

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ:
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

İlkay AKBAŞ

Eskişehir, 2019

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ:
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

İlkay AKBAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İlkay AKBAŞ'ın "Farklılıkların Yönetiminin İç Girişimciliğe Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı tezi 22 Ağustos 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Uluslararası İşletmecilik) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

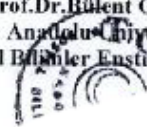
İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.A.Emre DEMİRCİ

Üye : Doç.Dr.Umut KOÇ

Üye : Dr.Öğr.Üyesi B.Tuğberk TOSUNOĞLU

Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ:
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

İlkay AKBAŞ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos, 2019

Danışman: Doç. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte mevcut ekonomik çevre, çoğu işletme için giderek daha rekabetçi, zorlu bir hale gelmektedir. İşletmeler, varlığını devam ettirmek ve rekabet avantajı elde edebilmek adına sürekli olarak yenilik yapmak zorunda olmaktadır. İşletmelerin yeniliklere yönelik uygulayabilecekleri en önemli stratejilerden biri iç girişimciliktir. Diğer taraftan, küreselleşme ile birlikte işgücü yapısındaki farklılıklar da artmaktadır. Bu noktada farklılıkların yönetimi, farklılıkların potansiyel dezavantajlarını en aza indirmek, potansiyel avantajlarını en üst seviyeye çıkarmak ve rekabet avantajı elde etmek için en önemli yönetim anlayışlarından birisi olmaktadır.

Bu araştırma kapsamında, farklılıkların yönetiminin iç girişimciliğe olan etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak, farklılıkların yönetimi ve iç girişimcilik kavramsal olarak açıklanmaya çalışılmış, daha sonra aralarındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Son olarak ise farklılıkların yönetiminin boyutlarının iç girişimciliğin boyutlarına olan etkisini ölçmeye yönelik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma, Bursa otomotiv sektöründe çalışan 203 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, farklılıkların yönetiminin birey boyutunun, iç girişimciliğin yenilikçilik, risk alma, özerklik ve bireysel sosyal ağları genişletme boyutlarına yönelik istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmuştur. Buna karşılık farklılıkların yönetiminin birey boyutunun, iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Diğer taraftan farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutlarının, iç girişimciliğin boyutlarına yönelik istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Anahtar Sözcükler: Farklılıkların Yönetimi, İç Girişimcilik, Rekabet Avantajı

ABSTRACT
**EFFECT OF DIVERSITY MANAGEMENT ON INTRAPRENEURSHIP: A
STUDY IN AUTOMOTIVE INDUSTRY**

İlkay AKBAŞ

Department Business

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, August, 2019

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ

With globalization in recent years, the current economic environment has become increasingly competitive and challenging for most corporations. Corporations have to constantly innovate in order to maintain their existence and gain competitive advantage. One of the most important strategies that corporations can implement for innovation is intrapreneurship. On the other hand, with globalization, differences in labor structure are also increasing. At this point, the diversity management is one of the most important management approaches in order to minimize the potential disadvantages of the differences, to maximize the potential advantages and to gain competitive advantage.

In this study, the effect of diversity management on intrapreneurship is examined. In this direction, firstly, diversity management and internal intrapreneurship are tried to be explained conceptually and then the relationship between them is tried to be revealed. Finally, multiple regression analysis was conducted to measure the effect of the dimensions of diversity management on the dimensions of intrapreneurship. The research was conducted on 203 people working in Bursa automotive sector.

According to the results of multiple regression analysis, the statistically significant and positive effect of the individual dimension of the diversity management on the innovation, risk taking, autonomy and expansion of individual social networks of intrapreneurship was found. In contrast, there was no statistically significant effect of individual dimension of diversity management on proactivity dimension of intrapreneurship. On the other hand, there was no statistically significant effect of departmental and organizational dimensions of diversity management on the dimensions of intrapreneurship.

Keywords: Diversity management, Intrapreneurship, Competitive advantage

ÖNSÖZ

Öncelikle tarafımca hazırlanan bu araştırmanın literatüre ve iş dünyasına katkıda bulunmasını temenni ederim. Bu tezin hazırlanmasında bilgi birikimini, tecrübesini ve zamanını benimle paylaşan danışmanım Sayın Doç. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ'ye çok teşekkür ederim. Aynı zamanda, tez çalışmamda fikirleri ile bana destek olan arkadaşım Arş. Gör. Mahmut BAKIR'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Son olarak, olumlu tutum ve davranışları ile beni motive eden ve destekleyen tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim. Bugünlere gelmemi sağlayan, üzerimde sonsuz emeği bulunan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sevgili Anneme...

22/08/2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İlkay AKBAŞ

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI.....	İ
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	İİ
ÖZET	İİİ
ABSTRACT.....	İV
ÖNSÖZ	V
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLOLAR DİZİNİ.....	X
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XI
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	XII

BİRİNCİ BÖLÜM

1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	1
1.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramsal Çerçeve	1
1.1.1. Farklılık Kavramı ve Boyutları.....	1
1.1.2 Farklılıkların Üstünlükleri ve Zayıflıkları	11
1.1.2.1. Farklılıkların Üstünlükleri.....	12
1.1.2.2. Farklılıkların Zayıflıkları.....	13
1.1.3 Farklılıkların Yönetimi Kavramı.....	14
1.2. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları.....	19
1.2.1. Farklılıkların Yönetiminin Bireysel Faydaları.....	20
1.2.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Faydaları.....	21
1.3. Farklılıkların Yönetimi Modelleri	23
1.3.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller	24
1.3.2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Ara Modeller	26
1.3.3. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Tam Bütünleşme Modeli	30
1.3.4. Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli.....	31
1.3.5. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller	33
1.4. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Yaklaşımları.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

2. İÇ GİRİŞİMCİLİK.....	43
-------------------------	----

2.1. İç Girişimcilik Kavramsal Çerçeve.....	43
2.1.1. Girişimcilik Kavramı.....	43
2.1.2. İç Girişimcilik Kavramı.....	45
2.2. İç Girişimciliğin Davranışsal Boyutları	49
2.2.1. Yenilikçilik.....	50
2.2.2. Risk Alma	52
2.2.3. Proaktiflik.....	53
2.2.4. Özerklik	54
2.2.5. Bireysel Sosyal Ağları Genişletme	55
2.3. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler.....	56
2.3.1. İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	57
2.3.2. İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler.....	61
2.4. İç Girişimcilik Türleri	63
2.4.1. Sürekli Yenilenme	63
2.4.2. Örgütsel Yenilenme	64
2.4.3. Stratejik Yenilenme.....	65
2.4.4. Yeni Faaliyet Alanlarının Oluşturulması	65
2.5. İç Girişimcilik Modelleri.....	66
2.5.1. Fırsatçı Model.....	66
2.5.2. İmkan Tanıyan Model.....	67
2.5.3. Destekleyici Model.....	68
2.5.3. Üretici Model.....	68
2.6. İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları.....	69
2.6.1. Vizyonun Geliştirilmesi	70
2.6.2. Yeniliklerin Özendirilmesi	70
2.6.3. İç Girişimciler için Uygun Ortamın Yaratılması	71
2.6.4. Takımların Oluşturulması.....	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ BAĞLAMINDA İÇ GİRİŞİMCİLİK	75
3.1. Farklılıkların Yönetiminin Sonuçları ile İç Girişimciliğin Öncülleri	75
3.1.1. Yenilikçilik ve Yaratıcılık.....	75
3.1.2. Karar Alma ve Problem Çözme	78
3.1.3. Motivasyon	81

3.1.4. Örgütsel Bağlılık.....	83
3.1.5. Ekip Çalışması.....	86
3.1.6. Esnek Örgütsel Yapı.....	89
3.1.7. İletişim	93
3.2. Farklılıkların Yönetimi ve İç girişimcilik İlişkisi	95
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
4. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE OLAN ETKİSİNE YÖNELİK BURSA OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	98
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	98
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	98
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	98
4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	99
4.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	99
4.3.2.1. <i>İç Girişimcilik Ölçeği</i>	99
4.3.2.1. <i>Farklılıkların Yönetimi Ölçeği</i>	100
4.3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	100
4.3.4. Araştırmanın Hipotezleri	106
4.4. Araştırma Bulguları ve Yorumlar	108
SONUÇ VE ÖNERİLER	119
KAYNAKÇA	127
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Girişimciliğin Doğasına İlişkin Yedi Perspektif	43
Tablo 2.2. İç Girişimciliğe Yönelik Amaçlar Ve Programlar.....	70
Tablo 4. 1. İç Girişimcilik Ölçeği.....	100
Tablo 4. 2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği.....	100
Tablo 4. 3. İç Girişimcilik Ölçeğine Ait Faktör Yükleri	102
Tablo 4. 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi İç Girişimcilik Ölçeği Uyum İndeksleri.....	103
Tablo 4. 5. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Yükleri	104
Tablo 4. 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi, Farklılıkların Yönetimi Uyum İndeksleri.....	105
Tablo 4. 7. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları	106
Tablo 4. 8. Katılımcıların Demografik Özellikleri	109
Tablo 4. 9. İç Girişimciliğe Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	110
Tablo 4. 10. Farklılıkların Yönetimi Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler ..	111
Tablo 4. 11. Korelasyon Analizi	112
Tablo 4. 12. Normallik Testi Sonuçları	113
Tablo 4. 13. Yenilikçiliğe İlişkin Regresyon Analizi	114
Tablo 4. 14. Proaktifliğe İlişkin Regresyon Analizi	114
Tablo 4. 15. Risk Almaya İlişkin Regresyon Analizi	115
Tablo 4. 16. Özerkliğe İlişkin Regresyon Analizi	115
Tablo 4. 17. Bireysel Sosyal Ağları Genişletmeye İlişkin Regresyon Analizi.....	116
Tablo 4. 18. Hipotezlerin Özeti.....	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Farklılıkların Yönetimi Değişim Süreci	18
Şekil 1.2. Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli	28
Şekil 1.3. Farklılık Yaratma Modeli	29
Şekil 1.4. Değer Tabanlı Model.....	32
Şekil 1.5. Uygulama Tabanlı Model	33
Şekil 1.6. Etkili Farklılıkların Yönetimi Modeli	35
Şekil 1.7. Kişiselleştirme Süreci	37
Şekil 1.8. Örgütsel Davranışların Irksal / Etnik Eşitsizlikler Üzerindeki Etkisine Dair Kavramsal Çerçeve	38
Şekil 1.9. Kapsamlı Farklılıkların Yönetimi Modeli	39
Şekil 2.1. İç Girişimciliğin Sonuçlarının Altı Kategorisi	48
Şekil 2.2. İç Girişimcilik Modellerine Yönelik Matris	69

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

Akt.....:	Aktaran
NBES.....:	Ulusal İş Ahlakı Anketi
TBMM.....:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
ABD.....:	Amerika Birleşik Devletleri
TÜİK.....:	Türkiye İstatistik Kurumu
LGBT.....:	Lezbiyen, Gey, Biseksüel ve Transeksüel
Bkz.....:	Bakınız
CSES.....:	Centre for Strategy and Evaluation of Services
BEBKA.....:	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
VIF.....:	Varyans Şişirme Faktörü
Düz.....:	Düzeltilmiş

BİRİNCİ BÖLÜM

1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

1.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramsal Çerçeve

Farklılıkların yönetiminin kavramsal çerçevesine ilişkin, farklılık kavramı, farklılık boyutları, farklılıkların üstünlükleri ve zayıflıkları ve sonrasında farklılıkların yönetimi kavramı aşağıdaki gibi açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.1. Farklılık Kavramı ve Boyutları

Farklılık kavramı, kendi içerisinde çeşitli anlamları barındırmaktadır. Dolayısıyla farklılıkların yönetiminin daha iyi anlaşılması açısından bu kavramın ne ifade ettiğinin açıklanması faydalı olacaktır.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre farklılık kavramı; “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, felsefe alanında ise farklılık; “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” olarak ifade edilmektedir.

Farklılığın tanım açısından birden çok çeşidi bulunmaktadır. Bunların çoğu cinsiyet, yaş, etnik köken, milliyet, eğitim veya iş durumu gibi çeşitli boyutlara odaklanır. Kreitz, tüm bu noktaları farklılık tanımına göre “ bir bireyi diğerinden ayıran önemli bir fark” olarak birleştirmiştir ve bu noktaların diğer bireyler için açık ya da gizlenmiş olarak birçok çeşidi olabileceğini ifade etmiştir (Podsiadlowski vd., 2013, s. 160)

R. Roosevelt Thomas, farklılıkları tanımlarken; çalışanlar, rakip firmalar, örgütsel fonksiyonlar vb. bir karışımında bulunan “bireyler arası benzerliklere ve farklılıklara” vurgu yapmaktadır. Bu ifadeye göre karışımındaki bileşenlerin sayısı çoğaldıkça, farklılıklar da artmaktadır. Çalışma yaşamı göz önünde bulundurularak yapılan kimi farklılık tanımlamalarında; “ insanlar arasındaki işe kabul edilme, iş performansı, iş tatmini ya da örgütte ilerleme gibi kararları etkileyebilecek farklar” anlatılmaya çalışılmaktadır (Hays-Thomas, 2004, s. 10-12).

Farklılık, kişilik, çalışma tarzı, fiziksel özellikler, ırk, etnik, dinsel inanış, kültür gibi insanları birçok yönden birbirinden ayıran ve farklı kılan özellikleri temel alan geniş bir kavram olmaktadır (Gümüş, 2009, s. 26).

Harrison ve Sin'e göre farklılıklar, bir sosyal birim içindeki üyeler arasındaki kollektif farklılıklardır. Yazarlar burada "toplam" yerine "kollektif" terimini kullanmışlardır, çünkü farklılıkları bir araya getirmenin çeşitli yolları olduğunu (ortalama mesafe, toplam uyumsuzluklar, vb.) ifade etmektedirler (Harrison ve Sin, 2006, s. 196). Bununla beraber, farklılık kavramı, en geniş anlamıyla, insanların başka bir kişinin farklı olduğunu söylemek için kullanabilecekleri her şey olarak tanımlanmıştır (Jehn, Greer ve Rupert, 2008, s. 128).

Yukarıdaki verilen ifadeler ile birlikte, farklılık tanımları yapılırken çeşitli farklılık boyutları (dil, din, ırk, cinsiyet, yaş vb.) ifade edilmektedir. Farklılıkların iyi bir şekilde açıklanmasında farklılık boyutlarının tanımlaması ve farklılık boyutlarının ayrıntılı bir biçimde ele alınması konu bütünlüğü ve farklılık tanımlarının daha iyi anlaşılması için önem taşımaktadır. Bununla beraber, "farklılık boyutları" kavramında kullanılan boyut sözcüğü, bir insanda var olan özelliklerin ve karakteristiklerin ne olduğunu tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu boyutlar, her insanda çok sayıda bulunmaktadır ve hiçbirisi bir diğerinden bağımsız değildir (Okat, 2010, s. 13).

Farklılıkları sınıflandırmak ve algılamayı kolaylaştıracak şekilde kategorizeleştirmek, farklılık çalışmalarındaki kavramsal yoğunluğu azaltmak için faydalı olmaktadır (Gümüş, 2009, s. 42). Esty, Griffin ve Hirsch, çalışma yaşamında en önemli ya da kritik olarak değerlendirdikleri on farklılık boyutu üzerinde durmuşlardır. Yazarlar, bu kapsam içerisine; zeka, kişilik tipi, fiziksel güzellik veya hobi gibi özellikleri dahil etmemişlerdir. Tanımlanan bu on özellik, grup kimliğinin oluşumunda etkili olmaktadır. Yazarlar, bu boyutların birçok insan için özel anlamlar taşıdığını ifade etmektedirler. Bahsedilen bu boyutlar aşağıda yer almaktadır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995'den akt. Sürgevil, 2010, s. 8):

- Sınıf
- Etnik köken
- Yaş
- Hiyerarşi ve Sınıflar
- Irk
- Cinsiyet
- Din
- Cinsel Yönelim
- Aile Durumu

- Fiziksel Yeterlilik, Engellilik

Harrison, Price ve Bell (1998), farklılıkları iki boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar; yüzeysel farklılıklar (Surface Level Diversity) ve derin farklılıklardır (Deep Level Diversity). Yüzeysel farklılıklar; grup üyeleri arasındaki, yaş, cinsiyet, ırk/etnik köken gibi biyolojik karakteristik özellikleri içermektedir. Derin farklılıklar ise değerler, tutumlar ve inançlardan oluşmaktadır (Harrison, Price ve Bell, 1998, s. 97-98).

Memduhoğlu, farklılıkları üç boyuta ayırmıştır; bunlar, demografik farklılıklar, sosyo-kültürel farklılıklar ve bireysel farklılıklardır. Demografik farklılıklar; ırk, milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş ve deneyimi, sosyo-kültürel farklılıklar; din ve felsefi inanç, siyasi görüş, değerler, eğitim düzeyi, ekonomik durumu, bireysel farklılıklar ise kişilik, fiziksel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve beceri gibi özellikleri içermektedir (Memduhoğlu, 2007, s. 41).

Loden ve Rosener ise, farklılıkları birincil ve ikincil olarak iki boyutta incelemişlerdir. Birincil farklılıklar, ırk, cinsiyet, yaş ve fiziksel görünüş gibi özellikleri kapsamaktadır. Kişilerin bu özelliklere yönelik kontrol düzeyi çok azdır ya da hiç yoktur. Birincil farklılıklar, kişinin kimliğinin oluşmasında ve diğer insanlarla olan ilişkisinde güçlü bir etkiye sahiptir. İkincil farklılıklar, eğitim, askeri deneyim, iş durumu, medeni durum, gelir durumu, siyasi görüşler vb. özelliklerden oluşmaktadır. İkincil farklılıklara ilişkin insanlar, yaşamları süresince bilinçli seçimleri ve planlı çabaları ile bu özellikleri edinebilir, bırakabilir ya da değiştirebilmektedirler (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2004, s. 121).

Buna paralel olarak Majidli, Loden ve Rosener'in yaklaşımından yola çıkarak farklılık boyutlarını içsel ve dışsal olarak iki boyutta ele almıştır. İçsel boyutlar ve dışsal boyutlar aşağıdaki gibi açıklanmaya çalışılmıştır (Majidli, 2017, s. 14).

Farklılığın İçsel Boyutları kapsamında değerlendirilen özellikler, insanları ilk gördüğümüz zaman farklılıklarını ortaya koyabilecek özelliklerdir. İçsel boyutlar, yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken; fiziksel görünüş; cinsel yönelim; engellilik gibi özellikler içermektedir (Majidli, 2017, s. 14) ve bu özellikler aşağıdaki gibidir:

Yaş

Amerika'da Etik Kaynak Merkezi (Ethics Resource Center) Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES) ile farklı kuşaklara ait çalışanlara yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucu hazırlanan rapora göre kuşak farklılıkları ve bunlar arasındaki olumsuz

görüşler yeni bir durum değildir fakat kuşaklar arası iletişimi etkilemektedir. Farklı kuşaklara ait çalışanların bir arada bulunma ve iş görme tarzları farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla bu farklılıkları anlamak örgütün kültürel yapısının oluşturulmasında önemli olmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, s. 170).

Robbins ve Judge’a göre yaş dağılımı, iş performansını, iş tatminini ve üretkenliği etkilemektedir. Yaşlı çalışanların örgüte deneyim, sağduyu, iş etiği, kalite odaklılık, işe devamlılık gibi örgüt kültürü açısından önemli katkıları olmaktadır. Fakat bunun yanında, esneklik, yeni teknolojilere uyum, çeviklik, koordinasyon gibi üretkenliği etkileyecek unsurlarda eksiklikleri olmaktadır. Yaşlı çalışanların bu eksik özelliklerinde genç çalışanların daha iyi performans gösterdikleri gözlemlenmektedir (Majidli, 2017, s. 21).

Farklılıkların yönetimi perspektifinden bakıldığında farklı yaş grupları için uyumlu bir çalışma ortamı sağlamak ve iş gücünden en yüksek verimi elde etmek önemli olmaktadır (Aksu, 2008, s. 32).

Cinsiyet

Farklılıkların yönetiminin üzerinde durduğu boyutlardan biri de cinsiyet boyutudur. Cinsel stereotip kavramı, bir cinsiyetin bazı kişisel özelliklere ve yeteneklere diğer bir cinsiyetten daha fazla sahip olduğu inancını ifade etmektedir (Schein, 1978’den akt.,Norris ve Wylie, 1995, s. 168). Colwill’e göre cinsel önyargı ve cinsel ayrımcılık birbiri ile ilişkili streotiplerdir. Cinsiyet streotipinde kadının, besleyici, duygusal, nazik, erkeğin ise saldırgan, maceracı, fiziksel anlamda güçlü olduğu inancı vardır. Cinsiyet rolleri toplumlara ve zamana göre değişse bile temelde kadının erkeğe göre ikinci planda olduğu anlayışı vardır (Aksu, 2008, s. 32).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, iş yaşamındaki yapılan ayrımcılıkların en önemli konularından biri olmaktadır. Yapılan araştırmalar ve istatistiksel bulgular, bu konuda kadınların daha dezavantajlı olduklarını ortaya koymaktadır (Parlaktuna, 2010, s. 1218).

İş yaşamında düşük temsil oranına sahip gruplara ve özellikle kadınlara, dolaylı yoldan ayrımcılık yapmaya yönelik bazı engeller koyulmaktadır. Bu engellere “cam tavan (glass ceiling)” denilmektedir. Cam tavan, kadınlara ve azınlıklara tepe yönetim pozisyonları için engel oluşturacak fark edilemez nitelikteki bariyerlerdir. Kadınlar, cam tavandan yukarıya doğru baktıklarında tepe yönetim pozisyonlarını görebilir fakat görünmez bariyerler o pozisyonlara ulaşmalarını engellemektedir. Diğer bir bariyer ise

“cam duvarlar (glass walls)”dır. Cam duvarlar, yatay doğrultudaki yöneticilik pozisyonlarında oluşturulan engelledir. Kadınlar, bu gibi etkiler ile kendi becerilerini sergileyebilecek ve rekabet düzeylerini arttırabilecek fırsatlara erkeklere göre daha az ulaşabilmektedirler (Memduhoğlu, 2007, s. 50).

İş yaşamında cinsiyet ayrımcılığı, kadınların aldıkları ücretlere, kariyer planlarına ve isteklerine sınır koymaktadır. Endüstrileşme sonrası ekonomilerde, iş yaşamındaki cinsiyet ayrımcılığını azaltmaya yönelik olumlu gelişmeler yaşanmıştır. Ancak cinsiyet ayrımcılığı tam anlamıyla ortadan kaldırılamamıştır (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008, s. 277-278).

Çalışan kadınlara yönelik yapılan araştırmalarda, cinsiyetin iş performansını fazla etkilemediği fakat kadınların erkeklere göre daha fazla uyumlu çalıştığı ve daha az başarı beklentilerinin olduğu sonucuna varılmıştır (Balay ve Sağlam, 2004, s. 35).

Kadınlarda ve erkeklerde, her bir cinsin kendilerine ait güçlü ve zayıf yönleri vardır. Farklılıkların yönetiminin amacı her bir grubun sahip olduğu güçlü yönlerden maksimum düzeyde yararlanmak ve birbirleri ile uyum içerisinde çalışabilecekleri bir ortam sağlamaktır (Memduhoğlu, 2007, s. 47-48).

İrk

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre ırk kavramı “Kalıtımsal olarak ortak fiziksel ve fizyolojik özelliklere sahip insanlar topluluğu, soy” olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, biyoloji alanında ise ırk; “Bir canlı türünde aynı karakteri taşıyan canlıların oluşturduğu alt bölüm” olarak ifade edilmektedir.

İnsan topluluklarını birbirinden ayırmak için kullanılan en temel yöntemlerden biri de ırk kavramıdır ve beraberinde ayrımcılık kavramını da gündeme getirmektedir (Aksu, 2008, s. 89). TBMM’nin 4750 sayılı kanununda yer alan bilgilere göre; Her Türlü Irk Ayrımcılığının Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Uluslararası Sözleşme, 21 Aralık 1965 tarih ve 2106 (XX) sayılı Birleşmiş Milletler Genel Kurul kararı uyarınca kabul edilerek imza ve onaya açılmıştır. Sözleşme, 19. madde uyarınca, 4 Ocak 1969 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu sözleşmede ırk ayrımcılığın tanımı yapılmıştır. Bu tanıma göre: "İrk ayrımcılığı terimi, siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel veya toplumsal yaşamın herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin tanınmasını, uygulanmasını, bu hak ve özgürlüklerden yararlanılmasını ortadan kaldırmak veya

zayıflatmak amacına ya da etkisine yönelik, ırk, renk, soy ya da ulusal veya etnik kökene dayalı her türlü ayırım, dışlama, kısıtlamaya da tercih anlamındadır.”

Miliken ve Martins, örgütlerde demografik farklılıklara (ırk, etnik köken) yönelik yaptıkları bir çalışmada, demografik farklılıkların fazla olduğu gruplarda üyeler arası iletişim ve etkileşimin olumsuz etkilendiğine buna karşın farklılıkların üyelerin işlerine daha fazla odaklanmalarını sağladığını ifade etmişlerdir (Memduhoğlu, 2007, s. 45). Bununla birlikte, Doka, ırksal çeşitliliğin örgütlerin küresel ekonomide rekabet ederken karşılaştıkları zorluklarının üstesinden gelmede değerli bir kaynak olduğunu belirtmektedir (Richard vd., 2003, s. 119).

Dolayısıyla örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ile ilgili kararlar alırken onların yeteneklerine, performanslarına ve rekabet güçlerine göre karar vermeli ırklarına dayalı herhangi olumlu ya da olumsuz bir önyargıda bulunmamalıdır (Toksa, 2012, s. 15).

Etnik köken

Eski Yunancada “halk” anlamına gelen “*ethnos*” sözcüğünden gelen etnisite, atalara ait ortak mirasla karakterize edilen bir topluluktan geldiğine inanan kişileri ifade etmektedir. Bu şekli ile “*ethnos*”, ortak kökenden, akrabalıktan kaynaklanan kültürel ortaklığa uygun olmaktadır. Buradaki köken vurgusu biyolojik olmaktan daha çok sosyolojiktir, bu sebeple Yunancada sadece kan bağına dayalı birliği ifade eden ve kabile anlamına gelen “*genos*”tan farklı bir anlam taşımaktadır (Kurubaş, 2008, s. 13).

Jenkins, etnisite ile ilgili çalışmasında etnisitenin ne olduğuna dair bazı ifadelerde bulunmuştur. Bu ifadeler aşağıdaki gibidir (Proudford ve Nkomo, 2006, s. 325);

- Etnisite, kültürel farklılıklar ile ilgilidir.
- Etnisite kültür ile ilgilidir – değerler paylaşılır ve aynı zamanda köklüdür. Sosyal etkileşimin bir sonucudur.
- Etnik köken, parçası olduğu kültürden ya da üretildiği ve türetildiği durumlardan daha kalıcı değildir.
- Etnik köken hem bireysel hem de kolektif yapıda olmakla birlikte sosyal etkileşimler ile dışa vurulur, kişinin kendi tanımlaması ile içselleştirilir.

Örgütlerde yöneticiler, etnik farklılıklara ilişkin sorunları ele alırken, etnik kültürün bireysel kimliğin en önemli unsurlarından olduğunun farkında olmalıdırlar. Bireyler ancak, kimlik özelliklerinin tamamıyla dikkate alındıklarında kendilerini değerli hissetmektedirler (Öncer, 2004’den akt., Memduhoğlu, 2007, s. 47).

Green ve diğerkleri, sosyal kaynaşmanın sağılandığı çok kültürlü ve heterojen toplulukların örneklerinin olduğunu ifade etmektedirler. Yazarlar, çatışan çıkarları uzlaştırma başarısı ile azınlık durumunda olan kimliklere ve kültürlere hoşgörü ve saygı anlayışının yaygın olması durumunda, örgütlerde farklılıkların sosyal kaynaşmayı sağlama açısından olumsuz bir etki oluşturmadığını belirtmektedirler (Duman ve Alacahan, 2011, s. 226).

Cinsel Yönelim

Cinsel yönelim (Sexual orientation), bireyin cinselliğini veya erotik ilgilerini herhangi bir cinsiyete yönlendirmesi ya da herhangi bir cinsiyete karşı cinsel olarak uyarılmasını ifade etmektedir. Bu yönelim heteroseksüel, homoseksüel ya da biseksüel gibi üç şekilde olabilir. Cinsel yönelim kimliği ise bireyin cinsel yönelimi ile ilişkili olarak kendini tanımlamasıdır (Özsungur, 2010, s. 164).

Homofobi kavramı heteroseksüel olmayan cinsel yönelimli bireylere karşı yönelik ayrımcı ve şiddet içerikli düşmanca tavırların sergilenmesi anlamına gelmektedir. Heteroseksüel olmayan kişiler, ayrımcı ve homofobi deneyimleriyle ilişkili olarak çeşitli örgütlerde eşitsizlik yaşayabilmektedirler (Çelik ve Şahin, 2012, s. 15).

Fiziksel Görünüş

İnsanlar birçok açıdan birbirinden farklı olmaktadır. Fakat bu farklılıklardan genellikle ilk fark edilen fiziksel görünüş olmaktadır. Ancak bilindiği üzere bireyler sadece fiziksel anlamda değil, bilişsel, psikolojik ve kültürel anlamda da farklılık göstermektedirler (Kuzgun ve Deryakulu, 2017, s. 1).

Çalışanların fiziksel görünüşleri ya da görünüşlerini yansıtmış şekilleri, çalışma arkadaşlarını, yöneticileri veya müşterileri üzerinde güçlü bir algı yaratabilmektedir. Etki yönetimi (impression management) olarak bilinen bu süreç, bireylerin çevrelerini aktif şekilde izleyerek başkalarının onları nasıl algıladıklarına dair ipucu toplamalarını ve başkalarının algılarını etkileyen bir imaj yaratmalarını varsaymaktadır (Karl, Peluchette ve Hall, 2016, s. 164).

Fiziksel görünüş, farklılıkların yönetiminde önemli bir boyut olmaktadır. Giuseppe, Eleonora ve Yves'in ABD'de yaptıkları bir anket çalışmasında fiziksel görünüşe dayalı yapılan ayrımcılıkların, etnik köken ve ırka göre yapılan ayrımcılıklardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Majidli, 2017, s. 23).

Engellilik

Engellilik, kişinin yaşamı boyunca farklı durumlar karşısında, yaş, cinsiyet, cinsel, fiziksel, sosyal ve kültürel faktörlere bağlı olarak yapması gereken görevleri yetersizlik sebebi ile yerine getirememesi olarak ifade edilebilmektedir (Gökbay, Ergen, Özdemir, 2011, s. 1). Buna göre, kronik hastalık ve engelliliğin, olumsuz sosyal ve ekonomik sonuçları olabilmekte ve çalışma çağındaki insanların istihdam olanaklarını kısıtlayabilmektedir (Burström, 2010, s. 369).

2010 dünya nüfus tahminlerine göre dünya nüfusunun yaklaşık %15'i bir tür engellilik ile yaşadığı düşünülmektedir. Bu oran, engelli birey nüfusunun yaşlanıyor olması, kronik sağlık sorunlarının dünya çapında artıyor olması gibi nedenlerle giderek artmaktadır. Türkiye’de, TÜİK verilerine göre, 2011 yılı nüfusunun %6,6’sının en az bir engelinin olduğu görülmektedir (Baykan vd., 2018, s. 51).

