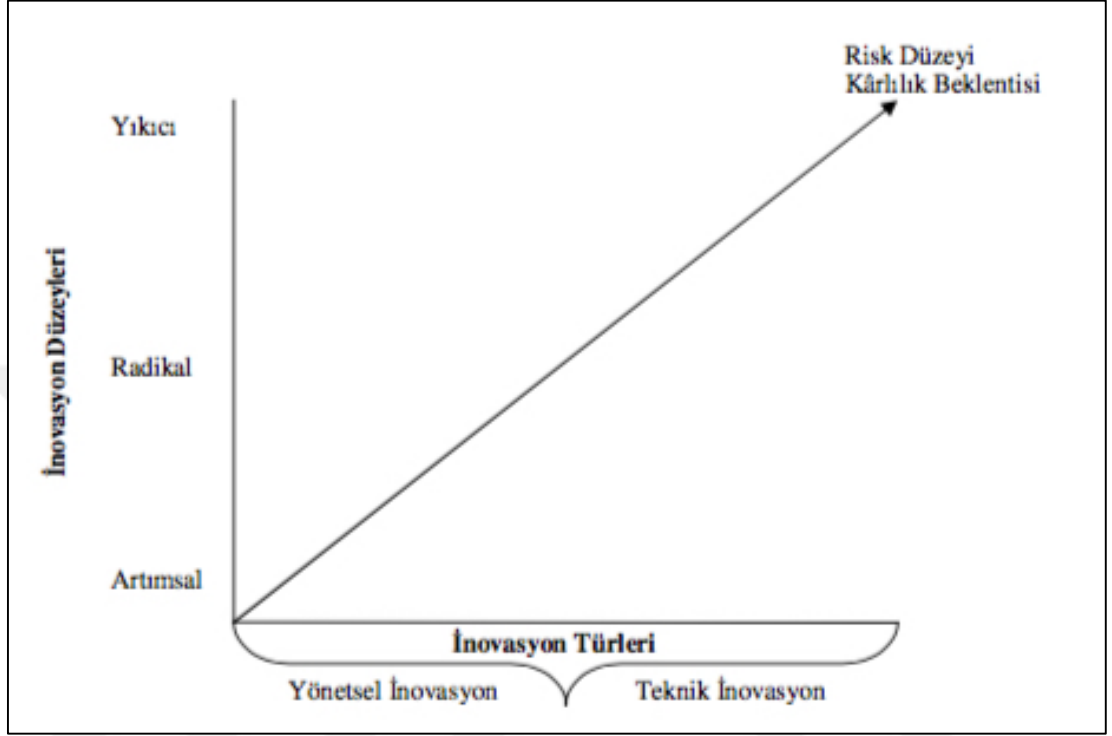
İnovasyon kaynakları içinde beklenmeyen gelişmeler ve yeni bilgi iki uç noktayı temsil etmektedir. Bilimsel bilgi de dahil olmak üzere yeni bilgi en az güvenilir, en az tahmin edilebilir ve en güç inovasyon kaynağıdır. Bunun aksine beklenmeyen gelişmeler ise en kolay ve en basit inovasyon kaynağıdır. Çünkü bu tür kaynaklar hem oldukça düşük sayılabilecek risk ve belirsizlik içermekte hem de bunlarda sonuç alma süresi, yani ölçülebilir gelir elde etme süresi oldukça kısa olmaktadır (Dom, 2008).

### **3.3. İnovasyon Türleri**

İnovasyonun farklı kriterlere bağlı olarak değişik şekillerde sınıflandırıldığı ilgili literatür incelendiğinde görülecektir.

İnovasyon, inovasyonun idari süreçler, örgütsel yapı ve insan kaynaklarına yönelik olması durumunda yönetsel inovasyon; ürünler, sunular hizmet ve organizasyonda kullanılan teknolojiyle ilgili olması durumunda teknik inovasyon olarak gruplandırılmaktadır (Daft, 1978). Bazı araştırmacılar yönetsel inovasyonu çalışan inovasyonu pazarlama, örgütsel yapı ve iklim inovasyonu şeklinde üç başlıkta kategorize etmiştir. Teknik inovasyon ise ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu şeklinde iki gruba ayrılmaktadır (Chuang, 2005). Başka bir araştırmacı, yöneldiği unsura göre inovasyonları ürün ve süreç inovasyonları şeklinde sınıflandırmaktadır (Damanpour, 1996). Bir diğer araştırmacı ise, inovasyonun iki temel formu

bulduğunu ifade etmekte ve bu formları inovasyonun düzeyleri ve inovasyonun çeşitli şeklinde adlandırılmaktadır. İnovasyonun iki temel formu taşıdıkları risk düzeyi ve karlılık beklentisi açısından aşağıdaki şekilde karakterize edilmiştir (Tidd, 2001).



Şekil 3.3 Risk Düzeyi ve Karlılık Beklentisi Ekseninde İnovasyon Düzeyleri ve İnovasyonun Çeşitleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Joe Tidd. (2001). 'Innovation management in context: Environment, organization and performance', International Journal of Management Reviews, 3(3), s. 169-183.

Şekil 3.3'te dikey eksende inovasyon düzeyleri, yatay eksende ise inovasyon çeşitleri yer almaktadır. Şekil 3.3 dikkatlice incelendiğinde bütün inovasyon türlerinin ortaya koyduğu etkilere göre artırımsal, radikal ya da yıkıcı bir etkiye sahip olabileceği görülmektedir. Çünkü artırımsal, radikal ve yıkıcı inovasyonlar şeklinde sınıflandırılan ve inovasyonun düzeyleri olarak adlandırılan inovasyonlar bir inovasyonun doğurabileceği sonuçları ifade etmektedir. Yönetsel (personel inovasyon, pazarlama inovasyonu, örgütsel yapı ve iklim inovasyonu) ve teknik (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu) inovasyonların etki düzeyleri artırımsal yıkıcıya doğru yöneldikçe, risk düzeyi artmakta buna karşın karlılık beklentisi yükselmektedir.

Farklı karakterlere ve adaptasyon süreçlerine sahip olan her bir inovasyon çeşidi örgütsel ve çevresel faktörlerden değişik düzeylerde etkilenmektedir (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009, s. 656).

### **3.3.1. Yönetimsel ve Teknik İnovasyonlar**

Örgütler, çevresel değişimler ve belirsizliklerle sadece yeni teknolojiler uygulayarak başa çıkamazlar. Bunun yanında örgütsel amaçlarını başarabilecek düzeyde teknik ve yönetimsel değişimleri gerçekleştirmeleri ve bütün bunlar arasında entegrasyon sağlayabilmeleri gerekmektedir.

Yönetim inovasyonları, bir örgütün yönetimsel bileşenlerinde meydana gelir ve sosyal sistemi etkiler. Bir örgütün sosyal sistemi çalışanlar ve bunlar arasındaki etkileşimler olarak tanımlanabilir. Yönetimsel inovasyon örgüt üyelerinin birbirleri ve çevreleriyle olan ilişki ve etkileşimlerini şekillendiren roller, kurallar, prosedürler ve yapılarla ilgilidir (Damanpour, Szabat, & Evan, 1989). Yönetimsel inovasyonlar yeni yönetim sistemlerinin, yönetim süreçlerinin ve personel geliştirme programlarının yaratılmasına yol açar. Yönetimsel inovasyon yeni bir mal veya hizmet oluşturma potansiyeline sahip değildir. Ancak dolaylı olarak mal, hizmet ve süreçlerdeki uygulamalar üzerinde etkiye sahiptir (Kimberly & Evanisko, 1981).

Yönetimsel inovasyon strateji, pazar, İKY, örgütsel yapı ve iklim inovasyonu şeklinde dört alt grupta incelenmektedir. Strateji inovasyonu, çevresel tehditlere karşı şirketleri rekabette önde tutmayı hedefleyen bir inovasyon türüdür (Tanyeri & Fırat, 2005). Pazar inovasyonu, bir ürünün fikir olarak doğmasından ambalajlanmasına uzanan çizgide değişiklikleri öngören bir inovasyon türüdür (Love & Lattimore, 2009). İnsan kaynakları yönetimi inovasyonu, örgüt üyeleri tarafından yeni olarak algılanan, onların tutum ve davranışlarını etkileyen program, politika ve uygulamalardır (Kosseck, 1987). Örgütsel yapı ve iklim inovasyonu ise bir organizasyondaki formal ödüllendirme sistemi, otorite ilişkileri, iletişim sistemi, iş tasarımı ve algılanan örgütsel iklim gibi alanlarda gerçekleştirilen ve yeni olarak ifade edilebilen uygulamaları kapsar.

Teknik inovasyonlar bir örgütün sisteminde meydana gelen ve onun iş faaliyetleri ile doğrudan ilgili olan inovasyonlardır. Dolayısıyla teknik inovasyon bir örgütün teknik sisteminin performansını değiştirmenin ve geliştirmenin bir yolu olarak algılanabilir. Yönetimsel ve teknik inovasyonlar arasında bir uyumun

yakalanması örgütsel etkinlik açısından bir gerekliliktir. Finans sektöründe faaliyet gösteren bir örgüt teknik süreçlerinde bir iyileştirme gerçekleştirip buna dayalı yeni bir hizmet sunumu yapmaya başladığında, yönetsel açıdan bu yeni durumu planlamak, örgütlemek, yönlendirmek, koordine etmek ve değerlendirmek üzere yeni açılımlar gerçekleştirilmelidir.

### 3.3.2. Ürün ve Süreç İnovasyonları

Şiddetli rekabet ortamında, giderek küçülen yapıları, hızlı teknolojik gelişmeler gibi faktörlerle günümüz rekabet ortamında ürün ve hizmet inovasyonları, firmalar için hayati bir konu haline gelmiştir.

Ürün inovasyonu, kullanıcıların beklentilerini karşılayacak şekilde oluşturulmuş ürünleri kapsamaktadır (Damanpour, 2000). Bundan dolayı, mal ve hizmet inovasyonu şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Mal ve hizmet inovasyonu arasındaki ayrımın en temel nedeni, inovasyona konu olan unsurların somut ya da soyut olmalarıdır. Fiziksel malları kapsayan ürünler somut nitelikler taşıırken hizmetler soyut nitelik taşırlar. Tanımından da anlaşılacağı üzere ürün inovasyonu iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Şekillerden birincisi daha önce var olmayan bir ürünün geliştirilerek pazara sunulmasıdır. Böyle bir yeni ürün, daha önce var olmayan yani tamamen yeni bir ürün olabileceği gibi sadece ilgili pazar veya sektör için yeni bir ürün de olabilir. İkinci şekildeki ürün inovasyonu ise mevcut mal ve hizmetlerde çeşitli düzeylerde değişiklik ve farklılıklar yapılarak gerçekleştirilir. Bu değişiklik ve farklılıklar bir taraftan mal ve hizmetlerin kullanım alanlarını değiştirerek ürünlerin değerini artıracak diğer yandan firma için yeni pazar alanları oluşturarak rakip markalara göre rakabet avantajı yaratabilecektir.

Süreç inovasyonu, var olan mal ve hizmetleri yeniden yorumlayarak hem şirket için karı maksimize edici—maliyetleri düşürücü yorumların yapılması hem de müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak için gerekli olan bilgi, insan kaynağı, araç—gereçlerin maksimize edilmesini öngörür (Oke, Burke, & Myers, 2007). Süreç inovasyonu imalat sanayinde, birbirleri ile çelişir gibi görünen kalite, maliyet ve termin gibi unsurlarda eş zamanlı olarak iyileşmeler sağlar (Cumming, 1998). Örneğin, Japon firmalarının otomotiv, gemi inşası, elektronik gibi çeşitli sektörlerdeki üstünlükleri büyük ölçüde süreç inovasyonuna verdikleri önemden kaynaklanmaktadır. Sürekli yapılan sorgulama ile en az maliyet—en fazla çıktı

döngüsünün hangi süreçlerden elde edileceğinin belirlenmesi Japon şirketlerini dünya çapında söz sahibi haline getirmiştir.

Ürün ve süreç inovasyonları arasında kesin olmayan bir ayrım vardır. Bu muğlak olma durumu kullanıcıların kim olduğuna göre değişmektedir (Kamien & Schwartz, 1982). Örneğin, yeni bir bilgisayar, üreticisi açısından ürün inovasyonu olarak değerlendirilen, o bilgisayarı hizmet sunumunda kullanacak olan bir yazılım kuruluşu için üretim süreci inovasyonudur.

### **3.3.3. Kademeli, Radikal ve Yıkıcı İnovasyonlar**

Artırımsal inovasyon, var olan ürün ya da süreç üzerinde görece olarak küçük değişimler gerçekleştirilmesidir. Artırımsal inovasyonlar, oluşturulan değişimlerin potansiyelinden yararlanarak, çoğunlukla örgütün pazardaki konumunu güçlendirir (Henderson & Clark, 1990). Örneğin, kendisi radikal bir inovasyon olan cep telefonlarına kademeli olarak radyo, kamera, gps gibi özellikleri eklenmesi artırımsal bir inovasyondur ve işletmeler için güçlendirici etkilere sahiptir. Daha önce olmayan bir ürünün, hizmetin, sürecin veya yöntemin geliştirilerek faydaya dönüştürülmesi şeklinde gerçekleşen inovasyonlar ise radikal inovasyon olarak adlandırılmaktadır. Yeni endüstriler, yeni pazarlar ve yeni ürünler yaratma potansiyeli olan (Tingstrom, 2005) radikal inovasyonlar daha çok küçük ölçekli işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve onların sektöre girmelerine ve sektördeki diğer firmalarla rekabet etmelerine yardımcı olur. Radikal inovasyonlar, pazardaki dengeleri alt üst edecek yeni ürün ve süreç geliştirilmesi demektir. Bunun neticesinde, radikal inovasyonu gerçekleştiren şirketler rakiplerine göre ciddi rekabet üstünlüğü elde ederler (Sheremata, 1998). Bu inovasyon türü sayesinde, öğrenme eşiği—inovasyonun gerçekleştiği dönemde—zirveye çıkarken bu sürecin neticesinin ne olacağını ön görmek mümkün değildir (Vila & Kuster, 2007). İnovasyonun özünde barındırdığı yeni bilginin ve inovasyonun şekillendiren yeni teknolojik sürecin düzeyleri radikal ve artırımsal inovasyon arasındaki en büyük farktır (Dewar & Dutton, 1986).

Yıkıcı inovasyon ise var olan bir pazarın ihtiyaç ve beklentilerini önemli ölçüde dönüştüren, oyunun önceki kurallarını ve oyuncularını al üst eden başarılı ürün, hizmet ve iş modeli uygulamaları şeklinde tanımlanabilir. Yıkıcı inovasyonlar, oynanmakta olan oyunu değiştirirler. Onlar var olan bir alana odaklanarak, yeni ve kârlı büyümeler için büyük fırsatlar sunarlar (Assink, 2006). Bu inovasyon insan

hayatı açısından değerlendirildiğinde, insanın yaşam, iş ve öğrenme gibi birçok sosyal pratiğinde değişimlere ve dönüşümlere neden olur.

Yıkıcı inovasyonlar yıkıcı teknolojik inovasyon, yıkıcı ticari inovasyon, yıkıcı karma inovasyon olmak üzere 3 alt grupta incelenmektedir. Örgütler bugünün Pazar ihtiyaçlarını karşılayabilmek için artırımsal inovasyonlara, uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmek için de kendilerine yeni iş ve yeni Pazar alanları oluşturma potansiyeline sahip olan radikal inovasyonlara ihtiyaç duyarlar (Galanakis, 2006). Dolayısıyla radikal ve yıkıcı inovasyonların örgütleri rekabet yarışında ön plana çıkardığı, artırımsal inovasyonların ise rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir kılınmasında etkili olduğu söylenebilir.

### **3.3.4. Açık İnovasyon**

İlk kez 2003 yılında Chesbrough tarafından kullanılmaya başlanan bu kavram, işgücünde yaşanan hareketlilik neticesinde meydana gelen bilgi ve deneyim transferine; bunlar sonucunda meydana gelecek sinerjinin ticarileşmesi için gerekli olan risk sermayesine değinmiştir (Chesbrough, 2003). Chesbrough, klasik anlamdaki inovasyonu ‘kapalı inovasyon’ olarak tanımlarken, yönetim seviyesinde bulunanların inovasyon için yapmaları gereken prensipleri belirtmiş (Chesbrough, 2004, s. 24), inovasyonun sürdürülebilir olması için gerekli olan organizasyon yapısını nasıl olması gerektiğini tanımlamıştır (Chesbrough, 2006, s. 126). Açık inovasyon yolunun adımları şu şekilde sıralanabilir:

- Süreç yönetiminin yeniden dizayn edilmesi, Firma içi süreçlerde değişikliğe gidilmesi, örgüt kültürünün uygun hale getirilmesi, etkin bilgi paylaşımı sistemlerinin oluşturulması, organizasyon için stratejik öneme sahip bilgi ve deneyimlerin paylaşılması (Chesbrough & Garman, 2009).
- Geleneksel inovasyonunun bilgi paylaşımı ve koordinasyonu önemsememesine mukabil, açık inovasyon bilgi paylaşımı ve koordinasyona fevkalade önem vermektedir (Chesbrough & Appleyard, 2007).
- Diğer araştırmacılar, açık inovasyon kavramının teknoloji transferleri ile ortaya çıktığını belirtmişler, firmalarda ağırlıklı olarak teknolojik unsurlarla ilgili olarak açık inovasyonun uygulandığını ortaya koymuşlar, teknolojik bilgiye verilen önemin firmaları açık inovasyona yönlendirdiğini belirterek ‘teknolojik agresiflik’ tanımını getirmişlerdir (Lichtenthaler & Ernst, 2009).



Uluslararası pazarlarda artan rekabet şartları firmaları daha fazla yenilik yapmaya zorlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak firmalar AR-GE çalışmalarını yeni ürün ve süreç geliştirmeye odaklandırmakta ve bu yaptıkları yatırımlara ağırlık vermektedirler. AR-GE çalışmalarında yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi için gerekli olan bilginin çalışanların bilgi, deneyimlerinden, firmanın bilgi depolarından sağlanırken; dışarıdan ise farklı kaynaklardan bilgi temini sağlanmaktadır. Çünkü 21. yy'da firmalar 'açık organizasyon' anlayışından dolayı iç ve dış bütün bilgi kaynaklarından yararlanmakta, dolayısıyla inovatif organizasyon/firma olmak için sahip olunması gereken en önemli değerlere kolayca sahip olabilmektedirler (Linton & Walsh, 2004).

Belirsizliğin ve değişkenliğin yavaş yaşandığı pazarlarda yenilikçilik adına yapılacak küçük hamleler yeterli olabilir ancak rekabet şartlarının yoğun yaşandığı günümüzden bu durumdan bahsetmek mümkün değildir (Chesbrough, 2004, s. 25).

Ortak pazardaki rekabetin artması, minimum hata ile üretim yapma durumunda olmaları, kullanılan teknolojilerin hemen bütün firma/organizasyonda aynı olması firmalar/organizasyonlar için dış bilgi ihtiyacını en üst seviyeye çıkarmıştır. Bu durumda açık inovasyon kavramı devre girmektedir.

Açık inovasyon, nadir olan bilginin şirketlerin ihtiyaç duyduğu anda dışsal olarak temin edilmesi ve şirket içi süreçlere tabi tutularak yeni bilgiler oluşturulması ve bununla piyasanın beslenmesi sürecidir (Chesbrough, 2006, s. 127). Bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında, açık inovasyonun ilgili şirket ve onunla ilgili şirketler arasında olduğu görülmektedir.