Yapılan araştırmalar, fiziksel engeli olan çalışanların yapılan işte diğer çalışanlara göre yaklaşık olarak aynı performansı sahip olduklarını göstermiştir. Buna rağmen engelli bireylerin önemli bir kısmı çalışma fırsatı bulamamaktadır (Balay ve Sağlam, 2004).

Yukarıda bahsedilen içsel boyutların yanında, farklılığın dışsal boyutları, insanların sonradan edindikleri ve zamanla değişiklik gösterebilen özellikleri kapsamaktadır. Bu özellikler insanları ilk gördüğümüz zamandan ziyade onları giderek daha yakından tanıdığımızda ortaya çıkan özellikler olmaktadır. Dışsal boyutlar, eğitim düzeyi, dini inançlar, medeni durum, coğrafi konum, gelir düzeyi, iletişim tarzı gibi özellikleri içermektedir(Majidli, 2017, s. 24) ve bu özellikler aşağıdaki gibi olmaktadır:

Eğitim Düzeyi

Eğitim, en genel anlamı ile insanları belirli amaçlara yönelik yetiştirme sürecidir. Bu süreç insanın kişiliğini etkilemektedir. Bu etki eğitim sürecinde edinilen bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşmektedir (Fidan ve Erden, 1998, s. 2).

Eğitim ile bağlantılı olarak, örgütlerde birçok faaliyet, mümkün olduğunca iş standartlarına yaklaştırılmakta ve bu faaliyeti yerine getirecek çalışanlardan, bu faaliyetin öngördüğü bilgi ve yeteneğe sahip olduğunu gösterecek belgeler istenmektedir (Atak ve Atik, 2007, s. 66).

Kaplan ve Çetinkaya, yaptıkları bir çalışmada, çalışanların eğitim düzeyleri ve çalışma saatleri içerisinde internet, bilgisayar ve akıllı cep telefonu teknolojilerini

kişisel amaçlar doğrultusunda kullanma anlamına gelen “sanal kaytarma” arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim düzeyi arttıkça, sanal kaytarma faaliyetinin de arttığı görülmüştür (Kaplan ve Çetinkaya, 2014, s. 26-27). Aydın ve Çavuş’un konaklama işletmelerinde çalışanların yaşadığı örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik araştırmasında, çalışanların eğitim düzeyleri ve genel örgütsel stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (Aydın ve Çavuş, 2017, s. 92).

Coğrafi Konum

Küreselleşmenin neden olduğu ekonomik ve kültürel değişimin etkisiyle uluslar, kentler, yerellikler gibi coğrafi bölgelere bağlılıkların artması, toplulukların ve bireylerin, bu bağlamda kendi farklılıklarını ifade etme ve tanımlama eğilimine hız vermektedir (Köse, 2008, s. 225).

Bölgeler ve şehirler arasında var olan farklar çalışma yaşamında ya da bir örgütün kendi yapısında da kendini göstermektedir. Örgütteki çalışanlar, kendi içlerinde ait oldukları bölge ve şehirler doğrultusunda hemşericilik anlayışı ile küçük gruplar oluşturup diğer gruplarla çatışma yaşayabilmektedirler. Bu gruplar örgütteki informal (resmi olmayan) gruplardır ve doğal olarak oluşmaktadırlar (Çakır, 2011, s. 64). Yapılan bazı araştırmalarda hemşehri gruplarının iş hayatında birbirlerine yakın yerlerde çalıştıkları ve yardımlaştıkları yönünde bulgular edinilmiştir (Asunakutlu ve Safran, 2005, s. 162).

Dinsel İnanış

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre din kavramı; “Tanrı’ya, doğüstü güçlere, çeşitli kutsal varlıklara inanmayı ve tapınmayı sistemleştiren toplumsal bir kurum, diyanet” olarak tanımlanmaktadır.

Marshall’a göre, “Dünya tarihini şekillendiren ve insanoğlunun kendi günlük işlerini yönlendiren iki asli kurum vardır, bunlar din ve ekonomidir.” (Karahöyük, 2013, s. 194). Din, özellikle iş ahlakı ve dürüstlük gibi özellikleri etkileyerek ekonomi üzerinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte dinlerin çalışmaya ve kazanç elde etmeye yönelik tutumları da girişimsel faaliyetleri etkilemekte ve belirlemektedir. Bu açıdan din, bireylerin girişimde bulunmaları veya bulunmamaları konusunda da yönlendirici olabilmektedir (Eren, 2012, s. 49).

Dini yönelim ise, insanın dinle ilgili psikolojik yönelimi, onun inanç dünyasını temsil etmektedir. Bireyin dine ait değerlendirmelerini içeren her çeşit tepkileri ve bunların şiddeti kişinin dini yöneliminin göstergesi olmaktadır. Dini yönelim, dinlerdeki Tanrı ve ahiret düşüncesi ile birlikte değerlendirildiğinde üç önemli unsur öne çıkmaktadır (Kuzgun ve Sevim, 2004, s. 18):

- Dini düşünce ve inanç
- Dini davranışlar ibadet
- İlk iki faktörle ilişkili olarak kişinin duyguları ve ileriye yönelik karşılık beklentisi

Kuzgun ve Sevim, kadınların çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişkiye yönelik yaptıkları çalışmada, dini yönelim düzeyi ile kadının çalışmasına karşı olumlu tutum arasında ters yönde ve zayıf bir ilişkinin olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir. Öte yandan, araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim düzeyi yükseldikçe kadının çalışmasına ilişkin olumlu tutumların arttığını ve dini yönelim düzeyinin azaldığını ifade etmişlerdir (Kuzgun ve Sevim, 2004, s. 14).

Örgütlerde bireylere dini yönden ayrımcılık yapılabilmekte ve bu bireyler de çalıştıkları yerlerde dinsel önyargının olduğunu düşünerek, performans kaybına uğrayabilmekte ve iş yerlerinden ayrılabilir. Bu durum, örgütlerde verimlilikte düşüş, yetenekli çalışanı kaybetme gibi sorunlara neden olabilmektedir. Örgütlerde dini inanç ve değerlere hoşgörü ve saygılı politikalar uygulanırsa, bireyler dinleri sebebiyle ayrımcılığa maruz kalmayıp, motivasyonları, iş ve tatminleri artabilmektedir (Memduhoğlu, 2007, s. 58).

Medeni Durum

Cankül ve diğerlerinin (2017), kadın çalışanların işte varolamama (presenteeism) düzeylerini belirlemeye ve demografik özelliklere göre farklılıkları tespit etmeye yönelik yaptıkları bir çalışmada, kadın çalışanların medeni durumu ile işte varolamama düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (Cankül, Temizkan ve Cankül, 2017, s. 335). Bunun yanında, Çiftçi ve Öneren (2018), yaptıkları çalışmada medeni durumu dul olan çalışanların evli ve bekar çalışanlara göre çok işe yabancılaşma düzeylerinin daha fazla olduğunu belirlemişlerdir (Çiftçi ve Öneren, 2018, s. 514).

Aydemir'in (2018), çalışanların erteleme davranışının demografik faktörlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini içeren çalışmasında ise, bekâr çalışanların evli çalışanlara göre erteleme davranışının daha fazla olduğunu ait bulgular elde edilmiştir(Aydemir, 2018, s. 1037).

İletişim Tarzı

İletişim, insanlığın başlangıcıyla başlamış ve insanlar tarafından geliştirilen dinamik bir süreç olmakla beraber, insanların kendilerini ve yaşadıkları dış dünyayı anlamlandırma ve yorumlama isteklerine dayanmaktadır. İletişim genel olarak, insanların duygu, düşünce, bilgi ve yargı gibi kavramları, belirli kodlar ve simgeler vasıtasıyla anlamlı mesajlara dönüştürerek, aralarında kültür birliği taşıdığı veya taşımadığı diğer insanlarla veya çevrelerle paylaştıkları dinamik bir süreç olarak ifade edilebilmektedir (Yalçın ve Şengül, 2007, s. 749-750).

Örgütsel faktörler arasında yer alan yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanların uyumu, iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlı olmaktadır. Bu uyum ve ilişkileri oluşturmak, yani etkin iletişimi sağlamak, örgütsel etkinliği arttırmanın yanında üretim veya hizmet sunum sürecini oluşturan elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturmaktadır. Çalışanlar formel (resmi) iletişim kanalları ile yeterli şekilde sağlayamadıkları iletişim ihtiyaçlarını tatmin etmeye ilişkin, örgüt içerisinde informal (resmi olmayan) iletişim kanallarını oluşturmaktadırlar (Atak, 2005, s. 59).

Gelir Düzeyi

Farklılık boyutlarından gelir düzeyi, örgütlerde çalışanların gelirlerinin farklı düzeylerde olması olarak ifade edilebilir. Bu düzeylerin farklılaşması, çalışanların sahip olduğu pozisyon, deneyim, eğitim, bölüm gibi faktörlere bağlı olmaktadır. Aynı sektörlerde farklı ücret sistemleri uygulanması ile birlikte sektörler arasında da farklı ücret politikaları görülmektedir (Aksu, 2008, s. 58).

Turan ve Parsak, Çukurova Üniversitesi Rektörlük çalışanları üzerinde yabancılaşma ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik yaptıkları bir çalışmada, çalışanlarda yabancılaşma düzeyi ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir (Turan ve Parsak, 2011, s. 1).

1.1.2 Farklılıkların Üstünlükleri ve Zayıflıkları

Örgütlerde işgücünün sosyolojik ve psikolojik özellikleri farklılaşmaya devam ettikçe, farklılıkların bireysel, grupsal ve örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini anlamaya yönelik güçlü bir ihtiyaç duyulmaya devam etmektedir. Nitekim iş birimlerindeki farklılıklar, yönetim ve organizasyon alanında tartışılmaz derecede önemli bir konu haline gelmiştir (Harrison ve Sin, 2006, s. 191).

Milliken ve Martins, farklılıkların bir örgütü dört farklı şekilde etkileyebileceğini öne sürmüştür. Bunlardan birincisi duygusal sonuçlardır. Buna örnek olarak, iş tatmininde azalma ya da örgütsel bağlılıkta azalma verilebilir. Çünkü insanlar daha çok kendilerine benzer insanlarla etkileşime geçme eğilimindedirler. İkincisi bilişsel çıktılardır. Farklılıklar, yaratıcılığı ve inovasyonu arttırabilir. Çünkü bir grubun bilgiye ulaşma ve bilgiyi işleme yeteneğini olumlu yönde etkilemektedir. Üçüncüsü sembolik etkilerdir. Farklılıklar, örgütün eşitlik sembolü rolünü üstlenir ve bu sembolik etkiler örgütün saygınlığı açısından önemlidir. Dördüncü ve son etki ise iletişimle ilgili etkilerdir. Farklılıklar, örgütün iletişim düzeyini ve işleyişini doğrudan etkilemektedir. Milliken ve Martins'in bu sınıflandırması; farklılıkların, örgütlerin işleyişi üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir (Boagert ve Vloeberghs, 2005, s. 486).

1.1.2.1. Farklılıkların Üstünlükleri

Günümüzde işletmeler ve şiddetli rekabetin olduğu pazar koşulları düşünüldüğünde; farklılıklar, birçok fayda ve fırsat sunmaktadır (Hubbard, 2004'den akt. Sürgevil, 2010, s. 21). Farklılıkların sunduğu bu fırsatlar şu şekilde özetlenebilir (Sonnenschein, 1997'den akt. Sürgevil, 2010, s. 219):

- Farklılıklar, çalışanların örgüt içindeki birbirinden farklı tüm görüşlerinin temsil edilmesi imkânını sunmaktadır.
- Farklılıklar, örgütün temel değerlerine odaklanılmasını ve güçlendirilmesini sağlamaktadır.
- Farklılıklar, örgütün değişimine ve gelişimine etkili olmaktadır.
- Farklılıklar, örgütün sosyal, ekonomik, entelektüel ve duygusal gelişimini desteklemektedir.
- Farklılıklar, örgütün küresel anlamda nerede olduğunu göstermekte yardımcı olmaktadır.

Farklılıklar, yeni pazar bölümlerine girişlerde etkili bir yoldur ve çalışanların farklılıklarının hedef kitlenin özelliklerini temsil etmesinde önemli olmaktadır (Vural ve Liedtke, 2017, s. 5). Bununla birlikte farklılıklar, işletmeye ekonomik ya da rekabetçi avantaj sağlamada yol gösterici olabilmektedir (Boagert ve Vloeberghs, 2005, s. 484).

Cox ve Blake'e göre (1991), kültürel farklılıklar, örgütsel etkinliğin altı yönünü doğrudan etkilemektedir. Bunlar: inovasyon, yaratıcılık, problem çözme, insan kaynağını çekme yeteneği, farklı iş gücündeki pazarlama avantajları ve örgütsel esnekliktir (Simons ve Rowland, 2011, s. 173).

Chemers ve arkadaşlarına göre, farklılıklar, örgütlerde yeteneklerini tam olarak geliştirme fırsatı bulamamış çalışanlara potansiyellerini sergileyebilmeleri için daha büyük bir şans vermektedir. Farklılıklar, personel seçme ve yerleştirme anlamında daha geniş bir yetenek havuzuna sahip olmayı ve daha yüksek kalitede çalışanları örgüt bünyesine katmayı sağlar. Yaratıcılık, yenilik ve performans açısından demografik farklılıklar, aynı zamanda bakış açılarının ve fikirlerin çeşitliliği anlamına gelmektedir (Sutanto, 2009, s. 155).

Örgütlerde farklılığın rolünü ele alan Richard, bankacılık sektöründeki yaptığı çalışmada ırk anlamındaki farklılıkların öz sermaye karlılığı, piyasa değeri ve üretkenliğe katkıda bulunduğunu göstermiştir. Blazovic ve arkadaşları, LGBT oranları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmaya göre LGBT dostu politikalar, daha yüksek firma değeri ve üretkenliğe katkı sağlamaktadır ve bu ilişkiler yüksek nitelikli işgücünü çekmek isteyen firmalar için daha etkili olmaktadır (Mayer, Warr ve Zhao, 2018, s. 619).

Yukarıda anlatılanlara paralel olarak birçok firma, farklılıkların örgütsel etkinliği arttırdığının farkına varmışlardır ve farklılıkların, yüksek yaratıcılığı, problem çözme ve sistem esnekliğini canlandırarak örgütün işlevselliğini geliştirebildiği düşünülmektedir. Bununla birlikte Kanter, en yenilikçi firmaların amaçlı olarak heterojen çalışma grupları oluşturduklarını, bu firmaların bir fikir pazarı oluşturmak için, bir probleme ilişkin çok sayıda bakış açısının dâhil olması gerektiği inancında olduklarını belirtmektedir. (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2004, s. 125).

1.1.2.2. Farklılıkların Zayıflıkları

Esty, Griffin ve Hirsch, farklılıkların, örgütler için avantajlarının yanında dezavantajlarının da olduğunu ifade etmiştir. Aşağıda yöneticilerin ve danışmanların

farklı niteliklere sahip çalışanları ile yaşadıkları bazı olumsuz durumlar belirtilmektedir. Bunlar örnek olarak (Sürgevil, 2010, s. 24):

- Geri bildirim sorunları,
- Disiplin sorunları,
- Kalite ve performansta düşüş,
- İletişim bozuklukları,
- Çalışma zamanına uyma sorunları ve devamsızlık,
- Hata yapmaktan kaçınma,
- Zaman planlaması ve işlerin bitiş tarihinde aksaklıklar,
- İnisiyatif ve risk almada eksiklikler,
- Takım çalışmasında anlaşmazlıklar,
- Bireyler arası çatışma,
- Zayıf performansla sahip çalışanların işine son verilmesi verilebilir.

Cox'a göre, farklılıkların örgüt performansına yönelik olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu etkiler şunlardır (Gümüş, 2009, s. 63):

- Farklılıklar çalışanların birbiri ile olan etkili iletişimi azaltır.
- Çalışanlar arası çatışmayı artırır.
- Benzer özellikteki çalışma grupları ile kıyaslandığında, benzeşmeyen çalışma grubundaki bireyler daha düşük sosyal çekicilik sorunu ile karşılaşabilmektedir.
- Farklılıkların neden olabileceği kimliksel tacizler ve ayrımcı davranışlar, örgütün maliyetlerini yükseltmektedir.

Sessa ve Jackson, farklı olanın çoğu zaman yanlış, ya da yabancı olarak algılandığını belirtmektedir. Geleneksel örgüt politikaları ve uygulamaları kadınlar, farklı etnik kökenli azınlıklar ve göçmenler gibi geleneksel olmayan yeni çalışanlar için uygun olmayabilir. Yeni çalışanlar, yanlış anlaşıldıklarını, takdir edilmediklerini hissedebilir ve geleneksel nitelikteki çalışanlarla olan etkileşimlerine kaygı ile yaklaşabilirler. Eski ve yeni gruplar arasında gerginlik, yanlış anlaşılma, hatta düşmanlık yaşanabilir. Bu gibi durumlar, farklılıklar anlamındaki yeni olan örgütler için uyum ve koordinasyon sorunları yaratabilmektedir (Sutanto, 2009, s. 155).

1.1.3 Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Literatür incelendiğinde farklılıkların yönetimi ile ilgili birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Konunun iyi anlaşılması açısından bu tanımlardan bazılarının verilmesi faydalı olacaktır.

Her insan “biricik”tir ve her zaman bir diğer kişiden farklı özelliklere sahip olmaktadır. Bu durum ise insanlar arasında doğal bir gerilime sebep olmaktadır. Farklılıkların yönetimi, bu doğal gerilimi çeşitli örgütsel ve kültürel düzenlemelerle ile dengelemek ile ilgili bir olgudur (Pless ve Maak, 2004’den akt. Sürgevil, 2010, s. 87).

Farklılıkların yönetimi, örgütün sahip olduğu enerjinin daha fazlasını ortaya koymaya yönelik bir yönetim anlayışıdır. Çalışanların potansiyellerinden olabildiği derecede yararlanmaya çalışılan bu yönetim anlayışında farklılıklar, örgüt için bir zenginlik kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı, bu yönetim anlayışını içselleştirmiş örgütlerde çalışanlar, bilgi ve becerini geliştirebilmekte, yeteneklerini sergileyebilmektedir (İnce, Gül ve Korkmaz, 2015, s. 112).

Özer’e göre, farklılıkların yönetimi, insanların birbirine benzeyen ve benzemeyen yönlerinin fark edilmesi ve insanların bütün bu yönleri ile kabul edilip değer verilmesi ile başlayan bir süreçtir. Bu süreç, farklılığın desteklendiği, farklılıkların birey, grup ve örgüt düzeyinde performansı arttıran bir araç olarak kullanılan bir yapının oluşturulmasını, bütün sistemin ve örgüt kültürünün bu anlayışı destekler bir biçimde şekillendirilmesini öngörmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 92).

Cornet’e göre, farklılıkların yönetimi; örgüt teorisindeki yaratıcılık, müşteri memnuniyeti, pazarların daha iyi anlaşılması gibi yeni bakış açıları açısından farklılıkları bir değer olarak görmeyi ifade etmektedir. Bu anlayışa göre; cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş, fiziksel yetenek, cinsel yönelim gibi farklılık unsurları eski yönetim modellerinde pasif etmenler olarak algılanırken, yeni modellerde iş süreçlerinde aktif bir şekilde ele alınmaktadır (Aksu, 2008, s. 6). Nitekim farklılıkların yönetimi son zamanlarda çokuluslu işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminin çok önemli bir unsuru olarak görülmektedir (Rosenzweig, 1998’den akt. Point ve Singh, 2003, s. 752).

R. Roosevelt Thomas, Jr., 1990 yılında “Farklılıkları yönetmek (managing diversity)” kavramını ilk öne süren kişi olarak bilinmektedir. Thomas’a göre farklılıkları yönetmek; sadece farklılıkları içermeyi ya da farklılıklar üzerinde kontrol kurmayı ifade etmemektedir. Farklılıkların yönetimi, tüm çalışanlara potansiyellerini gösterebilme imkanı vermek anlamına gelmektedir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu 2005’den akt. Sürgevil, 2010, s. 88).

Farklılıkların yönetimi, çalışanlar arasındaki farklılıkları bir zorunluluk olarak görmektense bu farklılıkları bir varlık olarak görmeyi temel almaktadır. Bununla birlikte, örgütün süreçlerini ve stratejilerini bu anlayışa uygun olarak tasarlanması gerekmektedir. Bu bağlamda farklılıkların yönetiminin iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, farklı nitelikteki, özellikle farklı etnik köken, cinsiyet ve kültüre sahip insanlar arasındaki etkileşimi arttırmak, ikincisi ise bu farklılıkları, gerilim, çatışma, iletişim bozukluğu veya iş tatmininde azalmaya yönelik bir unsur olarak görmek yerine, yaratıcılık, tamamlayıcılık ve örgütsel etkinlik kaynağı olarak değerlendirmektir (Hays-Thomas, 2004, s. 12).

Bartlett ve Melton'a göre, farklılıkları yönetebilen örgütler, farklılıkları arttırmakta ve çalışanların bireysel davranışlarını ve eylemlerini teşvik etmektedir. Bu örgütler, kültür, çalışma tarzı, düşünce, yaş, ırk, cinsiyet ve cinsel yönelim farklılıkları içeren tüm çalışanlar için yaratıcı fikirler, yeni çözümler ve katma değer sağlayabilecekleri bir ortam sunmayı amaçlamaktadırlar (Morrison, Lumby ve Sood, 2006, s. 277).

Küresel alanlarda faaliyet gösteren modern örgütlerde çalışanlar, artık tek tip bir yaklaşıma uymayacak kadar çeşitlilik göstermektedir. Bunun için örgütlerin başarısı, farklılıkları aynı çatı altında etkin bir şekilde yönetmesine bağlı olmaktadır. Farklılıkları yönetmenin amacı, tüm çalışanları cinsiyet, ırk, din, dil, milliyet, yaş, meslek ve bölüm gibi sosyal kimliklerinin ayrımcı negatif etkilerinden uzaklaştırarak örgütün amaçlarına uygun bir biçimde kullanmaktır (Barutçugil, 2011, s. 202).

Sürgevil'e göre farklılıkların yönetimi; *“Ayrım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip olduğu farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını arttıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden bir yönetsel anlayıştır.”* (Sürgevil, 2010, s. 96).

Farklılıkların yönetimi kavramının yukarıdaki gibi açıklanması ile birlikte “farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişim süreci” ele alınacak olursa, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili literatürde yer alan bilgilerin birçoğunun kökeni 1960’larda Amerika’da başlayan ayrımcılık karşıtı hareketlerin neden olduğu politik ve felsefi tartışmalara dayanmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 68).

Farklılıkların yönetimi, 1980’lerin sonuna doğru ABD’de işgücündeki eşitsizlik ve farklılık konularını ele almaya yönelik yeni bir yönetim paradigması olarak ortaya çıkmıştır (Tatli, 2010: 238). Daha eski kavramlar olan eşit istihdam fırsatı (equal

employment opportunity) ve olumlu eylem (affirmative action), farklılıkların yönetiminin oluşumunda önemli bir yer tutmaktadır (Sürgevil, 2010, s. 97). Yine de sadece eşit istihdam fırsatı ile ilgili veya olumlu eylemin bir diğer adı olarak görülmemelidir. Bu kapsamda farklılıkların yönetimi, sosyal çevre ve sistemlerle birlikte örgütsel iklim ve prosedürlerin yönetilmesini de içermektedir (Von Bergen, Soper ve Foster, 2002, s. 239).

Eşit İstihdam Fırsatı'nın temelinde 1964 İnsan Hakları Yasası (7.Başlık), önemli bir yere sahip olmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999, s. 62). ABD Federal Yasa ve Düzenlemeler ile şekillenen bu kavram ırk, cinsiyet, dini inanç, etnik köken veya diğer spesifik özellikleri dikkate almaksızın işe alımlarda herkesin eşit şansa sahip olmasını amaçlamaktadır (Hays-Thomas, 2004, s. 4).

Eşit İstihdam Yasası'nın getirdiği en önemli avantaj, çalışanların herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmaları durumunda haklarını savunmaları açısından doğrudan bir yol sunmasıdır (Okat, 2010, s. 80). Fakat geleneksel Eşit İstihdam Fırsatı yaklaşımı, çok yüzeysel bir etkiye sahip olduğu, çoğunlukla kadınlara, etnik azınlıklara ve engellilere odaklandığı, eşitliği teşvik etmenin tersine, ayrımcılığı desteklediği ve arttırdığı düşünüldüğünde İngiltere'de eleştirilmiştir (Bajawa ve Woodall, 2006, s. 48).

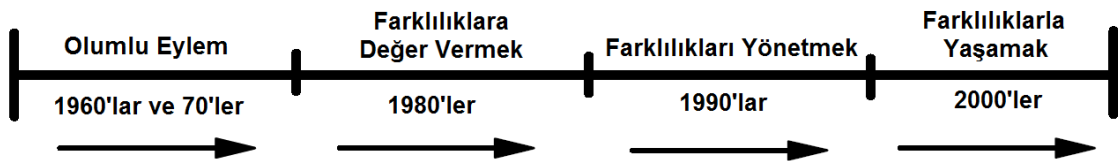
Olumlu Eylem kavramı ise ilk kez 1965 yılında Başkan Lyndon Johnson'ın çıkardığı 11246 nolu yasada görülmektedir (Smith ve diğerleri, 2004: 70). Olumlu Eylem, başlangıçta toplum tarafından yapılan ayrımcılığı adaletsizliği gidermek amacı ile tasarlanmış, ancak hem azınlık hem de çoğunluğa ait olan grup üyelerince etkisiz bir sosyal değişim aracı olarak görülmüştür (Gilbert ve Stead, 1999, s. 239).

Olumlu eylemin iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, dezavantajlı olan gruplara daha iyi şartlar sağlayarak geçmişteki yapılan olumsuzlukları iyileştirmektir. İkincisi ise geleneksel anlamda dezavantajlı olan grup üyelerine yönelik, yönetim ya da liderlik pozisyonu gibi daha kazançlı işler sağlayarak toplumsal hedefleri başarmaktır (Mor Barak, 2005, s. 57). Bu doğrultuda Olumlu Eylem, herkese eşit şartlar sağlamanın belli derecede ötesine geçen bir kavramdır (Wrench, 2005, s. 82).

Farklılıkların yönetimine ilişkin yasal uygulamaların yanında, 1987 yılında ABD' de Hudson Enstitüsü "İşgücü 2000" adlı bir rapor yayınlamıştır. Bu raporda; 2000'li yıllarda kadınların daha fazla işgücüne katılacağı, çalışanların yaş ortalamasının artacağı, azınlıkların ve göçmenlerin işgücündeki payının yükseleceği belirtilmiştir (Johnston ve Packer 1987, s. 75-76). Rapor, Amerika ve diğer ülkelerde farklılıklar

konusuna önem verilmesini sağlamıştır ve bununla birlikte yönetim, psikoloji, sosyoloji, ekonomi gibi bilimsel alanlarda farklılıklar ve farklılıkların yönetimine yönelik araştırma ve uygulama çalışmaları yapılmaya başlanmıştır. İşgücü 2000 raporunun bu açıdan farklılıkların yönetimi için bir dönüm noktası olduğu düşünülmektedir (Stockdale ve Crosby, 2004, s. 1).

Rosado, farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişimini Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi dört aşamada ele almıştır. Buna göre 1960 ve 1970'li yıllarda Olumlu Eylem, etnik ve ırksal farklılıkların işgücü nüfusunun artmasında ve sisteme dahil olmasında etkili olmuştur. Fakat tek başına bu durum, işletmeleri çok kültürlü yapmamaktadır. 1980'li yıllardaki ilgi “farklılıklara değer vermek” iken 1990'lı yıllardaki itici güç “farklılıkları yönetmek” olmuştur. Ancak 21. Yüzyılda akademinin ve iş dünyasının odak noktasının “farklılıklarla yaşamak” olması gerekmektedir (Rosado, 2006, s. 10).



Şekil 1. 1. Farklılıkların Yönetimi Değişim Süreci

Kaynak: Rosado, 2006, s. 10

Rosado (2006), her bir değişim aşamasına ait olan dinamikleri şu şekilde ifade etmiştir;

- Olumlu Eylem: İşgücünün ve toplulukların heterojenliğini yansıtmak
- Farklılıklara Değer Vermek: İşgücü ve toplulukları oluşturan çeşitli grupların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak
- Farklılıkları Yönetmek: Onların katkılarını örgütün misyonuna dahil etmek
- Farklılıklarla Yaşamak: Örgütlerde tüm grupları kapsayan ve güçlendiren kültürel ve sosyal bir ortam oluşturmak

Farklılıkların yönetiminin örgütler için öneminin ortaya çıkmasının bir başka nedeni de farklılıkların karşılaşılan rekabet baskısının üstesinden gelinmesine yardımcı olabileceği gerçeğinin farkına varılmasıdır. Kadınları ve azınlıkları işe almaya ve terfi

ettirmeye çalışan firmalar, bu şekilde proaktif olmayan firmalara göre daha yetenekli iş gücüne sahip olmaktadır. Buna ek olarak, Amerikan Yönetim Birliği (American Management Association) tarafından yapılan araştırma, bir firmanın kıdemli ekibinin, faaliyet gösterilen pazardaki demografiyi doğru temsil etme derecesinin, firmanın ürünleri tasarlayabilmesi, pazar hizmetleri sunabilmesi ve etkili reklam kampanyaları yaratabilmesini olumlu etkilediğini göstermiştir. Bu doğrultuda rekabetçi baskılarla mücadele eden örgütler artık karar alma süreçlerinde ve ekiplerinde farklı bakış açıları edinmeye ve tanımaya çalışmaktadırlar (Luthans, 2011, s. 37)

Akademik araştırmalar, çalışma grubu farklılıkları ile çalışma grubu işleyişi arasında karmaşık bir bağlantının olduğunu göstermesine rağmen aynı zamanda farklılıkların yenilikçiliğe yol açtığı ve çoğu zaman rekabet avantajı yarattığına ilişkin pratik kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, Reebok'da kadın çalışanlar, aerobik için uygun bir ayakkabının bulunmadığını belirtmiştir. Firma bu tavsiyeye uymuş, çok karlı hale gelen ve rekabetin yüksek olduğu spor ayakkabısı sektöründe Reebok için bir atılım olarak değerlendirilen aerobik ayakkabıyı pazarlamaya başlamıştır. Bir başka örnek, Güney Amerikalı küçük çiftçiler için tarımsal ürünler geliştirmek ve başarılı bir şekilde pazarlamak için Afrikalı Amerikalı çalışanların fikirlerini kullanan dev kimya şirketi DuPont'da yaşanmıştır (Luthans, 2011, s. 37).

Farklılıkların yönetiminin gelişiminin diğer bir nedeni, uluslararası arenaya giderek daha fazla örgütün girmesidir. Uluslararasılaşmanın doğal bir yan ürünü olan farklılıklar, burada kültürel farklılık olarak değerlendirilmektedir. Eğer yerel örgütler farklılıklara sahip olur ve farklılıkları desteklerse, küresel olarak genişledikçe farklı kültürleri, gelenekleri, sosyal normları olan insanlarla çalışmaya alışacaklardır. Bu doğrultuda, kültürel farklılıklara sahip ve onlara değer veren çokuluslu firmaların avantajı küresel ortamda daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Luthans, 2011, s. 37).

Yukarıda anlatılanlar ile paralel olarak farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişimini özetlemek gerekirse, 1980'lerin sonlarına doğru ortaya çıkan farklılıkların yönetimi, 1990'larda hız kazanmış ve 2000'li yıllarda örgütsel davranış ve yönetim alanında yapılan çalışmalarda etkisini önemli derecede arttırmıştır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 92).

1.2. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları

Cox ve Blake (1991), farklılıkların yönetiminin sadece insanlar için değil aynı zamanda örgütler için de önemli olduğunu belirtmiştir (Stockdale ve Cao, 2004, s. 299). Bu doğrultuda, farklılıkların yönetiminin bireysel ve örgütsel faydaları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Farklılıkların Yönetiminin Bireysel Faydaları

Farklılıkları iyi yöneten örgütlerde çalışanlar, bireysel anlamda fayda edinebilmektedirler. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Barutçugil, 2011, s. 214):

- Rahatlık ve güven duygusunda artış,
- Korku, endişe, suçluluk ve utanma duygusunda azalma,
- Çalışma isteği ve iş tatmininde artış,
- Çalışanların birbirleri ile daha etkili iletişim kurması,
- Çalışanların birbirlerine karşı daha açık ve dürüst davranmaları.

Farklılıkları etkin yöneten örgütler, çalışanların sorunlarına çözümler aramakta ve aynı zamanda işten kaynaklanan stresi azaltmayı hedeflerken, çalışanlarının fiziksel ve psikolojik sağlığını da korumaya çalışmaktadırlar (İnce, Gül ve Korkmaz, 2015, s. 112). Bununla birlikte, farklılıkların yönetimi, çalışanların örgüte olan adaptasyonu arttırmakta, karar almayı kolaylaştırmakta, kültürel farkındalık yaratmakta ve çalışanların network (iletişim ağı) düzeylerini arttırmaktadır (Wziatek-Stasko, 2013, s. 124).

Farklılıklar, bireylerin sadece kendilerine ilişkin algılarını değil aynı zamanda diğerlerine yönelik algılarını da kapsamaktadır. Bu kapsam, bireyler arası etkileşimin nasıl olacağını etkilemektedir. Farklılıkların yönetimi, benzerliklere ve farklılıklara değer verildiği pozitif bir çalışma ortamı yaratmaya çalışmaktadır. Böylelikle herkesin potansiyelini fark etmesini ve maksimum performans göstermesini sağlamaktadır (Patrick ve Kumar, 2012, s. 1).

Farklılıkların yönetimi, farklı profile sahip çalışanların farklı ihtiyaçlarına duyarlı olarak, çalışanlarının refahını arttıracak esnek istihdam yöntemleri geliştirmeye çalışmaktadır. Buna ilişkin örneklerin bazıları aşağıdaki gibidir (Sutanto, 2009, s. 157):

- Evli ve çocuklu olmayan bekar veya yaşlı ebeveynlerine bakmak ile yükümlü gibi farklı çalışan gruplarına yönelik fayda paketleri.
- Esnek çalışma programları.

- Engelli çalışanların, özel ihtiyaçlarına yönelik çalışma koşullarının sağlanması.
- Sosyal destek sağlamak amacıyla azınlık çalışanlar arasında resmi olmayan iletişim ağlarının kurulması.

Bireyler açısından bakıldığında farklılık literatürü, farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesinin, kadınların ve ten rengi farklı olan çalışanların yaşadıkları hayal kırıklıklarının ve işten ayrılma oranlarının azalmasını sağladığını belirtmektedir (Gilbert ve Stead, 1999, s. 241).

Farklılıkların yönetimi sadece azınlık grupta olanlara değil örgütün tüm çalışanlarına yönelik potansiyel fayda sağlamaktadır. İleride herkes, obez, engelli veya yaşlı gibi çeşitli çalışan profillerine dahil olma potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla, örgütteki tüm bireylere saygı ve değer verildiğini bilmek, çalışanların geleceğe yönelik duygularında güvence niteliği oluşturmaktadır (Stockdale ve Cao, 2004, s. 301).

1.2.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Faydaları

Örgütlerde özellikle insan kaynakları yöneticilerinin ve diğer yöneticilerin, başarılı bir şekilde sürdürülen farklılıkların yönetiminin, getireceği çeşitli faydaların farkında olması gerekmektedir. Bunun bilincinde olmak, faydaları maksimum düzeye ulaştıracak stratejileri ve uygulamaları gerçekleştirmek ile insan kaynakları yöneticileri örgütsel performansa önemli katkılarda bulunabilmektedirler (Kılınç, 2009, s. 25).

Bilişsel yetenek, kişilik, ilgi alanları ve değerler gibi bireysel farklılıklar, örgütün her düzeyindeki performansı, etkinliği, motivasyonu, çalışanların uzun vadeli başarılarını etkileyebilmektedir. Bu farklılıkların her birinin yapısı ve içeriği hakkında genel bir bilgi sahibi olmak kurumsal değer oluşturmak için iyi bir başlangıç noktası sayılabilmektedir (Murphy, 2010, s. 22).

Cox ve Blake, farklılıkların örgütlerde nasıl rekabetçi üstünlük sağladığına yönelik açıklamalarda bulunmuştur. Rekabet avantajı, farklılıkların bilişsel (daha yüksek yaratıcılık ve problem çözme davranışları gibi) ve sembolik (saygınlık ve daha geniş nitelikli işgücü havuzuna sahip olma potansiyeli gibi) etkilerinden kaynaklanabilmektedir. Yazarlara göre örgütler, çevresel değişimlere karşı daha etkin ve verimli tepkiler vermesini sağlayan farklılıklar sayesinde daha esnek (daha az standartlaştırılmış) olabilmektedir. Ayrıca farklılıklar, daha farklı müşterileri anlamaya olanak sağladığı için pazarlama çabalarını kolaylaştırmaktadır (Boagert ve Vloeberghs, 2005, s. 486).

Cox ve Blake, yaptıkları çalışmada farklılıkların yönetiminin örgütsel performansı etkileyebilecek altı boyut ortaya koymuşlardır. Bu altı boyut şu şekilde özetlenebilmektedir (Cox ve Blake, 1991, s. 47-49);

- Maliyet: Örgütler daha da farklılaştıkça, çalışanların yapması gereken işlere entegre edilmesinin maliyeti yükselecektir. Dolayısıyla farklılıkları iyi yönetenler, diğerlerine göre maliyet avantajı sağlamaktadır.
- Kaynak Edinimi: Örgütler, kadınlar ve etnik azınlıklar için potansiyel işveren olarak tercih edilebilirlik konusunda itibar geliştirebilmektedir. Farklılıkları yönetmek konusunda en iyi üne sahip olan örgütler, en iyi personeli çekmede rekabet avantajı kazanacaktır. İşgücü havuzu daraldıkça ve yapısı değiştikçe, bu avantaj giderek daha önemli hale gelecektir.
- Pazarlama: Çokuluslu işletmeler, faaliyet gösterdikleri diğer ülkelerdeki üyelerine yönelik pazarlama çabalarını içgörü ve kültürel hassasiyetle birlikte geliştirmelidirler. Bu durum aynı zamanda yerel düzeydeki diğer pazarlama çabaları için de geçerli olmaktadır.

Piyasalar en az işgücü kadar çeşitlenmektedir. Ürün ve hizmetlerin satışı, pazarı temsil edebilecek bir işgücü tarafından çeşitli şekillerde kolaylaştırılmaktadır. İyi bir üne sahip olan örgütler bu pazarlara uygun bir halkla ilişkilere sahip olmaktadır. İnsanlar, özellikle de kadınlar ve etnik azınlıklar, farklılıklara değer veren bir örgütte çalışmayı tercih edebildikleri gibi, satınalma davranışlarında bu tür örgütleri tercih edebilmektedirler

- Problem Çözme: Heterojen gruplar, geniş perspektife sahip oldukları ve sorunları daha ayrıntılı ele aldıkları için doğru karar alma ve problem çözmede daha büyük bir potansiyele sahip olmaktadırlar.
- Yaratıcılık: Farklılıkların yönetiminin modern yaklaşımını karakterize eden bakış açıların çeşitliliğinin önemsenmesi ve geçmişin normlarına uyum sağlamanın daha az önemsenmesi, yaratıcılık düzeyini arttırmaktadır.
- Sistem Esnekliği: Farklılıkların yönetiminin bir kapsamı da sistemin daha az belirleyici, daha az standartlaştırılmış ve bu sayede daha akıcı hale gelmesidir. Artan akışkanlık, çevresel değişikliklere tepki vermek için daha fazla esneklik yaratmaktadır. Yani reaksiyonlar daha hızlı ve daha düşük maliyetli olmalıdır.

Gonzales ve Denisi, farklılıkların örgüt performansını nasıl etkilediğini belirlemek amacı ile örgütsel düzeyde istatistiksel analizlerde bulunmuşlardır. Bu çalışmada

farklılık ikliminin, olumlu örgütsel kimlik yaratmada anahtar role sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Simons ve Rowland, 2011, s. 178).

Farklılıkların yönetiminin örgütsel faydaları ile bağlantılı olarak, bir kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi için o kaynağın nadir olması gerekmektedir. Wright, McMahan ve McWilliams' e göre, örgütün yüksek nitelikli personeli çekme ve elinde tutma yeteneği bu sürdürülebilir rekabet avantajının bir kaynağı olabilmektedir (McMahan, Bell ve Virick, 2007, s. 360).

Adler'e göre, her birine saygı duymak ile birlikte farklı kültürler ile beraber yeni çözümler geliştirmeye çalışmak anlamına gelen kültürel sinerji yaklaşımıyla örgütler, kültürel farklılıkları azaltmak yerine kültürel farklılıklardan oluşabilecek potansiyel sorunları azaltabilir ve bunu avantaja çevirebilmektedir. Kültürel farklılıklar, örgütlerin karşılaştıkları iş durumlarına yönelik tanımlama, yorumlama ve yaratıcı tepkiler vermede daha geniş ve farklı perspektifler sunabilmektedir (Evans, Pucik ve Barsoux, 2002, s. 182).

William ve O'Reilly, 1998 yılında yaptıkları literatür araştırmasında, farklılıkların yönetiminin iyi bir şekilde uygulandığında olumlu etkiler gösterdiği sonucuna varmışlardır. Yazarlar, farklılıkların, bilgi ve becerilerde artış meydana getirdiğini ifade etmektedirler (Wrench, 2007, s. 89). Bununla beraber, farklılıkların yönetimi bir işletmecilik olayı olarak görüldüğünde ve etkili olarak yönetildiğinde kar düzeyini artırıcı etkiye sahip olmaktadır (Hays-Thomas, 2004, s. 29).

Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde ait oldukları örgüte ve takıma daha fazla bağlılık duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, iletişim, dayanışma ve grup içi çatışma kapsamlarında farklılıkları yönetebilen örgütler, farklılıkların getireceği faydalardan daha iyi yararlanabilmektedir (Ng ve Stephenson, 2015, s. 241). Farklılıkların yönetiminin temeli sadece somut değil, aynı zamanda yüksek moral ve etik bağlılık gibi soyut faydalar edinmeye de dayanmaktadır (Mor Barak, 2005, s. 222).

1.3. Farklılıkların Yönetimi Modelleri

Modeller ve onların yakın akrabaları olan teoriler, belirli ilişkilerin neden var olduğu ve neden diğerlerinin olmadığı konusunda temel bir gerekçe sağlamakta ve araştırmacıların neyin çalışacağı konusunda rehberlik etmektedir. Modeller ve teoriler, oluşturulan test edilebilir hipotezler ile kuramsal yapılar arasındaki ilişkileri göstermektedir. Hipotezleri test etmeye yönelik bir model veya teoriyi kullanmak,

örgütlerin doğasını uygun bir şekilde yansıtan sistemler olarak düşünülmesini gerektirmektedir (Agars ve Kottke, 2004, s. 56). Bu doğrultuda, farklılıkların yönetimi modelleri, bu kavramın bireyler, örgütler ve toplumlar tarafından nasıl ele alındığını ve yorumlandığını anlamayı sağlamaktadır (Barutçugil, 2011, s. 206).

1.3.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller, değişen demografik yapılara, politik ortamlara ve olumlu eylemlerin sonuçlarına yönelik örgütsel tepkileri anlama girişimleri olarak nitelendirilebilmektedir. Bu modeller örgütsel bir bakış açısına sahiptir ve bir kuruluşun değişen ve daha fazla farklılıklara sahip bir işgücünü nasıl kabul edip, ondan avantaj sağlaması gerektiğini öne sürmektedir (Agars ve Kottke, 2004, s. 58). Söz konusu ilk modeller aşağıdaki gibidir:

Roosevelt Thomas'ın Modeli

Thomas, örgütleri değişen işgücü yapısına verdikleri tepkilere göre üç kategoriye ayırmıştır. Bunlar: “olumlu eylem”, “farklılıklara değer vermek” ve “farklılıkları yönetmek”dir. İşgücündeki değişimlere olumlu eylem ile yaklaşan örgütler, bünyelerinde kadın ve azınlık çalışanların varlığını arttırmaya çalışmaktadırlar. Farklılıklara değer veren örgütler, farklılıkları kabul ederek ve anlamaya çalışarak çalışanlar arası ilişkileri geliştirmenin yollarını aramaktadırlar. Örgütler işgücü farklılıklarının potansiyel faydalarından yararlanmayı, farklılıkları yöneterek başarabilmektedirler. Bunun için de sistemlerini ve kültürlerini değiştirmek zorundadırlar (Agars ve Kottke, 2004, s. 59).

Taylor Cox'un Modeli

Cox, örgütleri farklılıklar bağlamında “tekil”, “çoğulcu” ve “çok kültürlü” olarak üç şekilde tanımlamıştır (Cox, 1991, s. 37-39):

- **Tekil Örgüt:** Bu örgütlerdeki en önemli özellik, yapısal etkileşim düzeyinin minimum olmasıdır. Kadın ve azınlık çalışanlar örgütte var olabilmeleri için çoğunluk kültürüne adapte olmak zorundadırlar. Bu örgüt türünde kültürel azınlık grubu üyelerinin entegrasyonuna çok az önem verilmektedir. Ayrımcılık ve önyargılar yaygındır.

- **Çoğulcu Örgüt:** Bu örgüt tipi, tekil örgütten birkaç önemli açıdan farklı olmaktadır. Genel olarak, tekil örgütlerden daha heterojen bir yapıya sahiptir ve baskın gruptan farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanları dahil etmek için adımlar atmaktadır. Çoğulcu örgüt, ırk, etnik köken, cinsiyet gibi farklılıklara sahip çalışanların etkin yönetilmesi ve maksimum fayda sağlanması amaçlamaktadır
- **Çok kültürlü Örgüt:** Çoğulcu bir örgüt ancak farklılıklara değer verdiğinde çok kültürlü örgüt olarak değerlendirilebilmektedir. Çok kültürlü örgütlerin sahip olduğu özellikler: çoğulcu, tam yapısal entegrasyon, informal (resmi olmayan) ağlarda tam entegrasyon, önyargı ve ayrımcılığın olmaması, örgütsel kimliğin tanımlanmasında kültürlere ait bir boşluğun olmaması ve gruplar arası çatışma seviyelerinin düşük olmasıdır.

Gary Powell'in Modeli

Powell, modelinde örgütleri Eşit İstihdam Fırsatı uygulamalarına nasıl tepki verdiklerine göre karakterize etmiştir. Örgütler buna göre, “proaktif”, “reaktif” ya da “ihmalkar” olabilmektedirler. Modele göre en fazla istenen durum, örgütün proaktif olmasıdır. Proaktif örgütler, ayrımcılık karşıtı yasalar olmaksızın kadın ve azınlık çalışanları bünyelerine dahil edip çok kültürlü işgücüne değer vermektedirler. Bunun aksine reaktif örgütler, var olan yasalara uygun hareket etmek için kadın ve azınlık çalışanları işe almayı bir sorumluluk olarak ele almaktadırlar. Üçüncü olarak, örgütler hiçbir şey yapmamayı seçebilmektedir. Buna rağmen bu tür örgütler, davalar, ürün ve hizmetlerine ilişkin boykotlar ve kurumsal imajın zedelenmesi gibi riskler ile karşılaşabilmektedir (Agars ve Kottke, 2004, s. 58).

Robert Golembiewski'nin Modeli

Golembiewski, farklılıkların Amerikan tarihinde en az beş aşamadan geçtiğini belirtmiştir. Yazar, farklılıklara yönelik beş yaklaşım öne sürmüştür. Bu yaklaşımlar: “baskı altında farklılık (diversity under duress), eşit fırsat (equal opportunity), olumlu eylem (affirmative action), farklılıklara değer vermek (valuing differences) ve farklılıkları yönetmek (managing diversity)’den oluşmaktadır. (Golembiewski, 2000, s. 400).

Baskı altında farklılık, bir problemi çözme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Eşit fırsat ve olumlu eylem yaklaşımları yasal gerekliliklere olan bir tepkidir (Agars ve Kottke, 2004, s. 58). Farklılıklara değer vermek, çalışanlara yönelik bilgi, anlayış, empati ve becerileri genişletmeyi amaçlayan çeşitli atölye çalışmaları ve eğitim programlarını kapsamaktadır. Farklılıkları yönetmek yaklaşımı ise stratejik planlar ve örgütsel yapı ile farklılıklara dair örgütsel anlamda temel çözümler aramaktadır (Golembiewski, 2000, s. 400-401).

1.3.2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Ara Modeller

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ara modellerde, ilk modellerden farklı olarak örgütlerin farklılıklara ilişkin tepkileri ve yaklaşımlarının neler olduğunun yanı sıra öğrenme odaklı bir yaklaşım benimsenmiştir (Majidli, 2017, s. 66). Farklılıkların yönetimi ile ilgili ara modeller aşağıdaki gibidir:

Thomas ve Ely'nin Modeli

Thomas ve Ely, örgütlerin birçok yönden farklı olduklarını ifade etmiş ve örgütlerin farklılıkları nasıl tanımladıklarına, farklılıklardan nasıl yararlanmayı amaçladıklarına göre üç yaklaşım öne sürmüştür. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Thomas ve Ely, 1999, s. 124;129):

- **Ayrımcılık ve hakkaniyet yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre elde edilen ilerleme, örgütün işe alma ve işte tutma amaçlarını gerçekleştirme seviyesi ile ölçülmektedir. Söz konusu yaklaşım, renge ve toplumsal cinsiyete karşı duyarsız kalmakla birlikte “hepimiz aynıyız” düşüncesini savunarak farklılıkların önem kazanmaması için baskı yapmaktadır.
- **Erişim ve meşruluk yaklaşımı:** Bu yaklaşım farklılıkları yüceltmektedir. Buna göre örgütler, daha fazla farklılık taşıyan müşteri kitlesine erişmeye çalışmakta ve işgücü demografik yapılarını ona göre uydurmaktadırlar. Fakat bu yaklaşım, farklı kimlik grubuna ait çalışanların kendilerini dışlanmış ya da sömürülmüş hissetmelerine neden olabilmektedir.
- **Yeni oluşun yaklaşım, farklılıkları iş perspektiflerine bağlama:** Bu yaklaşım, diğer iki yaklaşımdan da üstündür ve geçerli olduğu örgütlerde yöneticiler, farklılıklardan öğrenebilmenin koşullarını aramaktadırlar. Çalışanları işyerinde

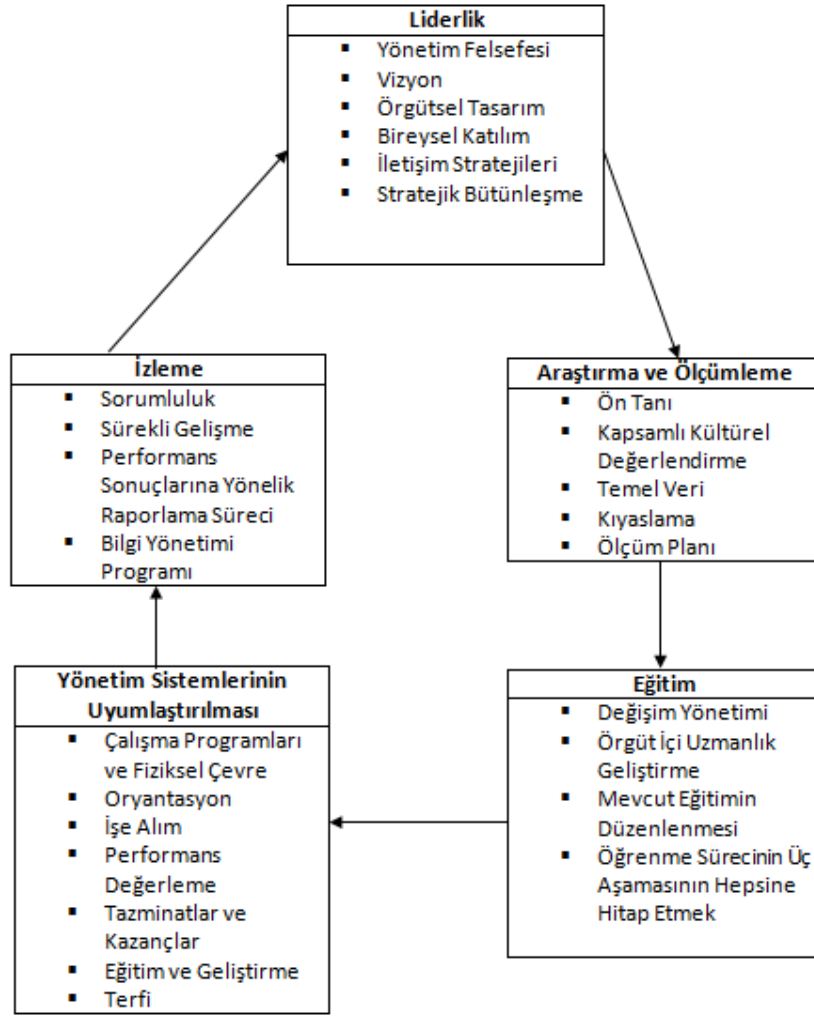
kültürel deneyimden yararlanma konusunda özendirilmektedirler ve egemenliğin, bağımlılığın her çeşidi ile mücadele etmektedirler.

Yeni oluşan yaklaşımın gerçekleşmesi için sekiz ön koşul bulunmaktadır. Bu koşullar (Thomas ve Ely, 1999, s. 86-87):

1. Liderler, farklılıklara sahip işgücünün farklı çalışma perspektiflere ve yaklaşımlara sahip olacaklarını anlamalı, çalışanların görüş ve anlayışlarına gerçek anlamda değer vermelidirler.
2. Liderler, farklı bakış açılarının örgüte getireceği fırsatları ve zorlukları fark etmelidirler.
3. Örgüt kültürü, çalışan herkes için yüksek performans standartları beklentisi oluşturmalıdır.
4. Örgütsel kültür, kişisel gelişimi teşvik etmelidir.
5. Örgütsel kültür, şeffaflığı desteklemelidir.
6. Örgüt kültürü, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamalıdır.
7. Örgüt, iyi ifade edilmiş ve tam anlamıyla anlaşılmış bir misyona sahip olmalıdır.
8. Örgüt, nispeten eşitlikçi ve bürokratik olmayan bir yapıya sahip olmalıdır.

Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli

Taylor Cox 2001 yılında, önceki modeline göre önemli geliştirmeler içeren “Farklılık Çalışmasına İlişkin Değişim Modeli”ni yayımlamıştır (Cox, 1991; Cox ve Blake, 1991). Cox, önceki modele ait düşünce ve görüşlere dayanarak, çok kültürlü örgütün oluşumunda beş bileşenin var olduğunu belirtmiştir. Bu bileşenler: “liderlik, araştırma ve ölçümleme, eğitim, yönetim sistemlerinin uyumlaştırılması ve izleme”dir. Her bileşen Şekil 1.2.’de görüldüğü gibi birden fazla faaliyete sahip olmaktadır. liderlik bileşeni, farklılıkları desteklemeye yönelik yönetim felsefesi ve vizyon oluşturma gibi geniş faaliyetler, vizyonun tüm örgüt içerisinde yayılmasını sağlayacak iletişim stratejisi geliştirmesine yönelik daha spesifik unsurları içermektedir. Model ayrıca örgütün farklılık yetkinliğini değerlendirme ihtiyacı (araştırma ve ölçümleme), öğrenme sürecini geliştirecek içsel uzmanlık ve sistemler üretmek (eğitim), örgütün yönetim sistemlerinin vizyonu ile uyumlaştırılması (yönetim sistemlerinin uyumlaştırılması) ve süreçlerin izlenebilirliği (izleme) gibi önemli süreçleri de kapsamaktadır. Cox’a göre farklılıkların yönetimindeki başarı, örgütlerin bu beş bileşendeki kaydettiği ilerlemeler ile değerlendirilebilmektedir (Agars ve Kottke, 2004, s. 61).

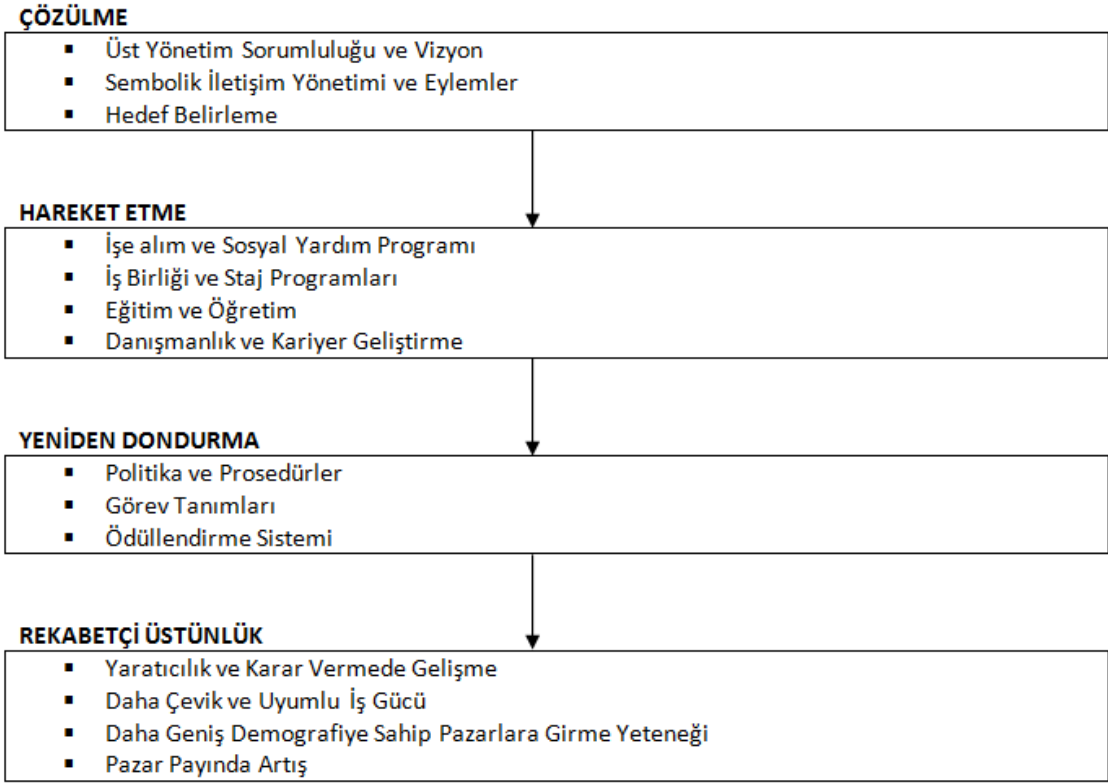


Şekil 1. 2. Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli

Kaynak: Agars ve Kottke, 2004, s. 62.

Richard Allen ve Kendyl Montgomery' nin Modeli

Allen ve Montgomery, tekil veya çoğulcu örgütlerden farklı olarak, çok kültürlü örgüt yapısına geçişin, esasen örgütsel kültürdeki bir değişiklik olduğunu belirtmiş ve gerçek anlamda örgütsel farklılığı sağlama olasılığını arttırmaya yönelik planlı değişim modeli geliştirmişlerdir. Yazarlar, yaygın farklılık uygulamalarını planlı örgütsel değişime uyarlamada Lewin ve Schein'in değişim modelini esas olarak almışlardır. Model, üç aşama ve elde edilen rekabetçi üstünlükten oluşmaktadır. Model, Şekil 1.3.'de özetlenmiştir (Allen ve Montgomery, 2001, s. 154).



Şekil 1. 3. Farklılık Yaratma Modeli

Kaynak: Allen ve Montgomery, 2001, s. 155

Allen ve Montgomery, bu aşamalar ile ilgili şu ifadeleri kullanmışlardır (Allen ve Montgomery, 2001, s. 154;160):

- **Çözölme (Unfreezing):** Çözölmenin gerçekleşmesi için, değişimi savunan güçlerin, değişime direnç gösteren güçlerin üstesinden gelecekleri noktaya yükseltilmeleri gerekir. Yönetim, içinde bulunduğu sistemi değiştirerek mevcut kültürün çözölme sürecine başlamalıdır. Başarılı farklılık programlarının göstergelerinden biri liderlikte farklılıktır.
- **Hareket Etme (Moving):** Örgüt, kültürü dondurmak için ilk adımları attığı zaman, yönetim de örgütsel kültürde tam değişimi sağlamak için diğer adımları atmalıdır. Farklılık yönündeki bu hareket, işe alım ve sosyal yardım programları, işbirliği ve staj programları, eğitim-öğretim programları, mentorluk ve kariyer geliştirme programları gibi uygulamaları içermelidir.
- **Yeniden Dondurma (Refreezing):** Son olarak, örgüt hareket aşamasındaki değişikliklerin kurumsallaşmasını sağlamalıdır. Bu amaç, yeni kültürü devam

ettirmek için örgütsel politikaları, prosedürleri ve ödül sistemini sürekliliğini sağlayarak gerçekleştirilir. Kritik olan bu son aşama gerçekleşmeden örgüt, değişim başlamadan önceki ilk kültürüne geri dönme riski taşımaktadır.

- Rekabetçi Üstünlük (Competitive Advantage): Örgüt, bu aşamalardan sonra farklılıkların potansiyel faydalarını gerçekleştirmek için çok daha iyi bir konumda olacaktır. Farklılıkların yönetimi bir kuruluşun hızla değişen küresel pazarda sürdürülebilir bir rekabet avantajına daha iyi ulaşmasını sağlayacaktır.

1.3.3. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Tam Bütünleşme Modeli

Agars ve Kotke'nin "Tam Bütünleşme Modeli" farklılıkları etkin bir şekilde yöneten örgütlerin karakteristik özelliklerini tanımlamaktadır. Tam bütünleşmiş örgüt, Cox'un çok kültürlü ve Thomas'ın farklılıkları yöneten örgütleri ile benzerlik taşımaktadır. Model, farklılıklara yönelik değişim yönetimini çoklu düzeyde, sistem tabanlı ve üç aşamalı olarak tanımlamaktadır (Agars ve Kottke, 2004, s. 67).