Uluslararası rekabet ortamında şirketler bir yandan maliyetleri düşürmek için çaba harcarken diğer yandan yeni teknolojilere adapte olmak durumunda kalmaktadırlar. Bu aşama yeni ve esnek bir inovasyon stratejisinin geliştirilmesi anlamına gelmektedir ki, bu yaklaşım işletme vizyonu ve pazar taleplerini göz önünde bulunduran adımların kombinasyonudur (Gassmann & Enkel, 2004). Açık inovasyonun doğasında, bilginin yaratılması ve yaratılan bilginin uygulanması vardır. Çünkü bilgi kapasitesi açık inovasyonun uygulanması için kilit faktörlerdendir (Zhang, Huang, & Hao, 2010).

Açık inovasyon, şirketlere ürün ve süreç geliştirme/iyileştirme maliyetlerinin minimize edilmesi, ürünlerin pazara sunulmasında geçen zamanda tasarruf sağlama, gelişen ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti sağlamaktadır (Wallin & Krogh, 2010).

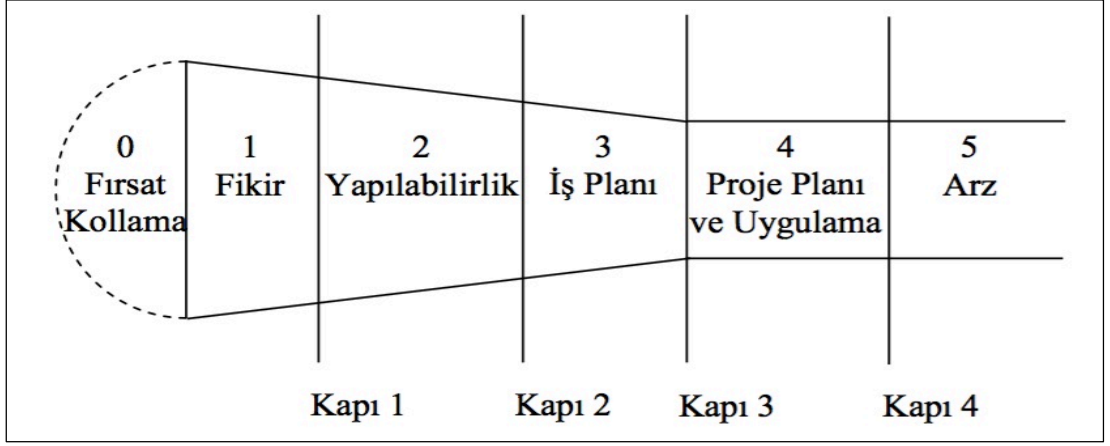
Diğer taraftan şirketlerin yaratıcı ürün ve süreçler yaratmak için ihtiyaç duydukları önkoşulların oluşmasında dışsal bilginin önemi her geçen biraz daha anlaşılmaktadır. Açık inovasyon için ifade edilen dış bilgi kavramı şirketler için çok şey olmakla birlikte her şey değildir. Bu bilgi ile birlikte bu bilgileri kullanabilecek donanımda çalışan profili—sinerji için önemli olduğu düşünülmektedir—bu çalışan profilini bir enstrüman gibi kullanacak örgüt yapısının önemli olduğu düşünülmektedir.

### **3.4. İnovasyon Süreci**

Hızla değişen piyasa koşulları, işletmelerde tüm çalışanların yaratıcı fikirler geliştirmesini, değişim ihtiyaçlarını tespit edebilmesini ve hatta inisiyatif kullanarak inovasyonu hayata geçirmesini gerektirmektedir. Günümüz, sadece üst yönetimin fikir ürettiği diğer işgörenlerin ise bu fikirleri uyguladığı bir dönem değil, tüm çalışanların değişimin ve yeniliğin peşinden koştuğu bir dönemdir. İşbirliği ve etkin katılım ile sağlanacak bir inovasyon sürecinin en temel aşamaları aşağıdaki gibidir (Arşan, 2006):

- Yeni fikirler üretmek,
- Yeni fikrin işe yarar olup olmadığını belirlemek,
- Bu yeni ve işe yarar fikri eyleme geçirmek.

İşletmedeki uygulamaları açısından bakıldığında, yeni bir fikrin oluşmasıyla başlayan inovasyon sürecinin, iyi planlanması gereken bir projeye dönüştürülmesini içeren inovasyon süreci Şekil 3.4'te gösterilmiştir (Tüsiad, 2003).

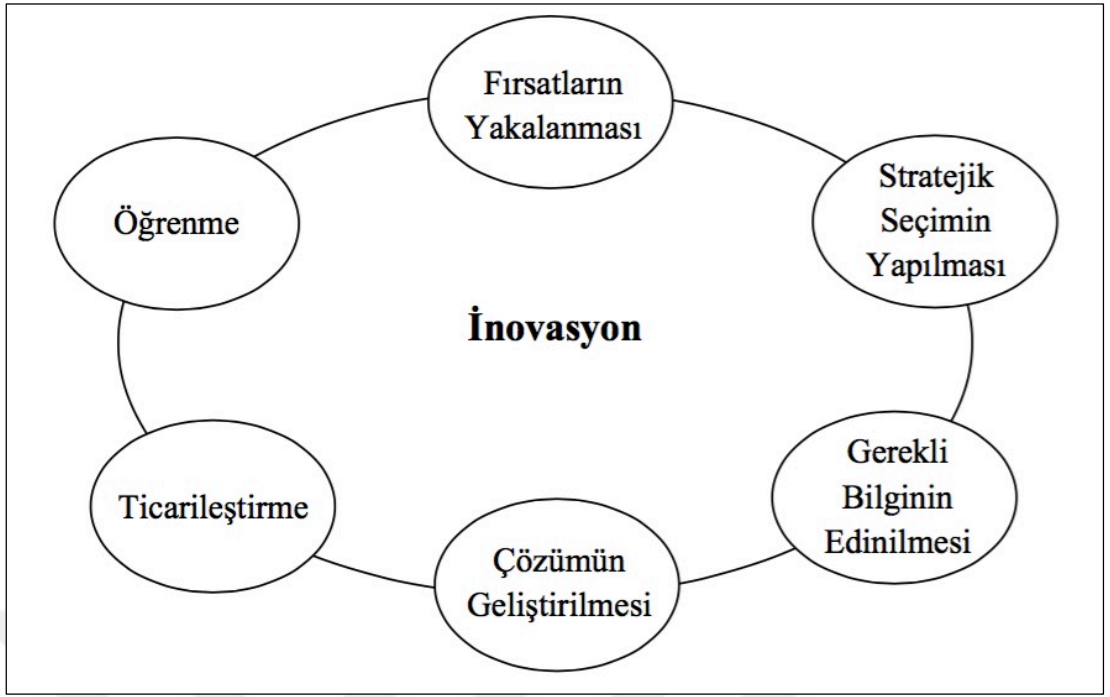


Şekil 3.4 İnovasyon Hunisi

Kaynak: Tüsiad. (2003). Ulusal inovasyon sistemi, Tüsiad Yayınları, İstanbul, s. 136.

Şekil 3.4'teki inovasyon hunisi, nihai projenin elde edilmesi için çok sayıda fikir girdisinden az sayıda geliştirme projesinin seçimi ve uygulanıp pazara sunumunu göstermektedir. Buna göre, fırsatların saptanması ve engellerin giderilmesi için, her aşama sonundaki kapılarda inovasyon sürecinin devamına, düzeltilmesine ya da durdurulmasına yönelik kararlar alınmaktadır. Şekil 3.4'e göre inovasyon süreci, potansiyel *fırsatları* görme ve değerlendirme çabasıyla başlamaktadır. Fark edilen ve işletmeye en fazla faydayı sağlayacak olan fırsata yönelik olarak yeni bir fikrin oluşması aşamasında, çok sayıda çeşitli *fikir* ortaya atılmaktadır. Ardından, *yapılabilirlik* çalışmaları ile fikrin ürün veya hizmete dönüşme olasılığı belirlenir. Kararın gerçekleşmesinde yol haritası niteliği taşıyan *iş planında*, inovasyona yönelik araştırmalar ve açıklamalar ile finansman, pazarlama ve yönetim planı yapılır. İş planlarında nihai tercihleri uygulamaya ve yapılan planları gerçekleştirmeye çalışılır. Son olarak, inovasyonun hayata geçirilmesi için pazarlama stratejileri ve organizasyonel düzenlemeleri içeren, ürün ya da hizmetin arz için hazır olup olmadığına karar verilen *proje planı* yapılır. Gerçekleştirilen inovasyonun performansı ölçülüp, *arza* hazır hale getirilir.

İnovasyon hunisine benzer şekilde oluşan inovasyon döngüsünde, işletmelerin inovasyon sürecinde izlemesi gereken yollar Şekil 3.5'te gösterilmiştir (Elçi, 2007).



Şekil 3.5 İnovasyon Döngüsü

Kaynak: Şirin Elçi. (2007). İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı, Technopolis Group, Ankara, s. 152.

Şekil 3.5'te de ifade edildiği gibi, ilk olarak potansiyel inovasyon fikirleri için *fırsatların yakalanması* adımı ile başlayan inovasyon süreci, işletme için en stratejik fırsatı seçme adımı olan *stratejik seçimin yapılması* adımı ile devam etmektedir. Ardından, inovasyon fikrinin hayata geçirilebilmesi için inovasyon ile ilgili *gerekli bilginin edinilmesi* aşamasına geçilmektedir. Sağlanan bilgi kaynaklarıyla tamamlanan inovasyon projesinden sonra uygulamaya geçilmektedir. Uygulanan inovasyonu pazar ihtiyaçları doğrultusunda sürekli geliştirme ve inovasyonda görülen hataları düzeltme amacıyla *çözümün geliştirilmesi* adımı, ardından inovasyonun işletmeye ticari fayda sağlaması için gerekli olan *ticarileştirme* aşaması gerçekleşmektedir. Son olarak, inovasyonun başarısı ve başarısızlığı konusunda geri bildirim sağlamak amacıyla *öğrenme* aşaması ile inovasyon süreci son bulmaktadır.

Bir işletmenin her türlü fırsatı, bilgiyi ve teknolojiyi inovasyona dönüştürmesi için, inovasyonu gerçekleştirecek bireylere ihtiyacı bulunmaktadır. Bireylerin inovasyondaki rolü, yedi aşamalı inovasyon sürecinde görülmektedir:

1. Aşama: Bir ihtiyaç ya da sorunun algılanması
2. Aşama: İlgili gerçeklerin derlenmesi ve sorunun gerçek niteliğine göre sınıflandırılması
3. Aşama: Yeni bilgilerin araştırılması ve sorunun tümünün analizi
4. Aşama: Bir çözüm için alternatif düşüncelerin önerilmesi
5. Aşama: Uygulama için nihai çözümün değerlendirilmesi
6. Aşama: Çözümün uygulamaya aktarılması
7. Aşama: Çözümün yeterli ve doyurucu olup olmadığının kanıtlanması

Görüldüğü gibi, bireyler sergiledikleri zihinsel performanslarıyla inovasyon sürecine dahil olmaktadır. İnovasyon kavramının gerektirdiği yeniliğin sağlanması, yaratıcılık olgusu ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Burada yaratıcı düşünce gerekmekte, bu da ancak yaratıcı potansiyeli açığa çıkmış bireylerle sağlanmaktadır. İnovasyon sürecinde gerek bilgi, teknoloji ve finansman gibi maddi faktörlerin, gerekse inovasyon fikrini ortaya çıkaracak ve uygulayacak yaratıcı ve inovatif bireylerin etkisinin büyük olduğu bilinmektedir.

### **3.5. İnovatif Örgütlerin Özellikleri**

Öğrenme kapasitelerini her gün geliştiren, yeni bilgi yaratan, yetenekli ve yaratıcı örgütler olarak tanımlanan inovatif örgütlerin inovasyona yönelik bakış açıları şöyledir (Dobni, 2008):

- İnovasyonu bir eylem planı olarak görerek sürekli yeniliğe açık dururlar.
- İnovasyonu gerçekleştirenin insan olduğunu bilirler.
- Örgüt kültürü haline getirilen ve çalışanlar tarafından kabul edilen proaktif bir yapıya sahiptirler.
- Yarın yarar elde edeceklerine inandıkları herhangi bir konuda bugün fedakarlıktan kaçınmazlar.
- Diğer örgütlere göre yeniliğin kokusunu daha önce alır ve fırsatları değerlendirirler.

İnovatif örgütlerin özellikleri şu şekilde resmedilebilir (Wolters, 2001):

- Tepe yönetimin desteği
- Farklılığı organize eden örgüt yapısı
- Farklı bakış açılarını ödüllendiren İK
- Yalın bir örgüt yapısı
- Öğrenen organizasyon olma
- Çalışanların yeni fikirleri denemelerini destekleyen yönetim

Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, inovasyonu vizyon belgeleriyle destekleyen kurumlar inovasyonu örgüt kültürü haline getirmişlerdir. İnsan kaynakları uygulamalarından örgüt yapısının yalın hale dönüştürülmesine uzanan çizgide, bütün bu düşüncenin izlerini görmek mümkündür. Higgins, inovatif örgütlerin özelliklerini 7S modeli ile formüle etmiştir. Bu formülü oluşturan unsurlar (Higgins, 1995):

- **Strateji:** İnovasyon üzerine kurgulanan bir stratejik yapı
- **Yapı:** İnovasyon sürecini etkin ve verimli bir şekilde kullanan örgüt yapısı
- **Sistem:** Dış çevredeki değişimleri çok iyi okuyan ve buna göre organizasyon yapısını, üretim sürecini sürekli güncelleyen enformasyon sistemi yönetimi
- **Stil:** İnovatif düşünen çalışanların bakış açılarının yönetime yansıtılması
- **İnsan Kaynakları:** İşe alımdan başlayan çizgide yaratıcı düşünenlerin istihdamı için gerekli örgüt yapısının oluşturulması.
- **Paylaşılan Vizyon:** Yaratıcı düşüncüyü özendiren örgüt iklimi
- **Yetenek:** Yaratıcı düşüncenin önünü açan proaktif yaklaşım

Hayata geçirilmesi ve beklenen sonuçların elde edilmesi neticesinde kuruluş, sektör ve/veya bir ekonomiyi etkileyen bir yapıya sahip olan inovasyonun özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Teece, 2002):

- İnovasyon, bir sistemi oluşturan bütün unsurların etkili kullanımı neticesinde oluşmaktadır.
- İnovasyon çalışmaları, bilinmeyene yelken açmak gibidir.
- İnoavsyon, ancak yaşanan ve yaşamla ifade edilebilen bir süreçtir. Onu kavramlarla ifade etmek çok zordur.
- İnovasyon neticesinde ortaya bir kullanılabilirlik çıkmalıdır.

- İnovasyon her zaman ileriye yönelik olmalıdır. Yani geçmişin tekrarı veya var olan bir ürünün benzeri inovasyon olarak değerlendirilmez.
- İnovasyonlar kümülatif bir yapıya sahiptir.

Bir örgütte inovasyon sürecinin başlaması için öncelikle tepe yönetimin yenilikçi düşünceye açık olması gerekmektedir. Bununla birlikte örgüt yenilikçi ürünler için gerekli altyapı ve üstyapı ile donatılmalı; ayrıca insan kaynakları yönetimi yenilikçi ruha sahip çalışanları istihdam etmelidir. Diğer taraftan, örgüt yapısı yalın bir şekilde dizayn edilmeli ve bürokrasi sıfıra indirilmelidir.

### **3.6. İnovasyon Performansının Göstergeleri**

İnovasyon çok sayıda öncülenden etkilenen ve geniş bir etki alanına sahip olan karmaşık bir süreçtir. Bu geniş etki alanı içerisinde, bir inovasyonun yeni inovasyonların gelişimine zemin hazırlama, sektörlerin yapısını değiştirme, yeni sektörlerin ortaya çıkmasına neden olma vb. gibi özellikler yer almaktadır. Dolayısıyla inovasyonun etkileri tüm ekonomiyi kapsayacak kadar geniştir. Buradan hareketle inovasyon göstergelerinin ulusal ve örgütsel düzeyde ayrı ayrı ele alınabileceği söylenebilir.

Göstergeler, bir olgunun ya da fenomenin yapısı hakkında kantitatif bilgiler elde edilmesini sağlayan araçlardır. Bütün sosyo—ekonomik fenomenlerde olduğu gibi inovasyonu da ölçebilecek tam ve mükemmel göstergeler yoktur. Bu anlamda göstergelerin fenomen ve ilişkilere ait kesin ölçümler sağlamadığı belirtmektedir (Hansen, 1992). İnovasyonu diğer fenomenlerden farklı kılan özel problem ise inovasyonun çok boyutlu bir yapıya sahip olması ve ekonomik, kurumsal, örgütsel ve stratejik faktörlerde nitel değişikliklere yol açmasıdır (Mandonca, Pereira, & Godinho, 2004, s. 1387).

İnovasyon göstergelerinin varlığı ve devamlılığı, hem kısa hem de uzun vadede örgütsel varlığın sürdürebilmesi açısından önemlidir (Dosi, Marsili, Orsenigo, & Salvatore, 1995). Göstergelerin kullanımı, hem inovatif firmaların teşhis edilmesine olanak sağlamakta hem de bu tip firmaların eylemlerini ve ulaştıkları sonuçları karakterize etmektedir (Flor & Oltra, 2004, s. 325). Örgüt düzeyindeki inovasyon göstergelerini belirlemeye yönelik çalışmalar, inovasyon performansını belirleyen

kriterleri tespit etme üzerine odaklanmıştır. İnovasyonun izlenmesi ve performansının ölçülmesi konusunda 1980'li yıllardan bu yana çok farklı ölçüm araçları geliştirilmiştir. Ölçüm araçlarında amaç, belirli bir inovasyon puanı elde etmek değil, inovasyon sürecinin izlenmesi, bu süreçte ortaya çıkan hataların belirlenmesi ve etkili bir inovasyon sürecinin geliştirilmesini sağlamaktır.

İnovasyon göstergelerinin belirlenmesi ve performansının ölçülmesi, konuyla ilgili yatırımların getirisinin ve kârlılığının bilinmesi açısından çok önemlidir. Çünkü işletme inovasyon ortaya koyabilmek için birçok alanda yatırımlar gerçekleştirmekte ve bu yatırımların geri dönüşümünün hesaplanması gerekmektedir. Aksi takdirde sonuçları ve performansı tam olarak ölçülemeyen bir yatırımın kârlı bir yatırım olup olmadığı tespit edilemeyecektir. İlgili yazın incelendiğinde inovasyon performansının ölçülmesinde farklı göstergelerden yararlanıldığı görülmektedir (Hagedoorn & Cloudt, 2003, s. 1368). Genel bir yaklaşımla bu göstergeler ar-ge faaliyetleri, patent sayıları (Flor & Oltra, 2004, s. 326), teknolojik adaptasyon, beceri düzeyi (Wulong & Tang, 2004, s. 673), patent yayılımı, yeni ürün sunumları (Hagedoorn & Cloudt, 2003, s. 1370), ticari markalar (Mandonca, Pereira, & Godinho, 2004, s. 1389), satış rakamları (Unger, 2005), eğitimli işgücü, alınan kalite belgeleri ve performanstaki iyileşmeler şeklinde sıralanabilir.