Modele göre örgütler, farklılıkları etkin yönetme çabalarında üç aşamadan geçmektedirler. Bu aşamalar aşağıda belirtilmektedir (Agars ve Kottke, 2004, s. 68;70):

- Sorunun tanımlanması aşaması: Bu aşamada örgütler farklılıkları yönetme ihtiyacını fark etmeye başlamaktadırlar. Farkındalığın olduğu durumda üst yönetim, yapısal değişiklik veya misyon ve hedeflerdeki değişiklikler gibi resmi faaliyetlerin başlatılması yoluyla farklılık çabalarını desteklemelidir. Bu destek, üst yönetimin örgüt üyeleri ile resmi olmayan etkileşimleri için de geçerli olmaktadır. Bu aşamanın önündeki en büyük engel, farklılıkların yönetimi çabalarının, örgüte sağladığı faydalar konusunda farkındalığı yaratabilmek ve üst yönetimi ikna edebilmektir.
- Uygulama aşaması: İkinci aşama, farklılıkların bütünleşmesini destekleyecek yapısal ve sosyal çalışmaların, prosedürlerin ve politikaların uygulamasından oluşmaktadır. Bunlar, bütünleşmeye yönelik geliştirme sistemleri ve ödül sistemlerinin uygulanması gibi örgütün yapısındaki resmi değişimleri içermektedir. Uygulama aşamasında aynı zamanda yeni amaçları temsil edecek davranışsal değişimlere ve rol modellemeye ihtiyaç duyulmaktadır.
- Sürdürme aşaması: Üçüncü aşama, istikrarı arttırma zamanı olmaktadır. Farklılık yönetimi politikaları ve uygulamaları oluşturulduktan sonra birincil

amaç, bu politikaların ve uygulamaların örgütsel kültürü temsil etmesini sağlamaktır.

Üç aşama boyunca Tam Bütünleşme Teorisi, nasıl yönetildiklerine bağlı olarak, tam bütünleşmenin birincil engellerini veya birincil kolaylaştırıcılarını temsil eden dört temel algısal süreci tanımlamaktadır. Bu algısal süreçler aşağıdaki gibidir (Agars ve Kottke, 2004, s. 67-68):

- Sosyal kimlik ve cinsiyet stereotipleri gibi “sosyal algılar”
- Genellikle katı davranışlara yol açan “tehdit algısı”. Katı davranışların, dar görüş, baskıcı tepki gösterilmesi ve alınan riskin azalması gibi sonuçları olmaktadır.
- Farklılık yönetimi çabalarının adaletli olup olmadığına ilişkin “adalet algısı”
- Farklılıkların yönetiminin finansal faydalarının kanıtlanmasına ilişkin “fayda algısı”

Tam Bütünleşme Teorisi, farklılıkların yönetiminin değişime dayalı bir doğası olduğunu, çoklu düzeyde ilgili faktörlerin var olduğunu ve bu çabaların sistem yaklaşımını gerektirdiğini öne sürmektedir (Agars ve Kottke, 2004, s. 70).

1.3.4. Mor Barak’ın Kapsayıcı Modeli

Mor Barak’a göre örgütler, yalnızca kendilerine ait değil aynı zamanda çevresini oluşturan daha büyük sistemleri içerecek şekilde farklılık kavramını genişletmeleri gerekmektedir. “Kapsayıcı örgüt” kavramı, yalnızca kendi iş gücünün farklılığını kabul eden ve kullanan değil, aynı zamanda toplumda aktif olan, yoksul olan insanları örgüte dahil etmek için çeşitli idari programlara katılan bir iş organizasyonu anlamına gelmektedir. Kapsayıcı örgüt, karşılıklı küresel çıkarlara odaklanarak kültürel ve ulusal sınırlar boyunca işbirliği yapmaktadır. Kapsayıcı örgütün tanımına ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir (Mor Barak, 2000, s. 339-340):

- İş gücünde bireysel ve gruplar arası farklılıkları kullanır ve değer verir.
- Çevresindeki topluluklar ile işbirliği yapar ve onlara katkıda bulunur.
- Dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını kendi geniş çevresinde giderir.
- Ulusal ve kültürel sınırların ötesinde bireyler, gruplar ve kuruluşlar ile işbirliği yapmaktadır.

Mor Barak (2000)'ın çalışması, mikro, mezo ve makro seviyelerdeki sosyal iş uygulamaları ile ilgili kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Çalışmada ele alınan soru, farklılığın örgüt için iyi olup olmadığı değil, etkin bir şekilde yönetilmesidir. Ekosistem perspektifinden bakıldığında, örgütsel kapsama/dışlama kavramı, örgütün farklılıkları anlamak ve yönetmek için iki modeli odak noktası olarak kullanmaktadır. Bu modeller “değer tabanlı model” ve “uygulama tabanlı model”dir (Mor Barak, 2000, s. 340).

Değer Tabanlı Model: Kapsayıcı örgüt, politikalarını ve uygulamalarını destekleyen bir dizi değerle yönlendirilmektedir. Ekosistem perspektifinden bakıldığında bu değerler, mikrodan makroya değişen örgütsel seviyelere ait olmaktadır. Örgütsel davranışlar, bir insanın davranışı gibi, açık veya örtülü de olsa onun değerleri ile şekillenir. Buradaki odak noktası, kapsama/dışlamanın sürekliliği üzerinedir. Modelin netlik kazanması bakımından, bir tarafta dışlayıcı örgütün, diğer tarafta da kapsayıcı örgütün değerleri vurgulamaktadır. Bu değerler Şekil 1.4.'deki gibidir (Mor Barak, 2000, s. 343).

		Değer Yapısı		
		Sistem Düzeyi	Dışlayıcı ←	→ Kapsayıcı
	Mikro			
Örgütlerde Kapsayıcılık ve Farklılıklar		Bireyler, Gruplar ve Örgütler	Önceden belirlenmiş örgütsel değer ve normlara uygunluk	Çoğulcu, Birlikte gelişen örgüt kültürü
Kapsayıcılık ve Kurum-Topluluk ilişkileri		Örgütler ve Topluluklar	Finansal paydaşlara karşı özel sorumluluk, Örgüt içi odaklanma	Topluluk sistemlerinin paydaş olarak tanınması, ikili içsel ve dışsal odak
Kapsayıcılık ve Sosyal Yardım Programları		Devlet	Çalışan fakir insanları kullanılıp atılabilir iş gücü olarak değerlendirmek	Çalışan fakir insanları yukarı yönlü kariyer ilerleme potansiyeli yüksek olara ele alma
Kapsayıcılık ve Ekonomik Küreselleşme		Uluslararası	Kültüre özgü, Rekabet tabanlı, Milliyetçi odak	Çoğulcu, İşbirliği temelli, Küresel ortak çıkarlara odaklanmak
	Makro			

Şekil 1. 4. Değer Tabanlı Model

Kaynak: Mor Barak, 2000, s. 342

Uygulama Tabanlı Model: Kapsayıcı örgütün değerlerinin uygulanması, örgüte ve çalışanlarına önemli faydalar sağlayabilir, ancak bu süreçte önemli engeller de ortaya çıkabilmektedir. Bu faydalar ve engeller Şekil 1.5.'de belirtilmiştir (Mor Barak, 2000: 343).

		Sistem Düzeyi	Faydalar		Engeller
			Bireyler	Örgüt	
Örgütlerde Kapsayıcılık ve Farklılıklar	Mikro	Bireyler, Gruplar ve Örgütler	Terfiler ve Kazançlar, İş Doyumu, Refah	Daha düşük iş gücü devir oranı ve devasızlık, Potansiyel çalışanları cezbetmek, Farklı müşteri popülasyonlarına erişim	Ayrımcılık, Önyargı, Güce erişim
Kapsayıcılık ve Kurum-Topluluk İlişkileri		Örgütler ve Topluluklar	Mesleki eğitim, İstihdam, Topluma daha fazla hizmet	Kurum imajının geliştirilmesi, İşe alım ve iş uyumsuzluklarında avantaj,	Karlılığın gösterilmesine yönelik ekonomik baskılar, Sınırlı işletme vizyonu (Kısa görüşlü ve içsel odaklı)
Kapsayıcılık ve Sosyal Yardım Programları		Devlet	İstihdam, İyileştirilmiş iş olanakları	Potansiyel iş gücü havuzunun genişlemesi, İş gücü bağlılığı, Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi	Büyük resmi yanlış anlama, yardım alanlara karşı kalıp yargılar oluşturma
Kapsayıcılık ve Ekonomik Küreselleşme		Uluslararası	Uluslararası iş fırsatları	Coğrafi pazarlarda genişleme, Ekonomik faaliyetlerde artış	Uluslararası iletişimde kültürel ve ulusal engeller, Yurt dışında çalışanların iyi hazırlanmaması
	Makro				

Şekil 1. 5. Uygulama Tabanlı Model

Kaynak: Mor Barak, 2000, s. 344

Örgütler, bireysel farklılıkları kabul eden ve çalışma ortamına farklı katkıları teşvik eden bir kültür yaratma ve sürdürme ihtiyacı duymaktadır. Başka bir deyişle, kapsayıcı örgütler olmak için çaba göstermeleri gerekmektedir (Mor Barak, 2000, s. 342).

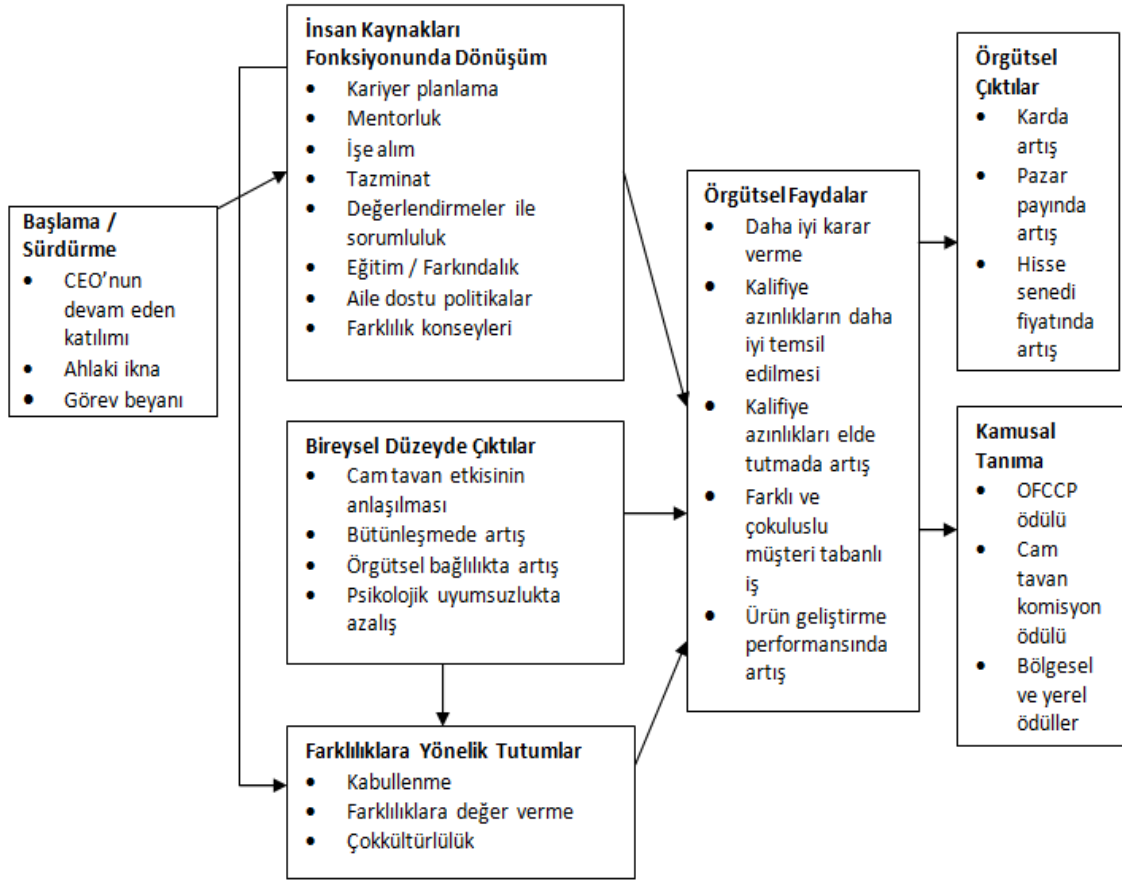
1.3.5. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller

Farklılıkların yönetimi ile ilgili literatürde yer alan modellerden bazıları, diğer modellerden farklı olarak örgüt fonksiyonlarına ve örgütsel çıktılara (sonuç değişkenlerine) odaklanmaktadır (Sürgevil, 2008, s. 179). Bu modellere aşağıda yer verilmiştir.

Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli

Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999 yılında yayımladıkları bir çalışmada öncüllerini ve sonuçlarını içeren etkili farklılıkların yönetimine ilişkin kavramsal bir model sunmuşlardır. Yazarlar, literatüre dayanarak, farklılıkların yönetimini demografik, etnik ve bireysel farklılıkların değerlendirilmesini desteklemek için tasarlanmış eksiksiz bir örgütsel kültür değişimi olarak tanımlamaktadırlar. Farklılıklara değer vermek için tasarlanan kültürel değişimin gerçekleştirilmesi, insan kaynakları işlevinden başlayarak mevcut prosedür ve uygulamaların değiştirilmesini içermektedir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999, s. 66-67).

Model (Bkz. Şekil 1.6.), farklılıkların pozitif sonuçlarının belirli faktörlere bağlı olduğunu göstermektedir. Farklılıkların yönetimine inanan CEO'ların işe başlatılması ve görevlerine devam etmeleri, insan kaynakları fonksiyonunun dönüşümüne yol açmaktadır. Aynı zamanda azınlık ve çoğunluğu oluşturan bireylerden pozitif sonuçlar elde edilmesini ve farklılıklara yönelik olumlu davranışların geliştirilmesini sağlamaktadır. Farklılıkları etkin yönetmenin faydaları, son olarak önemli örgütsel sonuçları etkilemektedir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999, s. 67).



Şekil 1. 6. Etkili Farklılıkların Yönetimi Modeli

Kaynak: Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999, s.67

Ensari ve Miller'ın Modeli

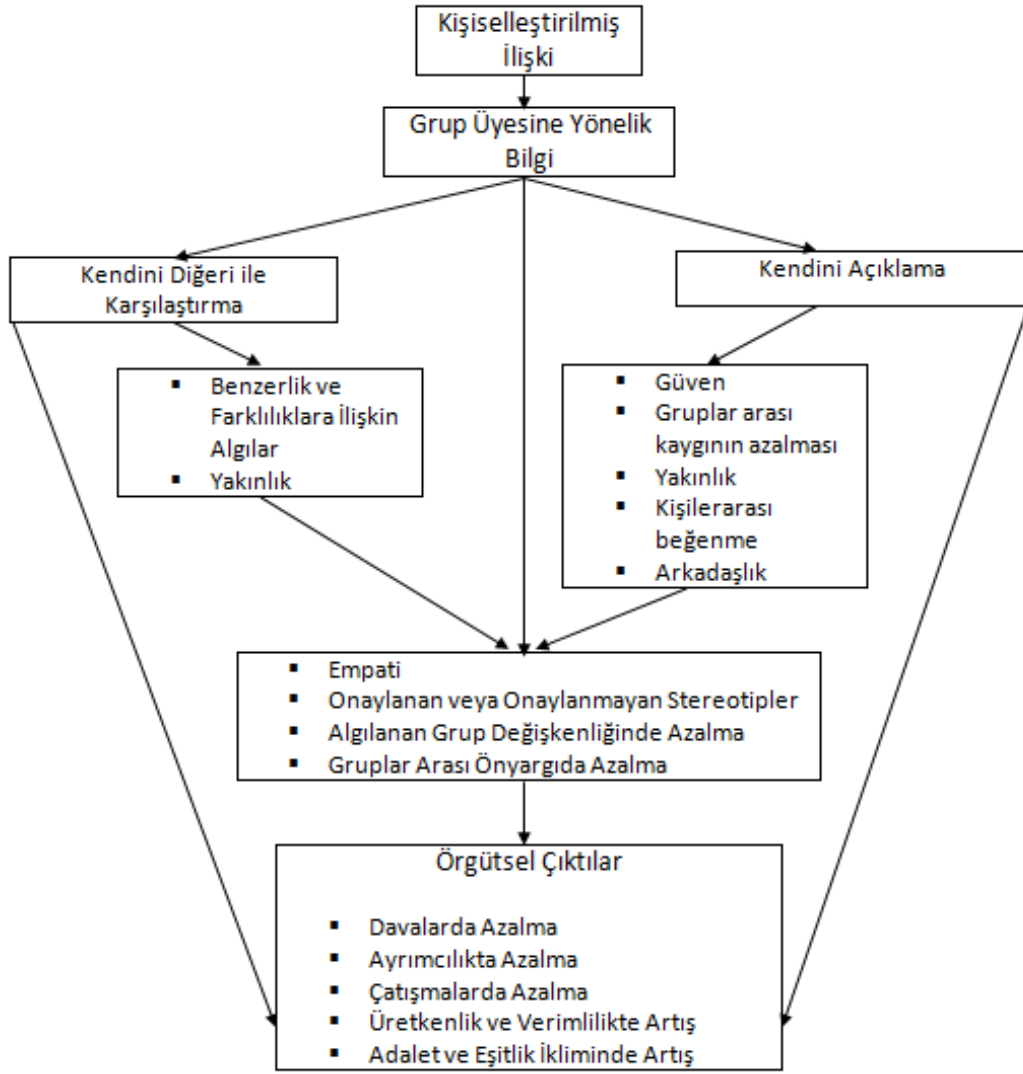
Ensari ve Miller, var olan farklılıkların yönetimi yaklaşımlarını genişletme ve işyerinde önyargıları azaltmaya yönelik Kişiselleştirme Modelini (Personalization Model) ve modelin, kendini diğeri ile karşılaştırma (self-other comparison), kendini açıklama (self-disclosure), empati (empathy) bileşenlerini gözden geçirmişlerdir. Yazarlar, kişiselleştirme modelinin örgütsel bir bağlamda uygulandığında, örgütlerdeki gruplar arası ilişkileri iyileştirebileceğini ve böylece etkinliği ve üretkenliği artırabileceğini öne sürmektedirler (Ensari ve Miller, 2006, s. 589).

Modelin yukarıda bahsedilen bileşenleri ile ilgili açıklamalar aşağıdaki gibidir (Ensari ve Miller, 2006, s. 592-593):

- Kendini diğeri ile karşılaştırma: Sosyal karşılaştırma her yerde görülebilmektedir ve sosyal etkileşime dayalıdır. Kendini diğeri karşılaştırma,

kişinin temas halindeki grup üyeleri, kendisi ve diğerleri ile benzer veya farklı yönlerini not etmesini sağlamaktadır (Bkz. Şekil 1.7.). Kendini diğeri ile karşılaştırma sürecinde, grup üyeleri kişisel bilgilerini açıklama ve işlerin diğeri taraftan nasıl görünebileceğini düşünmeye yönelik birbirlerinin bakış açısına başvurmaya ve böylece empati anlayışını geliştirmeye ilişkin motive olabilirler.

- Kendini açıklama: Kendini açıklama, kişiselleştirilmiş etkileşimin başka bir bileşenidir. Başkalarının normalde bilmeyecekleri veya keşfedemeyecekleri nitelikte kişisel, samimi bilgilerin başkalarıyla paylaşılması anlamına gelmektedir. Kendini açıklama, risk içermekte ve bilgiyi paylaşan kişinin tarafında güvenlik açığı yaratabilmektedir. Bununla birlikte gruplar arası etkileşimlerde endişeleri ve rahatsızlıkları azaltarak güveni arttırmaktadır.
- Empati ve bakış açısı edinme: Empati birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bazı tanımlar, bir başkasının içsel durumunu bilişsel olarak anlama yeteneğini vurgulamaktadır. Bu ifade aynı zamanda perspektif edinme olarak adlandırılmıştır. Bununla birlikte, başka bir kişinin hissettiğine benzer bir duygu yaşamak gibi bir etkiyi vurgulayan bir tanım da bulunmaktadır.



Şekil 1. 7. Kişiselleştirme Süreci

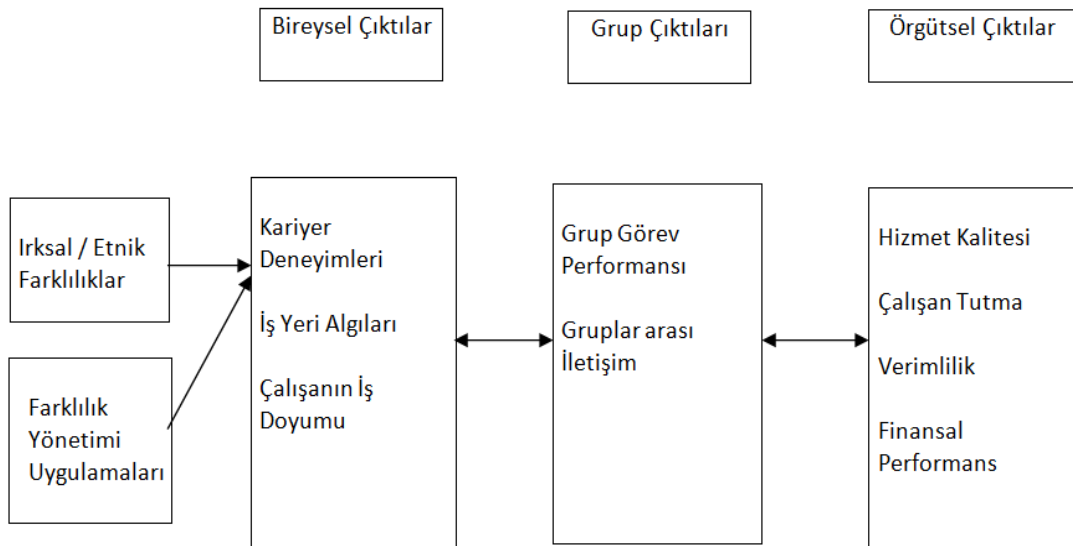
Kaynak: Ensari ve Miller, 2006, s. 591

Örgütsel bağlamda, kişiselleştirilmiş ilişkilerin, çalışanların etkinliğini ve çalışanlar arasındaki iletişimi artırması, davaları azaltması ve bir adalet ve eşitlik ortamı yaratması beklenmektedir. Ayrıca çatışmanın çözümü için kanallar sağlamalı ve karmaşık görevlerde, örgütsel etkinlikte verimliliği ve karı arttırmalıdır (Ensari ve Miller, 2006, s. 592-594).

Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'in Modeli

Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky 2004 yılında sağlık hizmetlerinde yaptıkları bir çalışmada ırksal ve etnik farklılıkların örgütsel davranışa etkisine yönelik bir model sunmuşlardır.

Örgütsel davranış, yönetim uygulamalarının sonuçlara olan etkisine odaklanır. Şekil 1.8, yönetim uygulamalarının ve ırksal / etnik farklılıkların, ırk / etnik eşitsizlikler üzerindeki etkisine dair kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu modelde, farklılık yönetimi uygulamaları, ırk / etnik farklılıklar ile uyum içinde, birey, grup ve örgüt düzeyinde çıktıları etkilemektedir. Bireysel çıktılar kariyer deneyimlerini, iş yeri algılarını ve çalışan memnuniyetini içermektedir. Grup düzeyinde çıktılar, grup görev performansını, grup içi çatışma ve iletişimi içermektedir. Örgütsel düzeyde çıktılar ise işe alım ve işten ayrılma, devamsızlık, iş tatmini ve verimlilikten oluşmaktadır (Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky, 2004, s. 962).



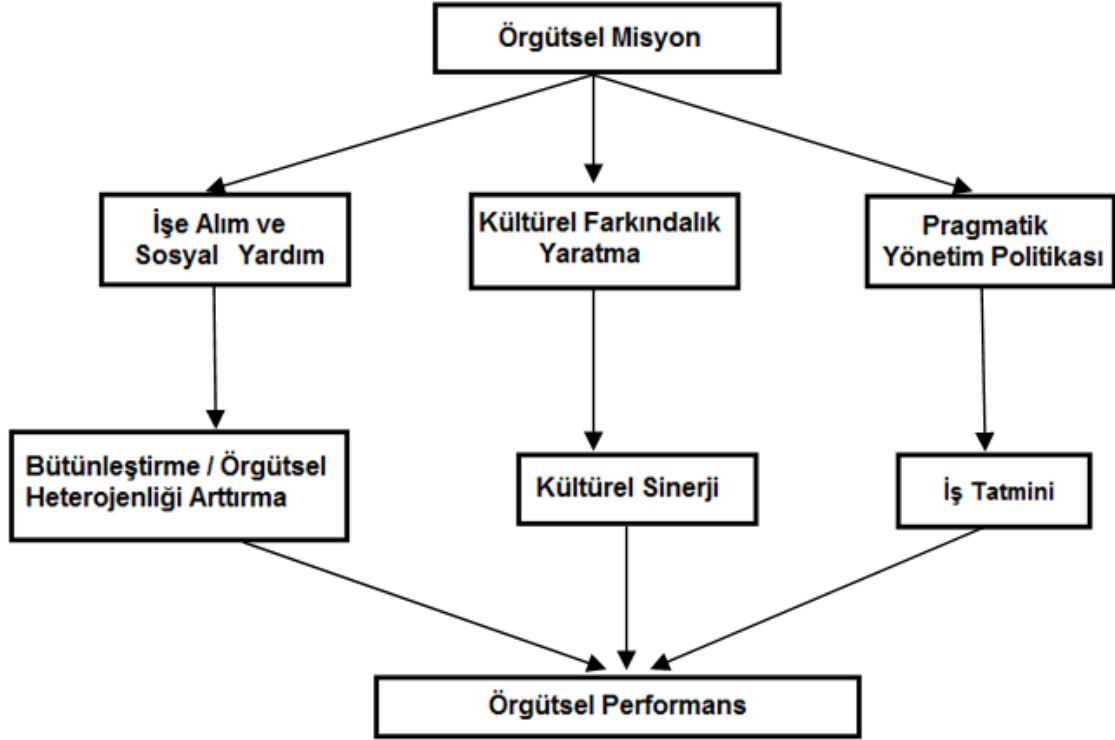
Şekil 1. 8. Örgütsel davranışların ırksal / etnik eşitsizlikler üzerindeki etkisine dair kavramsal çerçeve

Kaynak: Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky, 2004, s. 591

Pitts'in Modeli

Pitts, çalışmasında kamu yönetimi araştırmalarının farklılık konularını ele alış yöntemlerini eleştirel bir biçimde değerlendirmektedir ve farklılıklara yönelik kapsamlı ve yeni bir model öne sürmüştür (Bkz Şekil 1.9.). Model, farklılık yönetiminin üç işlevine dayanmaktadır. Bunlar, işe alım ve destek, kültürel farkındalık oluşturma ve

pragmatik yönetim politikasını teşvik etmedir. Bu işlevler, bir dizi orta adımda örgütsel performansla bağlantılı olmaktadır (Pitts, 2006, s. 245).



Şekil 1. 9. *Kapsamlı Farklılıkların Yönetimi Modeli*

Kaynak: Pitts, 2006, s. 254

Yazar, farklılık yönetiminin çok yönlü bir kavram olduğunu ve böyle bir şekilde tanımlanması gerektiğini savunmaktadır. Bazı araştırmalar yüksek düzeyde heterojenliğin örgütsel performansın artmasını sağladığını belirtmektedir. Farklılıkların, performansı olumlu yönde etkileme potansiyeli varsa, örgütler aktif olarak onu aramalıdır ve işe alım bu hedefe ulaşmanın tek yoludur. Benzer şekilde, farklılıklara yönelik kapsamlı bir yaklaşım, kültürel farkındalığın geliştirilmesini de içermelidir. Farklılık ve performans arasında pozitif bir ilişki içinde olan ve kültürel farkındalığı besleyen örgütlerin, farklılık ve performans arasında negatif bir ilişkiye sahip olanlardan daha iyi bir iş çıkardıkları söylenebilmektedir. Örneğin, farklılıklara değer veren çalışanlar bu farklılıklarla daha etkin bir şekilde bağlantı kurabilir, kültürel sinerji yaratabilir ve farklılıkları avantaja çevirerek daha iyi sonuçlar elde edebilir (Pitts, 2006, s. 253).

Son olarak, etkin farklılık yönetimi, çalışanın iş tatmini ve kalıcılığını arttırmaya çalışan pragmatik yönetim politikalarını içermelidir. Bu tür politikalara örnek olarak, yarı zamanlı çalışma, esnek zaman ve aile izinleri verilebilir. Tüm farklılık yönetimi uygulamalarının asıl amaçları, örgütün misyonunda bulunmalı, aynı zamanda yukarıda belirtilen üç işleve ve sonuçlarına öncülük etmelidir (Pitts, 2006, s. 254).

1.4. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Yaklaşımları

İşletmelerin farklılıkların yönetimine ilişkin yaklaşımları benimsemelerinin üç ana sebebi bulunmaktadır. Bunlar etik, yasal düzenlemeler, ekonomik sebeplerden oluşmaktadır ve aşağıdaki gibi açıklanmıştır (CSES, 2003, s. 8):

- Etik: Bazı işletmeler, sosyal olarak dezavantajlı grupların üyeleri için istihdam olanakları sağlamanın “yapılacak doğru şey” olduğuna inanmaktadır. Hayırsever gelenekleri olan her büyüklükteki işletmede bu tür düşünceler çok güçlü olmaktadır.
- Yasal düzenlemeler: Bazı işletmeler, ayrımcılık karşıtı hedeflere uyumlu olmak için farklılık politikaları belirlemektedir. Bu durum istihdama yönelik çalışan farklılıklarını arttırabilir fakat daha geniş değerlerler ve tutumlar oluşturma açısından çok az etkiye sahiptir.
- Ekonomik: Bazı işletmeler, farklılık politikalarına yatırım yapmaktadır çünkü bu yatırımların uygulama maliyetlerini aşacak ekonomik faydalar yaratacağına inanmaktadırlar.

Farklılık ve İşletme Merkezi (Centre for Diversity and Business) tarafından 2002 yılında geliştirilen “Eşitlik Sürekliliği (The Equity Continuum)”, işletmeler tarafından takip edilen farklılık politikaları arasındaki önemli farklılıkları vurgulamakta ve onları sınıflandırmak için yapılandırılmış bir yaklaşım kullanmaktadır. Eşitlik sürekliliği, işletmelerin farklılıklara yönelik yaklaşımlarında beş temel düzeyi içermektedir. Bu düzeyler sırasıyla: Yasal Gerekliliklere Uyma (compliance), Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde (beyond compliance), İşletmecilik Olayı (the business case), Çalışanlar Tarafından Tercih Edilme (employer of choice) ve Farklılıklarda Liderlik (leader in diversity)’den oluşmaktadır ve aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (CSES, 2003, s. 7):

- **Yasal Gerekliliklere Uyma:** Bu işletmeler yasal gerekliliklere uyum ile hareket etmektedir. Yasal gerekliliklere karşı uyumsuzluğun olumsuz sonuçlarından

kaçınmak için yasal veya diğer yükümlülüklerini yerine getirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu yaklaşımdaki işletmeler, farklılıklardan (insanların farklılıklarına saygı gösterilmesi) ziyade eşitlik (herkese aynı şekilde davranılması) üzerinde durmaktadır. Farklılıklara ilişkin girişimler, genellikle yasal gerekliliklerin değişmesi veya ortadan kalkması durumunda durmaktadır. Bu durumdaki işletmeler, esas olarak, farklılıklara yönelik uygulamalarda reaktif bir yaklaşıma sahip olmaktadır.

- **Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde:** Bu işletmeler basit anlamdaki yasal gerekliliklere uymanın ötesine geçmenin değerini bilmektedirler. Tarihsel olarak dezavantajlı olan grupları destekleyerek, içsel ve kamusal imajlarını arttırmayı amaçlamaktadırlar. Bu işletmelerde eşitlik, dezavantajlı gruplar için doğru olanı yapmak anlamına gelmektedir. Yasal gerekliliklere uymanın ötesine geçen girişimler, genellikle bu girişimleri yönlendiren liderlik veya halkın ilgisi değişirse ya da azalırsa durmaktadır. Farklılık uygulamaları bu örgütler içinde soyut hale gelmiştir. Farklılık yönetimi politikalarının insan kaynakları yönetimi veya daha geniş bir örgüt kültürü ile bütünleştirmeye yönelik bir planı bulunmamaktadır.
- **Bir İşletmecilik Olayı Olarak Değerlendirme:** Farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak değerlendiren işletmeler, belirli farklılık girişimlerinin örgütsel verimliliği, işe alımları, örgütsel bağlılığı, takım çalışmasının etkinliğini veya pazarla ilgili fırsatları olumlu yönde etkileyebileceğini düşünmektedirler. Örgütsel fayda sağlayabilecek programları belirlemek için farklılık fırsatlarını niteliksel ve niceliksel olarak değerlendirirler. İşletmecilik olayı olarak değerlendirilen farklılık uygulamaları sağlamlaştırıldığında, çalışan kaybı yaşanması ya da kamusal ilginin azalması gibi durumlar ortaya çıksa da bu uygulamalar geçerliliğini korumaya devam eder. Bu işletmeler, herkes için eşit bir ortam yaratma vizyonuna yönelik kapsayıcı bir farklılık tanımı kullanmaktadır.
- **Çalışanlar Tarafından Tercih Edilme:** Bu işletmeler, farklılıkları temel bir örgütsel değer olarak içselleştirmiştir. Farklılıkların yönetiminde kilit roldeki liderler, farklılıkları sürekli büyümenin temel bir unsuru olarak değerlendirmektedirler. Farklılıklar, örgütün tüm yönleriyle bütünleştirilmiştir ve tüm çalışanlar herkes için adil ve adil bir ortam oluşturmaya ilişkin

kendilerini sorumlu hissetmektedirler. Farklılıklara olan bağılılık, ekonomik eğilimlerden etkilenmez. Çok sayıda insan bu işletmeleri “çalışanlar tarafından tercih edilen” olarak görmektedirler.

- **Farklılıklarda Liderlik:** Bu işletmeler herkes için içselleştirilmiş eşitlik vizyonunu hayata geçirmişlerdir ve bunun sonrasında kendi sınırlarının ötesindeki farklılıkları teşvik etmeye çalışmaktadırlar. Farklılıkların örgütün kendisi dahil olmak üzere tüm katılımcılara fayda sağlayan güçlü bir ekonomiye katkıda bulunduğunu düşünmektedirler. Aynı zamanda, farklılıklar, örgütsel yaşamın tüm yönleriyle sıkı bir şekilde bütünleştirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İÇ GİRİŞİMCİLİK

2.1. İç Girişimcilik Kavramsal Çerçeve

İç girişimciliğin kavramsal çerçevesine ilişkin girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları aşağıdaki gibi açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.1. Girişimcilik Kavramı

Girişimciliğin bilimsel anlamda ilk olarak ele alınması Fransız bilim adamları tarafından gerçekleştirilmiştir. Günümüzde yaygın bir biçimde kullanılan girişimcilik terimi, Fransızca “entreprendre” kelimesinden gelmektedir (Top, 2006, s. 4).

Girişimcilik kavramı teorik olarak ilk defa 1730'lu yıllarda Richard Cantillon'un çalışmasında kullanılmıştır (Long, 1983, s. 47). Cantillon, girişimciliğin risk alma ya da risk üstlenme özelliğini öne çıkarmıştır (Alada, 2001, s. 47). Jean Baptiste Say, Cantillon'un tanımını geliştirerek; “girişimcinin risk üstlenme kadar üretim faktörlerini bir araya getirme ve yönetme özelliklerine de sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Bozkurt, Kalkan, Koyuncu ve Alparlan, 2012, s. 232). Daha sonra J. Von Schumpeter, “dinamik girişimci” kavramı ile girişimciliğe daha fazla önem kazandırmıştır. Burada, yeni tedarik kaynakları, yeni satış piyasaları, yeni ürünler, yeni süreçler ve yeni örgüt şekillerini hayata geçirerek eski ile yeniyi değiştiren, kısaca sürekli bir yenilik süreci içinde eskiyi bırakıp daha etkin olan yeni yöntemler ve yolları devreye sokarak (yaratıcı yıkım) yaşayan dinamik girişimciler, ekonominin büyümesinde önemli rol üstlenmektedirler (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s. 6).

Girişimcilik terimi iki yüzyıldan beri kullanılmasına rağmen anlamı konusunda önemli anlaşmazlıklar bulunmaktadır. İnsanlar, girişimcinin kim olduğu, girişimci bir yatırımın nasıl olduğu ve girişimci davranışı oluşturan faaliyetlerin doğası hakkında oldukça farklı görüşlere sahip olmaktadır. Konu ile ilgili yüzlerce bakış açısı sunulmuş olmasına rağmen, en yaygın perspektiflerden yedisi Tablo 2.1'de özetlenmiştir (Morris, Kuratko ve Covin, 2008, s. 9).

Tablo 2. 1. *Girişimciliğin Doğasına İlişkin Yedi Perspektif*

Zenginlik Yaratma	Girişimcilik, kâr karşılığında üretimin kolaylaştırılmasıyla ilgili risklerin üstlenilmesini içermektedir.
--------------------------	--

Girişim Yaratma	Girişimcilik, yeni iş girişimlerinin, daha önce varolmamış yerlerde kurulmasını içermektedir.
İnovasyon Yaratma	Girişimcilik, mevcut yöntemleri veya ürünleri eski yapan benzersiz kaynak kombinasyonları ile ilgilidir.
Değişim Yaratma	Girişimcilik, bireyin kişisel repertuarını, yaklaşımlarını ve çevredeki mevcut fırsatları değerlendirmek için becerilerini ayarlayarak, uyarlayarak ve değiştirerek değişiklik yaratmayı içermektedir.
İstihdam Yaratma	Girişimcilik, işgücü dahil olmak üzere, istihdam sağlama, yönetme ve üretim faktörlerini geliştirme ile ilgilidir
Değer Yaratma	Girişimcilik, kullanılmamış fırsatlardan yararlanarak müşteriler için bir değer yaratma sürecidir.
Büyüme Yaratma	Girişimcilik satış, gelir, varlıklar ve istihdamda büyüme yaratan güçlü ve olumlu bir yönelim olarak tanımlanmaktadır.

Kaynak: Morris, Kuratko ve Covin, 2008, s. 9

Timmons'a göre girişimcilik, olmayandan bir şey yaratma ve inşa etme yeteneğidir. Bu durum, sadece birini izlemek, analiz etmek ya da tanımlamaktan ziyade bir girişimi veya örgütü, kurmak, başlatmak, yapmak, başarmak anlamına gelmektedir. Girişimcilik, diğerlerinin kaosu, çelişkiyi ve karmaşıklığı gördüğü yerde fırsatları görme becerisidir (Kirby, 2003, s. 11).

Johnson, girişimciliğin tanımına yönelik bazı ifadelerde bulunmuştur. Ona göre girişimcilik, aşağıdaki unsurları içermektedir (Johnson, 2001, s. 138):

- Daha önce yaratılmamış ya da inşa edilmemiş bir şeye yönelik yaratıcı davranıştır.
- Yaratıcılık, çevrenin gürültüsünde gömülmüş olabilecek fırsatı yakalayabilmektir.
- Yaratıcılık, kaynak odaklı olmaktan ziyade fırsat odaklı olmaktadır
- Yaratıcılık, sürekli olarak risk içermektedir. Çünkü yenilik ve farklılık, değer ölçülmesini zorlaştırmaktadır.
- Bireysel ve toplumsal düzeyde değer yaratmaktadır.
- Sıklıkla yaratıcı yıkım içermektedir.

Girişimcilik, gerekli zaman ve çaba harcayarak ekonomik, fiziksel ve sosyal riskler alınması doğrultusunda, bireysel tatmin ve ekonomik kazançlar elde etmeyi içeren farklı bir değer yaratma süreci olarak ifade edilebilmektedir (Akpınar, 2009, s. 14).

Girişimcilik ile ilgili tanımlarda en genel konulardan biri de girişimcilerin oynadığı rolün önemidir. Şüphesiz ki girişimcinin olmadığı bir yerde girişimcilikten söz etmek mümkün değildir. Dolayısıyla girişimci kişi, girişimcilikte kritik bir unsur olmaktadır (Coulter, 2003, s. 4).

Kirzner'e göre girişimci, kar fırsatını diğerlerinden önce fark etmeye çalışarak piyasadaki fırsatları yakalayan ve var olan tatmin edilmemiş ihtiyaçları karşılamak için harekete geçen ve etkinliği arttıran kişilerdir. Dolayısıyla girişimciyi herkesten ayıran en önemli özellik açıkgozlü (alertness) olması ve kar olanaklarını ilk olarak kullanmasıdır (Özmen, 2016, s. 6).

Hisrich ve Peters (1998), girişimciyi belirli bakış açılarına göre tanımlamışlardır. Buna göre girişimci, bir ekonomistin bakış açısından, emek, hammadde ve diğer varlıkları bir araya getiren ve daha büyük bir değer yaratan kişidir. Bir psikoloğa göre bir şey kazanma veya elde etme ihtiyacı, başarma ya da diğerlerinin otoritesinden kaçma gibi belirli güdülerle ilerleyen kişidir. Bir iş adamına göre girişimci, agresif bir rakip, bir tehdit olabilirken diğer bir iş adamına göre girişimci, bir müttefik, tedarikçi, müşteri ya da diğer insanlar için gelir sağlayan kişi olabilmektedir (Hisrich ve Peters, 1998, s. 9).

Johnson'a göre girişimci, ilk adımı atan ve inisiyatif alan, bir şeylerin olması için sorumluluk alan, yeniliğe açık olan ve yenilik yapan, süreç içerisindeki riski yöneten, bazı engeller ve zorluklarla karşı karşıya kalsa bile hedeflediği son noktaya doğru ilerlemeye devam eden bir kişidir (Johnson, 2001, s. 137).

Girişimci kavramı genellikle finansal bir risk olarak ticari bir girişimi gerçekleştiren kişi olarak algılanmaktadır. Bu kişi, sermaye sağlayan, risk tahminleri yapan ve günlük faaliyetleri denetleyen işletme sahibi de olabilmektedir. Bu doğrultuda girişimciler, varolan bütün ekonomik rol ve işlevleri üstlenen kişiler olmaktadır (Besler, 2010, s. 4).

2.1.2. İç Girişimcilik Kavramı

Günümüzde küreselleşmenin artması ile birlikte, rekabet gücünü korumak isteyen işletmelerin sürekli olarak yenilik yapması gerekmektedir. Birçok yazar, çalışanlara işletme içindeki kaynakları sağlayarak ve onlara bağımsızlık vererek çalışanların yaratıcı enerjisini kullanan ve inovasyonu destekleyen iç girişimciliği, bir yöntem olarak önermektedir (Carrier, 1996, s. 5).

The American Heritage Dictionary of the English Language, iç girişimciyi (intrapreneur) “büyük bir işletme içinde bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla karlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak ifade etmektedir (Ağca ve Yörük, 2006, s. 161-162).

İlk defa Pinchot tarafından 1985 yılında öne sürülen iç girişimcilik (intrapreneurship) kavramı, girişimci davranış ve düşünceleri oluşturma ve bu özellikleri mevcut ve genellikle büyük bir örgütsel ortam içinde taşımayı sağlama çabası anlamına gelmektedir (Thornberry, 2003, s. 331). Pinchot, iç girişimcileri, mevcut bir organizasyonda her türlü yenilik yaratma sorumluluğunu üstlenen hayalperestler olarak tanımlamaktadır (Oliver vd., 1991, s. 8). İç girişimcilik ile ilgili aynı zamanda, kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship), örgütsel girişimcilik (organisational entrepreneurship), şirket girişimciliği (corporate venturing), şirket içi girişimcilik (internal corporate entrepreneurship) gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Morris, Kuratko ve Covin, 2008, s. 11; Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 497).

İç girişimcilik, fırsatları fark etmek ve artı değer yaratmak için üretim faktörlerini yaratıcı bir şekilde bir araya getirme faaliyetidir. İç girişimcilik ile örgütteki her çalışanın girişimci gibi düşünmesi ve faaliyet göstermesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda iç girişimcilik kavramı; yeni bir ürün, hizmet veya süreç tasarlayabilen bir örgüt yapısını sağlamakta, dolayısıyla işletmenin uzun vadede başarılı olabilmesi için önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Çiğdem, 2011, s. 49).

Bosma, Stam ve Wennekers’e göre iç girişimcilik, girişimciliğin özel bir türüdür ve bu nedenle inisiyatif alma, fırsat arayışı ve yeniliğin bir unsuru gibi kapsamlı bir konseptte birçok temel davranışsal özelliği paylaşmaktadır. Aynı zamanda, iç girişimcilik çalışanların davranış alanına aittir (Bosma, Stam ve Wennekers, 2010, s. 8).

İç girişimcilik örgütün fırsatlara ve tehditlere yönelik yeni ürün ve hizmetlerin olduğu kadar yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerin geliştirilmesini ve iyileştirilmesini içeren yaratıcı çözüm önerileri olarak da ifade edilebilmektedir (Kızıloğlu, 2011, s. 6).

Miller, ise iç girişimciliğin üç bileşenden oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar: Ürün inovasyonu (product innovation), proaktiflik (proactiveness) ve risk alma (risk taking). Ürün inovasyonu, bir işletmenin yeni ürünler yaratma ya da mevcut veya gelecekteki pazarların taleplerini karşılamak için mevcut ürünleri değiştirme becerisini ifade etmektedir. Proaktiflik, bir işletmenin pazara yeni ürünler, hizmetler veya

teknolojiler getirmede rakiplerini yenme kapasitesini ifade etmektedir. Risk alma, işletmenin, sonucunun oldukça belirsiz olabileceği iş girişimlerine veya stratejilerine istekli olduğunu göstermektedir. Bu üç bileşen, iç girişimciliğin özünü oluşturmaktadır (Zahra ve Covin, 1995: 45).

İç girişimcilik, örgüt içindeki girişimsel davranışları desteklemektedir. Bürokrasiyi zorlayan ve yeniliği teşvik eden davranışsal tarzı benimseyerek yönetimin temellerini uygulamaktadır. Aynı zamanda potansiyel yeni fırsatların incelenmesi, kaynak edinimi, yeni ürün veya hizmetlerin oluşturulması, kullanılması ve ticarileştirilmesi yoluyla örgüt içinde inovasyonun teşvik edilmesinden de sorumlu olmaktadır (McFadzean, O'Loughlin ve Shaw, 2005: 351).

Guth ve Ginsberg'e göre, işletmelerin yeni kombinasyonların uygulanması ile gerçekleşen kaynak dağıtım düzenindeki tüm değişiklikler, iç girişimcilik alanında ele alınmalıdır (Guth ve Ginsberg, 1990, s. 6). Bununla birlikte, iç girişimcilik, inovasyon doğrultusunda mevcut yetkinliklerin kullanılarak ve yeni yetkinlikler geliştirerek, kurumsal yenilenme ve büyüme sağlayan, işletme içinde veya dışında yeni girişimlerin yaratılmasıdır (Hyland, 2008, s. 5).

İç girişimcilik, çalışanlar arasında motivasyon ve güçlenme kültürünün desteklenerek işletmenin gelirinin artmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda iç girişimcilik, işletmelerin çalışanlarından yeni girişimleri başlatmalarını isteyerek inovasyon ve kar elde etme konusundaki üstünlüklerini kullanmaya, sürdürmeye veya korumaya çalıştığı bir süreç olmaktadır (Anu, 2007, s. 150-151). İç girişimcilik, işletmeleri karlılık ve büyüme bakımından yeniden canlandırması ve performanslarını arttırması konusunda önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Ağca ve Yörük, 2006, s. 163).

Covin ve Miles'a göre iç girişimcilik, inovasyonun yanı sıra rekabet üstünlüğü yaratmak veya sürdürmek amacıyla kurumları, pazarları veya endüstrileri gençleştirme veya amaçlı olarak yeniden tanımlama hedefinin varlığıdır (Covin ve Miles, 1999, s. 50).

İç girişimcilik, ürün yeniliği, risk alma, proaktif olma gibi örgütsel yenilenmeyi ve sürdürülebilirliği sağlamayı amaçlayan çeşitli potansiyel görevleri içermektedir (Kellermanns ve Eddleston, 2006, s. 811). Burgelman ise iç girişimciliği, örgütü aşamalı ve evrimsel yollarla değiştiren bir yenilenme süreci olarak tanımlamıştır (Floyd ve Wooldridge, 1999, s. 123).

İç girişimcilik genel anlamda, performans ve büyüme amacı ile çevredeki fırsatları değerlendirerek risk alma, inovasyon, proaktiflik ve agresif rekabetçiliğe yönelik işletme düzeyindeki eğilim ve davranışların bütünüdür. Diğer bir ifade ile bir işletmenin karar alma biçimlerini, yöntemlerini ve uygulamalarını, temel girişimci özelliklerini sergileyen stratejik yönlendirmedir (Çetin, 2012, s. 38-39).

Morris, ve arkadaşlarına göre iç girişimciliğin sonuçları, işletmenin tamamen yeni girişimler yaratmasından, stratejide, iş modelinde, ürün portföyünde, pazar sınırlarında veya işletmenin faaliyetlerindeki yenilikçi değişikliklere kadar çeşitli biçimlerde olabilmektedir. Yazarlar bu sonuçları altı kategoriye ayırmış ve sonuçlar Şekil 2.1’de gösterilmektedir (Morris vd., 2009, s. 2-3):



Şekil 2. 1. İç Girişimciliğin Sonuçlarının Altı Kategorisi

Kaynak: Morris vd., 2009, s. 2

Kar elde etme ve iş yaratmanın işletme için en önemli kriterler haline geldiği bu zamanlarda, iç girişimcilik özellikle önemli olmaktadır. İç girişimcilik, kurumsal inovasyon, canlandırma ve etkinliğe yönelik önemli araçlardan birini temsil etmektedir (Katz ve Shepherd, 2004, s. 1).

Son zamanlarda kişilerin iş kurma ve kendi kuralları ile işlerini yönetme durumu yaygın bir hale gelmekle beraber, kendini kanıtlama ihtiyacı bulunan girişimci kişi veya

gruplar, yer aldıkları örgütlerde daha fazla sorumluluk üstlenme eğilimindedirler. Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli koşulları ve desteği bulamayan çalışanlar motivasyonlarını kaybedebilmekte ve işten ayrılabilirler. Bu kapsamda iç girişimcilik, örgütlerde belirli faaliyetlerin daha iyi ve fonksiyonların daha etkin gerçekleştirilebileceğini düşünen çalışanları güdüleme ve örgüt için daha faydalı hale getirmek için uygulanan bir yöntem olmaktadır (Gürol, 2000, s. 60).

Günümüzde birçok işletme iç girişimciliğin gerekliliğini fark etmiştir. Bu gereklilik, hızla artan yeni ve gelişmiş rakipler, geleneksel yönetim modellerine olan şüpheler, örgütlerde en parlak çalışanların küçük işletme girişimcisi olmak için işten ayrılmaları, uluslararası rekabet, büyük işletmelerdeki küçülme, verimliliği ve üretkenliği artırmaya yönelik genel eğilim gibi bir dizi baskı yaratan problemlere tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu problemlerin ilki olan rekabet her zaman işletmelere zorluk çıkaran olmuştur. Ancak, günümüzün yüksek teknoloji ekonomisi hiç olmadığı kadar çok sayıda rakip yaratmaktadır. Önceki yılların aksine, değişim, inovasyon ve gelişmeler bugün piyasalarda çok yaygın olmaktadır. Bu nedenle işletmeler hem geride kalmamak, hem de inovasyon yapmak zorundadırlar (Kuratko ve Hodgetts, 1998, s. 55-56).

2.2. İç Girişimciliğin Davranışsal Boyutları

İşletmeler, iç girişimciliği teşvik etme ve yeni fırsatları kullanma yetenekleri bakımından farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklara örnek olarak işletmenin dış çevresi, örgüt kültürü ve örgütsel yapı verilebilir. Hayton ve Kelley, bireysel girişimcilerin, iç girişimciliğe özgü olan yeterliliklerinin, işletmelerin inovasyonu geliştirme, sürdürme ve yeni girişim oluşturma yetenekleri için temel olduğunu ifade etmektedirler. İşletmeler iç girişimciliği kolaylaştırmak için resmi yapılar veya sistemler yaratmaya çalışsalar bile, iç girişimcilerin rolü hepsinden önemli olmaya devam edecektir (Hayton ve Kelley, 2006, s. 408).

Pinchot'a göre iç girişimcilerin sahip oldukları belirli özellikler vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Başar ve Tosunoğlu, 2006, s. 127):

- Örgütün kaynaklarını kullanmada özgür olmak istemektedir, hedeflerine yönelik iç motivasyona sahiptir ve yaptıklarına ilişkin takdir edilmeyi beklemektedir,
- Zaman planlaması yapmaktadır,

- Girişimcilik davranışlarını sergileyebilmek için örgütün maddi ve manevi desteğini talep etmektedir,
- Kendine güveni vardır, mevcut sistemi sorgulamada ve buna yönelik adımlar atmada kendinden emin davranışlar sergilemektedir,
- Çalışma alanının temel noktası örgüt ve müşterilerden oluşmaktadır,
- Orta düzeyde risk almaktadır, çoğunlukla işinin son verilmesinden korkmaz ve bunu bireysel bir risk olarak görmektedir,
- Örgütten bağımsız olarak pazar araştırması ve değerlendirmesi yapmaktadır,
- Statü sembollerine karşıdır ve özgürlük, iç girişimcinin en önemli gücüdür,
- Örgütün yapısı ve kurallarına karşı hassas olmaktadır,
- Diğerlerini kendi fikir ve düşüncelerine karşı ikna etmeye çalışmaktadır,
- Kontrol ve problem çözme yeteneğine sahiptir,
- Araştırmacı ve sorgulayıcı olmaktadır,
- Yenilikçi bir yapıya sahiptir.

İç girişimcilik boyutları ile ilgili çalışmalar, iç girişimciliğin birbiri ile ilişkili fakat birbirlerinden farklı boyutları içeren, çok boyutlu bir kavram olduğunu, makro (örgüt düzeyinde) veya mikro (birey düzeyinde) seviyede gerçekleşen bir faaliyeti içerdiğini belirtmektedir (Şeşen, 2010, s. 56). Bu doğrultuda araştırmaya uygun olarak iç girişimciliğin davranışsal boyutları (birey düzeyinde) incelenmiş ve aşağıdaki gibi açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Yenilikçilik

Yaratıcılık, yeni bir düşünceyi ya da fikri geliştirme becerisidir. Yenilikçilik ise yeni fikir veya düşüncenin kullanılması ile müşteri tatminine yönelik yeni kaynak yaratılmasıdır. İç girişimciler değişim yaratmakta, yeni fikirler oluşturmakta ve bu fikirleri uygulamaktadırlar. İç girişimciler, mümkün olanı gerçeğe dönüştüren, var olan ile mümkün olan arasındaki boşluğu dolduran bireylerdir. Mümkün olanı gerçeğe dönüştürmek benimseyici olmaktan ziyade yaratıcı ve yenilikçi olmayı gerektirmektedir. Bu açıdan yenilik ve yaratıcılık iç girişimciliğin odak noktası ve iç girişimcinin temel özelliği olmaktadır (Marangoz, 2017, s. 49-50).

Yenilikçilik, daha önce nasıl yapılacağına dair bilgi olmayan bir şeyi gerçekleştirmeyi öğrenmek ve bunu devam ettirmektir. Ya da daha önce yapıldığı

şekilden daha farklı bir yöntem ile yapmaktır (Durmaz, 2011: 94). Bununla birlikte, iç girişimciler geleneksel olmayan yollarla düşünme, mevcut varsayımlara meydan okuma, problem çözmede esnek ve uyarlanabilir olma eğilimindedirler (Kirby, 2003, s. 113).

Yenilikçilik (innovativeness), bir işletmenin yeni fırsatlar ve yeni çözümler bulma çabalarını ifade etmektedir. Yeni ürünler, yeni hizmetler veya gelişmiş teknolojik süreçlerle sonuçlanan yaratıcılık ve deneyimleri içermektedir. Yenilikçilik, girişimcilik stratejisinin ana bileşenlerinden biridir. Fakat yenilikçiliği yönetme işi oldukça zor olabilmektedir. Bunlarla birlikte Yenilikler birçok farklı biçimde gerçekleşebilmektedir. Teknolojik yenilikçilik, öncelikle yeni ürün ve süreçler geliştirmeyi amaçlayan araştırma ve mühendislik çalışmalarından oluşmaktadır. Ürün pazarındaki yenilikçilik, pazar araştırması, ürün tasarımı, reklam ve tanıtım alanındaki yenilikleri içerir. Yönetimsel yenilikçilik, yönetim sistemleri, kontrol teknikleri ve örgütsel yapıdaki yenilikleri ifade etmektedir (Dess ve Lumpkin, 2005, s. 150).

Son zamanlardaki ortak görüş çerçevesinde, bir işletmenin mevcut durumu ve geleceği için en önemli unsur olarak görülebilecek yenilikçilik (inovasyon) köken olarak ‘yeni’ anlamına gelen Latince ‘nova’ sözcüğünden türemiştir. Genellikle girişimciliğin özünü ve iç girişimciliğin en önemli ögesini oluşturduğu savunulan yenilik, bilginin, örgütsel fonksiyonları gerçekleştirmeye yönelik, orijinal, ilintili, benzersiz çözüm ve değer yaratan yeni kaynak, ürün, süreç, hizmet, yönetimsel teknik ya da teknoloji şeklinde somutlaştırılarak değiştirilmesi, bir araya getirilmesi ya da sentezlenmesi aracılığıyla ticari değer kazanması süreci olmaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010, s. 53-54).

İç girişimcilerin başarısındaki önemli nedenlerden biri de hayal gücüne sahip olmaları ve alternatif senaryoları görebilmeleridir. İç girişimciler, diğer insanların göremediği fırsatları görebilme yeteneğine sahiptirler (Lambing ve Kuehl, 1997, s. 15).

Drucker, yeniliğin girişimciliğin merkezinde olduğunu savunmaktadır. Hızla değişen pazar koşullarıyla başa çıkmak ve bunlardan avantaj elde etmek için işletme çapında bir girişimci ruh, ancak uygun yenilikçi girişimler kurulursa mümkün olabilmektedir. Bu kurumsal girişimler örgüt içinde desteklendiğinde ve koordine edildiğinde, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler şeklinde veya bunların bir kombinasyonu olan inovasyon sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilecektir (Aktan ve Bulut, 2008, s. 71).

2.2.2. Risk Alma

Risk kavramı, Latince kökenli bir kelime olup Fransızca “risque” kelimesinden gelmektedir (Timuroğlu ve Çakır, 2014, s. 122). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre risk; “Zarara uğrama tehlikesi” olarak tanımlanmaktadır. Davidsson, risk kavramını, istenilmeyen sonuçların gerçekleşme olasılığı ve bu olasılıkları kullanan sayısal bir olgu olarak tanımlamaktadır (Özdemir, Saygılı ve Yıldırım, 2016, s. 126).

Belirsizlik ve risk kavramları çoğu zaman birbirleri yerine kullanılmasına rağmen farklı anlamları ifade etmektedir. İlk olarak Frank Knight tarafından belirtilen bu ayrıma göre; “belirsizlik” kavramı, çok sayıda sonucun mümkün olduğu fakat bu sonuçların gerçekleşme olasılıklarının bilinmediği durumu ifade etmektedir. “Risk” kavramı ise, mümkün olan tüm sonuçların ve her birinin gerçekleşme olasılığı bilindiği durumlara yönelik kullanılmaktadır (Koçaslan, 2011, s. 16).

Bir kişinin risk alma eğilimi, karar almanın belirsiz olduğu durumlarda şansını deneme yönelimi olarak tanımlanabilmektedir. Mill, risk almanın girişimcileri yöneticilerden ayırmada anahtar faktör olduğunu öne sürmektedir. Palmer ve Sarachek, girişimcilik işlevinin öncelikle risk ölçümünü ve risk almayı içerdiğini belirtmektedirler (Koh, 1996, s. 15). McClelland, riskin girişimciler tarafından karşı karşıya kaldığı önemli bir unsur olduğunu savunmaktadır (Collins, Hanges ve Locke, 2004, s. 99). Bu doğrultuda, Norton Jr. ve Moore, risk alma yeteneğinin girişimcilerin önemli bir özelliği olduğunu belirtmişler ve girişimci olanların, girişimci olmayanlara göre, daha fazla risk alma eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir (Bozkurt ve Erdurur, 2013, s. 60).

Risk alma, bireyin riskli faaliyetlere katılma istekliliğini yansıtan girişimsel/iç girişimsel kişilik özelliğidir. Risk alma, olası sonuçlarla ilgili belirsizlik, olası sonuçlarda yüksek derecede değişkenlik, olağanüstü sonuçların gerçekleşme potansiyeli gibi durumlarda karar vermeye şekillenmektedir (Jain ve Ali, 2012, s. 93).

J.K. Stewart’ın belirttiğine göre belirsizlik kavramı, risk alma davranışının kurumsal ya da bireysel düzeydeki girişimcilik eğiliminin merkezinde yer almaktadır. Risk alma, iç girişimciliğin bir boyutu olarak, bir girişimin başarılı olup olmayacağı konusunda belirsizliğe rağmen, bir fırsat arayışında istekli olunması anlamına gelmektedir (Akın, 2017, s. 68).

İç girişimci, bir iş fırsatı ve onu hayata geçirmeye yönelik gerekli kaynaklara ilişkin ayrıntılı bir bilgiye sahip olabilir. Fakat iç girişimci ancak risklerin kabul edilebilir olduğu görüldü durumlarda harekete geçecektir. İç girişimciler, girişimin

içereceği risk seviyesi konusunda rahat olmalı ve riski almaya değecek potansiyel ödüllerin alındığından emin olmak istemektedirler (Wickham, 2006, s. 107).

Drucker, başarılı girişimcilerin genellikle risk alan kişiler olmadığını, bunun yerine, riskleri dikkatlice anlayarak riskleri en aza indirmek için çaba harcadıklarını savunmaktadır. Böylece, riske odaklanmaktan kaçınmakta ve fırsata odaklanmaktadırlar (Dess ve Lumpkin, 2005, s. 152).

2.2.3. Proaktiflik

İşletme Sözlüğüne (Business Dictionary) göre proaktif kavramı, olayların olmasını beklemek ve olay gerçekleştikten sonra kendisine uyum sağlamak (tepki vermek) yerine, eylem ve sonuç odaklı davranışı temsil etmektedir. Proaktif davranış, fırsatların tanımlanması, kullanılması ve potansiyel sorun ve tehditlere karşı önleyici faaliyetlerde bulunmayı amaçlarken, reaktif davranış bir yangına karşı savaşmaya veya bir problemin ortaya çıkmasından sonra çözülmesine odaklanmaktadır ([http-1](http://1)).