Literatürde konuyla ilgili daha kapsamlı çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, bazı araştırmacılar inovasyon göstergeleri ile ilgili olarak pazar payı, satışlar, büyüme, kârlılık, maliyet avantajı, firmaya sağlanan özel yararlar içindeki payına göre on iki kriterden oluşan bir ölçüm aracı oluşturmuşlar; bazıları ise inovasyon performansını ölçmek için, pazarlama etkinliği, değer yönetimi, operasyonel etkinlik ve finansal performans olmak üzere dört ana boyuttan ve yirmi yedi alt kriterden oluşan bir ölçek geliştirmiştir (Uzkurt, 2008). Diğer taraftan bazı araştırmacılar inovasyon göstergelerini giriş, süreç, performans, çıktı ve sonuç göstergeleri olmak üzere beş grupta incelemektedirler (Carayannis & Provance, 2008, s. 93). Giriş göstergeleri inovasyon sürecinde girdi olarak kullanılan entelektüel sermaye, insan sermayesi ve teknolojik sermaye gibi kaynakları ölçer. Süreç göstergeleri örgütsel ve inovasyon süreci yönetimi sistemlerini ifade eder. Ayrıca firmanın inovasyon sistem dizaynını ve yenilikçiliğini belirler. Performans göstergeleri örgütsel inovasyonun sonuçlarını tanımlar. Çıktı göstergeleri inovatif eylemlerin kısa vadeli yansımaları (patent sayısı, patent yayılımı, yeni ürün sayısı ve



satış gelirleri gibi) üzerinde durur. Sonuç göstergeleri ise inovatif eylemlerin uzun vadeli yansımaları (kâr marjı, pazar payı, büyüme oranı, firmanın inovasyonları sonucu şekillenmiş standartlar ve tasarımlar, ilk inovasyondan doğan ikinci ve müteakip safha inovasyonları, inovasyonun yıkıcılık düzeyi gibi) üzerinde durur.

(Wulong & Tang, 2004, s. 674) birçok çalışmada inovasyonu ölçmek için tek bir değişkenden yararlanıldığını, ancak inovasyonun çok boyutlu bir doğaya sahip olması nedeniyle bu yaklaşımın sağlıklı olmadığını vurgulamaktadırlar. Bir firmanın inovasyon performansının sadece giriş göstergeleriyle ya da bir tek gösterge ile ölçülmesi şu problemleri beraberinde getirecektir (Carayannis & Provan, 2008, s. 95):

1. Giriş ölçümleri süreç etkinliğini yansıtmada başarılı değildir,
2. Bir tek gösterge tek başına ekonomik veya nitel değeri yansıtamaz,
3. Giriş göstergelerinde teknolojik karmaşıklığın ölçümü sorunludur.

Patentleri temel alan çıktı göstergelerinin ise patentlerin ekonomik değerlerinin ve teknolojik düzeylerinin yüksek derecede heterojenlik içermesi, bütün inovasyonların patentle tescil edilmemesi, ülkeler arasında patent kapsamının doğasının geniş ölçüde farklılık göstermesi, bazı patentlerin asla ticari uygulamalara dönüşmemesi ve bazı firmaların fikri mülkiyet haklarını korumak için patent yerine ticari sır ya da telif hakkı gibi uygulamaları tercih edebilmeleri (Wulong & Tang, 2004, s. 675) vb. nedenlerle inovatif performansın ölçümünde tek başına sağlıklı sonuçlar ortaya koyamayacağı belirtilmektedir. İnovasyon performansının sadece girdi ya da çıktı göstergeleri ile ölçümünde yaşanacak olumsuzlukları ortadan kaldıracak şekilde, inovasyon performansını ölçmek amacıyla müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına uyum, hız ve maliyet olmak üzere dört bileşen belirlemiştir. İlk iki bileşen müşteri ihtiyaçlarına uyumla ilgilidir. İnovasyon sürecinde müşterilerin mevcut ihtiyaçlarına ve gelecekteki ihtiyaçlarına uyum sağlama kavramsal ve operasyonel açıdan farklılık arz eden olgulardır. Bu nedenle bu iki olgunun farklı bileşenler olarak ele alınması uygun görülmüştür. Yeni ürün geliştirilirken başarılı olmak için müşterilerin şimdiki ihtiyaçları yanında gelecekteki ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Hız, yeni mal ve hizmetlerin pazara sunulma süresinin ve yeni süreçlerin başlangıçta uygulama aşamasına kadar geçen zamanın bir göstergesidir. Maliyet ise inovasyon için harcanan parasal karşılıkları ifade eder.

İnovasyon sürecinin her bir aşaması inovasyon performansı ölçüm bileşenleri açısından değerlendirilebilir.

İnovasyonların, müşterilerin mevcut ve gelecekte ihtiyaçlarına uygunluğunun sağlanması, sürecin olabildiğince kısaltılması ve maliyetlerin minimize edilmesi için yöneticilerin bu süreci düzenlemeleri ve gerektiğinde müdahalede bulunmaları gerekmektedir. Bu müdahale alanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Rogers, 2001):

1. Müşterilerin mevcut ihtiyaçlarına ilişkin daha fazla fikir üretmek,
2. Müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarına ilişkin daha fazla fikir üretmek,
3. Fikir üretme sürecini hızlandırmak,
4. Daha iyi fon kararları gerçekleştirmek,
5. Fon kararlarını almak için harcanan süreyi kısaltarak, toplam hızı artırmak ve inovasyon çevrimini azaltmak,
6. Müşteri ihtiyaçları ile uyumlu çıktılar ortaya koyabilmek için daha iyi operasyonel kararlar alabilen proje takımları oluşturmak,
7. Takımların çok daha hızlı çalışmasını sağlamak için, çevrim zamanını azaltacak programlar oluşturmak,
8. Geliştirme maliyetlerini azaltmak

## 4. BÖLÜM

### 4.1. Kültürel Farklılık Yönetiminin Örgütlerin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Araştırma

#### 4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, kültürel farklılık yönetiminin örgütlerin inovasyon performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu nedenle bu tezin amaçladığı bazı hedefler şunlardır:

- Kültürel farklılık yönetimi uygulamaları—farklılık iklimi ve farkındalık eğitimleri—ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.
- Kültürel farklılık yönetimi uygulamaları—farklılık iklimi ve farkındalık eğitimleri—ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.
- Bilgi yönetimi ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.
- Bilgi yönetiminin kültürel farklılık yönetimi uygulamaları ile inovasyon performansı arasındaki mediatör ilişkisini ortaya koymak.
- Bilgi yönetiminin kültürel farklılık yönetimi uygulamaları ile inovasyon performansı arasındaki moderatör etkisini ortaya koymak.

#### 4.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmayı cazip kılan ana nedenlerden bir tanesi uluslararası şirketler üzerinde Türkiye’de böyle bir çalışmanın yapılmış olmamasıdır. Farklılık yönetimi üzerine yapılan çalışmalar genellikle kavramsal çerçeve sunmanın ötesine geçememiştir. Bu çalışma ile Türkiye’de kültürel farklılıkların yönetimi üzerine ampirik bir çalışma yapılmış olmaktadır.

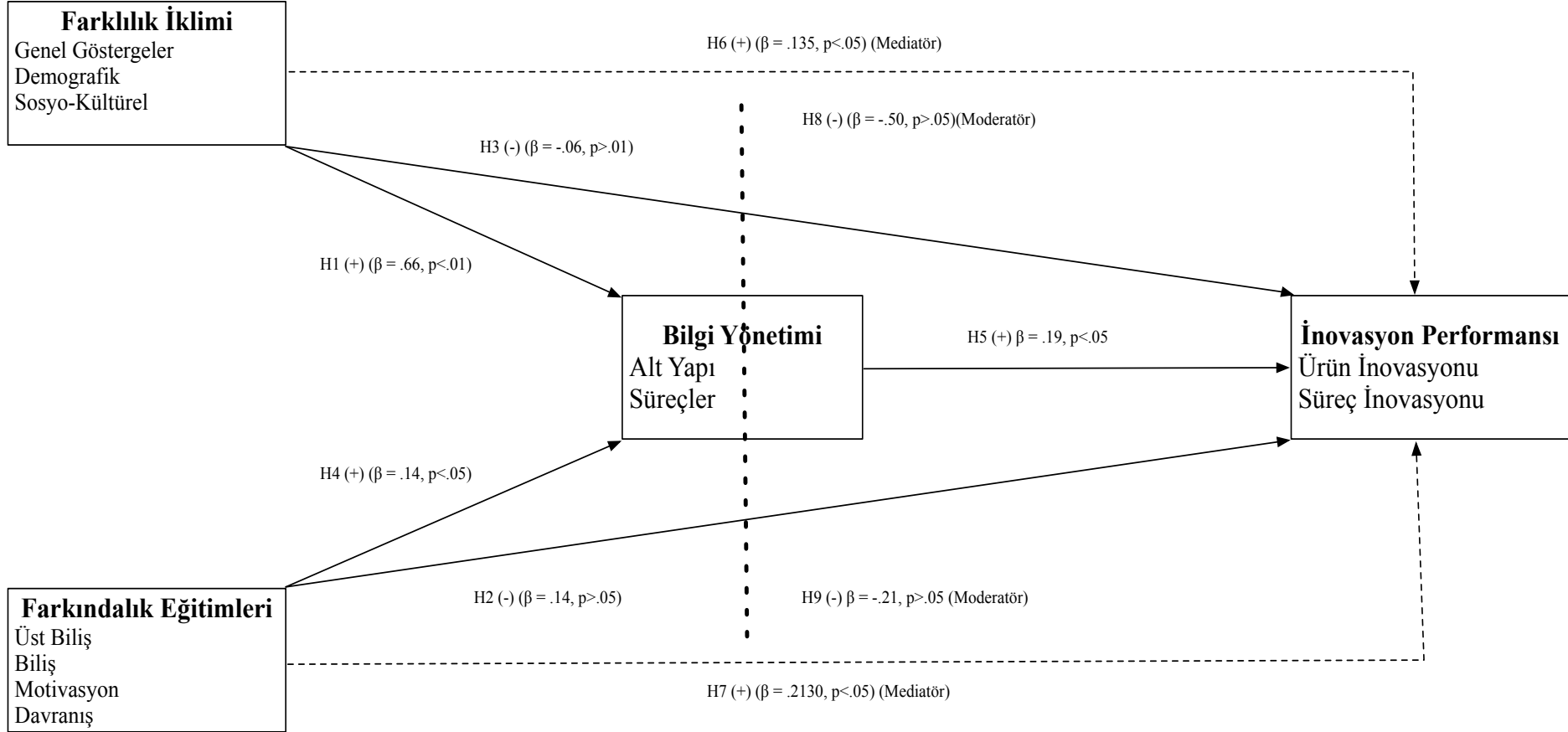
Bir diğer önemli neden farklılık ikliminin uygulamalarına yeni bir bakış açısının getirilmiş olmasıdır. Farkındalık eğitimleri farklılık ikliminden soyutlanarak ayrı bir değişken olarak ön plana çıkarılmış ve bu değişkenin bilgi yönetimi üzerindeki

etkinliği araştırılmıştır. Farkındalık eğitimleri organizasyon içindeki çalışanların birbirlerini anlamalarını sağlayan eğitimlerdir. Bireyler zaman akışı içinde diğer kültürler hakkında negatif izlenimlere sahip olabilirler ve durum çalışanların birbirleriyle etkin iletişim kurmalarının önüne geçebilir. Sağlıklı bir iletişim kurulamadığında güven duygusunun gelişmesi ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşması mümkün görünmemektedir. Neticede alışanlar bilgi paylaşımı, deneyim paylaşımı, yetenek paylaşımı gibi konularda birbirlerini destekleyemeyeceklerdir. Farkındalık eğitimleri bu durumun önüne geçerek çalışanlar arasında etkin iletişimin yolunu açan eğitimlerdir.

Bir diğer önemli neden kültürel farklılık yönetimi yazınında üzerinde çok fazla durulan ama hakkında henüz ampirik bir çalışmanın yapılmadığı kültürel farklılık yönetimi uygulamalarının bir diğeri olan farklılık ikliminin örgütlerin bilgi ve inovasyon ıktıları üzerindeki etkinliğini araştırmaktır. Farklılık iklimi, bütün çalışanların örgüt tarafından değerli olarak kabul gördüğü ve çalışanların sahip olduğu bilgi, deneyim vb. bütün değerlerden en st seviyede yararlanmak için oluşturulan örgüt kültürüdür, denilebilir. Böyle bir örgüt kültürü çalışanlar için pozitif bir iklim meydana getireceği ve oluşan kültürel sinerjiyle yeni bilginin oluşumuna zemin hazırlayacağı düşünülmektedir. Her yeni bilgi inovasyonun, her inovasyon yeni bilginin kapısını aralamaktadır. Dolayısıyla kültürel farklılık ikliminin bilgi yönetimi ve inovasyon performansı üzerindeki etkisi ampirik olarak araştırılacaktır.

#### **4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Araştırma modeli (Cox, 1991, s. 35)'un 'kültürel farklılık yönetimi etkileşimsel modeli'nden ilham alınarak gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması neticesinde— zellikle—etnosentrizm kavramının meydana getirdiği baskı ortamının negatif etkisi dikkate alınmış, edinilen bulgular çalışmanın modelinin oluşmasında büyük rol oynamıştır.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

Kültürel farklılık iklimi ve farkındalık eğitimlerinin örgütlerin inovasyon performansı üzerine etkisi farz edilerek kurulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H1: Farklılık iklimi ile bilgi yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Farklılık iklimi inovasyon performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: Farkındalık eğitimleri inovasyon performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Farkındalık eğitimleri bilgi yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5: Bilgi yönetimi inovasyon performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H6: Bilgi yönetimi farklılık iklimi ile inovasyon performansı arasında mediatör etkiye sahiptir.

H7: Bilgi Yönetimi farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasında mediatör etkiye sahiptir.

H8: Bilgi yönetimi farklılık iklimi ile inovasyon performansı arasında moderatör etkiye sahiptir.

H9: Bilgi Yönetimi farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasında moderatör etkiye sahiptir.

#### **4.5. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Kısıtları**

Bu araştırma, Marmara bölgesinde bulunan, yazılım ve Ar-Ge faaliyetlerini sürdüren şirketler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Konu hakkında işveren, yönetici ve çalışanların yeteri kadar bilgi sahibi olmamaları kısıtlardan bir tanesidir. Konu Türkiye’de çok yeni denilebilecek bir konudur ve muhataplara bahsedildiğinde hemen dikkati çekmemektedir. Bundan konunun önemini anlatmak ve muhatapların kabul etmesi için geçen zaman karşımıza zaman kısıtı olarak çıkmaktadır.

İşletmelerin/örgütlerin bu konu ile alakalı çalışmalara sıcak bakmamaları da ayrı bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira hem *farklılık* konusu ile ilgili sorular

hem inovasyon performansını ölçen sorular *şirket mahremiyeti* kapsamında değerlendirilmektedir.

#### **4.6. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada belirlenen amaca en uygun bir biçimde ulaşabilmek için gerekli tekniklerin seçilmesi ve organize edilmesi araştırma yöntemini ifade etmektedir (Karasar, 1994). Araştırılan konu ile ilgili bilgi edinmeyi sağlayan veri toplama aracı, araştırmanın evreni ve örnekleme aşamalarından oluşmaktadır.

##### **4.6.1. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla veri toplama aracına uygun, anketi yanıtlayan katılımcının kendi objektif düşünceleri ve duyguları ile soruları yanıtlamasına olanak tanıyan bir soru formu hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu Ek 1’de gösterilmektedir.

Araştırmanın anket formununun 1. kısmında (farklılık iklimi) genel göstergeler, demografik özellikler, sosyo-kültürel yapı başlıkları altında ifadeler düzenlenmiştir. 2. kısmında (farkındalık eğitimleri) bireyin diğerlerini anlama, diğerleriyle iletişime geçebilme potansiyelini ölçen biliş, üst biliş, motivasyon ve davranış başlığı altında ifadeler düzenlenmiştir. 3.kısımda (bilgi yönetimi) bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi süreçleri başlığı altında ifadeler düzenlenmiştir. 4. kısımda ise (inovasyon performansı) ürün ve süreç yönetimi başlığı altında ifadeler düzenlenmiştir. Araştırmanın ana değişkenlerine ilişkin maddeler 5’li likert şeklinde hazırlanmıştır. Burada, 1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- kararsızım; 4 katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir.

Araştırmanın dört değişkenini ölçmek amacıyla çeşitli enstrümanlar kullanılmıştır. Bu ölçeklerden ilki olan farklılık iklimi ölçeği Dr. Halil Zaim tarafından gerçekleştirilmiştir ve alanında özgün bir yere sahiptir.

Farkındalık eğitimleri ölçeği ise (Ang, ve diğerleri, 2007) arkadaşlarının 2007 yılında yaptıkları çalışmadan alınmıştır. İlgili tarihte yayınladıkları makalede bulunan ölçek literatürde özgün bir yere sahip olduğundan dolayı bu çalışmada da kullanılmıştır.

Bilgi yönetimi ile ilgili anket ise Dr. Halil Zaim tarafından oluşturulmuştur. Literatürde özgün bir yere sahip olan bu ölçekten bu çalışmayla ilgili olan kısımları alınarak yararlanılmıştır (Zaim, 2010).

İnovasyon performansı ölçeği ise 2001 yılında (Quadros, Furtado, Bernardes, & Franco, 2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ürün ve süreç inovasyonları kısmındaki ifadeler bu çalışmada kullanılmıştır.

#### **4.6.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme**

İşletmelerin farklılıklara bakışı, farklılık anlayışı, farklılık yönetimi uygulamaları birbirinden oldukça farklıdır. Bu nedenle şirketlerin seçiminde belirli kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler; işletmenin farklılıklara değer veren bir anlayışa sahip olması, farklılıklarla ilgili bir insan kaynakları politikasının bulunması, farklılık yönetimi uygulamalarını gerçekleştiriyor olması, farklılık yönetimini uyguladığını ya da farklılıklara ilişkin yaklaşımlarını web sitesinde belirtmesidir.

Araştırmanın ana kütlesi Marmara bölgesinde faaliyette bulunan Uluslararası şirketler oluşturmaktadır. Ana kütleinin büyüklüğü göz önüne alındığında araştırma bünyesinde Ar-ge yapan şirketlerle sınırlandırılmıştır—bilgi gizliliği kapsamında kurum isimleri paylaşılmamaktadır—. Örneklem seçiminde ilgili kurumlarda çalışan bireylerden farklı kültürden çalışanlarla iş gereği iletişim kurmak durumunda bulunan Ar-ge mühendisleri, yazılım ve inovasyon takımlarında çalışanlar, İK ve pazarlama departmanlardaki çalışanlara ulaşılmak hedeflenmiştir. Sürekli yerel kültürdeki çalışanlarla iletişim halinde olan ve farklı kültürdeki çalışanlarla irtibat halinde olmayanlar bu çalışmaya dahil edilmemiştir.

Anketler elektronik ortamda hazırlanmış ve sadece farklı kültürlerden insanlarla iletişim kuran çalışanların doldurması için ilgililere ulaştırılmıştır. Elde edilen demografik verilerden hedeflenen kitleye ulaşıldığı anlaşılmaktadır.

İlk olarak 107 kişiden verilerle ön test uygulanmıştır. Alınan ön verilerle ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgularda KMO değeri,  $p$  değeri, Cronba'h Alpha değerleri ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik



katsayılarının yeterli olduğunu göstermiştir. Bu aşamadan sonra veri alımı devam etmiş ve neticede 343 kişiye ulaşılmıştır.