İşletmelerde proaktif faaliyetler fırsatların araştırılmasını, rekabet seviyesini ve çevresini şekillendirmeyi, değişen talepleri karşılamaya yönelik stratejiler geliştirmeyi, pazar değişimine karşı aktif rol alabilmeyi, yeni ürün ve hizmetleri pazara ilk olarak sunabilmeyi içermektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010, s. 89).

Covin ve Slevin'e göre proaktiflik kavramı yeni ürün veya hizmetler, işletme teknolojileri ve yönetim teknikleri gibi kilit faktörlerde rakipleri takip etmek yerine işletmelerin ne kadar liderlik etmeye çalıştığını ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 499).

Knight, proaktifliğin, çevresel fırsatların peşinden koşmak ve bir işletmenin amaçlarına herhangi bir yoldan ulaşmak olduğunu belirtmiştir (Kreiser vd., 2010, s. 964). Bununla birlikte proaktif işletmeler piyasa sinyallerine daha duyarlıdır ve bu sinyalleri müşteri ihtiyaçları doğrultusunda farkındalıklarını arttırmak için kullanabilmektedirler. Proaktif işletmeler ayrıca kendi pazarlarını aktif olarak yeniden tanımlamaya çalışarak kendileri için yeni fırsatlar yaratabilirler; Bu sayede işletmeler artan talep seviyelerinden, daha yüksek müşteri sadakat seviyelerinden ve daha fazla kârlılıktan faydalanmaktadırlar. Diğer taraftan, proaktif işletmeler pazarın mevcut yapısını bozabilmekte ve böylece pazardaki rekabetin temelini oluşturan stratejik temeli etkin biçimde değiştirmektedir (Kreiser vd., 2013, s. 277).

Proaktiflik kavramı aynı zamanda risk alma ve yenilikçilik unsurlarının tamamlayıcısı olarak düşünülmektedir. Proaktiflik, risk alma ve inovasyon bileşenleri ile etkileşim halinde olarak işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu kapsamda proaktif davranışlar, her çeşit inovasyon ile mevcut ve yeni pazarlara yönelik ilk olmayı böylece rekabet açısından ilk pozisyonu alma fırsatını sağlamaktadır (Çetin, 2012, s. 43).

Birey düzeyinde ele alındığında ise proaktif kişilik, çevresel baskıların kendisini tam olarak kısıtlamasına izin vermeyen ve çevresel değişimi etkileyen kişi olmaktadır. Bu sınıflamaya dahil olmayan diğer insanlar göreceli olarak pasiftir; tepki verirler, uyum sağlarlar ve çevreleri tarafından şekillendirilmektedirler. Proaktif kişiler fırsatları araştırır, inisiyatif gösterir, harekete geçer ve değişime yol açana kadar mücadele ederler. Onlar, işletmelerin misyonunu değiştirebilen ya da problemleri fark edip çözen yol gösterici nitelikte kişilerdir (Bateman ve Crant, 1993, s. 150).

Girişimci bireyin fırsatlara odaklanması, olayları henüz karşılanmamış ihtiyaçlar olarak ele alabilmesi, pazardaki boşlukları görüp hangi yeni ürün konseptlerinin geliştirilebileceğini anlayabilmesi ve tüm bunları sürdürülebilir rekabet avantajına çevirmek için kullanması, onun proaktif olması olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla bir kişiyi başarılı bir iç girişimci yapan, diğer özelliklerinin yanında onun fırsatları görüp proaktif olarak hareket edebilmesidir (Şeşen, 2010, s. 62).

2.2.4. Özerklik

Özerklik, bir fikri ya da vizyonu geliştirmede ve uygulamada birey veya grup düzeyinde ortaya konulan bağımsız eylemler olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak, fırsatların peşinde koşmada özerk olma yeteneği ve isteği anlamına gelmektedir. Örgütsel kapsamda ise, zorlayıcı örgütsel kısıtlamalardan ayrılmış eylemi ifade etmektedir. İç girişimciliği desteklemek için birçok büyük firma, hiyerarşiyi azaltma ve işletme birimlerine yetki devretme gibi örgütsel yapıdaki değişikliklere çaba harcamaktadır. Bu çabalar özerkliği arttırmaya yöneliktir fakat örgütsel kapsamda özerklik, yapısal değişimden fazlasını gerektirmektedir. İşletmeler, gerçek anlamda özerklik sağlamalı ve çalışanların öyle davranmalarını teşvik etmelidirler (Lumpkin ve Dess, 1996, s. 140-142).

Burgelman’a göre işletmelerde özerklik davranışı, kavramsal olarak yeni kaynak kombinasyonları oluşturan girişimsel faaliyetler ile eş değerdir. İnovasyon için işletme perspektifine temel oluşturmaktadır (Burgelman, 1983, s. 1350).

İç girişimcilerin özerklik ve özgürlük arayışında oldukları ve uzun dönemli bakış açısına sahip oldukları söylenebilmektedir. Diğer taraftan iç girişimciler, örgütsel hiyerarşi ve kurallara karşı daha hassas olmaktadır. İç girişimciler, geleneksel örgütsel ödüllere yanıt verirler, örgütsel bürokrasi ve kültürün kendi projelerini destekleyecek bir yapıda olması gerektiğini düşünürler. Kısa vadede, statüleri ve sembolleri fazla dikkate almaz ve projesinin hayata geçirilmesini tercih etmektedirler. Verimli bir şekilde kullanılmayan kaynakları fark etmek ve kaynakları gelenekselden farklı bir biçimde kullanarak verimli hale getirmek, iç girişimciler önemli bir noktadır (Öktem ve diğerleri, 2003, s. 175).

İç girişimcilerin fark yaratma tutkuları ve işlerini kendi yöntemleri ile bağımsız bir şekilde yapma eğilimleri, örgütün katı bürokrasisi ile karşılaştığında onlarda hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Buna rağmen iç girişimcilerin bağımsızlık ve özerklik arzuları, onların güçlü bir iç girişimci ekibi kurmak istemedikleri anlamına gelmemektedir. Başarılı girişimcilerin çoğu, girişimin büyümesini ve gelişmesini yönetmeye yardımcı olan yüksek nitelikli, motivasyonu yüksek ekiplere sahiptir (Kuratko ve Hodgetts, 1998, s. 105).

2.2.5. Bireysel Sosyal Ağları Genişletme

Sosyal sermaye kapsamında ele alınan bireysel ağlar, girişimcilik süreçlerinde olduğu kadar iç girişimcilik süreçlerinde de önemli olmaktadır. Sosyal ağ ilişkilerini anlamlandırmak ve ağların etkinliğini değerlendirmek için üç farklı yaklaşım ortaya konmaktadır (Çetin, 2011, s. 73). Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Özdemir, 2008, s. 83-84):

- Sosyal Ağların Kapalılığı: Coleman’ın ifade ettiğine göre ağların kapalı olması, etkin normların varlığını güçlendirmekte ve güvenilirliği arttırmaktadır. Ağların kapalı bir halde bulunması bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Yakın, sıkı bağlardan oluşan kapalı ağlar, insanların birbirlerine güvenmelerini arttıracak ve yasayacakları riskleri azaltacaktır.
- Zayıf Bağların Gücü: Granovetter’e göre kişiler arası bağların zayıf olması, kişinin belirli hedeflere ilişkin eylemleri için daha etkin bir sosyal sermayeye

ulaşmasını sağlamaktadır. Sosyal ortamdaki kişilerin bilgileri zaman geçtikçe birbirine benzemeye başlamaktadır. Kişiler, farklı bilgilere ihtiyaç duyduklarında, bulundukları sosyal ortamlarından farklı ortamlarda bu bilgiyi bulma olasılıkları daha fazla olmaktadır.

- Yapısal Boşluk Kavramı: Burt'e göre bu kavram, sosyal sermayenin ağlardaki aracılık fırsatları yarattığını belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, farklı sosyal ağlarda birbirini tanımayan bireyler arasında aracılık yapan kişi, bilgiye ulaşma ve kontrol faydalarını elde etmektedir.

Yeni kuruluşlar ve liderlik eden projeler, teklif arayan yeni finansman girişimleri, etkili olacağı düşünülen yeni işler, ilgi görüleceği düşünülen yeni ürünler ve bunun gibi fırsatlar her yerde ortaya çıkabilmektedir. Ağ bilgisinin yararları, bu fırsatları kimlerin tanıdığını, ne zaman fark ettikleri ve bunlara kimlerin katılacağını tanımlamaktır. Bu avantajları sağlamak için en uygun şekilde yapılandırılmış bir ağa sahip olan iç girişimciler projelerine daha fazla destek bulabilmektedirler (Burt, 2000, s. 286).

İç girişimciler açısından sosyal ağların kullanımının ve genişletilmesinin, fırsatları yakalamanın yanında diğer faydası ise oluşabilecek engelleri aşmak için gereken desteğin, ağdaki temas noktalarından sağlanabilmesidir. İç girişimciler, projelerine yönelik karşı çıkma, direnç gösterme gibi engeller ile mücadele etmede sosyal ağlarını kullanabilmektedirler (Şeşen, 2010, s. 70).

Sosyal ağların oluşturulması ve geliştirilmesi, iç girişimcilerin güvene dayalı ilişkiler kurmasına, teknik bilgileri elde etmesine ve bilgi akışını kontrol ederek güçlenmelerini sağlamaktadır. Bu doğrultuda, iç girişimcilik süreçlerinde sosyal ağların genişletilmesine yönelik davranışlar, girişimlerin başarısında önemli olmaktadır (Çetin, 2011, s. 73). Bununla birlikte iç girişimcinin, yenilikçi girişimci niyetlerini diğer çalışanların benimsemesini sağlayabilmesi, yeniliğin beraberinde getirdiği riskleri azaltabilmesi, proaktif davranmaya ilişkin bilgi elde edebilmesi için, bireysel sosyal ağını sürekli olarak genişletmesi gerekmektedir (Çiftçi, Hırlak ve Doğan, 2018, s. 233).

2.3. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Literatüre göre iç girişimciliği etkileyen iki ana faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kurumla ilgili olan örgütsel faktörler, ikincisi ise kurumun dış ortamı ile ilgili olan çevresel faktörlerdir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 501).

2.3.1. İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

İç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler, iletişim, çevresel tarama, yönetsel destek, kontrol mekanizması ve örgütsel değerleri içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 502). Bu unsurlar aşağıdaki gibi açıklanmaya çalışılmıştır:

İletişim

Theodorson'a göre iletişim, temel olarak simgeler aracılığıyla bir birey ya da gruptan diğer bir bireye veya gruba bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların aktarılmasıdır (Kırık ve Sönmez, 2017, s. 16). Örgütsel anlamda iletişim, bir örgütün çeşitli bölümleri ve çalışanları arasındaki, bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi iletimini; bu iletim sürecinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve sistemleri(kanalları) içermektedir. En yalın haliyle “bir mesaj alışverişi” şeklinde tanımlanabilecek olan iletişim, yönetim açısından incelendiğinde yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliği üzerinde en önemli süreçlerden birisi olmaktadır (Koçel, 2014, s. 610-611).

İletişim örgüt içindeki en önemli süreçlerden biri olmaktadır. Birey, grup ve örgütsel performans üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bir örgütün etkinliği temel olarak iyi bir yönetimin yanında iyi bir iletişime de bağlı olmaktadır. Bir örgütte gerek grup üyeleri arasında, gerekse diğer örgütsel üyeler ve gruplarla etkili bir iletişim sağlanması halinde başarı ve yüksek performans elde edilebilmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 98).

Zahra'nın ifade ettiğine göre, iletişim, örgüte yeni fikirler getirmede ve örgüt çalışanlarına son endüstri eğilimlerinin tanınmasında yardımcı olmaktadır. İletişim, çalışanları ve yöneticileri yeni fikirlerle buluşturur ve dikkatlerini dış ortamdaki fırsatlara ve tehditlere odaklar, böylece yeni girişimleri keşfetmek için bir temel oluşturmaktadır. İletişim aynı zamanda bu girişimlerin başarısı için gerekli olan disiplinler arası işbirliğini de desteklemektedir. Projeler genellikle departman sınırlarını aşan karmaşık finansal, teknik ve idari konulara dikkat gerektirmektedir. İletişim, uygulanabilir iç girişimcilik faaliyetlerine yönelik farklı birimleri bir araya getirmektedir. Diğer taraftan iletişim, örgüt içerisinde resmi ve gayri resmi bir biçimde gerçekleşebilir ve her ikisi de iç girişimciliğin başarısında çok önemli bir yere sahip olmaktadır (Zahra, 1991, s. 266).

Çevresel Tarama

Çevresel tarama, örgütün çevresinde gelişen olaylar ve eğilimler hakkında bilgi edinmesine ilişkin yönetsel etkinliğini ifade etmektedir. Tarama, yöneticilere, fırsatları tanımalarını kolaylaştıracak bilgi sağlamaktadır. Tarama, aynı zamanda belirsizliği absorbe etme (uncertainty absorption) yöntemidir. Ancak, taramanın tüm belirsizliği azalttığı inancı, yöneticilerden, çevreden gelen sinyalleri kaçırmalarına sebep olan yanlış bir güvenlik duygusu yaratabilir. Bu nedenle tarama, belirsizliğin ortadan kaldırılabileceği değil sadece azaltılabileceği düşünüldüğü koşulda belirsizlikle başa çıkmada yardımcı olabilmektedir. İç girişimcilik sürecinde yüksek düzeyde bir çevresel tarama gerekli olmaktadır. Aynı zamanda girişimci yöneticiler, çevresel taramanın, sürdürülebilir rekabet avantajında bir köprü konumunda olduğunu düşünmektedirler (Barringer ve Bluedorn, 1999, s. 423).

Çevresel tarama, firmanın dış çevresi ve rekabet ile ilgili verileri toplama, analiz etme ve yorumlama çabalarını ifade etmektedir. Tarama, piyasa eğilimleri ve değişimleri ile ilgili verilerin zamanında alınmasını kolaylaştırır ve böylece sektörde örgütün ilgisini çekebilecek yeni girişimler hakkında bilgi birikimi sağlamaktadır. Tarama ayrıca üst düzey yöneticileri örgütün çevresindeki tehdit ve fırsatlara karşı uyarmaktadır. Sonuç olarak, yoğun çevresel taramanın, artan iç girişimcilik faaliyetleriyle olumlu yönde ilişkili olacağı öngörülmektedir (Zahra, 1991, s. 266).

Yönetsel Destek

Yönetsel destek, üst düzey yöneticilerin girişimsel faaliyetleri kolaylaştırmak ve teşvik etmek konusundaki istekliliğini ifade etmektedir. Bu destek, gerekli kaynaklar, uzmanlığın sağlanması veya girişimcilik faaliyetlerinin örgütün sistemi ve süreçlerinde kurumsallaştırılması dahil olmak üzere birçok şekilde olabilmektedir (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002, s. 259). Yöneticilerin, iç girişimcilerin fikirlerini dinlemesi, desteklemesi ve sponsor olması iç girişimcilik sürecini başarısında temel olmaktadır (Morris, Kuratko ve Covin, 2008, s. 215).

Yönetsel destek mekanizmaları, çalışanların fikir önerileri veya çabaların resmileştirilmesine ve koordinasyonuna katkıda bulunabilmekte ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikçi çaba ve projelerin verimliliğini artırabilmektedir. İç girişimcilik sürecinde problem çözme ve uyuşmazlıkların çözümü için yönetimin desteği, fikirlerin üretilmesi, geliştirilmesi ve özellikle uygulama (proje yürütme) aşamalarında gerekli

olmaktadır. Bu nedenle, yönetimin desteği, bir örgütün girişimci davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda iç girişimcilerin, fırsatları belirleme, yeni ya da mevcut fikirlerini geliştirme ya da projelerinde risk alma davranışlarına yönelik örgüte duyduğu güveni arttırmaktadır (Alpkan vd., 2010, s. 733).

Kontrol Sistemi

Kontrol sistemi terimi, özenle yapılmış ve iyi bir şekilde bütünleşmiş bir dizi öğeyi ifade etmektedir. Bir örgütte kontrol sistemi, potansiyel olarak binlerce dokümanın, politikanın, prosedürün, sürecin, kuralın, metnin, kılavuzun, veritabanının, teknolojinin ve ekipmanın toplanmasıdır. Pinchot, elverişsiz kontrol sistemlerinin, iç girişimcilerin örgüt ortamında karşılaştıkları en büyük kısıtlamalardan biri olduğunu öne sürmektedir (Morris vd.,2006, s. 471-476).

Kanter'e göre bazı resmi kontroller, iç girişimcilik projelerinin seçiminde esas olmaktadır. Bu kontroller bir örgütün gelecek vaat eden iç girişimcilik projelerini daha az değerli projelerden ayırmalarını sağlamaktadır. Diğer taraftan, resmi kontrollerin aşırı kullanımı, iç girişimcilik sürecini engelleyebilir. İç girişimcilik projelerinin şampiyonları fikirlerine ilişkin resmi destek almak için bürokrasiden, diğer bir ifade ile "kanallardan geçme" zorunluluğundan dolayı motivasyonlarını kaybedebilmektedirler (Zahra, 1991, s. 267).

Örgütsel Değerler

İç girişimciliğin yaratılması, hesaplayıcı kurallarının belirlenmesi yoluyla elde edilemez, çünkü iç girişimcilik büyük oranda kendiliğinden oluşmaktadır. Bu nedenle iç girişimciliğe yönelik ilham oluşturulmalıdır. Bogner ve Thomas'a göre, bir örgütün temel yetkinliği, eylemleri benzersiz ve yenilikçi yöntemlerle yönlendiren değerleri içermelidir. Bu nedenle değerler, girişimcilik çabalarına ilham vermeli ve yönetim, kültürün girişimciliği baskılamadığından emin olmalıdır (Chung ve Gibbons, 1997, s. 17).

Örgütsel değerler iç girişimcilik önemli bir itici güç olarak görülmektedir. Guth ve Ginsberg (1990), örgütlerde girişimci davranışların kritik öneme sahip olmasının, stratejik liderlerinin özelliklerine, değerlerine / inançlarına ve vizyonlarına bağlı olduğunu belirtmiştir. Zahra (1991), iç girişimcilik ile bireysel merkezli ve rekabet

merkezli olan örgütsel değerler arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 502)

Bahsedilen örgütsel etkilere paralel olarak, Hisrich ve Peters (1998), örgüt içerisinde iç girişimcilik ortamını destekleyecek belirli faktörlerin olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu faktörler aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Hisrich ve Peters, 1998, s. 49-51):

- *Örgütün teknolojinin sınırlarını zorlayan faaliyetlerinin olması:* Araştırma ve geliştirme, başarılı yeni ürün fikirlerinin önemli kaynakları olduğundan örgüt, hızlı yatırım geri dönüşü gerektiren örgütlerde sıkça olduğu gibi, vazgeçirmenin aksine yeni fikirleri teşvik ederek ve cesaretlendirerek sektörün en ileri teknolojisini kullanmak zorundadır.
- *Deneyimlerin (deneme ve yanılma) cesaretlendirilmesi:* Genellikle yeni ürün ve hizmetler, tamamlanmış olarak birden ortaya çıkmazlar. Bunun yerine gelişirler. Bu zaman almaktadır ve bazı ürün hataları ancak pazarlama aşamasına geldiğinde ortaya çıkmaktadır. İç girişimci ruhu oluşturmak isteyen bir örgüt, yenilikçi ürünler geliştirirken hata ve başarısızlıklara izin veren bir ortam oluşturmak zorundadır. Hemen hemen her girişimci başarılı yeni bir girişimi hayata geçirmeden önce en az bir kere başarısızlıkla karşılaşmışlardır.
- *Fırsat parametreleri:* Örgüt, yaratıcılığı ve yeni ürün geliştirmeyi engelleyen fırsat parametreleri olmadığından emin olmalıdır.
- *Kaynak erişimi:* Bir iç girişimcinin ifade ettiği gibi: “Eğer bağlı olduğum firmam, benden bir girişim yaratmam için zaman harcamamı, çaba sarf etmemi ve kariyerimi riske atmamı istiyorsa o halde bu girişime para ve insan kaynağı sağlamak zorundadır.”
- *Disiplinler arası ekip yaklaşımı:* Hangi departman olduğuna bakılmaksızın ihtiyaç duyulan kişilerin katılımını sağlayan bu açık yaklaşım, tipik örgütsel yapının dışında kalmaktadır. Başarılı iç girişimcilik örnekleri, bu başarıda önemli unsurlardan bir tanesinin kilit roldeki kişilerin bir araya gelmesi olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, yeni bir girişim için gerekli ekip çalışmasını geliştirmek, bir ekip üyesinin örgüt içindeki terfi ve genel kariyerinin, yapılan yeni girişime katkısı ile değil, mevcut pozisyonundaki iş performansı ile ilgili olması nedeniyle daha da karmaşıklaşmaktadır.

- *Gönüllülük programı:* İç girişimcilik ruhu, bireyler üzerinde zorla oluşturulamaz. Gönüllülük esasına dayanmaktadır. Fazla mesai harcamak isteyen ve yeni bir girişim yaratmak için çaba harcayan bir birey, projeyi tamamlamaya devam etmek için fırsat ve buna eşlik eden bir ödül istemektedir. Bununla beraber, bir iç girişimci yarattığı yeni girişimine aşık olur ve başarısını sağlamak için neredeyse her şeyi yapma eğilimindedir.
- *Ödüllendirme sistemi:* Bir iç girişimcinin, yeni girişimin yaratılmasında harcadığı her türlü enerji, çaba ve risk için uygun bir şekilde ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu ödüller, belirlenmiş performans hedeflerinin ulaşılmasına dayanmalıdır. Yeni girişimdeki eşitlik ve adil olma, başarı için ihtiyaç duyulan aktivite ve çaba miktarını motive etmek ve ortaya çıkarmak için en iyi yöntemlerden biri olmaktadır.

2.3.2. İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler

İç girişimciliği etkileyen çevresel faktörler, teknolojik fırsatlar, dinamizm, sektör büyüme algısı, yeni ürünlere olan talep ve düşman çevreleri içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 503). Bu unsurlar aşağıdaki gibi açıklanmaya çalışılmıştır:

Teknolojik Fırsatlar

İleri teknoloji endüstrileri genellikle daha çok girişimci firmalardan oluşmaktadır (Covin ve Slevin, 1991, s. 11). Yeni ürün ve hizmetlere yönelik fırsatlar, yeni teknolojilerin geliştirilmesinden ve/veya başkaları tarafından geliştirilen teknolojilerin ticarileşmesinden kaynaklanmaktadır (Guth and Ginsberg, 1990, s. 7).

İnternet gibi yeni teknolojiler ortaya çıktıkça, girişimciler, yenilik ve aşinalık, etki ve kabul arasındaki dengeyi bulmak zorundadırlar. Özellikle İnternet teknolojileri açısından bakıldığında Evans ve Wurster, internet'in benimsenmesi ve yayılmasıyla kurulu firmaların daha büyük bir zorlukla karşı karşıya kaldıklarını, çünkü firmaların geçmiş eylemleri ve mevcut kaynakları üzerine kurulu mevcut varlıklarını ve sistemlerini değiştirmede zorlandıklarını ifade etmektedir (Kathuria ve Joshi, 2007, s. 130-131). Dolayısıyla, Khandwalla'nın belirttiği gibi örgütler, dinamik veya yüksek teknoloji çevrede bulunan zorlu koşullara girişimci bir duruş benimseyerek cevap verebilmektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 503).

Dinamizm

Dinamizm (değişkenlik veya türbülans) çevresel öngörülebilirliğin derecesidir ve piyasa ile sektörün değişkenlik düzeyinde kendini göstermektedir. Aynı zamanda bireysel işlerin kontrolünün dışında olan faktörlerdeki belirsizlik derecesidir. Dinamizm, girişimci örgütlere faydalanmaları için daha fazla fırsat sunarken, zorlu koşullar ise örgütlere inovasyonu rekabet avantajı kaynağı olarak kullanmaları için teşvik etmektedir (Kearney, Hisrich ve Antoncic, 2013, s. 333).

Dinamizm, tüketici tercihleri, üretim veya hizmet teknolojileri ve örgütün ana endüstrilerindeki rekabet tarzlarındaki değişimi ve belirsizliği ifade etmektedir. Dinamik çevreler daha yüksek sermaye maliyetleri anlamına gelmektedir ve girişimlerde beklenen getiri oranlarını düşürmektedir. Dinamik çevreler ayrıca, doğası gereği riskli yatırımlar olarak algılanan, iç girişimcilikle özdeşleştirilmiş girişimci davranışları da ortaya koymaktadır (Simsek, Veiga ve Lubatkin, 2007, s. 1405)

Talebin sürekli değiştiği dinamik çevrelerde, fırsatlar artmakta ve yeni fırsatların peşinde koşma yönelimi olan firmalar için performans en yüksek seviyede olmalıdır. Çünkü stratejik yönelimleri ile çevre arasında iyi bir uyum sağlamaktadırlar. Başka bir deyişle, iç girişimcilik ile dinamik bir çevre birbirine uyumlu olmakta ve örgüte olumlu performans sağlamaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2005, s. 77).

Sektör Büyüme Algısı

Harrigan, sektördeki büyüme oranının, firmaların zayıflayan sektörlerde hayatta kalmak için kullandıkları kendini yenileme stratejilerini şekillendirdiğini belirtmektedir. Böylece, azalan bir sektör büyüme algısı, örgütlerin iş kavramlarını ve rekabetçi duruşlarını değiştirmek de dahil olmak üzere yenilenme faaliyetlerine başlamalarını sağlamaktadır (Zahra, 1993, s. 323). Öte yandan, büyüme, iç girişimcilik faaliyetlerinin artmasına yol açan fırsatlar sunmaktadır. Buna göre, yüksek pazar büyümesinin kurumsal başlangıç (start-up) başarısı ile ilişkili olduğu öne sürülmüştür (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 503).

Yeni Ürünlere olan Talep

Bu faktör, bir sektörde rekabetçi pozisyon oluşturmak ve korumak için yeni ürünlerin değerine verilen ağırlığı ifade etmektedir. Yeni ürünlerin rekabet avantajı kaynağı olarak değerlendirildiği sektörlerde, işletmeler talebi canlandırmaya büyük

yatırım yapmaktadırlar. Yeni ürünlere olan talep, işletmelerin yeni ürün geliştirme ve tanıtım konusundaki yatırımlarını artırmaya zorlamaktadır. Ürün, teknolojik ve yönetsel yenilikler birbirinden ayrılmamakla birlikte; ürün yeniliğini arttırmak için bir işletmenin uygun teknolojik ve yönetim yapıları geliştirmesi gerekir. Bu nedenle, pazarın yeni ürüne yönelik talebi, ürün, teknolojik ve yönetsel yenilikler yoluyla elde edilen bir iç girişimcilik eyleminin öncüsü olmaktadır (Zahra, 1993, s. 323).

Yeni ürünlere olan talep, iç girişimciliği doğrudan etkilemeye yönelik önemli bir faktör olmaktadır. Kârlılığı artırmak için işletmeler, iç girişimcilik seviyelerini, kendi sektörlerindeki yeni ürünlere olan talep seviyesine uyarlamalıdır (Antoncic ve Hisrich, 2004, s. 540-543).

Yukarıdaki bahsedilen özelliklere ek olarak diğer bir kavram olan düşman çevreler (hostile environments), güvensiz sektör düzenlemelerini, yoğun rekabeti, zor iş şartlarını ve fırsatların eksikliğini ifade etmektedir. Miller'a göre düşman çevre koşulları, girişimci çabalar gerektirmektedir. Çünkü sadece bu çabalar ile firmalar bu tür ortamlarda yaygın olarak var olan olumsuz güçlerle etkin bir şekilde başa çıkabilirler (Covin ve Slevin, 1989, s. 75-77).

Bu doğrultuda iki düşman çevre koşulu iç girişimciliği etkilemektedir. Bunlar, çekişmeli rekabet (competitive rivalry) ve elverişsiz değişim (unfavorability of change)'dir. Değişimin elverişsizliği, çevrenin bir işletmenin hedefleri ve misyonu için elverişsiz olduğu anlamına gelirken, çekişmeli rekabet, rekabetin yoğunluğunu ifade etmektedir. Her ikisi de iç girişimcilik çabalarını tetiklemektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 503-504).

2.4. İç Girişimcilik Türleri

İç girişimcilik, yenilikçiliğin yanı sıra rekabet üstünlüğü yaratmak veya sürdürmek amacıyla örgütleri, pazarları veya endüstrileri yenileme ya da amaçlı olarak yeniden tanımlama hedefinin varlığıdır. Bununla birlikte, bu kavramı dört biçimde sınıflandırmak mümkün olmaktadır. Bu sınıflandırma, sürekli yenilenme, örgütsel yenilenme, stratejik yenilenme ve yeni faaliyet alanlarının oluşturulmasını içermektedir ve aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Covin ve Miles, 1999, s. 50).

2.4.1. Sürekli Yenilenme

Sürekli yenilenme, en yaygın olarak kabul edilen ve iç girişimcilik faaliyetlerinin kanıtı olarak düşünülen bir iç girişimcilik türüdür. Sürekli yenilenme çabasında olan işletmeler düzenli ve sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler sunan veya yeni pazarlara giren işletmelerdir. Bu devam eden yeni ürün ve hizmet akışı veya yeni pazar girişleri, işletmenin önemli yenilik üretme yetkinliklerini kullanarak gizli veya az kullanılmış pazar fırsatlarından yararlanmayı amaçlamaktadır. İç girişimciliğin sürekli yenilenme türünde başarılı olan işletmeler, inovasyonu destekleyen kültür, yapı ve sistemlere sahip olma eğilimindedirler. Bununla birlikte, değişimi kabul eden ve istekli bir şekilde pazar payını arttırmaya yönelik rakiplerine meydan okuyan öğrenen örgütler olma eğilimindedirler. Aynı zamanda, yeni ürün ve hizmetleri tanıttıklarında ya da yeni pazarlara girdiklerinde, bu işletmeler genellikle eski ürün ve hizmetlerini, ürün yaşam döngüsü yönetimi teknikleriyle genel rekabet seviyelerini arttırmak için iş kollarından ayırmaktadırlar (Covin ve Miles, 1999, s. 51).

Ürün inovasyonundaki sürekli yenilenme, işletmenin ürünü yüksek olarak fiyatlandırmasını sağlamaktadır. Örnek vermek gerekirse, 2002’de Intel’le yapılan görüşme, çip ve endüstri ekosistemi geliştirme hakimiyetlerinin, Intel’in sürekli yenilenmeye karşı uzun vadeli bağlılığın bir örneği olduklarını göstermiştir. Intel ürettiği her sonraki çip için, en ileri teknoloji talep eden müşterilerine yönelik yüksek fiyatlardan yararlanmıştır (Miles, Paul ve Wilhite, 2003, s. 396).

2.4.2. Örgütsel Yenilenme

İşletmenin iç süreçleri, yapıları ve yetenekleri, örgütsel yenilenmenin ana noktalarıdır. Öncelikle, işletmenin stratejileri uygulama yeteneğini geliştirmekle ilgili olarak, örgütsel yenilenme genellikle değer zinciri faaliyetlerinde değişiklik yapılmasını gerektirmektedir. Ürün yenilikleri yerine süreç ve yönetsel yenilikler sergileyen örgütsel yenilenme, işletmelerin süreçler ve yapılar yoluyla, yeni ürünler getirerek ve / veya mevcut ürünlerle yeni pazarlara girerek daha girişimci olabileceğini göstermektedir. Örgütsel yenilenmeye yönelik iç girişimcilik çabaları çoğunlukla, birincil faaliyetlerden (gelen lojistik ve operasyonlar gibi) ziyade destek faaliyetleri (tedarik ve insan kaynakları yönetimi gibi) etrafında gelişmektedir (Dess vd., 2003, s. 355).

İşletmelerin, değişen çevre koşullarına hızlı cevap verebilmek ve değişimde lider pozisyonunda olmak için fırsatları ve tehditleri iyi bir şekilde analiz edip örgütsel yapı

ve süreçlerinin yenilenmesi gerekmektedir. Guth ve Ginsberg, iç girişimciliğin iki boyutlu bir süreç olduğunu belirtmektedir. Birincisi mevcut işletme içinde yeni iş girişimlerinin başlatılmasıdır. İkincisi ise, işletmenin sahip olduğu kilit fikirlerin yani temel yeteneklerin yenilenmesi yoluyla örgütün yenilenmesidir (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011, s. 181).

2.4.3. Stratejik Yenilenme

Stratejik yenileme, bir işletmenin temel yetkinliklerinde ve/veya ürün pazarında bir değişiklik meydana getirmek için yeni bilgi ve yenilikçi davranışların teşvik edilmesi, benimsenmesi ve kullanılmasıyla ilişkili evrimsel bir süreçtir. Başarılı bir stratejik yenilenme, bir işletmenin var olan stratejisindeki ataletin üstesinden gelmektedir ve işletmenin mevcut ana yetkinlikleri ile sektördeki gelişen temel rekabet avantajı arasındaki boşluğu kapatmaktadır (Floyd ve Lane, 2000, s. 154-155).

Stratejik yenileme, işletmenin rakipleriyle olan ilişkisini ve temel rekabet stratejisinin değiştirilmesi ve yeniden tanımlanmasına yönelik bir iç girişimcilik türüdür. Örgütsel yenilenmenin odak noktası örgüt iken, stratejik yenilenmenin odak noktası çevre bağlamındaki işletme ve özellikle de işletme-çevre ara yüzüne aracılık eden strateji olmaktadır. Çeşitli iş senaryolarında stratejik yenileme gözlemlenebilmektedir. Örneğin, geri dönüş durumlarıyla karşı karşıya kalan firmalar bazen, rekabet stratejilerini ve sektördeki konumlarını yeniden tanımlamalarına izin veren yeni ürün veya süreç teknolojilerini kullanmaktadır. Örnek olarak, motosiklet endüstrisinde yıllarca süren düşüşün ardından, Harley-Davidson stratejik yenileme ile kendini yeniden keşfetmiştir. Harley-Davidson artık bir Amerikan şirketi olarak ün kazanmasına ve klasik tarzdaki motosikletlerin üretiminin rekabet için temel dayanağı olmasına izin vermemektedir (Covin ve Miles, 1999, s. 52-53).

Stratejik yenileme olarak iç girişimcilik, aynı zamanda işletmenin ürün piyasası fırsatlarından daha karlı bir şekilde yararlanmasını sağlamaktadır. Bu sonuç genellikle, işletmenin kendisini mevcut rekabet avantajlarından yararlanabilecek ve gelecekteki avantajları keşfedebilecek şekilde konumlandırması ile olabilmektedir (Dess vd., 2003, s. 355).

2.4.4. Yeni Faaliyet Alanlarının Oluşturulması

Faaliyet alanlarının yeniden tanımlanması yoluyla, işletmeler rekabetsiz pazarlara (uncontested markets) ya da diğer bir ifade ile Kim ve Mauborgne'in tanımladığı mavi okyanuslara (blue oceans) girmektedirler. Bunlar, yeni ürün kategorilerinin temsil edildiği ürün pazarı alanlarıdır. Bir ürün kategorisi, tüketicilerin aynı kategori içerisinde diğer ürünleri ikame edilebilir olarak gördüğü, ancak başka bir ürün kategorisinde bulunanlardan farklı olarak gördüğü bir ürün grubunu ifade etmektedir. Bu yeni ürün kategorileri, tamamen yeni endüstriler yaratabilir ya da mevcut endüstrilerin sınırlarını yeniden tanımlayabilmektedir (Kuratko ve Audretsch, 2009, s. 9)

Yeni faaliyet alanlarının oluşturulması, işletmelerin proaktif bir biçimde, başkalarının fark etmediği veya aktif olarak yararlanmak istediği yeni bir ürün pazarı alanı yarattığı bir iç girişimcilik türüdür. Yeni faaliyet alanlarının oluşturulması ile işletme, rekabeti, ilk veya erken hamle statüsünde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilecek yeni bir alana çekmektedir. Bu iç girişimcilik türü sayesinde işletmeler çoğu zaman bir endüstrinin giriş yapısını etkilemeye çalışmaktadırlar. Böyle bir durumda girişimci işletme, endüstri standardı oluşturabilmekte veya diğer giriş yapacak işletmelere karşı değerlendirme ölçütü tanımlayabilmektedir. Bu nedenle, yeni faaliyet alanları oluşturan işletmeler, pazar fırsatlarını öncelikli bir şekilde kullandıkları ve rekabetin nerede ve nasıl olacağını yeniden tanımladıkları için girişimci olmaktadır (Covin ve Miles, 1999, s. 54).

2.5. İç Girişimcilik Modelleri

İç girişimcilik yeni ürün geliştirmekten daha fazlasıdır ve hizmetler, kanallar, markalar ve benzeri yenilikleri de içermektedir. Wolcott ve Lippitz' e göre işletmelerin, örgüt içerisinde yapabilecekleri girişimlere yönelik dört yol bulunmaktadır. Yazarlar buna ilişkin dört model öne sürmüşlerdir. Bunlar, fırsatçı model, imkan tanıyan model, destekleyici model ve üretici modelden oluşmaktadır. Her bir yaklaşım belirli faydalar sağlamakta ve belirli zorlukları beraberinde getirmektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 75-76). Modeller aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

2.5.1. Fırsatçı Model

Tüm işletmeler başlangıçta fırsatçı bir yapı sergilemektedir. Herhangi bir belirlenmiş örgütsel mülkiyet veya kaynak olmadan, iç girişimcilik, “proje şampiyonları” ndaki (olasılıklara karşı mücadele eden, çoğunlukla kuruma rağmen yeni

girişimler yaratan insanlar) çabalara dayanarak ilerlemektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 76). Fırsatçı model, girişimcilik faaliyetlerini desteklemeye yönelik ilk çabalarda kullanılacak bir model olmaktadır. Organizasyonda hem kaynaklar hem de yapı açısından üstü kapalı destek sağlamaktadır (D. Alzate ve M. Alzate, 2012, s. 8).

Fırsatçı model yalnızca, denemeye açık örgütsel kültür ve resmi hiyerarşinin arkasında çeşitli sosyal ağlara sahip (diğer bir deyişle birden fazla yöneticinin “evet” diyebileceği) örgütlerde iyi bir şekilde çalışmaktadır. Böyle bir yapı olmadan, iyi fikirler örgütsel çatlaklardan kolayca düşebilmekte ya da finansmanı yetersiz kalabilmektedir. Sonuç olarak, fırsatçı yaklaşım çoğu zaman güven verici bir özellik taşımamaktadır. Firmalar organik büyüme konusunda ciddi oldukları zaman, yöneticiler dağınık ve geçici bir yaklaşımdan daha fazlasına ihtiyaç duyduklarını fark etmektedirler (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 76).

2.5.2. İmkan Tanıyan Model

İmkan tanıyan modelin temel önermesi, bir örgütte çalışanların yeterli destek almaları durumunda yeni konseptler geliştirmeye istekli olacağıdır. Kaynakları ve süreçleri tahsis etmek (ancak herhangi bir resmi örgütsel mülkiyete sahip olmadan), ekiplerin örgütün stratejik çerçevesine uydukları sürece fırsatları kendi başlarına takip etmelerini sağlamaktadır. İmkan tanıyan modelin en gelişmiş özellikleri aşağıdaki özellikleri sağlamaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 77):

- Hangi fırsatların izlenmesi gerektiğinin belirlenmesi için net kriterler,
- Finansman için başvuru rehberleri,
- Karar vermede şeffaflık,
- Girişimci özelliklere sahip çalışanların işe alınması ve tutulması,
- Üst yönetimin aktif desteği (En önemlisi).

Bu modelde firma, girişimci düşünen insanları işe almaktadır ve tüm çalışanlarını ve ekiplerini fikirlerini tanıtmaya ve takip etmeye teşvik etmektedir. Örneğin Google, “girişimci DNA’lı” insanları işe almayı amaçlamaktadır ve çalışanların zamanlarının % 20’sini yeni konseptler ve prototipler keşfetmek için harcamasını sağlamaktadır (Phipps, 2014, <https://generalassemb.ly/blog/how-to-encourage-corporate-entrepreneurship/> Erişim tarihi: 10.05.2019).

Ancak firmalar, imkan tanıyan modelin sadece iç girişimciliğe sermaye sağlamakla ilgili olmadığını bilmelidirler. Bu konuda çalışan gelişimi ve yönetici

katılımı da çok önemli olmaktadır. Yönetici katılımı, insanların iç girişimcilik sürecinin ciddiye alındığına güvenmeleri için esas olmaktadır. Üst yönetimden yeterli destek alınmadığında, umut vaat eden kavramlar kurulan işletmelerle çatışmaların zayıyatı şeklinde sonuçlanabilir. Diğer bir tehdit ise, modelin sıradan fikirlere ait fon başvurularında “kaynakların boşa harcanması”na dönüşebilmesidir (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 77-78).

2.5.3. Destekleyici Model

Destekleyici modelde, bir firma kasıtlı olarak çekirdek gruba sadece az miktarda bütçeler sunarken, yeni girişimlerin yaratılması için örgütsel mülkiyet sağlamaktadır. Destekleyici kuruluşlar, inovasyon uzmanları olarak hareket etmekte ve iş birimleri ile birlikte iç girişimciliği kolaylaştırmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 78). Dolayısıyla bu model, farklı ekiplerle çalışabilen ve değişimi kolaylaştırabilen insanlara bağlı olmaktadır (Phipps, 2014 <https://generalassemb.ly/blog/how-to-encourage-corporate-entrepreneurship/> Erişim tarihi: 10.05.2019). Destekleyici model, imkan tanıyan modelin aksine, girişimci çabaları teşvik eden ve daha sonra kendi projelerini finanse eden mevcut işletme birimlerine yardım sağlayan az sayıda uzmana odaklanmaktadır (Breuer, 2013, s. 3).

2.5.3. Üretici Model

İmkan tanıyan model ve destekleyici modellerde olduğu gibi, üretici modeldeki amaç gizli girişimcileri teşvik etmektir. Ancak model ayrıca, ortaya çıkan projeleri olumsuz etkilerden korumayı, birimler arası işbirliğini teşvik etmeyi, fark yaratma potansiyeli olan işler kurmayı ve yöneticilerin işletme birimleri dışındaki kariyerlerini takip etmeleri için yollar oluşturmayı hedeflemektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 78). Bu modelde firma, mevcut iş yapısına uymayan yeni fikirleri de dahil ederek bu fikirlerin nasıl geliştirileceğine dair fonlara ve tanımlanmış süreçlere sahip olan örgütsel birimler yaratmaktadır (Phipps, 2014, <https://generalassemb.ly/blog/how-to-encourage-corporate-entrepreneurship/> Erişim tarihi: 10.05.2019).

Ancak, üretici model zorluklardan ve risklerden pay almaktan bağımsız değildir. İlk olarak, uzun yıllar boyunca önemli yatırımlar gerektirebilmektedir. İkinci olarak, başarılı projeleri kurulu iş birimlerine entegre etmek zor olabilmektedir. Proje ekipleri sıklıkla yalnız bırakılabilmekte ve özellikle üst düzey yeteneklere sahip olduklarında

mevcut iş birimlerine yönelik tehditler olarak algılanabilmektedir. Sonuç olarak, üretici modelin başarılı olması için firma genelinde güvenilirlik ve inanılabilirlik kritik öneme sahip olmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 80).

Yukarıda bahsedilen modellere paralel olarak, doğrudan yönetim kontrolü altındaki iki boyut, firmaların iç girişimciliğe olan yaklaşımlarını farklılaştırmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel mülkiyettir: Yeni işlerin kurulması için firma içinde kimin birincil sahipliği vardır? Bu sorumluluk belirlenmiş bir gruba odaklanabilir veya kuruluş genelinde dağılabilir. İkincisi kaynak otoritesidir: Projeler firma içinde ayrılmış özel bir bütçe tarafından mı yoksa plansız bir şekilde mi finanse edilmektedir? Birlikte iki boyut, dört baskın modelden oluşan bir matris oluşturmaktadır. Bu matris Şekil 2.2'deki gibidir (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 77).

	Adanmış			
KAYNAK OTORİTESİ			İmkan Taniyan Model Firma, olası projelere finansman ve üst düzey yönetici dikkatini sağlamaktadır.	Üretici Model Firma, iç girişimcilik için zorunlu tam hizmetli bir grup kurar ve destekler.
			Fırsatçı Model Firmanın iç girişimcilik konusunda bilinçli bir yaklaşımı yoktur. İç ve dış ağlar konsept seçimini ve kaynak tahsisini yönlendirir.	Destekleyici Model Firma, iç girişimciliği güçlü bir şekilde yaymakta ve öğretmektedir ancak işletme birimleri temel finansmanı sağlamaktadır.
	Geçici			
		Dağınık		
				Odaklanmış

Şekil 2. 2. *İç Girişimcilik Modellerine Yönelik Matris*

Kaynak: Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 77

İmkan taniyan model, girişimci kültürü artırabilirken, destekleyici model, mevcut bölünmelerin büyümesini hızlandırmak için uygun olmaktadır ve üretici model ise yıkıcı yenilikçiliği en çok teşvik eden model olarak görünmektedir (Breuer, 2013, s. 4).

2.6. İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları

Kuratko ve Hodgetts, iç girişimcilik stratejisine ilişkin dört krtitik unsur belirlemişlerdir. Bu unsurlar: vizyonun geliştirilmesi, yeniliklerin özendirilmesi, iç girişimciler için uygun ortamın oluşturulması ve takımların oluşturulması. Söz konusu unsurlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Kuratko ve Hodgetts, 1998, s. 64).

2.6.1. Vizyonun Geliştirilmesi

İşletmeler için iç girişimci bir strateji oluşturmanın ilk adımı, kurum liderlerinin ulaşmak istedikleri yenilik vizyonunun paylaşılmasıdır. İç girişimcilik, örgüt içindeki insanların yaratıcı yeteneklerinden kaynaklandığı için, çalışanların bu vizyonu bilmesi ve anlaması gerekmektedir. Paylaşılan vizyon, yüksek başarı arayan bir strateji için kritik bir unsurdur. Bu ortak vizyon, iç girişimcilik stratejileri ve bu hedeflere ulaşmak için gereken programların spesifik hedeflerinin tanımlanmasını gerektirir. Kanter, bununla ilgili üç ana amaç ve üç amaca ait program belirlemiştir. Bu amaç ve programlar Tablo 2.2'deki gibidir (Kuratko ve Hodgetts, 1998, s. 64-65):

Tablo 2. 2. *İç Girişimciliğe Yönelik Amaçlar ve Programlar*

İÇ GİRİŞİMCİLİĞE YÖNELİK AMAÇLAR VE PROGLAMLAR	
Amaçlar	Programlar
Mevcut sistemlerin, yapıların ve uygulamaların, yenilik için gereken esneklik ve hızlı hareket etmeye karşı aşılmaz bir engel teşkil etmediğinden emin olunması	Gereksiz bürokrasinin azaltılması, bölümler ve fonksiyonlar arasındaki iletişimin teşvik edilmesi
İç girişimcilik projeleri için gerekli desteğin ve araçların sağlanması	Risk sermayesi ve özel proje bütçelerinin kullanılması. Projeler için isteğe bağlı zaman tanınması
İş alanlarında sinerjilerin araştırılması ve böylece yeni kombinasyonlar içerisinde yeni fırsatların keşfedilmesi	Gruplar, bölümler ve işletmeler arasındaki ortak projelerin ve girişimlerin teşvik edilmesi. Çalışanların yeni fikirleri tartışmasına ve beyin fırtınası yapmalarına izin verilmesi ve desteklenmesi

Kaynak: Kuratko ve Hodgetts, 1998, s. 65

2.6.2. Yeniliklerin Özendirilmesi

Yenilik kendiliğinden oluşmaz ve desteklenmesi gerekmektedir. Yöneticiler örgüt içerisinde yenilik ortamının oluşmasını ve yayılmasını sağlamak zorundadırlar. Bu durum aşağıdaki bahsedilen yollarla sağlanabilmektedir (Kirby, 2003, s. 151):

- Yeniliğe yönelik beklenti: Çalışanların yaratıcı olmalarına, mevcut iş yapma yöntemlerine meydan okumalarına ve yeni fikirler üretmelerine izin verilmelidir.
- Başarısızlığa yönelik beklenti ve hoşgörü: Yöneticiler başarısızlık korkusundan kurtulmalıdır, çünkü her yaratıcı fikir başarılı olmamaktadır. Yaratıcılığı boğmanın en kesin yolu, yeni bir şey deneyen ve başarısız olan insanları cezalandırmaktır. Çünkü hiç başarısız olmayan insanlar, genellikle yaratıcı olmamaktadırlar.
- Merağın teşvik edilmesi: “Ya şöyle olsaydı?” sorularının ve “belki şunu yapabiliriz” cevaplarının örgüt içerisinde yaygınlaştırmaya çalışılması.
- Problemleri bir meydan okuma olarak ele alma: Her problem bir fırsat sunmaktadır.
- Yeniliğe yönelik eğitimlerin verilmesi,
- Destek sağlanması: Çalışanlara yaratıcı olmaları için ihtiyaç duydukları zaman ve kaynaklar sağlanmalıdır. Çalışanlara “hayal kurmak” ve “harekete geçmek” için zaman vermek, yaratıcılık sürecinin önemli bir parçasıdır.
- Yeniliklerin ödüllendirilmesi: Çalışanların yaptıkları yeniliklere karşılık olarak, övgü, kutlama, tanınırlık, para vb. gibi unsurlarla ödüllendirilmesi gerekmektedir.
- Yeniliğin modellenmesi: Mevcut duruma karşı meydan okumaya ve denemeler yapmaya yönelik bir model oluşturulmalıdır.

2.6.3. İç Girişimciler için Uygun Ortamın Yaratılması

Bugünün işletmelerinde inovasyon enerjisinin yeniden kurulmasında, son ve muhtemelen en kritik adım, yeni fikirlerin yenilikçi bir ortamda gelişmesine izin veren önemli girişimsel faaliyetlere yatırım yapmaktır. Bu kavram, bir inovasyon stratejisinin diğer unsurlarıyla birleştiğinde, çalışanların girişimci olma potansiyelini artırabilmektedir. Çalışanları işletmeler için bir yenilik kaynağı olarak görmeye ve onları geliştirmeye yönelik, şirketlerin daha fazla destekleyici olmaları ve bilgi paylaşım faaliyetleri sağlamaları gerekir. Girişimci yollar oluşturmaya ve iç girişimcileri

desteklemeye ek olarak, yenilikçi fikirleri olan kişilerin tüm potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olacak bir ortam oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların yenilikçi bir ortama ilişkin algıları, yalnızca işletmenin çalışanlarına değil, aynı zamanda işletmenin yenilikçi projelere olan bağlılığın önemini vurgulamak için kritik öneme sahiptir (Kuratko ve Hodgetts, 1998, s. 67-68).

Bu doğrultuda örgütler iç girişimciliği desteklemek için aşağıdaki yolları izleyebilirler (Ginsberg ve Hay, 1994, s. 385):

- Daha girişimci olmanın gerekliliğini tartışmak için günlük üst düzey yönetim toplantıları düzenlenmesi,
- Yeni işler geliştirmekle görevli ayrı bir girişim departmanı oluşturulması,
- Çalışanların yeni ürün ve iş fikirlerini tanımlama yeteneklerini geliştirmek için eğitim ve öğretim etkinlikleri sunulması,
- Girişimci bir örgüt olma isteğini vurgulayan misyon ifadelerinin geliştirilmesi.

Yukarıda verilen önerilere ek olarak Block ve Macmillan, örgütlerde üst yönetimin iç girişimci bir iklim oluşturmaya yönelik belirli izlemesi gereken stratejiler olduğunu ifade etmişlerdir. Bu stratejiler aşağıdaki gibidir (Ginsberg ve Hay, 1994, s. 385):

- Yeni iş geliştirme konusundaki her yöneticinin ısrarcı olması,
- Hem resmi toplantılarda hem de resmi olmayan konuşmalarda yeni iş girişimlerine yönelik sistematik ve bireysel anlamda teşvik oluşturularak önemli ve görünür kişisel bağlılık sağlanması,
- İç girişimciliğin uzun vadede ele alınması,
- Her yeni girişim projesinde için en uygun insanların görevlendirilmesi,
- İç girişimcilere yönelik, girişimleri başarabileceklerine, özgürlük ve inisiyatif sağlanılacağına ilişkin düşüncenin oluşturulması ve bu yolla iç girişimcilerin desteklenmesi.
- Hızlı geri dönüşlerin yerine girişim süreçlerinde güven ve sürekliliğe odaklanılması.

İç girişimciliğin aşırı denetlenmeyen, açık iç ve dış iletişim kanalları olan güvenilir bir yönetim ile gelişmesi daha mümkün olmaktadır. İç girişimciliği teşvik etmedeki en önemli unsurlardan biri de çalışanlara kontrol ettikleri kaynaklarda verilen özgürlüktür (Burns, 2005, s. 282-287).

Diğer bir konu ise, insan kaynakları politikalarının uygunluğudur. Yöneticilerin sektörün ve belirli bölümlerini öğrenebilmelerini sağlayacak derecede uzun süre pozisyonda kalmaları gerekmektedir. Birçok işletmede görüldüğü gibi yöneticileri pozisyonlarda dolaştırmamak gerekir. Bunun yerine Sathe'in önerdiği “seçili rotasyon” yani farklı ama ilgili bölgelerde görevlendirme uygulanmalıdır. Bu durum, yöneticilerin yeni girişimler hakkında yeterli bilgi edinmesine yardımcı olmaktadır (Kuratko ve Hodgetts, 1998, s. 70).

Bunlara paralel olarak, üst yönetimin desteği, çalışanlara özerklik sağlanması, iç girişimciliği engelleyecek örgütsel sınırların olmaması, teşvik sistemi ve yeteli zamanın sunulması iç girişimciliği destekleyen ortamın yaratılmasına yönelik önemli unsurlar olmaktadır (Ireland, Kuratko ve Morris, 2006, s. 27-28).

2.6.4. Takımların Oluşturulması

Morris ve Kuratko, iç girişimcilik takımlarının herhangi bir girişimcilik organizasyonunda hayati öneme sahip bir unsur olduğuna belirtmektedirler. Yazarlara göre, hangi özel örgüt yapıları ortaya çıkarsa çıksın, iç girişimcilik yapısında en önemli unsurlardan biri, girişimcilik takımı kavramıdır. İç girişimcilik takımları, işletmede inovasyon üretkenliği konusunda büyük başarı elde etmenin bir yolunu temsil etmektedir (Burns, 2005, s. 137).

Robert B. Reich ise, iç girişimcilik takımlarına yönelik “kolektif girişimcilik (collective entrepreneurship)” ifadesini kullanmıştır. Yazara göre, kolektif girişimcilikte, bireysel beceriler bir gruba entegre edilmiştir; bu durumda, inovasyon yapma kapasitesi, parçalarının toplamından daha büyük bir şey haline gelmektedir. Zamanla grup üyeleri, çeşitli problemler ve yaklaşımlar üzerinde çalışırken, birbirlerinin yeteneklerini öğrenmektedirler. Birbirlerine daha iyi performans göstermelerine nasıl yardımcı olabileceklerini, her birinin belirli bir projeye nasıl katkıda bulunabileceğini ve birbirlerinin deneyimlerinden en iyi şekilde nasıl yararlanabileceklerini öğrenmektedirler. Her katılımcı sürekli olarak bütünün gelişimini hızlandıracak ve düzgünleştirecek küçük ayarlamalar yapmak eğilimindedir. İşletme genelinde yapılan bu tür küçük ölçekli uyarlamalar, işletmeyi ileriye götürmektedir (Reich, 1987, <https://hbr.org/1987/05/entrepreneurship-reconsidered-the-team-as-hero>, Erişim tarihi: 20.05.2019).

Bu tür takımların tüm amacı, işletmenin uzman alt birimleri arasında faaliyetlerin koordinasyonunu geliştirmek, aynı zamanda işletmenin yaratıcılık kapasitesini arttırmak ve belirli sorun ya da sorunların çözümlerini sağlamak için insanları farklı perspektif ve bakış açılarıyla bir araya getirmektir. Genellikle bu tür takımlar büyük organizasyonlarda geçici olmakta ancak küçük firmalarda kaçınılmaz durumda olmaktadır. Çok sayıda avantaja sahip olmalarına rağmen, liderlik etmesi ve yönetmesi kolay olmamaktadır. Fonksiyonel farklılıklar yaratıcılığı artırırken, aynı zamanda firma içinde gerilimler yaratabilmektedir. Bu gerilim yalnızca her bir fonksiyonun kendi dili ve düşünme yolundan değil, aynı zamanda ekip üyelerinin çoğu zaman farklı amaçları, zaman algıları ve öncelikleri olmasından kaynaklanmaktadır. Bu şartlar altında, özellikle üyelerin sadakati takım yerine fonksiyonel birimlerine bağlıysa, kararların alınması zor ve zaman alıcı olabilmektedir. Bu gibi durumlara yönelik Barry (1991), en başarılı çapraz fonksiyonel takımların, takıma yardım eden belirlenmiş bir lider tarafından yönetilme eğiliminde olduğunu keşfetmiştir. Söz konusu lider aşağıdaki konularda takıma yardım etmektedir (Kirby, 2003, s. 195):

- Ortak hedefin göz önünde bulundurulması
- Hedefe nasıl ulaşılabileceğine karar verilmesi
- Takımın bütünlüğünün sağlanması
- Faaliyetlerinin takım dışındaki paydaşların ihtiyaçları ile uyumlu olmasının sağlama

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ BAĞLAMINDA İÇ GİRİŞİMCİLİK

3.1. Farklılıkların Yönetiminin Sonuçları ile İç Girişimciliğin Öncülleri

Örgütler farklılıkları başarılı bir şekilde yönettiğinde çeşitli sonuçlar elde etmektedir. Diğer taraftan iç girişimciliğin iyi bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgütlerin sağlamaları gereken çeşitli öncüller bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde, başarılı bir şekilde yönetilen farklılıkların getirdiği sonuçlar ile iç girişimcilik için gerekli öncüller arasında bazı ortak unsurlara rastlanılmıştır. Bu unsurlar: “Yenilikçilik ve Yaratıcılık”, “Karar alma ve Problem çözme”, “Motivasyon”, “Örgütsel bağlılık”, “Ekip çalışması”, “Esnek örgütsel yapı” ve “İletişim”den oluşmaktadır. İlgili unsurlar aşağıdaki gibi açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1.1. Yenilikçilik ve Yaratıcılık

Yenilikçilik, firmanın yeniliğe katılma kapasitesi ile ilgili olmaktadır. Yani, örgütte yeni süreçlerin, ürünlerin veya fikirlerin tanıtılması anlamına gelmektedir. Yenilik ise, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim süreci olduğu gibi yeni bir yapı veya idari sistem olarak da karşımıza çıkabilmektedir (Hult, Hurley ve Knight, 2004, s. 429-430).

Yenilikçilik ile ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Antoncic ve Hisrich, 2003, s. 15):

- Covin ve Slevin: “Yenilikçilik, ürün yeniliklerinin yaygınlığı ve sıklığı ile teknolojik liderliğe yönelik eğilimdir.”
- Lumpkin ve Dess: “Yenilikçilik, firmaların yeni ürün, hizmet ya da teknolojik süreçler ile sonuçlanabilecek yeni fikirler, değişiklikler, deneyler ve yaratıcı süreçlere bağlanma ve bu süreçleri destekleme eğilimidir.”
- Knight: “Yenilikçilik, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi veya genişletilmesi, örgütsel işlevleri yerine getirmeye yönelik idari teknikler ve teknolojiler de dahil olmak üzere, firmanın karşılaştığı zorluklara karşı yaratıcı ya da yeni çözümler peşinde koşmaktır.”

Çoğu araştırmacı, yaratıcılığı ve yeniliği, iç girişimcilik faaliyetlerin temeli olarak görmektedir. İç girişimciler yenilikçi ve fikir üreticisi olmaktadır. Bu yeniliklerin

sonuçları yeni ürünler, yeni pazarlar ve yeni süreçler olarak kendini göstermektedir (Pearce ve Carland, 1996, s. 88).

Farklı fikir konseptleri geliştirme ve bunları uygulama aşamaları ile gelişen yenilik süreci, çalışanlar arasında iç girişimcilik yönelimi gerektiren kaçınılmaz ve doğal bir örgütsel süreçtir. Diğer taraftan yenilik süreci, çalışanların iç girişimcilerini ortaya koyma konusunda motive olmalarını sağlayan bir kültür ve buna uygun sistemler gerektirmektedir (Manimala, Jose ve Thomas, 2006, s. 49). Bu kapsamda, iç girişimciliği teşvik eden işletmeler, bürokratik engellerden kaçınan ve yenilikçi iklimi besleyen iç girişimci bir tarz benimsemeyen bir yapıya sahip olmaktadır (Luchsinger ve Bagby, 1987, s. 12).

Farklı konseptlerdeki yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etmek için gerekli uygun koşullar, iş rutinlerinin yönetimi ve uygun ekiplerin oluşturulması ile ilişkili olmaktadır. Nitekim son zamanlarda örgütlerdeki artan çalışma biçimleri, bireysel eylemlerden ziyade gruplar veya ekipler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Bassett-Jones, 2005, s. 172-173).

Bu tür işbirliği ortamlarının yeniliğe yönelik özellikleri üç boyutta sentezlenebilmektedir. Bunlar, farklılıklar (aktörler ve yetkinlikler), uyum (tamamlayıcı faaliyetler ile ilgili entegrasyon) ve etkileşim (güçlü işbirliği ilişkileri)'dir. Bu özellikler işbirliğinin faydalarını maksimuma çıkarmaktadır. Katılımcılar arasındaki yüksek kültürel ve teknik bilgi farklılıkları öğrenme etkilerinin ve yaratıcılık seviyelerinin artmasını sağlamaktadır (Alves, vd.,2007, s. 30).