Ankette yukarıda belirtilen ölçekler kullanılmıştır. Farklılık ölçeği ve kültürel zeka ölçeği öncelikle orijinal hallerinden Türkçeye çevrilmiştir. Böylece aynı yönlü olan sorular 5’li Likert üzerinden ölçümlenmiştir. Ölçeklerin tamamından oluşan anket formu Ek1’de bulunmaktadır.

## 4.7. Araştırma Bulguları

### 4.7.1. Frekans Analizi

Tablo 3.1 Frekans Analizi Tablosu

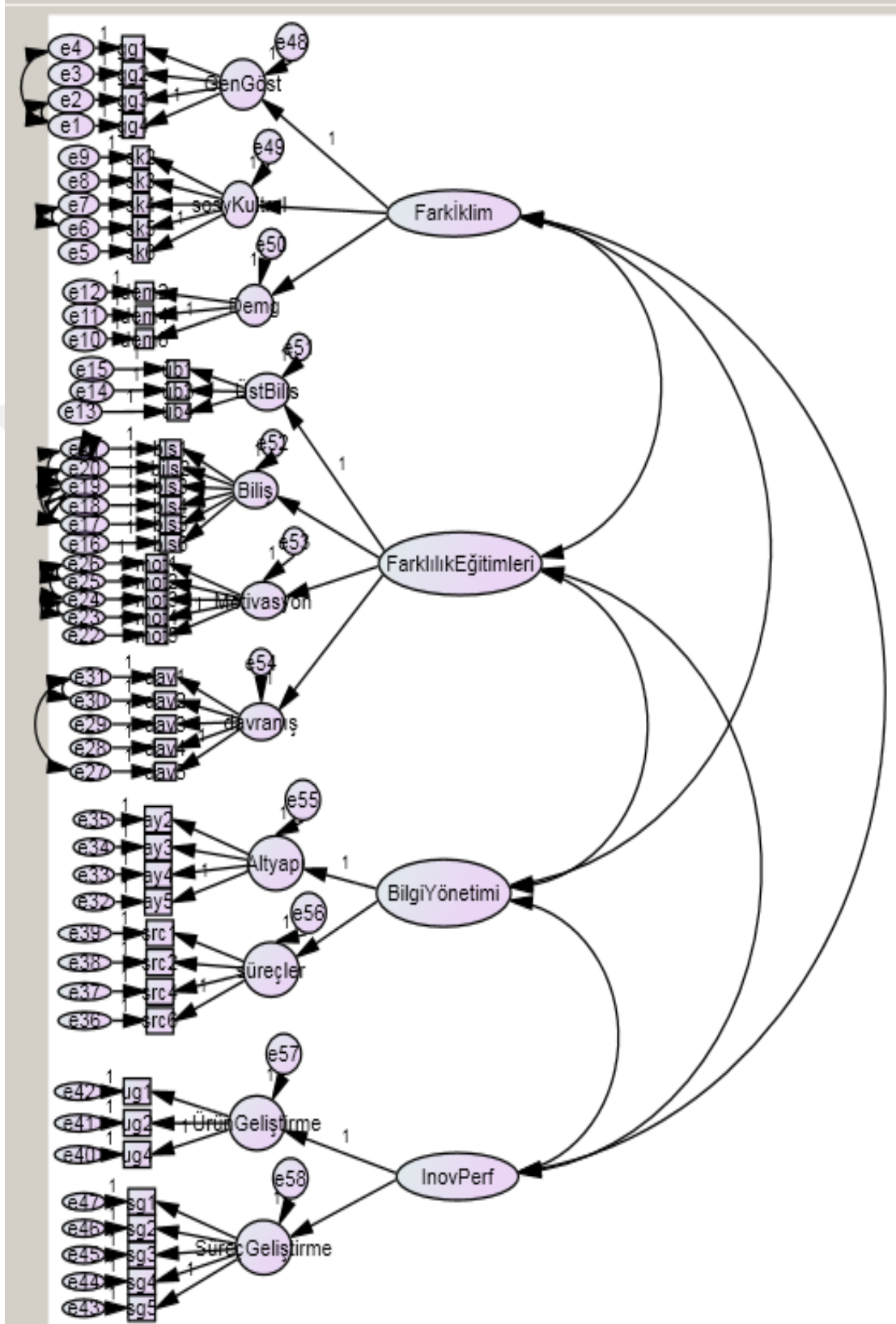
Değişkenler		Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	255	74.3
	Kadın	88	25.7
	<i>Toplam</i>	<i>343</i>	<i>100.0</i>
Eğitim	Lise	6	1.7
	Yüksek Okul	15	4.4
	Lisans	152	44.3
	Yüksek Lisans	153	44.6
	Ph.D.	17	5.0
	<i>Toplam</i>	<i>343</i>	<i>100.0</i>
Medeni Durum	Bekar	130	37.9
	Evli	213	62.1
	<i>Toplam</i>	<i>343</i>	<i>100.0</i>
Yaş	21-30	120	35.0
	31-40	179	52.2
	41-50	41	12.0
	>51	3	0.9
	<i>Toplam</i>	<i>343</i>	<i>100.0</i>
Departman	Bilgi Teknolojileri	142	41.4
	İK	30	8.7
	Pazarlama	43	12.5
	Planlama ve Kalite Kontrol	17	5.0
	Üretim-Ar-Ge	111	32.4
	<i>Toplam</i>	<i>343</i>	<i>100.0</i>
Pozisyon	Üst Düzey Yönetici	26	7.6
	Orta Düzey Yönetici	67	19.5
	Alt Düzey Yönetici	76	22.2
	Mühendis	26	7.6
	İdari Çalışan	33	9.6
	Teknik Çalışan	115	33.5
	<i>Toplam</i>	<i>343</i>	<i>100.0</i>
Şu anki işyerindeki deneyim yılı	< 1	65	19.0
	1-2	67	19.5
	3-5	100	29.2
	6-10	60	17.5
	>11	51	14.9
	<i>Toplam</i>	<i>343</i>	<i>100.0</i>

#### 4.7.1. Demografik Değişkenlerin Yorumlanması

Demografik değişkenlere bakıldığında bayan çalışan sayısının toplam çalışan sayısının %25'ten fazlasına tekabül ettiği görülmektedir. Farklılıklar üzerinde yapılan böyle bir çalışmadan bu oranda kadın çalışan sayısına ulaşmanın önemli olduğu düşünölmektedir. Eğitimle ilgili verilere bakıldığında ise çalışanların %94'ünün lisans ve üstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Yaşla ilgili verilerde görüldüğü gibi çalışanların %87'sinin orta yaş sınıfına dahil olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma ile alakalı en önemli denilebilecek veri ise çalışılan departmanla ilgili veridir. Çalışanların %73.8'inin bilgi teknolojileri ve ar-ge departmanında bulunan çalışanlar olduğu görülmektedir.



#### 4.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA)



Şekil 4.2 Açıklayıcı Faktör Analizi

İlk olarak verilerin ön işleme yapılmıştır. Elde edilen veride herhangi bir kayıp data bulunmamıştır. Outliner işlemi yapıldığında sadece bir değerin—datadaki D2 değeri—elimine edilmesi gerektiği görülmüştür. Bu işlemin bir sonucu olarak 343 tane datanın analizi yapılmıştır. Buna ek olarak, eşdoğrusallık değerlendirmesi de gerçekleştirilmiştir. Buna göre eşdoğrusallık analizi, varyans enflasyon faktörü (VIF) değerlerinin 2.28 ve 3.32 arasında değişmekte olduğunu ve eşik değer 10'un altında olduğunu ortaya koymuştur (Hair, Black, Anderson, & Tatham, 2006, s. 71). Dolayısıyla, her bir yapı grubu arasında eşdoğrusallık derecesi belirgin değildir.

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenmesi aşamasında ilk olarak IBM SPSS 19 programı ile keşifsel faktör analizi (AFA) yapılmıştır.

Öncelikle verilerin faktör analizine uygun olup olmadıkları test edilmiştir. Bunun için Büyüköztürk'e (2016)'a göre KMO değerinin 0.60 tan yüksek Barlett testinin de anlamlı olması gerekir. Nitekim aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi KMO değeri 0.78 ve Sig. (p)<0.000 dir. Dolayısıyla veriler faktör analizi yapmak için uygun bulunmuştur.

Açıklayıcı faktör analizi (explanatory) yardımıyla maddelerin toplanabilirliği test edilebilmektedir. Faktör analizinin ikinci kullanım amacı ölçeğin yeni bir grup üzerinde kullanılması durumunda daha önceki çalışmalarda varolan yapının ortaya çıkıp çıkmadığının test edilmesidir. Ayrıca, açıklayıcı faktör analizi hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılmaktadır.

İlk olarak açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 4.2'de gösterilen sonuçlar KMO değerlerinin (baz alınan alt sınır .7'dir.) .78 olduğu tespit edilmiştir ve Bartlett's Test of Sphericity (Chi-Square: 10391, df: 1081, P-Value:.000)'dır. Böylece elde edilen değerlerin açıklayıcı faktör analizi için yeterli olduğu görülmüştür.

50 tane ifade ile başlanan analiz süreci üç tane ifadenin düşük faktör yüklerine sahip olmasından dolayı elimine edilmiştir. Sonuçta 47 ifadenin .58 ve .95 arasında değer aldığı görülmüştür. Örnek büyüklüğü gözönüne alındığında ve değerlerine bakıldığında ise tavsiye edilen .5 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir (Hair, Black, Anderson, & Tatham, 2006, s. 73). Bunlara ek olarak, açıklayıcı faktör analizi

ile açıklanan varyans neredeyse %68'dir. Ayrıca, faktör yüklerinin düzenli dağıldığı ve ifadelerin kendi faktörlerinin altına yüklendiği görülmektedir.

Uyuşum geçerliği ve ayırt edici geçerlilik ifadelerinin kendi faktörleri altında toplandığı ve birbirleri ile içiçe geçmediği görülmüştür. Bunlara ek olarak geçerlilik analizi sonuçlarının tatmin edici olduğu görülmektedir. Güvenilirlik değer aralığına bakıldığında, değerlerin .72 ve .90 aralığında olduğu görülmekte ve Cronbach's alpha değerinin de tavsiye edilen değer (0.70) üstünde olduğu görülmektedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 11 faktör olduğu görülmektedir. Farklılık ikliminin alt boyutları sosyo—kültürel, demografik ve genel göstergeler altbaşlıklarından oluşmaktadır. Farkındalık eğitimleri biliş, üstbiliş, motivasyon ve davranış başlıklarından oluşmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamaları altyapı ve süreçler alt başlıklarından oluşmaktadır. İnovasyon performansı ise ürün ve süreç inovasyonlarından oluşmaktadır.

The common method bias (CMB) Harman'sın single faktör test yönetimine göre yapılmıştır (Harman, 1976). Bulgular, varyansın büyük bir kısmı tek bir faktör ile açıklanmadığından CMB'nin herhangi bir sorunu olmadığını göstermiştir, kümülatif tek faktörlü varyans sadece % 13.2 ve bu oran % 50'den çok daha az olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.4 Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

Değişkenler	Alt Başlıklar	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Varyans (%)	Cum. Variance (%)	Cronbach's Alpha		
Farklılık İklimi	Sosyo Kültürel1	.82	4.13	8.78	8.78	.87		
	Sosyo Kültürel2	.81						
	Sosyo Kültürel3	.80						
	Sosyo Kültürel4	.79						
	Sosyo Kültürel5	.60						
	Demografik1	.87	3.69	7.86	16.64			
	Demografik2	.87						
	Demografik3	.70						
	Genel Göstergeler1	.78	3.54	7.54	24.17			
	Genel Göstergeler2	.77						
	Genel Göstergeler3	.73						
	Genel Göstergeler4	.58						
	Farkındalık eğitimleri	Üst Biliş1	.93	3.46	7.36		31.53	.82
		Üst Biliş2	.92					
Üst Biliş3		.67						
Biliş1		.91	3.22	6.86	38.39			
Biliş2		.88						
Biliş3		.86						
Biliş4		.84						
Biliş5		.75						
Biliş6		.65						

	Motivasyon1	.93	2.42	5.15	43.54	.90
	Motivasyon2	.89				
	Motivasyon3	.82				
	Motivasyon4	.79				
	Motivasyon5	.75				
	Davranış1	.95	2.36	5.03	48.57	.87
	Davranış2	.95				
	Davranış3	.81				
	Davranış4	.68				
	Davranış5	.64				
Bilgi Yönetimi	Alt Yapı1	.69	2.26	4.81	53.38	.72
	Alt Yapı2	.69				
	Alt Yapı3	.65				
	Alt Yapı4	.64				
	Süreçler1	.73	2.26	4.81	58.19	.72
	Süreçler2	.71				
	Süreçler3	.70				
	Süreçler4	.59				
İnovasyon Performansı	Ürün İnovasyonu1	.92	2.24	4.76	62.95	.83
	Ürün İnovasyonu2	.91				
	Ürün İnovasyonu3	.58				
	Süreç İnovasyonu1	.82	2.15	4.57	67.52	.84
	Süreç İnovasyonu2	.80				
	Süreç İnovasyonu3	.77				
	Süreç İnovasyonu4	.74				
	Süreç İnovasyonu5	.67				

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy: .78; Bartlett's Test of Sphericity (df): 10391.96 (1081), p-value:.000

İlgili tablo göstermektedir KMO değerinin .70'ten yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca modelin anlamlılığını gösteren p-value:.000'dır. Alt değişkenlere ait faktör yükleri anlamlıdır ve Cronbach's Alpha değerleri istenilen seviyededir.

Tablo 4.5 Faktör Yükleri Dağılımı

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Farklılık İklimi	Sosyo Kültürel1	.82										
	Sosyo Kültürel2	.81										
	Sosyo Kültürel3	.80										
	Sosyo Kültürel4	.79										
	Sosyo Kültürel5	.60										
	Demografik1		.87									
	Demografik2		.87									
	Demografik3		.70									
	Genel Göstergeler1			.78								
	Genel Göstergeler2			.77								
	Genel Göstergeler3			.73								
	Genel Göstergeler4			.58								

Farkındalık eğitimi	Üst Biliş1	.93	
	Üst Biliş2	.92	
	Üst Biliş3	.67	
	Biliş1	.91	
	Biliş2	.88	
	Biliş3	.86	
	Biliş4	.84	
	Biliş5	.75	
	Biliş6	.65	
	Motivasyon1	.93	
	Motivasyon2	.89	
	Motivasyon3	.82	
	Motivasyon4	.79	
	Motivasyon5	.75	
	Davranış1	.95	
	Davranış2	.95	
	Davranış3	.81	
	Davranış4	.68	
Davranış5	.64		
Bilgi Yönetimi	Alt Yapı1		.69
	Alt Yapı2		.69
	Alt Yapı3		.65
	Alt Yapı4		.64
	Süreçler1		.73
	Süreçler2		.71
	Süreçler3		.70
	Süreçler4		.59
İnovasyon Performansı	Ürün İnovasyonu1		.92
	Ürün İnovasyonu2		.91
	Ürün İnovasyonu3		.58
	Süreç İnovasyonu1		.82
	Süreç İnovasyonu2		.80
	Süreç İnovasyonu3		.77
	Süreç İnovasyonu4		.74
	Süreç İnovasyonu5		.67

#### 4.7.3. Ölçeğin Güvenirliği ve Geçerliliği

Faktör dağılımlarını ‘Açıklayıcı Faktör Analizi’ ile ortaya çıkarmak çok önemlidir. Açıklayıcı faktör analizinden sonra güvenilirliği ve geçerliliği belirlemek; ayrıca modelin fit analizini için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (CFA). Güvenilirlik-geçerlilik ve modelin fit ölçüm sonuçları aşağıda gösterilmiştir. Sunulan modelin ‘uyum iyiliği’ değerlerini ölçen farklı yöntemler vardır. (Hu & Bentler, 1999) göre:

$$(\chi^2_{(df=965)} = 1312.84, p < .001, \chi^2/df= 1.34);$$

Uyum iyiliği fit indexi (GFI)= .86;

Karşılaştırmalı fit index (CFI)= .97;

Tucker Lewis indexi (TLI)=.96,

Root mean square error of approximation (RMSEA)= .03’tür.

Özellikle  $\chi^2/df= 1.34$  değerinin modelin anlamlı olması için olması gereken düzeyde dolduğu, benzer şekilde diğer değerlerin de Uyum iyiliği indexi, karşılaştırmalı fit indexi, artırımlı uyum indexi, Tucker Lewis indexi ve  $R^2$  değerlerine bakıldığında modelin genel uyum indexinin olması gereken noktada olduğu söylenebilmektedir.



#### 4.7.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 4.6 Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosu

İfadeler	Alt Başlıklar	Standardize Edilmiş Coefficient	t-value
<b>Farklılık İklimi</b>	Sosyo Kültürel1	0.35	-
	Sosyo Kültürel2	0.80	4.48
	Sosyo Kültürel3	0.65	4.36
	Sosyo Kültürel4	0.70	4.73
	Sosyo Kültürel5	0.77	-
	Demografik1	0.84	15.38
	Demografik2	0.85	15.53
	Demografik3	0.80	15.52
	Genel Göstergeler1	0.54	10.03
	Genel Göstergeler2	0.87	-
	Genel Göstergeler3	0.59	11.58
	Genel Göstergeler4	0.91	17.33
	<b>Farkındalık eğitimleri</b>	Üst Biliş1	0.96
Üst Biliş2		0.48	9.43
Üst Biliş3		0.93	19.74
Biliş1		0.89	-
Biliş2		0.77	18.18
Biliş3		0.95	27.10
Biliş4		0.58	11.48
Biliş5		0.84	21.38
Biliş6		0.51	10.18
Motivasyon1		0.97	-
Motivasyon2		0.92	32.95
Motivasyon3		0.63	14.03
Motivasyon4		0.78	20.78
Motivasyon5		0.71	17.09
Davranış1		0.59	-
Davranış2		0.99	13.37
Davranış3		.99	13.39
Davranış4		0.51	8.45
Davranış5	0.75	10.71	
<b>Bilgi Yönetimi</b>	Alt Yapı1	0.71	-
	Alt Yapı2	0.80	11.75
	Alt Yapı3	0.60	9.62
	Alt Yapı4	0.42	6.80
	Süreçler1	0.65	-
	Süreçler2	0.66	9.09
	Süreçler3	0.65	9.02
	Süreçler4	0.55	8.01
<b>İnovasyon Performansı</b>	Ürün İnovasyonu1	0.45	-
	Ürün İnovasyonu2	.99	9.25

	Ürün İnovasyonu3	0.98	9.28
	Süreç İnovasyonu1	0.57	-
	Süreç İnovasyonu2	0.73	9.77
	Süreç İnovasyonu3	0.79	10.17
	Süreç İnovasyonu4	0.73	9.72
	Süreç İnovasyonu5	0.74	9.83

$$\chi^2_{(df=965)} = 1312.84, p < .001; \chi^2/df= 1.34;$$

Uyum iyiliği fit indexi (GFI)= .86;

Karşılaştırmalı fit index (CFI)= .97;

Incremental fit index (IFI)=.97;

Tucker Lewis indexi (TLI)=.96;

Root mean square error of approximation (RMSEA)= .03

Doğrulayıcı faktör analizi tablosunda elde edilen veriler kurgulanan modelin ölçkle uyumlu olduğunu göstermektedir. Özellikle  $\chi^2/df= 1.34$ (Ki kare bölü serbestlik derecesi) verisinin son derece yeterli olduğu görülmektedir.

#### 4.7.5. Tanımlayıcı İstatistik, Korelasyon Matrixi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Yakınsal geçerlilik (Convergent validity), ayırt edici geçerlilik (discriminant validity), güvenilirlik CFA(doğrulayıcı faktör analizi) modülü ile tespit edilmiştir. Ortalama varyans çıktıları (average variance -AVE-), ve ortalamaların karesi Tablo 4.7'de gösterilmiştir. Ayrıca değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı derecede kendi değişkenlerine yüklendikleri ve gerekli geçerlilik oranını sağladığı görülmektedir. İlgili tablodaki aralık .53 ile .76 olarak belirlenmiştir. Bu aralık .50 eşik değerinin üzerinde bir yerde durmaktadır. Modelin güvenilirliği ise bileşik güvenilirlik (composite reliability -CR) kullanılarak belirlenmiştir. İlgili güvenilirlik aralığı .82 ile .93 arasında durmaktadır. Elde edilen güvenilirlik aralığı beklenen güvenilirlik eşliğinden (.70) oldukça yüksektir. Son olarak farklılaştırma geçerliliği (discriminant validity), AVE değerleri korelasyon katsayılarından büyük olduğu için tatmin edici seviyededir, denilebilir. AVE katsayılarının yüksek olup birbirinden farklı değerler

almaktadır. Bunun anlamı verilen ifadelerin birbirleriyle çakışmamış olmasıdır. Eğer birbiriyle aynı olan değerler olsaydı, ilgili ifadelerin arasında görünmeyen değişkenler olduğu tespiti yapılırdı.

Sonuç olarak denilebilir ki—tabloda bold şeklinde ifade edilen rakamlar ortalamaların kare köküdür—ortalamaların kare kök değerleri anlamlıdır, birbirleriyle aynı değeri almayarak ayrılmış durumdadır.

Tablo 4.7 Tanımlayıcı İstatistik, Korelasyon Matrixi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 GG	<b>0.81</b>										
2 SK	0.34	<b>0.79</b>									
3 DE	0.14	0.39	<b>0.85</b>								
4 ÜB	0.07	0.12	0.08	<b>0.86</b>							
5 B	-0.03	0.06	-0.04	0.03	<b>0.78</b>						
6 MO	0.05	0.12	0.12	0.06	0.06	<b>0.85</b>					
7 DAV	0.10	-0.03	-0.01	-0.04	-0.09	0.07	<b>0.80</b>				
8 ALTY	0.19	0.36	0.29	0.04	-0.01	0.13	0.05	<b>0.74</b>			
9 SRÇ	0.21	0.33	0.22	0.08	0.06	0.01	0.05	0.47	<b>0.73</b>		
10 Uİ	0.11	0.12	0.09	0.12	-0.05	0.17	0.05	0.32	0.19	<b>0.87</b>	
11 Sİ	0.06	0.09	0.09	-0.01	-0.08	0.17	0.16	0.17	0.03	0.40	<b>0.78</b>
Ortalama	1.75	4.30	3.83	3.68	3.01	4.15	2.48	3.97	3.33	1.52	2.69
Std. Sapma	0.25	0.76	0.68	0.92	0.71	0.75	0.49	0.67	0.55	0.42	0.60
AVE	0.66	0.62	0.72	0.74	0.61	0.72	0.64	0.55	0.53	0.76	0.60
CR	0.85	0.89	0.89	0.89	0.90	0.93	0.89	0.83	0.82	0.90	0.88

AVE: Çıkarılan ortalama varyans; CR: Bileşik güvenilirlik; Alpha: Cronbach's Alpha; Çaprazlıklar AVE'lerin karekökünü gösterir

Korelesyan tablosuna bakıldığında değişkenlerin birbirleriyle ilişki içinde oldukları görülmektedir. Burada özellikle vurgulanması gereken nokta değişkenler arasında multikolerasyonun bulunmamasıdır. Yapısal eşitlik modellemesinde korelasyon katsayıları yüksek olması istenmemektedir. Çünkü değişkenlerin yüksek değerler alması modeldeki ifadelerin birbirleriyle ayrılmadığını göstermektedir. Bu nedenle ifadelerin .50'den düşük değer alması önem arz etmektedir.

#### **4.7.5.1. Farkındalık İklimi Bilgi Yönetimi İlişkisi**

Farklılık iklimini oluşturan alt faktörlerin bilgi yönetimi uygulamaları ile yüksek denilebilecek bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Genel göstergeler değişkeni altyapı uygulamaları ile 0,19, süreçler ile 0,21 seviyesinde korelasyona sahiptir. Sosyo-kültürel değişkeni altyapı uygulamaları ile 0,36, süreçler ile 0,33 seviyesinde korelasyona sahiptir. Demografik değişkeni ise altyapı uygulamaları ile 0,29, süreçler ile 0,22 seviyesinde korelasyona sahiptir.

#### **4.7.5.2. Farkındalık Eğitimleri Bilgi Yönetimi İlişkisi**

Farkındalık eğitimlerini oluşturan alt faktörlerin düşük denilebilecek seviyede bilgi yönetimi ile ilişki içinde olduğu görülmektedir. Üst biliş değişkeni 0,04, biliş -0,01, motivasyon 0,13, davranış 0,05 seviyelerinde altyapı uygulamaları ile korelasyona sahip oldukları görülmektedir. Üst biliş 0,08, biliş 0,06, motivasyon 0,01, davranış 0,05 seviyelerinde korelasyona sahip olduğu görülmektedir.

#### **4.7.5.3. Farklılık İklimi İnovasyon Performansı**

Farklılık ikliminin alt değişkeni olan genel göstergeler 0,11, sosyo kültürel 0,12, demografik 0,09 seviyelerinde ürün inovasyonu ile korelasyona sahiptir. Farklılık ikliminin alt değişkenleri genel göstergeler 0,06, sosyo-kültürel 0,09, demografik 0,09 seviyelerinde süreç inovasyonu ile korelasyona sahiptir.

#### **4.7.5.4. Farkındalık Eğitimleri İnovasyon Performansı İlişkisi**

Farkındalık eğitimlerinin altı değişkenleri olan Üst Biliş 0,12, Biliş -0,05, Motivasyon 0,17, Davranış 0,05 seviyelerinde ürün inovasyonu ile korelasyon değerlerine sahiptir.

Farkındalık eğitimlerinin altı değişkenleri olan Üst Biliş -0,01, Biliş -0,08, Motivasyon 0,17, Davranış 0,16 seviyelerinde süreç inovasyonu ile korelasyon değerlerine sahiptir.

#### **4.7.5.5. Bilgi Yönetimi İnovasyon Performansı İlişkisi**

Bilgi yönetimi uygulamalarının alt başlıkları olan Altyapı 0,32, Süreçler ise 0,19 seviyesinde ürün inovasyonu ile korelasyona sahiptir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının alt başlıkları olan Altyapı 0,17, Süreçler ise 0,03 seviyesinde ürün süreç inovasyonu ile korelasyona sahiptir.

#### 4.7.6. Hipotez Testleri

Burada gösterilen ilk 5 hipotez değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiyi/etkiyi test etmektedir.

Hipotezler arasındaki ilişkiler yapısal denklem (SEM) modülü ile gösterilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar göstermektedir ki:

- H1: Farklılık iklimi ile Bilgi yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $\beta = .66, p < .01$ ).
- H2: Farklılık iklimi ile inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.
- H3: Farkındalık eğitimleri inovasyon performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip değildir.
- H4: Farkındalık eğitimleri bilgi yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta = .14, p < .05$ ).
- H5: Bilgi yönetimi inovasyon performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta = .20, p < .01$ ).

SEM modeli sonucuna göre H1, H4 ve H5 hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.  $R^2$  değerleri kullanılarak varılabilecek sonuçlar bağımlı değişkenlerin açıklanan varyans değerleri Tablo 4.5'te verilmiştir. Dahası, eğer  $R^2$  değeri .26'dan büyükse önemli, .13 ve .26 arasında ise kabul edilebilir, .13'ten az ise zayıf olarak sınıflandırılır. Bilgi yönetimi varyansı 39% olarak açıklandığında inovasyon performansı varyansı 35% olarak açıklanmıştır.  $R^2$  değerine göre bağımlı değişkenlerin her ikisi de güçlü bir açıklama gücüne sahiptir, denilebilir.

Tablo 4.8 Yapısal Eşitlik Modeli

Hipotezler	Paths	Beta	t-value	Sonuçlar
H1	Farklılık İklimi → Bilgi Yönetimi	.656***	11.249	Desteklenmiştir
H2	Farkındalık eğitimleri → Bilgi Yönetimi	.039	.551	Desteklenmemiştir
H3	Farklılık İklimi → İnovasyon Performansı	-.065	-1.111	Desteklenmemiştir
H4	Farkındalık eğitimleri → İnovasyon Performansı	.143**	2.383	Desteklenmiştir
H5	Bilgi Yönetimi → İnovasyon Performansı	.199***	4.288	Desteklenmiştir

\*\*p<.05; \*\*\*p<.01;  $\chi^2_{(df=1004)} = 1358.11, p < .001$ ;  $\chi^2/df = 1.353$ ; GFI= .861; CFI= .964; IFI=.964; TLI=.961; RMSEA= .032.;  $R^2_{(İnovasyon Performansı)} = .352$ ;  $R^2_{(Bilgi Yönetimi)} = .394$

Uyum iyiliği fit indexi (GFI)= .861;

Karşılaştırmalı fit index (CFI)= .964;

Artırımlı uyum fit index (IFI)=.964;

Tucker Lewis indexi (TLI)=.961;

$R^2_{(İnovasyon Performansı)} = .352$

$R^2_{(Bilgi Yönetimi)} = .394$

Uyum iyiliği indexi, karşılaştırmalı fit indexi, artırımlı uyum indexi, Tucker Lewis indexi ve  $R^2$  değerlerine bakıldığında modelin genel uyum indexinin olması gereken noktada olduğu söylenebilmektedir.

#### 4.7.7. Mediatör Değişken Analizi

##### 4.7.7.1. Bilgi Yönetiminin Farklılık İklimi ile İnovasyon Performansı arasındaki Mediatör Etkisi

**H6:** Bilgi yönetimi farklılık iklimi ile inovasyon performansı arasında mediatör etkiye sahiptir.

Tablo 4.9 Bilgi Yönetiminin Farklılık İklimi ile İnovasyon Performansı arasındaki Mediatör Etkisi

İlişkiler		Coeff.	t-value
<b>Farklılık İkliminin İnovasyon Performansı Üzerindeki Toplam Etki</b>			
Farklılık İklimi	→	İnovasyon Performansı (C-path)	.096* 1.824
<b>Endojen Değişkenler Üzerindeki Etkiler</b>			
Farklılık İklimi	→	Bilgi Yönetimi (A-path)	.678*** 11.421
Bilgi Yönetimi	→	İnovasyon Performansı (B-path)	.200*** 4.258
Farklılık İklimi	→	İnovasyon Performansı (C'-path)	-.04 -.653

\*p<.1; \*\*p<.05; \*\*\*p<.01; Önyargı düzeltilmeli önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneklerinin sayısı 5000'dir.

Farklılık iklimi ile inovasyon performansı arasında bilgi yönetiminin mediatör etkisi araştırılmıştır. (Tablo 4.7). Bias-corrected analizi bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki etkiyi ölçmek için kullanılmaktadır (Preacher & Hayes, 2004). Buna ek olarak en direkt efektin %95 güven aralığını elde etmek için 5000 yeniden önyükleme yapılması tavsiye edilmektedir (Preacher & Hayes, 2008). Sonuçlar göstermektedir ki,

- Farklılık iklimi ve inovasyon performansı (C-path) arasındaki direkt etki, pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .096$ ,  $p < .1$ ).
- Farklılık iklimi ve Bilgi yönetimi arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $\beta = .678$ ,  $p < .01$ ).
- İnovasyon performansı ve Bilgi yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $\beta = .200$ ,  $p < .01$ ).

Böylece A-path, B-path ve C-path anlamlı olduğu görülmektedir. Çıktılara bakıldığında şu sonuca ulaşıldığı görülmektedir:

- Bilgi yönetiminin farklılık iklimi ile inovasyon performansı arasında kontrol değişken olarak test edildiği bu aşamada istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $\beta = -.040$ ,  $p > .1$ ).

Bundan dolayı;

- **H6:** Bilgi yönetimi vasıtasıyla, farklılık iklimi ile inovasyon performansı arasında full mediation etki vardır ve H6 hipotezi desteklenmektedir.

#### 4.7.7.2. Bilgi Yönetiminin Farkındalık eğitimleri ve İnovasyon Performansı Arasındaki Mediator Etkisi

**H7:** Bilgi yönetimi farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasında mediator etkiye sahiptir.

Tablo 4.10 Bilgi Yönetiminin Farkındalık eğitimleri ve İnovasyon Performansı Arasındaki Mediator Etkisi

İlişkiler		Coeff.	t-value
<b>Farklılık İkliminin İnovasyon Performansı Üzerindeki Toplam Etkisi</b>			
Farkındalık eğitimleri	→ İnovasyon Performansı (C-path)	0.164***	2.666
<b>Endojen Değişkenler Üzerindeki Etkiler</b>			
Farkındalık eğitimleri	→ Bilgi Yönetimi (A-path)	.161**	1.988
Bilgi Yönetimi	→ İnovasyon Performansı (B-path)	.175***	4.368
Farkındalık eğitimleri	→ İnovasyon Performansı (C'-path)	.135**	2.252

\* $p < .1$ ; \*\* $p < .05$ ; \*\*\* $p < .01$ ; Önyargı düzeltmeli önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneklerinin sayısı 5000'dir.

Benzer bir şekilde, bilgi yönetiminin farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasındaki mediator ilişkisi incelenmiştir (Tablo 4.8). Farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasında direkt bir etki vardır ( $\beta = .164$ ,  $p < .01$ ). Buna ek olarak, bilgi yönetimi ile inovasyon performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki varken ( $\beta = .175$ ,  $p < .01$ ), farkındalık eğitimleri ile bilgi yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $\beta = .161$ ,  $p < .05$ ). Böylece A-path, B-path and C-path istatistiki olarak anlamlıdır, denilebilir.

Sonuçlar göstermektedir ki, bilgi yönetimi kontrol değişken olarak alındığında farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $\beta = .135$ ,  $p < .05$ ). C' yolunun anlamlı olduğu görülmektedir.



**H7:** Bilgi yönetimi vasıtasıyla farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasında kısmi bir mediatör etki vardır ve H7 hipotezi desteklenmektedir.

Alanında yeni olan bu bakış açısı ile bilgi yönetiminin farklılık yönetimi uygulamaları ile—farklılık iklimi ile ve farkındalık eğitimleri—arasında mediatör rol üstlendiği görülmektedir. İlgili analizden çıkarılan sonuca göre bilgi yönetimi aracılığı ile farklılık ikliminin yaratıldığı ve farkındalık eğitimlerinin verildiği örgütlerde kültürel sinerji ortamı oluşmaktadır. Oluşan kültürel sinerji ortamında farklı bakış açılarının ve problem çözme yeteneklerinin oluştuğu düşünülmektedir. Bunun bir sonucu olarak, örgütlerin inovatif ve girişimci yönünün ortaya çıktığı düşünülmektedir.

#### **4.7.8. Moderatör Değişken Analizi**

##### **4.7.8.1. Bilgi Yönetiminin farklılık iklimi ile inovasyon performansı arasındaki moderatör etkisi**

**H8:** Bilgi yönetimi farklılık iklimi ile inovasyon performansı arasında moderatör etkiye sahiptir.

Tablo 4.11 Bilgi Yönetiminin Farklılık İklimi İle İnovasyon Performansı Arasındaki Moderatör Etkisi

<b>İlişkiler</b>		<b>Coeff.</b>	<b>t-stat</b>
Bilgi Yönetimi	→ İnovasyon Performansı	-0.517*	-1.729
Farklılık İklimi	→ İnovasyon Performansı	-.840**	-2.506
Farklılık İklimi*Bilgi Yönetimi	→ İnovasyon Performansı	.230**	2.428

\*p<.1; \*\*p<.05; \*\*\*p<.01;  $\Delta R^2$ : .016; F-stat (df1, df2):5.892 (1, 338), p-value: .016

#### 4.7.8.2. Bilgi Yönetiminin farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasındaki moderatör etkisi

**H9:** Bilgi Yönetimi farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasında moderatör etkiye sahiptir.

Tablo 4.12 Bilgi Yönetiminin farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasındaki moderatör etkisi

İlişkiler		Coeff.	t-stat	
Bilgi Yönetimi	→	İnovasyon Performansı	-.207	-0.611
Farkındalık eğitimleri	→	İnovasyon Performansı	-.296	-0.768
Farkındalık eğitimleri*Bilgi Yönetimi	→	İnovasyon Performansı	.116	1.334

\*p<.1; \*\*p<.05; \*\*\*p<.01;  $\Delta R^2$ : .004; F-stat (df1, df2):1.285 (1, 338), p-value: .258

Hem farkındalık eğitimleri ve inovasyon performansı arasında bilgi yönetiminin moderatör etkisi hem farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasında Bilgi yönetiminin moderatör etkisi PROCESS kullanılarak ölçülmüştür (Hayes, 2012). Araştırma bulgularına göre (Tablo 4.9 ve Tablo 4.10) farklılık iklimi ve farkındalık eğitimlerinin inovasyon performansı üzerindeki etkileşimsel etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta = .2130$ ,  $p < .05$ ), diğer taraftan etkileşime bağlı  $R^2$ 'deki değişim anlamlıdır (F-stat: 5.892,  $p < .05$ ). Bundan dolayı bilgi yönetimi, farklılık iklimi ile inovasyon performansı arasında moderating etkiye sahiptir.

Buna ek olarak sonuçlar göstermektedir ki, bilgi yönetimi—etkileşim değişkeni inovasyon performansı ile anlamlı bir ilişki içinde değildir; bunun yanı sıra  $R^2$ 'deki değişim anlamlı değildir—farkındalık eğitimleri ve inovasyon performansı arasında moderatör etkiye sahip değildir. Moderatör analizinin sonucu olarak,

- H8 ve H9 reddedilmiştir.

İlgili analizde bilgi yönetimi moderatör değişken olarak analize tabi tutulmuştur. Moderatör değişkenler iki değişken arasına girerek umulmadık etkisi olan değişkenlerdir. Bilgi yönetiminin moderatör etkisinin araştırıldığı bu aşamada farklılık yönetimi uygulamaları ile inovasyon performansı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeninin bilgi yönetiminin farklılık yönetimi ile inovasyon performansı arasındaki full mediatör etkisinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

## 5. SONUÇ

Kültürel farklılıkların yönetimi konusunun inovasyon performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada pozitif yönlü sonuçlara ulaşılmıştır.

Literatüre bakıldığında, farklılıkların yönetimi konusunun genellikle farklılık yönetimi—iş tatmini ilişkisi (Pitts, 2009), farklılık yönetimi—iş memnuniyeti (Bopp, Andrew, & Walker, 2014), farklılık yönetimi—çalışan sağlığı ilişkisi (Philips & Beverly, 2014) gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Kültürel farklılıkların yönetimi ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışma alanında bir ilk olmuştur.

H1: Farklılık iklimi ile bilgi yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bilgi işçilerinin farklılık ikliminin yaratıldığı bir çalışma ortamında gerek bilgi paylaşımı ve gerekse deneyim paylaşımı gibi konularda daha rahat oldukları ve örgütsel amaca ulaşmada birlikte çalışabildikleri varsayılmaktadır. H2 ve H3 hipotezlerine bakıldığında ise farklılık iklimi ve farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki görülemediği görülmüştür. Şimdiye kadar üzerinde araştırma yapılmamış olan bu konuda sahip olduğumuz bilgiler araştırmamızla sınırlıdır.

H4: Farkındalık eğitimleri ile bilgi yönetimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Farkındalık eğitimleri bireylerin arasındaki bariyerlerin ortadan kalktığı ve önyargıların yıkılarak bireylerin birbirleri hakkında güven duygularını inşa ettikleri ortamları yaratmaktadır (Thibeaux, Tillotson, Falls, & Bell, 2006). Bu eğitimler sayesinde örtük bilgiler açığa çıkacak, bilgi paylaşımı artacaktır. Neticede örgüt için faydalı bilgiler çalışanların çoğu tarafından bilinir hale gelecektir.

H5: Her bilgi mahiyetinde bir yenilik taşımaktadır ve meydana gelen her yenilik yeni bilgilerin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda bilgi yeniliğin temelini teşkil etmektedir. Bundan dolayı örgütler sahip oldukları bilginin farkında olmalı ve sahip oldukları bilgiden inovatif ve kreatif ürünler adına nasıl yararlanacaklarını bilmek durumundadırlar. Bilginin üretilmesi ve tasnif edilmesi yeniliğin en önemli adımını oluşturmaktadır. Herhangi bir örgütte yeniliğin gelişebilmesi için o örgütte bilgi yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bazı yazarlar, bilginin oluşumunda teknolojik gelişmelerin etkili

olduğunu ve gerçekleşen her yeniliğin yeni bilgi üretmesini sağladığını belirtmişlerdir (Dosi & Labini, 2005, s. 127). Yenilikçilik üzerinde çalışma yapan bazı araştırmacılar yenilikçilik sürecinde kavramsallaştırmanın, üretimin, geliştirmenin ve pratiğe dökmenin önemini vurgulamışlardır. Kavramsallaştırma aşaması en önemli aşama karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada soyut düşünebilme yeteneği, düşüncelerin anlaşılabilir kalıplar haline getirilebilmesi gibi aşamaları kapsamaktadır. Üretim aşaması kavramsallaştırma aşamasında gösterilen performansın bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramsal olarak ifade edilemeyen hususlar pratikte yaşanmamaktadır. Kavramsallaştırılmış olan fikirler farklı deneyim ve bilgilere sahip olan kişilerin dimağında gerçek değeri bulur ve kavramsallaştırma ensansında yanlış ifade edilen, maksatını aşan ifadeler biçimlendirilerek gerçek anlamını bulur. Geliştirme aşamasında, probleme yönelik kişisel ve alternatifli çözüm yollarının ortaya konulması yer almaktadır. Uygulama aşamasında kullanılmak istenen yöntemlerin uygulanarak yenilikçiğe ulaşılması amaçlanmaktadır.

Ortaya çıkan yeniliklerin temelinde fırsatların kolanması, doğru bilginin uygun yöntemlerle bir araya getirilerek etkin bir şekilde kullanılması vardır. Yenilik için bilgi ve girişimcilik neredeyse aynı değere sahiptir. Girişimci olmadan bilginin bilgi olmadan da girişimcinin/girişimciliğin gerçek değerlerini bulabilmeleri mümkün değildir.

H6: Bu çalışmada, bilgi yönetiminin farklılık iklimi ile inovasyon performansı arasında mediatör etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin oldukları gibi kabul edildiği örgüt ikliminde çalışanlar, herhangi bir kısıtlamaya, ayrıma maruz kalmamanın verdiği psikolojik rahatlıkla kendilerini daha iyi hissedebileceklerdir. Böylece sahip oldukları bilgi ve deneyimi örgütün sunduğu imkanlarla birleştirebileceklerdir.

H7: Bilgi yönetiminin farkındalık eğitimleri ile inovasyon performansı arasında mediatör etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu aşamada farkındalık eğitimleri aynı zamanda çalışanlar arasındaki bariyerleri ortadan kaldırırken çalışanların birbirlerine yaklaşmalarına ve örgüt içinde sinerjinin oluşmasına vesile olmaktadır. Böylece sinerjik problem çözümü örgüt içinde meydana gelebilmektedir.

H8 ve H9: Bilgi yönetiminin farklılık iklimi ile farkındalık eğitimleri arasında moderatör rolünün araştırıldığı bu aşamada, bilgi yönetiminin ‘moderatör etkiye’ sahip olmadığı görülmüştür. Bunun sebebinin bilgi yönetiminin mediatör etkiye sahip olmasındandır.



## 6. TARTIŞMA

İlgili çalışmadaki bazı değişkenler arasında ilişkiler ve etkileşimler ilk defa test edilmiştir. Hemen bütün değişimlerin temelinde insan faktörü vardır—medikal, silah endüstrisi, robot teknolojisi, sürücüsüz araçlar, farklı dünyaların keşfi vb. Dolayısıyla insanın duygu ve düşüncelerinin dikkate alındığı organizasyon yapılarının çalışanların yenilikçilik kapasitelerinin ortaya çıkarılmasında ve bunun ürün ve süreçlere yansımadaki etkisinin incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bilgi yönetiminin birçok unsur üzerindeki etkisi uzun yıllardır çalışılan alanların başında gelmektedir. Zira bilgi yönetimi ile inovasyon ve/veya inovasyon performansı arasındaki ilişki (Lai, Hsu, Lin, Chen, & Lin, 2014), bilgi yönetimi ile liderlik türleri arasındaki ilişki, bilgi yönetimi ile örgütsel performansı vb. çalışmalar yapılagelmektedir (Birasnav, 2014). ‘Farklılık’ alanındaki bu çalışma ile literature yeni bir bakış getirildiği düşünülmektedir. Çünkü farklılık yönetimi ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışmada bilgi yönetiminin mediator değişken olarak rol aldığı görülmüştür. Yani farklılık yönetimi uygulamalarının—farklılık iklimi ve farkındalık eğitimleri—doğrudan doğruya inovasyona etkisi tespit edilememiş; fakat bilgi yönetiminin mediator değişken olduğu durumda farklılık yönetimi uygulamalarının inovasyon performansına etki edeceği tespit edilmiştir.

Bu durumun ortaya çıkmasının nedeni olarak farklılık ikliminin yaratıldığı organizasyonlarda kültürel sinerjinin meydana gelmesi ve bu durumun yeni bilgi ve deneyimlerin önünü açtığı düşüncesindedir. Diğer taraftan, araştırma tabanlı firmalar bilgiyi elde etme süreçlerinde farklı bir bakış açısı getirerek çalışanların deneyimlerinden ve tecrübelerinden de yararlandıkları görülmektedir. Bilgi sadece salt bilgi olarak düşünülmemekte; bilginin bir sonraki adımda organizasyonlar için yeni bir ufuk yaratabilecek kıvama getirilmesi önemsenmektedir. Bu aşamada çalışanların farklı bakış açılarıyla bilgiyi yorumlama ve deneyimleme kapasiteleri ön plana çıkmaktadır.

Organizasyon içindeki farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinin araçlarından biri olan farkındalık eğitimleri de bu noktada büyük bir öneme sahiptir. İlgili çalışmada farkındalık temelli eğitimler ön plana çıkarılmıştır. Bu eğitim türü diğerlerini anlama üzerine bina edildiğinden dolayı çalışanlar arasındaki negatif

algıları ortadan kaldırır ve örgütsel verimliliğin artmasına yardımcı olur. Ayrıca, farkındalık eğitimlerinin ayrı bir eğitim modülü olarak dizayn edilmesi ve bu eğitimlerin şirketler için ayrı bir maliyet unsuru olarak algılanmaması gerekmektedir. Zira maliyet—fayda ilişkisi göz önüne alındığında görülmektedir ki, farkındalık eğitimleri uzun zamanda örgütsel performansa katkı sunmaktadır.

Bir diğer yaklaşım ise farkındalık eğitimlerinin normal bir eğitim modülü olarak dizayn edilirken, çalışanların iş ortamı dışında farklı sosyal ortamlarda bir araya getirilmesidir. Bu sayede çalışanlar beşeri ilişkiler kurarak birbirlerini daha yakından tanıyacak ve kültürel hassasiyetlerini daha kolay öğrenebileceklerdir.

Şirketlerin bilgi yönetimi uygulamaları ile desteklenmiş organizasyon içinde farklılık iklimi ve farkındalık eğitimleri çalışanların inovatif yönlerini açığa çıkaran faktörler olarak görülmektedir.

## KAYNAKÇA

Adda, J. (2001). *Ekonominin küreselleşmesi*. (S. İneci, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.

Adler, J. N. (1999). *International dimensions of organizational behaviour*. Wordworth Publishing Company.

Afuah, A. (2003). *Innovation Management: Implementation and profits*. New York: Oxford University.

Aiello, R. A., & Iwata, K. (2004). *Leading in a diverse workplace: Lessons, from diversity competent managers*. Hawaii: Presented at the Meetings of the American Psychological Association Papers.

Alegre, J., & Chiva, R. (2009). *Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry*. Valencia: Ivie.

Alegre, J., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management* , 9 (4), 333-346.

Alhejji, H., Garavan, R., Carbery, R., O'Brien, F., & McGuire, D. (2016). Diversity training programme outcomes: A systematic review. *Human Resource Development Quarterly* , 27 (1), 95-149.

Allard, M. J. (2002). Theoretical underpinnings of diversity. C. Harvey, & M. J. Aller içinde, *Understanding and Managing Diversity, Readings, Cases and Exercises* (2th ed. b.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Anand, R., & Winters, M.-F. (2008). A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present. *Academy of Management Learning & Education* , 7 (3), 356-372.

Andersen, M. L., & Taylor, F. H. (2014). *Sociology: The essentials* (8th ed. b.). Stanford, USA: Cengage Learning.



Andresen, M. (2007). Diversity learning, knowledge diversity and inclusion: Theory and practice as exemplified by corporate universities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* , 26 (8), 743-760.

Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network*. (I. S. Aan, & V. D. Van Dyne, Dü) NY: M.E. Sharpe.: Armonk.

Ang, S., & Van Dyne, L. (2006). Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management* , 31 (1), 100-123.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Templar, K. Y., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review* , 3 (3), 335–371.

Ang, S., Van Dyne, L., Yee, N. K., & Koh, C. (2004). *The measurement of cultural intelligence*. New Orleans, LA.: Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management.

Arai, M., Wanca-Thibault, M., & Shockley-Zabalak, P. (2001). Communication theory and training approaches for multiculturally diverse organizations: Have academics and practitioners missed the connection? *Public Personel Management* , 30 (4), 445-455.

Arat, M., Baydere, S., & Bozkurt, T. (1999). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Arsan, L. (2006). Rekabet, yenilikçiliği artırmak için dünyadaki eğilimler: İşbirliği ağları. A. Dikbaş (Dü.), 7. *Proje Yönetimi Ulusal Kongresi*. içinde İstanbul: Cenker Matbaacılık.

Arslanoğlu, İ. (2001). Alevilikte temel inanç unsurları ve pratikler. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*. s. 1-71.

Askarany, D. (2009). An overview of the diffusion of advanced techniques . *Advanced Topics in Global Information* , 2, 225-250.

Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: A conceptual model. *European Journal of Innovation Management* , 9 (2), 215-233.

Atik, H. (2005). *Yenilik ve ulusal rekabet gücü*. İstanbul: Detay Yayıncılık.

Australian Centre for international Business. (2005). *Using diversity climate surveys: A toolkit for diversity management, programme for the practice of diversity management*. 1 15, 2015 tarihinde Diversity: [www.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse](http://www.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse) adresinden alındı

Axson, D. A. (2010). *The management mythbuster*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Aydın, K. (2007). *Uluslararası ve küresel pazarlamada kültürel etkiler*. Ankara: Nobel Yayınları.

Aydıntan, B. (2005). *Çok uluslu işletmelerde kültürel çeşitlilik ve etkileri*. (T. Bolat, & O. A. Seymen, Dü) Ankara: Nobel Basımevi.

Baş, A. (2015, 4 25). *Örgüt kültürü ve örgütsel performans*. Eroğlu Holding: [www.abdurrahmanba.com.tr/makaleler/OrgutKulturu&Performans/..pdf](http://www.abdurrahmanba.com.tr/makaleler/OrgutKulturu&Performans/..pdf) adresinden alınmıştır

Ballı, A. Ş. (2001). *Çok kültürlülük ve sosyal adalet: "Öteki" ile barış içinde yaşamak*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Barak, M., & E., M. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. CA, San Francisco: Sage.

Barca M. (2002). "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, s. 517- 527.

Barkema, H. G., Baum, J. A., & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy Of Management Journal* , 45 (5), 916-930.

Barry, B., & Bateman, T. S. (1996). A social trap analysis of the management of diversity. *Academy of Management Review* , 21 (3), 757-790.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baumarafi, B. (2009). Knowledge management approach to performance: A United Arab Emirates experience. *Digest of Middle East Studies* , 18 (2), 17-26.

Bawa, W., & Williams, L. E. (1997). Cross cultural business communication: Problems for the unwary. *Department of Economics and Marketing Discussion Paper* , 38, 1-14.

Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation* , 26 (6), 644–664.

Becker, M., & Zirpoli, F. (2003). Organizing new product development: Knowledge hollowing-out and knowledge integration, The FIAT Auto case. *International Journal of Operations&Management* , 23 (9), 1033-1061.

Bender, S., & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: A continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management* , 4 (2), 125-137.

Bezrukoca, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education* , 11 (2), 207-227.

Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organization: Examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge* , 5 (1), 68-75.

Bhatt, G. (2002). Managing strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management* , 6 (1), 31-39.

Bhatt, G. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management* , 4 (1), 15-26.

Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research* , 67 (8), s. 1622–1629.

Bird, A., & Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies* , 26 (1), s. 23-46.

Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management* , 54 (2), 241-264.

Boionelos, Nikos; Hoyland, Thomas (2014), Cultural diversity at the top: Does it increase innovation and firm performance, *Academy of Management Perspectives*, 28 (2).

Boisot, M. (1998). *Knowledge assets*. New York, USA: Oxford University Press.

Bolton, M. K. (1993). Organizational innovation and substandard performance: When is necessity the mother of innovation? . *Organization Science* , 4 (1), 57-75.

Bond, M. A., & Haynes, M. C. (2014). Workplace diversity: A social-ecological framework and policy implications. *Social Issues and Policy Review* , 8 (1), 167-201.

Bonvillian, G., & A. Nowlin, W. (1994). Cultural awareness: An essential element of doing business abroad. *Business Horizons* , 37 (6), 44-50.

Bopp, T., Andrew, G., & Walker, M. (2014). Commitment to Diversity: The Impact of Diversity and Inclusiveness on Athletic Department Organizational Attractiveness and Job Pursuit Intentions. *Journal of Applied Sport Management* , 6 (4).

Bozionelos, N., & Hoyland, T. (2014). Cultural diversity at the top: Does it increase innovation and firm performance? *Academy of Management Perspectives* , 28 (2), s. 1-3.

Bozkurt, G. (1979). *İnsan ve kültür* (3th ed b.). İstanbul: Remzi Kitapevi.

Brown, R. B., & Woodland, M. (1999). Managing knowledge wisely: A case study in organizational behaviour. *Journal of Applied Management Studies* , 8 (2), 175-198.

Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, 22. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Carayannis, E. G., & Provan, M. (2008a). Measuring firm innovativeness: Towards a composite innovation index built on firm innovative posture, propensity and performance attributes. *International Journal Innovation and Regional Development*, 1 (1), 90-108.

Chaney, L. H., & Martin, J. S. (2013). *Intercultural business communication* (6th ed b.). NJ: Pearson.

Chao, G. T., & Moon, H. (2005). The cultural mosaic: A metatheory for understanding the complexity of culture. *Journal Of Applied Psychology*, 90 (6), 1128-1140.

Chauvel, D., & Despres, C. (1999). Knowledge Managements(s). *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 110-123.

Chen, C. C., Chen, X.-P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23 (2), 285-304.

Chen, E. L., & Ho, K. K.-I. (2002). Demystifying innovation. *Perspectives on Business Innovation*, 8 (46), 1-11.

Chen, Guoquan; Tjosvold, Dean; Li, Nan; Fu, Yue; Liu, Daewi, (2011), Knowledge management in Chinese organizations: collectivist values for open-minded discussions, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (16), 3393-3412

Chen, J., Liu, Z.-C., & Wu, N.-Q. (2009). *Relationships between organization learning, innovation and performance: An empirical examination*. International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering. Tokyo: IEEE Computer Society.

Chesbrough, H. W. (2004). Managing open innovation. *Research Technology Management*, 47 (1), 23-26.

Chesbrough, H. W. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 35-42.

Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review* , 50 (1), 57-77.

Chesbrough, H. W., & Garman, A. R. (2009). How open innovation can help you cope in lean times. *Harvard Business Review* , 87 (12), 68-77.

Chuang, L.-M. (2005). An empirical study of the construction of measuring model for organizational innovation in Taiwanese high-tech enterprises. *Journal of American Academy of Business* , 6 (1), 299-305.

Clements, P., & Johes, J. (2006). *The diversity training handbook, A practical guide to understanding and changing attitudes*. London: Kogan Page.

Clements, P., & Jones, J. (2008). *The diversity training handbook: A practical guide to understanding & changing attitudes* (3th b.). London: Kogan Page.

Collins, S. M. (2011). Diversity in the post affirmative action labor market: A proxy for racial progress? *Critical Sociology* , 37 (5), 521-540.

Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. San Francisco: Berrett- Koehler Publishers.

Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive* , 5 (2), 34-47.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* , 5 (3), 45-59.

Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management* , 1 (1), 21-29.

Çavuşgil, S. T., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business and Industrial Marketing* , 18 (1), 6-21.

Daft, R. L. (1978). A dual-core of organizational innovation. *The Academy of Management Journal* , 21 (2), 193-210.

Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science* , 42 (5), 693-716.

Damanpour, F. (2000). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science* , 42 (5), 693-716.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal* , 34 (3), 555-590.

Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies* , 13 (3), 375-402.

Damanpour, F., & Gopalaksishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management* , 15 (1), 1-24.

Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management* , 17 (3), 215-236.

Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies* , 26 (6), 587-602.

Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies* , 46 (4), 650-675.

Darlington, G. (2001). Culture-A theoretical review. P. Joynt, & M. Warner içinde, *Managing across cultures: Issues and perspectives* (2th ed b.). London: Cengage Learning EMEA.

Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management* , 13 (2), 66-80.

Davenport, S., & Prusak, L. (2001a). *İş dünyasında bilgi yönetimi*. (G. Günay, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.

Davenport, T., & Prusak, L. (2001b). *İş dünyasında bilgi yönetimi*. (G. Günay, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.

Davenport, T., & Prusak, L. (2001c). *İş dünyasında bilgi yönetimi*. (G. Günay, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.

Davenport, T., & Prusak, L. (2001d). *İş dünyasında bilgi yönetimi*. (G. Günay, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.

Davenport, T., & Prusak, L. (2001e). *İş dünyasında bilgi yönetimi*. (G. Günay, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.

Davidson, M. N., Coplin, C., & McKinney, N. (2008). *Diversity in the workplace: A legal and statistical analysis*. Charlottesville, VA: Darden Business Publishing.

Davis, S. M., & Moe, K. (1997). Bringing innovation to life. *Journal of Consumer Marketing* , 14 (5), s. 338-361.

De Geus, A. (1997). The living company. *Harvard Business Review* , 75 (2), s. 51(9).

Desphande, R., & Farley, J. U. (2003). High performance firms in a complex new china. *Journal of Global Marketing* , 16 (1-2), 207-229.

Devenport, T., & Volpel, S. (2001). The rise knowledge towards attention of management. *Journal of Knowledge Management* , 5 (3), 212-222.

Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science* , 32 (11), 1422-1433.

Diamante, T., & Giglio, L. (1994). Managing a diverse workforce: Training as a cultural intervention strategy. *Leadership&Organization Development Journal* , 15 (2), 13 - 17.

Dinçer, Ö. (2002). *Yöneticilerin Kişisel Gelişim Yönetimi Olarak Duyarlık Eğitimi*. Ankara: Nobel Yayınları.



Dinçer, M. K. (1998). *İş Yaşamında Ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj*. İstanbul: Alfa.

D'netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: An empirical assessment. *International Journal Of Manpower* , 20 (8), 530-547.

Dobni, C. B. (2008). The DNA of innovation. *Journal of Business Strategy* , 29 (2), 43-50.

Doherty, A. J., & Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organization. *Journal of Sport Management* , 13, s. 287.

Dom, S. (2008). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Donuhoue, Mary. E. (2016). *The death of high performance programs: Transferring knowledge in the new millennial*. *Journal of Diversity Management*, 11 (1), 1-6

Dosi, G., & Labini, S. M. (2005). *Evaluating and comparing the innovation performance of the United States and the European Union*. Expert Report Prepared for Trend Chart Works, LEM.

Dosi, G., Marsili, O., Orsenigo, L., & Salvatore, R. (1995). Learning, market selection and the evolution of industrial structures. *Small Business Economics* , 7 (6), 411-436.

Doğan, E. (2000). *Kimlikler kışkacında ulusal kişilik*. Ankara: İmge Kitabevi.

Drucker, P. F. (2007). *The Practice of management*. Burlington: Elsevier.

Drucker, P. (1994). *Kapitalist ötesi toplum*. (B. D. Çorakçı, Çev.) İstanbul: İstanbul Kitabevi.

Drucker, P. (2003). *Yenilikçilik disiplini*. (A. Kardam, Çev.) İstanbul: MESS Yayınları.

Duran, E. (2003). Otel işletmelerinde bilgi yönetiminin rekabet avantajları. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü* . Çanakkale.

Durukan, T. (2005). *Küresel pazarlama*. (O. A. Seymen, & T. Bolat, Dü) Ankara: Nobel Yayınları.

Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 37 (4), 765-802.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. CA: Stanford University Press: Palo Alto.

Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. Ankara: Technopolis Group.

Ellis, C., & Jefferey, A. S. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33 (1), 79–109.

Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11 (2), 160-181.

Elmuti, D. (1993). Managing diversity in the workplace: An immense challenge for both managers and workers. *Industrial Management*, 35 (4), 19-22.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.

Erdoğan, İ., & Alemdar, K. (2005). *Popüler kültür ve iletişim* (Expanded 2th). Ankara: Genel Yayın ve Dağıtım.

Esen, E. (2005). *2005 workplace diversity practices survey report*. VA: Society for Human Resource Management.

Esty, K., Griffin, R., & Hirsch, S. M. (1995). *A manager's guide solving problems and turning adversity into a competitive advantage*. Canada: Adams Media Publications.

Fagerberg, J. (2005). *Innovation: A guide to the literature*. (J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson, Dü) Oxford: Oxford University Press.

Ferris, G. R., Frink, D. D., & Galang, M. C. (1993). Diversity in the workforce: The human resources management challenges. *Human Resource Planning* , 16 (1), 42.

Flor, M. L., & Oltra, M. J. (2004). Identification of innovating firms through technological innovation indicators: An application to the Spanish Ceramic Tile Industry. *Research Policy* , 33 (2), 323-336.

Floren, H. (2003). Collaborative approaches to management learning in small firms. *Journal of Workplace Learning* , 15 (5), 203-216.

Flynn, M., Dooley, L., O'sullivan, D., & Cormican, K. (2003). Idea management for organisational innovation. *International Journal of Innovation Management* , 7 (4), 417-442.

Fornaciari, C., & Loffredo, M. R. (1996). The age of clutter: Conducting effective research using the internet. *Journal of Management Education* , 2 (6), 732-742.

Friday, E., & Friday, S. S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development* , 22 (10), s. 863-880.

Göker, A. (2005). Produktivite, inovasyon yeteneği ve teknoloji. *MPM Rekabet Gücü, Teknoloji ve Verimlilik Toplantısı* (s. 5). Ankara: Milli Produktivite Merkezi.

Güleş, K. H., & Bülbül, H. (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi* , 1, 115-129.

Gültekin, N., & Sığrı, Ü. (2007). Bir kültür boyutu olarak "Bireycilik--ortaklaşa davranışçılık" ve örgütsel kültüre yansımaları. *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi* , 23 (7), 273-284.

Gürdoğan, E. N. (2001). Globalleşmeye karşı glokalleşme. Tekirdağ, Türkiye.

Gürdoğan, E. N. (2013). Küre dünyanın kare dünyaya dönüşmesi ve yeni vizyon arayışları. *Harvard Business Review Türkiye*.

Galanakis, K. (2006). Innovation process: Make sense using systems thinking. *Technovation* , 26 (11), 1222-1233.

Garvin, D. (1999). *Öğrenen bir örgüt yaratmak*. (G. Bulut, Çev.) İstanbul: Harward Business Review, Bilgi Yönetimi Özel Sayısı.

Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes, institute of technology management. *R&D Management Conference*. Switzerland: University of St.Gallen.

Giddens, A. (1998a). *Modernliğin sonuçları*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. A. (2000). Valuing diversity: A tale of two organizations. *Academy of Management Executive* , 14 (1), 93-105.

Gilliard, J. P. (2008). *Diversity training: A study of the impact of diversity training on organizational performance financial results and accountability*. Capella University.

Gloet, M., & Berrell, M. (2003). The dual paradigm nature of knowledge management: Implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of Knowledge Management* , 7 (1), 78-89.

Goh, S. (2002a). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management* , 6 (1), 23-30.

Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management* , 6 (1), 23-30.

Gomez-Mejia, L. R., & Palich, L. E. (1997). Cultural diversity and the performance of multinational firms. *Journal of International Business Studies* , 28 (2), s. 309-335.

Gottschalk, P. (2000). Strategic knowledge networks: The case of IT support for eurojuris law firms in Norway. *International Review of Law Computers&Technology* , 14 (1), 115–129.

Guidice, R. M., Heames, J. T., & Wang, S. (2009). The indirect relationship between organizational-level knowledge worker turnover and innovation: An integrated application of related literature. *The Learning Organization* , 16 (2), 143-167.

Gundling, E. (2002). *Yeniliğin 3M yolu*. (O. Gürbahçe, Çev.) Ankara: Academyplus Yayınevi.

Güleş, H.K., “Bilgi Çağı Örgütlerinde Bilgi Yönetimi” İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu, Tebliğler Kitabı, Konya 2-3 Mayıs, 2000.

Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy* , 32 (8), 1365-1379.

Hair, J. F., Black, W. C., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. NJ: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.

Hall, S. (1982). The rediscovery of “ideology”: Return of the repressed in media studies. M. Gurevitch, T. Bennett, J. Curran, & J. Woollacott içinde, *Culture, society and the media*. London: Methuen.

Halvino, E. (1998). *Developing Multicultural Organization*. Brattleboro, VT: Chaos Management.

Hans, M., & Schumann, H. (1997). *Globalleşme Tuzağı*. (Ö. S. Karadana, & M. Kahraman, Çev.) Ankara: Ümit Yayıncılık.

Hansen, J. A. (1992). Innovation, firm size, and firm age. *Small Business Economics* , 4 (1), 37-45.

Harrison, D. A., & Sin, H.-P. (2006). *What is diversity and how should it be measured?* (A. M. Kondrad, P. Prasad, & J. K. Pringle, Dü) London: Sage Publications.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review Archive* , 32 (4), 1199-1228.

Harman, H. H. (1976). *Modern faktor analysis*. Chicago: University of Chicago.

Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1988). Beyond relational demography: Time and the effects of surface and deep level diversity on work group cohesion. *Academy Of Management Journal* , 41 (1), 96-107.

Harrison, E. F. (1998). *The managerial decision-making process* (5th ed. b.). Boston: South-Western College.

Hartens, H., & Dehaes, R. (2008). Integrating diversity management into the management of the organization. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations* , 8 (4), 161-169.

Harvey, M., & Novicevic, M. (2000). Staffing global marketing positions: What we don't know make a difference. *Journal of World Business* , 35 (1), s. 80-94.

Hayes, A. F. (2012). PROCESS. *A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling* .

Hays-Thomas, R. (2016). *Managing workplace diversity and inclusion: A psychological perspective* . West Florida: Taylor & Francis.

Hays-Thomas, R. (2004). *Why now? The contemporary focus on managing diversity*. (M. S. Stockdale, & F. J. Crosby, Dü) USA: Blackwell Publishing Ltd.

Heidi, A., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation* , 28 (10), 644–657.

Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly* , 35 (1), 9-30.

Hicks-Clarke, P. D. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions. *Personal Review* , 29 (3), s. 324 - 345.

Higgins, J. M. (1995). The characteristics of companies that innovate. *Planning Review* , 23 (6), 36.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. California: Sage Publishers.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. CA: Sage: Beverly Hills.

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context*. Ekim 11, 2015 tarihinde GrandValley State University: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol12/iss1/8> adresinden alındı

Hofstede, G. (2016). *Geert hofstede & Gert jan hofstede*. Geert hofstede: <http://geerthofstede.com/dimensions-of-national-cultures> adresinden alınmıştır

Hofstede, G., & Bond, M. (1984). The need for synergy among cross-cultural studies. *Journal of Cross-Cultural Psychology* , 15 (4), 417-433.

Hollday, C. L., Knight, J. L., Paige, D. L., & Quonones, M. A. (2003). The influence of framing attitudes toward diversity training. *Human Resource Development Quartely* , 14 (3), s. 245–263.

Hong, J. (1999). Structuring for organizational learning. *The Learning Organization* , 6 (4), 173-186.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Eqatiaon Modeling: A Multidisciplinary Journal* , 6 (1), 1-55.

Hubbard, E. E. (2011). *The diversity scorecard, evaluating the impact of diversity on organizational performance* (1th b.). Petaluma, CA: Taylor and Francis.

Iles, P. (1995). Learning to work with difference. *Personel Review* , 24 (6), 44-60.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Iverson, K. (2000). Managing for effective workforce diversity: Identifying issues that are of concern to employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely* , 41 (2), 31-38.

Iwes, W. (1998). Knowledge management: An emerging dicipline with a long history. *Journal of Knowledge Management* , 1 (4), 269-274.

Jain, H. C., & Verma, A. (1996). Managing workforce diversity for competitiveness The Canadian experience. *International Journal Of Manpower* , 17 (4/5), 14-29.

Jang, S., Hong, K., & Bock, G. W. (2002). Knowledge management and process Innovation: The knowledge transformation path in Samsung SDI. *Journal of Knowledge Management* , 6 (5), 479-485.

Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management* , 43 (4), 409-424.

Johnson, M. (1996). *Gelecek bin yılda yönetim*. (S. Gül, Çev.) İstanbul: Sabah Kitapçılık.

Johnson, S. J. (1992). Valuing and managing diversity in business and industry: Literature review and models. *Traning and Development Research Center* , 356 -375.

Jones, K. P., King, E. B., Nelson, J., Geller, D. S., & Bowes-Sperry, B. (2013). Beyond the business case: An ethical perspective of diversity traning. *Human Resource Management* , 52 (1), 55-74.

Jones, S., Pringle, J., & Shephard, D. (2000). Managing diversity meets Aotearoa/New Zealand. *Personnel Review* , 29 (3), 364.

Joynt, P., & Warner, M. (1996). *"Introduction: Cross-cultural perspective," in managing across cultures: Issues and perceptives*. London: International Business Press.

Kamien, M. I., & Schwartz, N. L. (1982). *Market structure and Innovation*. New York: Cambridge University Press.

Karasar, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler* (6. Basım b.). ANKARA: 3 A Araştırma Eğitim ve Danışmanlık Ltd.

Karmin, A., & Novikova, E. (2006). *Kulturologiya*. Saint Petersburg: Piter Basım Evi.



Kermally, S. (2004). *Gurus on people management*. London: Thorogood Publishing.

Keyman, E. F., & Sarıbay, A. Y. (2000). *Global yerel eksende türkiye*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *The Academy of Management Journal* , 24 (4), 689-713.

King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations* (1th b.). London: Cengage Learning EMEA.

Kinippenberg, D. V., 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 (6), 1008-1022.

Kirton, G. (2003). *Developing strategic approaches to diversity policy*. (M. J. Davidson, & S. L. Fielden, Dü) John Wiley&Sons Ltd.

Kocadaş, B. (2006, 11 30). Kültür ve medya. *International Journal of Human Sciences* , 1-14.

Kossek, E. E. (1987). Human resources management innovation. *Human Resource Management* , 26 (1), 71-92.

Kossek, E. E., Markel, K. S., & McHugh, P. P. (2002). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management* , 16 (3), 328-354.

Kreitz, P. A. (2007). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship* , 34 (2), 101-120.

Krogh, G. V., & Roos, J. (1996). *Managing knowledge*. London: Sage Publication.

Kuczarski, T. D. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it? *Journal of Consumer Marketing* , 20 (6), 536-541.

Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Common goals and golden opportunities: Evaluations of diversity education in academic and organizational setting. *Academic of Management Learning&Education* , 7 (3), s. 309.

Kundu, S. C. (2003). Workforce diversity status: A study of employee' reactions. *Industrial Management Data Systems* , 103 (4), 215-226.

Kurt, M. (2004). İşletmelerde bilgi yönetimi uygulamaları ve rekabet avantajına katkıları: Siemens Business Services (SBS) Türkiye örneği, Basılmamış Doktora Tezi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* . Afyon, Türkiye.

Kurt, M. & Ağca V., “Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma”, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=185](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=185) (11.07.2004).

Lai, Y.-L., Hsu, M.-S., Lin, F.-J., Chen, Y.-m., & Lin, Y.-H. (2014). The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research* , 67 (5), s. 734-739.

Lang, J. C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management* , 5 (1), 43-59.

Larkey, L. K. (1996). Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. *Academy Of Management Review* , 21 (2), 463-491.

Laudon, K., & Laudon, J. (2011). *Management information system* (12th b.). New York: Prentice Hall.

Lee, C. C., & Yang, J. (2000a). Knowledge value chain. *Journal of Management Development* , 19 (9), 783-794.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* , 13 (S1), 111–125.

Lichtenthaler, U., & Ernst, H. (2009). Opening up the innovation process: The role of technology aggressiveness. *R&D Management* , 39 (1), 38-55 .

Lies, P. (1996). Learning to work with difference. *Personel Review* , 24 (6), 44-60.

Lin, Chinho; Wu, Ju-Chuan; Yen, David C. (2012) Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages, *Information & Management*, 49 (1), 10-23

Linton, J., & Walsh, S. (2004). Integrating innovation and learning curve theory: An enabler for moving nanotechnologies and other emerging process technologies into production. *R&D Management* , 34 (5), 517-527.

Love, J. B. (2001). The assessment of diversity initiatives in academic libraries. *Journal of Library Administration* , 33 (1-2), 73-103.

Love, P., & Lattimore, R. (2009). *International trade: Free, fair and open?* OECD.

Lumby, J. (2006). Conceptualizing diversity and leadership: Evidence form 10 cases. *Educational Management Administration & Leadership* , 34 (2), 151-165.

Luthans, F. (2015). *International management: Culture, strateji, and behavior* (9 Edition b.). New York: McGraw-Hill Education.

Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed. b.). USA: Irwin Mc Graw Hill.

Luthans, F. (2010). *Organizational behavior* (12th ed. b.). McGraw-Hill Education.

Malhotra, Y. (1998). *Knowledge management, knowledge organization & knowledge workers*. 3 2015, 2 tarihinde [www.brint.com](http://www.brint.com). adresinden alındı

Malinowski, B. (1990). *İnsan ve Kültür* (1th ed. b.). (F. Gümüş, Çev.) Ankara: Verso Yayıncılık.

Mandonca, S., Pereira, T. S., & Godinho, M. M. (2004). Trademarks as an indicator of innovation and industrial change. *Research Policy* , 33 (9), 1385-1404.

Mannix, E., & Neale, M. A. (2005a). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science In The Public Interest* , 6 (2), 31-55.

Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management* , 4 (3), 204-216.

Martiny, M. (1998). Knowledge management at HP consulting. *Organization Dynamics* , 27 (2), 71-77.

Mathews, A. (1998). Diversity: A principle of human resource management. *Public Personnel Management* , 27 (2), 175-185.

Maula, M. (2000). The senses and memory of a firm: Implications of autopoiesis theory for knowledge management. *Journal of Knowledge Management* , 4 (2), 157-161.

McAdam, R., & McCreedy, S. (1999a). A critical review of knowledge management methods. *The Learning Organization* , 6 (3), s. 91-99.

Mccann, J. E., & Buckner, M. (2004). Strategically integrating knowledge management initiatives. *Journal of Knowledge Management* , 8 (1), s. 47-63.

McCombs, G., & Luthans, F. (2007). Diversity training: Analysis of the impact of self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly* , 18 (1), 91 - 120.

McEnrue, M. P. (1993). Managing Diversity: Los Angeles before and after the riots. *Organizational Dynamics* , 21 (3), 18 - 29.

McKay, P. F., Avery, D. R., Scott, T., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebi, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personel Psychology* , 60, 35-57.

McMillian-Capehart, A. (2003). Hundreds of years of diversity: What took us so long? *Equal Opportunities International* , 22 (8), 20-37.

Milliken, F. J., & Martin, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy Of Management Review* , 21 (2), 402-433.

Montes, T., & Shaw, G. (2003). The future of workplace diversity in the new millennium. J. M. Davidson, & S. L. Fieldsen içinde, *Individual diversity and Psychology in organizations*. West Sussex: John Wiley&Sons Ltd.

Mor, M. B. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publication.

Mort, J. (2001). Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge . *Knowledge Management* , 5 (3), 222-231.

Mutlu, E. (2008). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ayraç Yayınevi.

Nathan, M., & Lee, N. (2013). Cultural diversity, innovation, and entrepreneurship: Firm-level evidence from London. *Economic Geography* , 89, s. 367-394.

Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning & Education* , 8 (4), 511-526.

Nochur, K. (2009). *İnovasyon yapmak*. (M. İnan, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.

Nonaka, I. (1999). *Bilgi yaratan şirket*. (G. Bulut, Çev.) Harvard Business Review.

Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society* , 21 (4), 773-784.

Offsey, S. (1997). Knowledge management: Linking people to knowledge for bottom line results. *Journal of Knowledge Management* , 1 (2), 113-122.

Oke, A., Burke, G., & Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management* , 27 (7), 735-753.

Onat, A. (2010). Özel hastanelerde bilgi yönetimi: Bir araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* . İstanbul.

Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013a). Diversity strategies and business logic: Why do companies employ ethnic minorities? *Group & Organization Management* , 38 (4), 480-511.

Ortlieb, R., Sieben, B., & Sichtmann, C. (2013b). Assigning migrants to customer contact jobs: A context-specific exploration of the business case for diversity. *Review of Managerial Science* , 8 (2), 1-25.

Outi, A. (2008). *Diversity management and corporate communication: The challenges of finnish communication executives in multinational corporations*. VDM Verlag.

Overmyer Day, L. E. (1995). The pitfalls of diversity training. *Training&Development* , 49 (12), 25-29.

Özbilgin, M. (2007). *Küresel farklılık yönetimi*. (B. Dereli, Dü.) İstanbul: Beta Yayınları.

Özdemir, A. (2006). Bilgi yönetimi ve kurumsal yaklaşım: Çorlu ilçesi kamu ve özel arşivleri ile bilgi merkezleri üzerine bir çalışma, Basılmamış yüksek lisans tezi. İstanbul.

Özgöner, Ş. (2002). *Global ölçekte değer yaratan bilgi yönetimi stratejileri*. 1. Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi. Hereke, Kocaeli: Bildiriler Kitabı.

Patricson, M. (1994). Workplace management strategies for a new millennium. *The International Journal Of Career Management* , 6 (2), 25 - 32.

Pendry, L. F., Driscoll, D. M., & Field, S. C. (2007). Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 80 (1), 27-50.

Peters, T. (1999). *The circle of innovation*. London: Vintage.

Philips , J. M., & Beverly, M. (2014). Increasing racial/ethnic diversity in nursing to reduce health disparities and achieve health equity. (Nursing in 3D: Workforce Diversity, Health Disparities, and Social Determinants in Health). *Public Health Reports* , 129 (1), s. SS45(6).

Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review* , 69 (2), s. 328-338.

Point, S., & Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal* , 21 (6), 750-751.

Prasad, P., Pringle, J. K., & Kondrad, A. M. (2006). *Examining the contours of workplace diversity, concepts, contexts and challenges*. London: Sage Publications.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* , 40 (3), 879-891.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers* , 36 (4), 717-731.

Pringle, J. K. (2009). *Positioning workplace diversity: Critical aspects of theory*. (M. F. Özbilgin, Çev.) UK: Edward Edgar Publishing Inc.

Qin, J., Muenjohn, N., & Chhetri, P. (2013). A review of diversity conceptualizations: Variety, trends, and a framework. *Human Resource Development Review* , 13 (2), 133-157.

Quadros, R., Furtado, A., Bernardes, R., & Franco, E. (2001). Technological innovation in Brazilian industry: An assessment based on the São Paulo innovation survey. *Technology Policy and Innovation in the Globalized Learning Society* , 67 (2-3), 203–219.

Raman, N., & Karan, K. (2006). Cultural influences on public relations practices in multicultural societies: A study of multinational organizations in Singapore. *China media Research* , 2 (1), 31-41.

Rincon, V. G., Bergman, G. R., & Castano, B. P. (2010). Knowledge management as a tool for the productive transformation of a region in a developing country. *Proceeding of The 11th European on Knowledge Management*. Academic Publishing Limited Reading.

Robertson, S. (2002). A tale of two knowledge-sharing systems. *Journal of Knowledge Management* , 6 (3), 295-308.

Rogers, E. W. (2001). Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation. *Industrial & Labor Relations Review* , 54 (4), 897-899.

Roosevelt, T. R. (2006). *Building on the promise of diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York: AMACOM Books .

Rosado, C. (2006). What do we mean by managing diversity. *Workforce Diversity* , 3, 1-5.

Roth, J. (2003). Enabling knowledge creation: Learning from an R&D organization. *Journal of Knowledge Management* , 7 (1), 32-48.

Rowler, J. (2000). From learning organization to knowledge entrepreneur. *Journal of Knowledge Management* , 4 (1), s. 9.

Sabuncuoğlu, Z. (1998). *Örgütsel psikoloji* (3th ed. b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sadri, G., & Tran, H. (2002). Managing your diverse workforce through improved communication. *Journal Of Management Development* , 21 (3), 227.

Sanchez, R. (2004). Tacit knowledge versus explicit knowledge approaches to knowledge management practice. *Department of Industrial Economics and Strategy* , 7 (5), 1-22.

Saran, M. (2005). *Kültürlerarası yönetim ve liderlik*. (P. Yayınoglu, Dü.) İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.

Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development*. New Jersey: New Brunswick.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* , 37 (3), 580-607.

Semmel, E. C. (2002). Knowledge management: Process and strategic used in US research universities (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Florida.

Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: A literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal* , 13 (4), 296-315.

Sheremata, W. A. (1998). New issues in competition policy raised by information technology industries. *Antitrust Bulletin* , 43 (3/4), 547-583.



Smith, J. (1998, Haziran). Southeast Asia's Search for Managers. *Management Review* , s. 9.

Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management. *Journal of Knowledge Management* , 4 (4), 337-345.

Sparrow, J. (1998). *Knowledge in organizations*. London: Sage Publication.

Stoner, C., & Russel-Chapin, L. A. (1997). *Creating a culture of diversity*. Business Forum.

Storey, J., & Barnett, E. (2000). Knowledge management initiatives: Learning from failure. *Journal of Knowledge Management* , 4, 145-156.

Sveiby, K.-E. (2001). A knowledge based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital* , 2 (4), 344-358.

Sveiby, K.-E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work: An empirical study. *Journal of Knowledge Management* , 6 (5), 420-433.

Swaim, R. W. (2010). *The strategic Drucker: Growth strategies and marketing insights from the works of peter Drucker*. San Francisco: John & Sons.

Szeto, E. (2000). Innovation capacity: Working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM Magazine* , 12 (2), 149-158.

Tübitak. (2005). *Oslo kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*. Ankara: TÜBİTAK Yayını.

Tüsiad. (2003, Ekim). Tüsiad ulusal inovasyon sistemi. *Tüsiad Yayınları* , 136.

Tanyeri, M., & Fırat, A. (2005). Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 7 (3), 268-279.

TDK. (2006, 10 26). *TDK*. 05 31, 2015 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr:>  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.  
556b2d3386d9f0.61560392](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.556b2d3386d9f0.61560392) adresinden alındı

Teece, D. J. (2002). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*. New York: Oxford University Press.

Temizel, H., Turan, E., & Temizel, M. (2008). Küresel işletmecilikte ülkelerin sosyo-kültürel yapılarından kaynaklanan sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (19), 459-474.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. March 23, 2016 tarihinde Harvard Business Review: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity> adresinden alındı

Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews* , 3 (3), s. 169–183.

Thibeaux, Stephanie; Tillotson, Gwen; Falls, Terrance; Bell, Reginald L. (2006), Imposition of Diversity: The imposition of diversity-training through top down management communication, *Journal of Diversity Management*, 1 (2), 1-14

Tingstrom, J. (2005). *The challenge of environmental improvement in different types of innovation projects*. (A. Bramley, D. Brissaud, D. Coulellier, & C. McMahon, Dü) Springer Netherlands.

Toffler, A. (1996). *Şok: Gelecek Korkusu* (4th ed. b.). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization* , 17 (1), 101-121.

Topçu, N. (2004). *Kültür ve medeniyet* (4. Baskı b.). İstanbul: Dergah Yayınları.

Totsch, M. (2003). *Knowledge sharing is a change-management exercise*. March 11, 2015 tarihinde The Tax Adviser 34. adresinden alındı

Treven, S., & Treven, U. (2006). Training in diversity management. *Journal of Diversity Management (JDM)* , 2 (1), 29-36.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2002). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3th ed. b.). New York: McGraw-Hill.

Tutal, N. (2006). *Küreselleşme, İletişim, Kültürlerarasılık*. İstanbul: Kırmızı Yayınları.

Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Unger, B. (2005). *Problems of measuring innovative performance, innovation and institutions: A multidisciplinary review of the study of innovation systems*. (S. Casper, & F. V. Waarden, Dü) Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

United States Government Accountability Office. (2005). *Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate*. 7 21, 2015 tarihinde [www.gao.gov: http://www.gao.gov/new.items/d0590.pdf](http://www.gao.gov/new.items/d0590.pdf) adresinden alındı

United States Government Accountability Office. (2005). *Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate*. 4 21, 2015 tarihinde GAO: <http://www.gao.gov/new.items/d0590.pdf> adresinden alındı

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Van Dyne, L., Ang, S., & Nielsen, T. M. (2007). *Cultural intelligence*. (I. S. Clegg, & J. Bailey, Dü) CA: Sage Publishing.

Vatandaş, C. (2002). *Çok kültürlülük*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Vila, N., & Kuster, I. (2007). The importance of innovation in international textile firms. *European Journal of Marketing* , 41 (1/2), 17-36.

Wallin, M., & Krogh, G. V. (2010). Organizing for open innovation: Focus on the Integration of knowledge. *Organizational Dynamics* , 39 (2), 145-154.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Organizational learning: A critical review. *The Learning Organization* , 10 (1), 8-17.

Wanguri, D. M. (1996). Diversity, perceptions of equity and communicative openness in the workplace. *The Journal Of Business Communication* , 33 (4), 443.

Weaver, P., Wilborn, L., McCleary, K., & Lekagul, A. (2003). Diversity training management initiatives in the lodging Industry: An exploratory analysis of underlying dimensions. *Journal of Hospitality & Tourism Research* , 27 (2), 237-253.

Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal Of Management* , 27 (2), 141–162.

Wenhong, B., & Jianhua, Z. (2009). Key points in implementation of knowledge management and its solutions. *Canadian Academy of Oriental and Occidental Culture* , 5 (3), 56-61.

Wiig, K. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management* , 1 (1), 6-14.

Williams, R. (2003). *Televizyon, teknoloji ve kültürel biçim*. (A. U. Türkbağ, Çev.) Ankara: Dost Yayınları.

Wolters, J. (2001). *Understanding innovation: What inspires It? What makes it successful?* Arlington: PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.

Wong, S.-Y., & Chin, K.-S. (2007). Organizational innovation management: An organization-wide perspective. *Industrial Management & Data Systems* , 107 (9), 1290-1315.

Wulong, G., & Tang, J. (2004). Link between innovation and productivity in Canadian manufacturing industries. *Economics of Innovation and New Technology* , 13 (7), 671-687.

Yüksel, M. (2003). Hukuk kültürü. *AÜEHFD* , 7 (34), 283-312.

Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zeka. *KMU İİBF Dergisi* , 11 (16), 100-131.

Yeygel, S. Ç., & Eğinli, A. T. (2010). Uluslararası işletmelerin web sitelerinin tasarımında kültürel boyutların adaptasyonunun önemi. *Odtü Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* , 1 (2), 178-204.

Yogesh, M. (1998). *Toward a knowledge ecology for organizational white-waters*. 5 31, 2015 tarihinde <http://www.brint.com/papers/ecology.htm> adresinden alındı

Zaim, H. (2010). Bilgi yönetiminin alt yapısı ve bilgi yönetimi performansı: Türkiye'de bir saha çalışması. *Sosyal Siyaset Konferansları* , 2 (59), 51-67.

Zaim, H. (2005). *Bilginin artan önemi ve bilgi yönetimi*. İstanbul, Türkiye: İşaret Yayınları.

Zhang, Y., Huang, M., & Hao, D. (2010). Knowledge capacity and the process types of open innovation. *International Conference on Information Networking and Automation*.

Zion, S., & Kozleski, E. (tarih yok). *Understanding culture*. 4 15, 2015 tarihinde [www.urbanschools.org/pdf/understanding.culture.LETTER.pdf](http://www.urbanschools.org/pdf/understanding.culture.LETTER.pdf) adresinden alındı

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

<b>Farklılık İklimi Ölçeği</b>	
Farklılık iklimi ile ilgili aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kurum açısından aşağıdaki ifadeler çerçevesinde değerlendiriniz. 1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- kararsızım; 4 katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum	
Sosyo Kültürel1	Kurumumuzda, ödül ve primlerin belirlenmesinde etnik/kültürel/dini/mezhepsel farklılıklardan ötürü ayrımcılık yapılmamaktadır.
Sosyo Kültürel2	Kurumumuzda, işe almada etnik/kültürel/dini/mezhepsel farklılıklardan ötürü ayrımcılık yapılmamaktadır.
Sosyo Kültürel3	Kurumumuzda, farklılıklar dikkate alınmaksızın, gelişme yönünde potansiyel sahibi çalışanlar sistematik olarak belirlenmekte ve desteklenmektedir
Sosyo Kültürel4	Kurumumuzda, terfi ve görevlendirmelerde etnik/kültürel/dini/mezhepsel farklılıklardan ötürü ayrımcılık yapılmamaktadır.
Sosyo Kültürel5	Kurumumuzda, performans değerlemede etnik/kültürel/dini/mezhepsel farklılıklardan ötürü ayrımcılık yapılmamaktadır.
Demografik1	Kurumumuzda, etnik/kültürel/dinsel/mezhepsel farklılık sebebi ile ayrımcılık yapılmamaktadır.
Demografik2	Kurumumuzda, özürlü olmak sebebi ile ayrımcılık yapılmamaktadır.
Demografik3	Kurumumuzda, sosyo-ekonomik statü sebebi ile ayrımcılık yapılmamaktadır.
Genel Göstergeler1	Kurumumuzda farklılıklar dikkate alınmakta, Kurumun değerleri sebebi ile çalışanlara karşı etnik/kültürel/dini/mezhepsel ayrımcılık yapılmamaktadır.
Genel Göstergeler2	Kurumumuzda farklılık yönetimi kapsamında, çalışanların uyumlu biçimde çalışmasına imkan veren bir ortam vardır.
Genel Göstergeler3	Kurumumuzda farklılık yönetimi kapsamında farklılıklar başarılı biçimde yönetilmektedir.
Genel Göstergeler4	Kişisel olarak etnik/kültürel/dini/mezhepsel ayrımcılık yapılmasına karşı çıkarım.
<b>Farkındalık Eğitimi Ölçeği</b>	
Farkındalık temelli eğitim unsurlarından olan kültürel zeka uygulamaları ile ilgili aşağıdaki ifadeleri 1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- kararsızım; 4 katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum kavramları çerçevesinde değerlendiriniz.	
Üst biliş1	Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşim kurarken kullandığım kültürel bilgilerin farkındayım.
Üst biliş2	Bana yabancı bir kültürden gelen insanlarla etkileşim kurarken kültürel bilgimi ayarlarım
Üst biliş3	Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilgimin farkındayım
Biliş1	Diğer kültürlerin yasal ve ekonomik sistemlerini bilirim
Biliş2	Diğer dillerin kurallarını (örneğin; kelime bilgisini, dil bilgisini) bilirim
Biliş3	Diğer kültürlerin dini inançlarını ve kültürel değerlerini biliim
Biliş4	Diğer kültürlerin evlilik yapılarını bilirim
Biliş5	Diğer kültürlerin sanat ve zanaatlarını bilirim
Biliş6	Diğer kültürlerin sözel olmayan davranışlarını (jest, mimik) bilirim.
Motivasyon1	Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurmaktan zevk alırım
Motivasyon2	Farklı bir kültüre sahip biriyle karşılaştığımda onlarla kaynaşabilme konusunda kendime güvenirim
Motivasyon3	Yeni bir kültüre uyum sağlama sürecinde yaşayacağım stres ile başa çıkabilme

	konusunda kendime güvenirim
Motivasyon4	Yabancı olduğu bir kültürde yaşamaktan hoşlanırım.
Motivasyon5	Farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına alışabilme konusunda kendime güvenirim.
Davranış1	Konuşma davranışlarımı (örneğin; ses tonu, aksan vb.) Kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.
Davranış2	Farklı kültürlerarası durumlara uyum sağlamak için duruma göre duraksar ya da sessiz kalırım
Davranış3	Konuşma hızımı kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.
Davranış4	Sözel olmayan davranışlarımı kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.
Davranış5	Sözel olmayan davranışlarımı kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim
<b>Bilgi Yönetimi Ölçeği</b>	
Şirketinizin bilgi yönetimi unsurları olan altyapı ve süreçlerdeki durumunu aşağıdaki seçenekler üzerinden değerlendiriniz 1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- kararsızım; 4 katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum	
Alt yapı1	Kurumumuzun bilişim alt yapısı bilgi yönetimi için yeterlidir
Alt yapı2	Kurumumuzdaki mevcut kurum kültürü bilgi üretmeyi desteklemektedir
Alt yapı3	Kurumumda çalışan yönetici ve personelin bilgi birikimi, vasıf ve yetkinliği yeterlidir
Alt yapı4	Kurumumuzda çalışanları yüksek nitelikli bilgi çalışanları olarak tanımlayabilirim
Süreçler1	İşimle ilgili bilgiler düzenli biçimde tasnif edilmekte, dosyalanmakta (elektronik ortamda) ve saklanmaktadır
Süreçler2	Aradığım bilgiye kolayca (hızlı) ulaşabiliyorum
Süreçler3	Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz
Süreçler4	Kurumumda etkili bir bilgi paylaşım sistemi var
<b>İnovasyon Performansı Ölçeği</b>	
Şirketinizin ürün ve süreç inovasyonlarındaki durumunu aşağıdaki seçenekler üzerinden değerlendiriniz 1- kesinlikle katılmıyorum; 2- katılmıyorum; 3- kararsızım; 4 katılıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum	
Ürün inovasyonu1	Şirketim üretim sürecinde değer katmayan işlemleri belirler ve o işlemlerle alakalı tedbirlerini çok kısa zamanda alabilir.
Ürün inovasyonu2	Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinalardaki, değişken maliyetli parçaları azaltabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.
Ürün inovasyonu3	Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinalardaki verim kalitesini arttıracak inovatif bakış açısına sahiptir.
Süreç inovasyonu1	Şirketim üretim sürecinde, değer katmayan işlemleri belirleyebilir ve gerekli tedbirleri alabilir.
Süreç inovasyonu2	Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinalardaki, değişken maliyetli parçaları azaltabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.
Süreç inovasyonu3	Şirketim imalat sürecindeki, yazılımlardaki, tekniklerdeki ve makinalardaki verim kalitesini arttırabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.
Süreç inovasyonu4	Şirketim teslimat sürecindeki değer katmayan işlemleri ortadan kaldırıp katma değerli süreçleri yaratabilecek inovatif bakış açısına sahiptir.
Süreç inovasyonu5	Şirketim değişken maliyeti azaltmak ve/veya teslimat ile bağlantılı lojistik sürecinde teslimat hızını arttırabilecek yetkinliğe sahiptir.

## ÖZGEÇMİŞ

1981 Adana doğumlu olan Ramazan Topal, lise eğitimden sonra Harran üniversitesi İşletme bölümünü tamamlamıştır. Lisans eğitiminden sonra İstanbul'a gelerek proje yönetimi konusunda uzmanlaşan Ramazan Topal, aynı zamanda bazı STK'ların yapılandırılması süreci yürütmüştür.

2013 yılında doktora eğitimine Maltepe Üniversitesinde başlamış ve tez döneminde 'Tübitak 2214-A Doktora sırası yurtdışı araştırma bursuyla' 1 yıl Indiana'da bulunan Purdue Üniversitesinde araştırmacı olarak bulunmuştur. Bu zaman diliminde tezine derinlik kazandırırken, öğrenci koçluğu ve yaşam koçluğu gibi konularda bilgi ve deneyimlerini artırmıştır.

Evli ve 2 çocuk babası olan Ramazan Topal halen Kayseri'de iş yaşamına devam etmektedir.



## **Ek 2. Tübitak Bildirim Formu**

Bu tez, 1059B141500019 kodu ile Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu'nun (TUBITAK) 2214-A doktora sırası yurtdışı araştırma burs programı ile desteklenmiş ve Purdue Üniversitesinde tamamlanmıştır.