Yenilik ve farklılıklar arasındaki bağlantıya yönelik birkaç neden bulunmaktadır. Birincisi, yeniliğin kalbi “yeni” ve “farklı” olmaktır. Farklılıklara açık olan bir kültür veya örgüt, yeni fikirlerin gelişmesi için yalnızca “aynılık” doğrultusundaki rahat bir kültür veya örgüte göre daha verimli bir zemin sağlamaktadır. İkincisi, problem çözmeye yönelik farklı bakış açıları, deneyimleri ve eğitimleri olan bir ekibin olmasıyla ilgilidir. Beklenmeyen yerlerden gelen ya da birbirinden çok farklı iki fikrin birleşmesinden oluşan birçok yaratıcı çözüm örneği bulunmaktadır. Benzer şekilde, farklılıklara sahip ve farklılıkları iyi yöneten örgütlerde yeniliklerin oranı ve kalitesi artmaktadır. Yaratıcılık, genellikle tanıdık bir şeye bakıp ve yeni bir şeyin görülmesidir. Fikir üreticileri ne kadar “farklı” ise yeni bakış açıları sağlama olasılıkları o kadar yüksek olmaktadır. Ek olarak, ortaya ne kadar fazla fikir sunulursa, “büyük kazananı” buma olasılığı o kadar yüksek olacaktır (Salomon ve Schork, 2003, s. 39-40).

Bunlara paralel olarak, bireylerin güçlü ve zayıf yönlerin anlaşıldığı, duyarlılık ve güven üzerine kurulan çalışma ilişkileri ile şekillenen farklılıklar, ekiplerin problem çözme ve yaratıcılıklarını arttırmaktadır (Bassett-Jones, 2005, s. 171). Nitekim ekiplerdeki farklılıklar, bir soruna getirilen bakış açılarının çeşitliliğinde doğrudan bir artışı, sinerjik bilgi ve bilgi paylaşımı için fırsatları oluşturmaktadır. Dolayısıyla daha fazla yaratıcılığa ve kaliteli ekip performansına yol açmaktadır. Robinson ve Dechant'a göre, insan kaynakları yöneticilerinin işyerinde farklılıkların artırılması için öne sürülen başlıca nedenler arasında sadece yeteneklerin daha iyi kullanılması ve pazarın anlaşılması değil, aynı zamanda yaratıcılık ve problem çözme kabiliyetinin artırılması da yer almaktadır (Mannix ve Neale, 2005, s. 32).

Farklılıklar, “kutunun dışında (outside the box)” fikirlerin duyulduğu bir ortam yaratarak yeniliğin kapılarını açmaktadır. Azınlıklar kritik bir kitle oluşturduğunda ve liderler farklılıklara değer verdiğinde, tüm çalışanlar güçlü fikirlerini üst düzey yöneticiler ile paylaşabilmekte ve bu fikirleri geliştirmek adına kaynakları kullanmaları için bütçeden sorumlu olanları ikna edebilmektedir (Hewlett, Marshall ve Sherbin, 2013, <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>, 01.07.2019).

Diğer taraftan, farklılıkların değeri, laboratuvar kontrollü ortamda çalışılan özel gruplarda saptanabilmesi ile birlikte, bazı teorisyenler bu sonuçların örgütsel ortamlarda devam eden çalışma grupları için genelleştirilebilir olup olmadığını sorgulamışlardır. Bunun ile ilgili bir araştırma, 199 bankanın üst düzey yönetim ekibinin kompozisyonunu inceleyen, farklılıklar ve yenilik arasındaki ilişkiyi inceleyen Bantel ve Jackson tarafından yapılmıştır. Bu araştırmaya göre daha yenilikçi bankaların, genel olarak eğitim seviyesi daha yüksek ve aynı zamanda eğitim ve fonksiyonel uzmanlık geçmişleri bakımından daha fazla farklılıklara sahip ekipler tarafından yönetildiği sonucuna varılmıştır (Mannix ve Neale, 2005, s. 33-34).

Aynı şekilde, Yang ve Konrad'ın yaptığı bir araştırmada bulgular, farklı demografik grupları başarılı biçimde güçlendiren ve farklı görüşleri bütünleştiren uygulamaların örgütsel yenilik için faydalı olabileceğini göstermiştir (Yang ve Konrad, 2011, s. 1078). Bridgstock ve arkadaşları ulusal düzeyde bir anket çalışması yapmışlardır. Anket sonuçlarına göre katılımcıların, farklılıkların yönetimin yüksek performansa katkıda bulunduğuna, yeniliği ve yaratıcılığı desteklediğine inandıkları ortaya konmuştur. Bununla birlikte, yazarların gerçekleştirdiği altı örnek olay analizi çalışması, farklılıkların başarılı bir şekilde yönetildiği örgütlerin, yenilik çıktıları

üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Bridgstock vd., 2010, s. 564-570).

Buna paralel olarak, farklılıkların yönetimi ve yenilik ile bağlantılı olarak Kanter, yenilik performansları yüksek olan firmaların ırkçılık, cinsiyetçilik ve sınıfçılığın ortadan kaldırılmasında daha iyi bir iş çıkardıklarını ve bu firmaların yenilik konusunda kendilerinden daha düşük performans gösteren firmalara göre daha fazla kadın ve azınlık çalışanları istihdam etme eğiliminde olduğunu ifade etmiştir (Cox ve Blake, 1991, s. 50).

Farklılıkların yenilik ve yaratıcılık ile olan ilişkisine yönelik üst düzey yöneticiler bazı ifadelerde bulunmuşlardır; L'Oréal Ceo'su Frederic Rose: "Farklılıklar yaratıcılığı teşvik etmektedir. Şirketimizin her kademesindeki çalışanlarımızdan en iyi fikirleri üretmeli ve bunları iş uygulamalarımıza dahil etmeliyiz." İfadesinde bulunmuştur. AT&T yetenek geliştirme kıdemli başkan yardımcısı ve farklılıklar üst sorumlusu Debbie Storey: "Farklı bir işgücüne sahip olmasaydık tüm birleşme ve satın alma işlemlerimizde başarılı olamaz ve başarıyı devam ettiremezdik. Farklılıklar, iş stratejimiz için önemlidir, bizi daha yenilikçi ve rekabetçi kılmaktadır." İfadesinde bulunmuştur. Yine bununla ilgili, Credit Suisse Bankası, farklılıklar ve katılım başkanı Niki Kesglou şöyle ifade etmiştir: "Amacımız, temsil ettiğimiz değer ve sunduğumuz ürünlerin yenilikçiliği açısından dünyanın en iyi bankası olmaktır. Farklı bir işgücüne sahip olmak stratejimiz için çok önemlidir. Yeni müşteriler yakalayabilmemizi ve mevcut işlerimizin ihtiyaçlarını karşılayabilmemizi sağlamaktadır." Kozmetik devi L'Oréal ABD'de farklılıklar ve katılımın önemini farklılıkların yönetimi formülü ile ifade edilmektedir: Farklılıklar + Katılım= Yenilik + Başarı. Bu formül, şirketin işe alımdan satışlara ve grup destek yardımlarına kadar birçok işlevinde geçerli olmaktadır (Forbes, 2011, s. 5-13).

Sonuç olarak, farklılıkların başarılı bir şekilde yönetildiği örgütlerde çalışanlar, dikkatlerini ve enerjilerini işlerine yoğunlaştırmakta, ürün, hizmet ve süreçlere yönelik başarılı yenilikler ortaya koymayı destekleyici bir çevrede özgüvenlerini arttırarak yaratıcılıklarını ve girişimciliklerini geliştirebilmektedirler (Barutçugil, 2011, s. 214-215).

3.1.2. Karar Alma ve Problem Çözme

Girişimcilerin en önemli özelliklerinden biri, belirsizlik ortamında risk üstlenmeleri ve karar almaları olmaktadır (Yelkikalan, 2006, s. 40). Bununla birlikte, başarılı firmaların çoğu, başarılarını girişimcilik becerilerini ve yeteneklerini kullanan karar verme yaklaşımına dayandırmaktadır. Stratejik normlar veya kendilerini engelleyebilecek örgütsel gelenekler tarafından engellenmeyen bireylerin veya ekiplerin karar vermesi, girişimcilik olanaklarını etkin bir şekilde araştırmak ve yeni girişim kavramlarını savunmak için gerekli olmaktadır. (Lumpkin, Cogliser ve Schneider, 2009, s. 48-49).

Diğer taraftan girişimci eğilim, yeni girişime yol açan süreç, uygulamalar ve karar alma faaliyetlerini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996, s. 162). Girişimci eğilimin hem risk alma hem de proaktiflik boyutları, belirsizlik karşısında cesur ve riskli stratejiler uygulayarak hızlı kararlar almak ve agresif bir şekilde rekabet eden bir firma işletme gerektirmektedir. Doğru zamanda alınan riskler anahtar faktör olduğu için alınan stratejik kararların hızı firma performansı ile ilişkilendirilmektedir (Richard vd., 2004, s. 258).

İç girişimcilik, aynı zamanda örgütlerde problem çözme ve takım çalışması sürecidir. Bütünleştirici ekip oluşturmayı ve işbirlikçi problem çözme yaklaşımlarını teşvik eden bir ortam, iç girişimci projelere uygulanabilecek değerli becerilerin öğrenildiği bir ortam olmaktadır (Rule ve Irwin, 1988, s. 47).

Karar alma ve problem çözmenin farklılıkların yönetimi ile ilişkisine bağlantılı olarak, Einstein şöyle ifade etmiştir: “Problemleri, onları yarattığımızda kullandığımız aynı düşünce tarzını kullanarak çözemeyiz.” Aynı durum örgütlerde problemleri çözmek için de geçerli olmaktadır. Farklı düşünceleri ve bakış açıları ekleyerek, insanlar farklı görüşler olmadan mümkün olmayan çözümler elde edebilmektedir. Farklılıklar ve kapsayıcılık, ilerici firmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte, insanlar işteki fikirlerine farklı yaklaşımlar sağlayan, yaşam deneyimlerine sahip olmaktadır. Farklı beyinlerin bir araya gelerek işbirliği ile birlikte meydana gelen yeni çözümler örgütler için faydalı olmaktadır ([http-2](http://2)). Diğer taraftan homojen gruplar, stratejik fırsatları tanımak ve / veya karar verme hızı için gerekli olan alternatifleri, kapasiteleri eşzamanlı olarak değerlendirmek için gereken çeşitli bilişsel perspektiflerden yoksun olabilmektedir. Aynı zamanda, kültürel olarak homojen gruplar risk alma ve proaktif eğilimlere yönelik çok az şey yapmaktadırlar (Richard vd., 2004, s. 258).

Farklılıkların yönetimine önem veren işletmeler, farklılıkların temel performanslarını artıracak rekabet avantajı sunduğuna inanmaktadır. Bu yönetim anlayışı çoğunlukla ekip oluşturma ve grup temelli çalışmalar dahil olmak üzere çağdaş yönetim stratejileriyle bağlantılı olmaktadır. Farklılıkların olumlu sonuçlar ürettiği düşüncesinin bir örneği de problem çözmedir. Bu doğrultuda, heterojen bir grubun problem çözme süreci grup üyelerinin farklı geçmiş ve deneyimlerine dayandığından, farklılıkların daha yaratıcı çözümlere yol açacağı beklenmektedir (Wise ve Tschirhart, 2000, s. 387).

Scott Page tarafından 2007 yılında yapılan bir araştırma, liderlik ekibinde kadın ve azınlık üyelerinin varlığının, problem çözme sürecini geliştirdiğini, çünkü farklı deneyimlerinden perspektifler eklediklerini göstermiştir. Etnik olarak ve cinsiyet açısından farklılıklara sahip üst düzey takımlar, firmalara daha fazla problem çözme araçları, daha geniş düşünme ve daha iyi çözümler sunmaktadır. Yetenek İnovasyon Merkezi (Center for Talent Innovation) tarafından yapılan bir çalışma da Page'in ortaya koyduğu farklılıklar ve daha iyi karar alma arasındaki ilişkiyi desteklemiş ve farklılıkların faydalarını en üst düzeye çıkarmada kapsayıcı liderliğin önemini vurgulamıştır (Hunt, Layton ve Prince, 2015, s. 12).

1960'larda, Michigan Üniversitesi'ndeki birkaç araştırma, heterojen grupların, belirlenmiş problemlere homojen gruplardan daha iyi kalitede çözümler ürettiklerini keşfetmiştir. Araştırmalardaki grup farklılıklarının boyutları kişisel özellikleri ve cinsiyeti içermektedir. Bunlar arasındaki bir çalışmada sonuçlar, heterojen grupların yüzde altmış beşi yüksek kalitede çözümler üretmişken, homojen grupların sadece yüzde yirmisi yüksek kalitede çözümler üretmiştir (problemlere yeni, geliştirilmiş veya bütünleştirici yaklaşımlar sunan çözümler). Araştırmada istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Araştırmacılar, "cinsiyetleri ve farklı kişisel özellikler bir araya getirmenin, bu grupları problemde verilen çözümlerin sınırlamalarından kurtardığı görülmektedir." ifadesinde bulunmuşlardır (Cox ve Blake, 1991, s. 50-51).

Aşırı farklılıklar veya aşırı homojenlik olmadığı zaman kararların kalitesi en yüksek seviyede olmaktadır. Bu nokta, Sheppard tarafından iyi bir şekilde özetlenmiştir: "Benzerlik, uyumun geliştirilmesine yardımcı olmaktadır ve uyum, bir grubun başarısıyla ilgilidir. Ancak homojenlik, herhangi bir uyarım olmadığı takdirde olumsuz sonuçlanabilmektedir. Aynı olanlar, konuşacak çok az şeye sahip olabilmekte, birbirleriyle rekabet edebilmekte ya da hepsi aynı hatayı yapabilmektedir. Çeşitlilik,

benzerliğin temel çekirdeği var olduğu sürece, bir gruptaki yaşamın rengidir” (Cox ve Blake, 1991, s. 51).

Latimer, etnik köken, yaş, cinsiyet, kişilik ve eğitim durumu açısından farklılıkların, yaratıcılığı ve problem çözme kabiliyetini desteklediğini savunmaktadır. Artan farklılıklar, düşük riskten kaçınma seviyelerine ve daha iyi karar alma ve problem çözme yeteneğine yol açmaktadır. Bu durum farklılıkların yönetiminin, sağlam bir dayanak oluşturmak adına, geliştirilen ilk çözüme yönelik daha derin bir eleştirel değerlendirme yapılmasını desteklemesinden kaynaklanmaktadır (Bassett-Jones, 2005, s. 172).

Diğer taraftan farklılıkların, grup içerisinde uyuma zarar verdiği ve çatışmaya neden olduğu konusunda bazı itirazlar bulunmaktadır. Ancak farklılıklar iyi bir şekilde yönetildiğinde ve kanalize edildiğinde yaratıcı problem çözme ve karar verme süreçlerinde iyileşmeye yol açabilmektedir. Çünkü bakış açılarının çeşitliliği daha fazla alternatif ve daha fazla eleştirel değerlendirme üretmektedir (Bassett-Jones, 2005, s. 172).

Charlene Nemeth, yapmış olduğu çalışmalarda farklılıkları barındıran çalışma gruplarının üstün sorun çözme yeteneği desteklenmiştir. Bir dizi çalışmada, karar konularının ve alternatiflerin eleştirel analiz seviyesinin, azınlık görüşlerine maruz kalan gruplarda, olmayanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Buna göre azınlık görüşlerinin varlığı, karar sürecinin kalitesini iyileştirmiştir. Daha fazla sayıda alternatif düşünülmüş ve alternatif senaryoların varsayımlarının ve sonuçlarının daha ayrıntılı bir incelemesi yapılmıştır (Cox ve Blake, 1991, s. 51).

Bir grubun problem çözme yeteneklerini geliştirmek, farklı müşteri tabanlarına daha iyi hizmet vermek ve kurumsal yaratıcılığı artırmak için örgüt içerisinde farklılıkların arttırılması önerilmektedir. (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999, s. 61).

Bunlara paralel olarak, farklılıklara sahip gruplar, problemlere olan yaklaşımlarında daha geniş ve daha zengin bir deneyime sahiptir. Bu nedenle, örgütler farklılıkların yönetimi ile aynı zamanda problem çözme ve karar vermeyi geliştirme potansiyeline sahip olmaktadır (Cox ve Blake, 1991, s. 50).

3.1.3. Motivasyon

Brazeal-1993, Fry-1987, Hisrich ve Peters-1986, Kanter-1989, Kuratko ve diğerleri-1990, MacMillan ve diğerleri-1986, Souder-1987, Sykes ve Block-1989, Van

de Ven ve arkadaşları-1989 gibi yazarların yaptığı ve diğer birçok çalışmada motivasyonun iç girişimcilik davranışlarının gösterilmesindeki önemini vurgulanmıştır (Hostager vd.,1998, s. 17).

Schumpeter, tek başına yaratıcılığın hayal kurmayla kolayca sona erebileceğini vurgulamaktadır. Bundan kaçınmak için tüm yaratıcı yetenekler stratejik kurumsal hedeflere ulaşmaya odaklanmalıdır. Yazar, girişimcilik kavramının merkezi kriterlerini, sorunlara yeni çözümler getirilmesinde uygulama yeteneği ve motivasyon olarak görmektedir (Wunderer, 2001, s. 196).

Firmaların, iç girişimciliğe yönelik çalışanlarının motivasyonlarını nasıl arttırmaları gerekir sorusunun cevabının bir kısmı, bireylerin motive edici olarak algıladıkları belirli faktörlere bağlı olmaktadır. Dolayısıyla iç girişimcilik motivasyonunun derecesi de bir dizi faktöre bağlıdır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Hostager vd., 1998, s. 17):

- Harekete karşı tutumlar,
- Sosyal normlar (paylaşılan davranışsal reçeteler ve yasaklar),
- İçsel ödüller (gurur, başarı, eğlence, heyecan vb.),
- Dışsal ödüller (para, tanınma, promosyonlar, vb.),
- Cezalar ve caydırıcı etmenler.

Bununla birlikte, Wunderer'in yaklaşımına göre iç girişimcilik, doğal motivasyonu baltalayabilen veya uzaklaştırabilecek dışsal unsurlar (ödeme gibi) ile rahatsız edilmemesi gereken bir içsel motivasyon ve davranış kavramıdır (Wunderer, 2001, s. 195).

Başarılı organizasyonların, çalışanların iç girişimciliklerine yönelik gönüllü bilgi alışverişini nasıl motive edeceğini bildiği ve dahası, kaliteli ilişkiler kurarak yenilikçi bir zihin geliştirme yeteneğine sahip olduğu anlaşılmaktadır (Park, Kim ve Krishna, 2014, s. 533)

Motivasyon ve farklılıkların yönetimine paralel olarak De Villiers-Scheepers (2011), bir çalışmada hangi ödüllerin iç girişimciliği en iyi şekilde desteklediğini araştırmıştır. Sonuçlar, paranın iç girişimciliğin en önemli itici gücü olmadığını, temel motivasyon kaynaklarının; Barrier tarafından vurgulandığı gibi, sosyal teşvikler, resmi onay, örgütsel özgürlük, çalışanların desteklenmesi ve tanınması olduğunu göstermiştir (De Villiers-Scheepers, 2011, s. 259).

Farklılık yönetimi uygulamalarının genel amacı, birbirinden anlamlı şekilde farklı olan kişilerin birbirlerine karşı daha fazla destekleyici tutum ve davranışa sahip olmalarını sağlamak olduğu gibi, daha yakın bir amaç ise bu tür davranışlarda bulunma motivasyonlarını geliştirmek olabilmektedir. Nitekim, bireylerin farklı kişilerle başarılı bir şekilde etkileşime girme konusundaki motivasyonlarını geliştirmek, Bezrukova ve arkadaşlarının ortaya koyduğu farklılık eğitimi tanımında bir hedef sonuç olarak belirtilmiştir (Lindsey vd., 2015, s. 608).

Thomas, farklılıkların yönetimini, geniş anlamda, örgütlerin, rengarenk, beyaz, kadın ve fiziksel olarak zorluk yaşayan insanlar dahil olmak üzere, üretken ve motivasyonu yüksek çalışanları işe alma, tutma, ödüllendirme ve teşvik etme taahhüdü olarak tanımlanmaktadır (Ivancevich, Gilbert, 2000, s. 77).

Buna paralel olarak, farklılıkları stratejik bir değere sahip olarak kabul eden firmalar, insan kaynakları sisteminde farklı çalışan gruplarının motivasyonu ve kariyer gelişimine kadar tamamen kapsayıcı nitelikte farklılık yönetimi uygulamalarına sahip olmaktadır (Konrad, Yang ve Maurer, 2016, s. 87).

Farklılıkların yönetimi ve motivasyon ile ilgili son olarak, tamamen homojen bir örgütte yer alan çalışanlar, farklılıkları içeren bir örgüt yapısının daha yaşanılır olacağını ifade etmektedirler. Farklılıkları içeren bir örgütte ise etkin farklılıkların yönetimi uygulamalarının varlığı, çalışanların birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayarak, moral ve motivasyonlarını yükseltebilmektedir (Sürgevil, 2010, s. 113).

3.1.4. Örgütsel Bağlılık

Rekabetçi iş çevreleri, firmaların insan sermayesine güvenmesine yol açar. Çalışanlarla ilgili olarak, firmaların örgütsel bağlılık gibi temel hususları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, iş organizasyonlarının başarısı ve performansı için hayati ve temel bir kaynak olmaktadır (Farrukh vd., 2017).

Örgütsel bağlılık literatürü, bir bireyin çalıştığı kuruluşa olan bağlılığının üç boyutu olduğunu işaret etmektedir: Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık (Keogh ve Polonsky, 1998: 38). Meyer ve Allen, bu boyutları şu şekilde ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 67):

- Duygusal bağıllık, çalışanın kuruluşa kimliği ile duygusal olarak bağlı olması ve dahil olması anlamına gelmektedir. Duygusal olarak güçlü bir bağıllığa sahip çalışanlar, kuruluş ile çalışmaya devam eder, çünkü istekleri o yönde olmaktadır.
- Devamlılık bağıllığı, kuruluştan ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığına işaret etmektedir. Kuruluşla ana bağlantısı devamlılık bağıllığına dayanan çalışanlar, devam etmeleri gerektiği için kalmaktadır.
- Normatif bağıllık, işe devam etme zorunluluğu hissini yansıtır. Normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlar, kuruluşa kalmaları gerektiğini düşünürler.

Bu doğrultuda, organizasyonlardaki girişimcilik davranışını etkileyen bireysel faktörlere ilişkin olarak örgütsel bağıllık, bireylerin iç girişimci olma davranışını etkileyebilecek ana faktörler arasındadır. Çalışanların yenilikçiliği, onların sahip olduğu kaynaklara, bilgilere ve örgüte yönelik bağıllıklarına bağlı olmaktadır. Yenilikçiliğin yanında, örgütsel bağıllığın rolünü çalışanın risk alma sürecine ve algılanan etkili kurumsal risk yönetimine katılımına katkıda bulunan bir faktör olarak incelemeye ihtiyaç vardır. Bu konu ile ilgili tartışmalar, örgütsel bağıllığın çalışanın kurumsal risk yönetimini anlama ve katılmaya yönelik çabalarını gösterme konusundaki istekliliğini nasıl etkileyebileceğine dayanmaktadır. Teorik olarak, daha yüksek örgütsel bağıllık, çalışanın kuruluş başarısına yönelik yükümlülüğü nedeniyle çalışanın daha iyi katılımını sağlamaktadır (Farrukh vd., 2017).

Çekmecelioğlu ve Eren'in 2007 yılında yaptıkları "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağıllık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" adlı çalışmalarında, araştırma sonucu örgütsel bağıllık ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007, s. 13). Farrukh ve diğerleri, örgütsel bağıllığın iç girişimcilik davranışındaki rolüne ilişkin yaptıkları bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre Duygusal bağıllık ve normatif bağıllığın iç girişimcilik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olurken, devamlılık bağıllığı ise aynı davranışla olumsuz yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Farrukh vd., 2017). Nitekim, organizasyonlarda iç girişimcilik takımları, bazen vaatlerini yerine getirmekte başarısız olmaktadır. Bu başarısızlığın nedeni olarak zayıf grup içi iletişim, örgütsel bağıllık eksikliği ve etkisiz performans teşvikleri gibi unsurlar sayılabilmektedir (Kuratko, Ireland ve Hornsby, 2001, s. 63).

Farklılıkların yönetimi açısından bakıldığında, örgütsel bağlılık, “çalışanın örgütün çıkarlarını benimsemesi sonucunda örgütün hedeflerine ulaşmada olumlu bir dizi davranışlarda bulunmasıdır”. Örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi için birçok faktörün bir araya gelmesi gerekmektedir ve farklılıkların etkin şekilde yönetilmesi, bu faktörler arasında anlamlı bir yere sahip olmaktadır. Farklılıkların etkin yönetimi, çalışanların kendi aralarında ve yer aldığı organizasyon ile olan uyumunu kolaylaştırmakta, çalışanın kendi aralarındaki entegrasyonu kolaylaştırmaktadır. Farklılıkların iyi yönetilmesi aynı zamanda ayrımcılık hissini ortadan kaldırırken, hızlı karar alınması ve buna benzer birçok fayda sağlamaktadır (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015, s. 135).

Farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi, çoğulcu bir örgüt yapısı ile ilişkili olarak, kendini algılama, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi faydalar yolu ile rekabetçi avantaj sağlamaktadır (Kirby ve Richard 2000, s. 368). Farklılıkların iyi yönetilemediği örgütlerde ise farklı olanlar açısından örgütsel bağlılık, iş tatmini, iletişim, iş stresi gibi unsurlarda belirli olumsuzluklar yaşanabilmektedir (Memduhoğlu, 2007, s. 52).

Gilbert, Stead ve Ivancevich’in farklılıkların etkin yönetimine ilişkin geliştirdikleri modelde, farklılıklar etkin yönetildiğinde örgüt düzeyinde ve birey düzeyinde çıktılar meydana gelmektedir. Birey düzeyindeki çıktılar bütünleşmede artma, psikolojik uyumsuzlukta azalma ve örgütsel bağlılıkta artma gibi unsurlardan oluşmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999, s. 67). Buna paralel olarak Pettigrew, örgütsel değişim yaratmaya yönelik plan geliştirmek için bir yaklaşım kullanmıştır. Pettigrew, çeşitli ortamlarda yürütülen çok sayıda araştırmanın kapsamlı bir incelemesine dayanarak, gruplar arası önyargıyı ve bunun olumsuz sonuçlarını azaltmak için gereken koşulları belirlemiş ve bu koşulları oluşturmak için yapılabilecek birkaç işlemi tanımlamıştır. Buna göre bir örgütün farklılık yönetimi girişimleri bu süreçleri desteklediği ölçüde, gruplar arası pozitif ilişkilerin gelişmesini, çalışan bağlılığının ve verimliliğin artırılmasını teşvik etmektedir (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003, s. 823).

Ataman, farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin bir çalışma gerçekleştirmiştir. Akademisyenlere yönelik yapılan çalışmaya göre, farklılıkların yönetimi algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucunu ulaşılmıştır (Ataman, 2014). Bununla birlikte Tatlı’nın farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi adlı çalışmasında, çalışma sonucunda farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılığın alt ölçekleri arasında orta şiddette ve pozitif ilişki bulunmuştur (Tatlı, 2014). Aynı şekilde Bulşu, farklılıkların yönetiminin

örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiş ve çalışma sonucunda çalışanlarda farklılıkların yönetimi ile duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönde ve farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı negatif yönde ilişki tespit edilmiştir (Bulşu, 2017)

Tsui, Egan ve O'Reilly III, yaptıkları bir çalışmada, bir örgüt içerisinde demografik özellikler konusunda diğerlerinden farklı olan bireylerin daha düşük örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır(Tsui, Egan ve O'Reilly III, 1991, s. 183). Diğer taraftan Fettahlıoğlu ve Tatlı'nın yaptıkları çalışmada ise, farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında orta şiddette ve pozitif ilişki ortaya konulmuştur. Buna göre örgütlerde farklılıklar etkin şekilde yönetildiği takdirde örgütsel bağlılık düzeyinde yükselme olmaktadır sonucuna varılabilmektedir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015, s. 136).

3.1.5. Ekip Çalışması

İç girişimcilik, büyük ölçüde, organizasyonlarda problem çözme ve ekip çalışması sürecidir. Bütünleştirici ekip oluşturmayı ve işbirlikçi problem çözme yaklaşımlarını teşvik eden bir ortam, daha sonra iç girişimciliğe yönelik projelere uygulanabilecek değerli becerilerin öğrenildiği ortam olmaktadır (Rule ve Irwin, 1988, s. 47).

Genel kurumsal ortamda, bir kişinin başarılı bir iç girişimci olması için en azından bir dereceye kadar ihtiyaç duyulan bazı özellikler vardır. Bunlar arasında çevreyi anlamak, vizyon sahibi ve esnek olmak, yönetim seçenekleri oluşturmak, ekip çalışmasını teşvik etmek, açık tartışmayı teşvik etmek ve devam etmek yer almaktadır. Güçlü bir iç girişimcilik ortamı oluşturmak isteyen örgütlerin, ekip üyelerinin iç girişimcilik çabalarına karşı olan inançlarını tanımaları ve güvenmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda, başarılı bir yeni iç girişim, ancak ilgili ekibin en iyi çözüme ulaşılncaya kadar bir fikri reddetme ve bir fikri parçalama özgürlüğünü hissettiğinde oluşturulabilmektedir. Ekipte elde edilen açıklık derecesi, iç girişimcinin açıklık derecesine bağlıdır. Güçlü bir açık ekip oluşturmada ise başarının anahtarlarından biri düşmanca çatışmalardan kaçınmaktır (Hisrich, 1990, s. 218-220).

Problemleri beraberinde getiren hiyerarşik bir yapının aksine iç girişimcilik iklimi, ağ kurma, ekip çalışması, sponsorlar, çok sayıda mentorluk yapılan yatay bir

örgütsel yapıya sahip olmaktadır. Bununla birlikte, iç girişimciliğe yönelik, disiplinler arası ve takım çalışması yaklaşımı teşvik edilmelidir(Hisrich, 1990, s. 217-218). Dolayısıyla iç girişimci firmaların, yeni, uygulanabilir teknolojileri ve fikirleri hızla tanıyabilecek daha uyanık bir yönetim ekibi oluşturarak teknik uzmanlıklarını ve çalışanların gelişimini artırmaları beklenmektedir (Sayeed ve Gazdar, 2003, s. 79).

Abraham, iç girişimciliği, çalışan ekiplerinin yeni teknolojiler geliştirmek ve yeni ürünler üretmek için uğraştığı örgütsel girişimcilik olarak tanımlamıştır. Yazar, aynı zamanda çalışmasında öngörüselsel olarak, bilgisayar donanım ve yazılım firmalarında, ilaç üreticilerinde ve telekomünikasyon firmalarında gerçekleştirilen son derece başarılı olan ekip tabanlı iç girişimlere yönelik firmaların, bireysel ekip üyelerinin katkılarını nadiren duyurduğunu, genel olarak çabalarının sonucu takım başarısı olarak nitelendirildiğini ifade etmektedir (Abraham, 1997, s. 179-180).

Diğer taraftan yenilikçi organizasyonların uygulamalarına ilişkin yaptığı en kapsamlı analizlerinden birinde Kanter, girişimcilik yönetiminin vizyoner liderlik, planlama esnekliği, ekip istikrarı/sürekliliği ve fonksiyonlar arası işbirliği ile karakterize olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, girişimci organizasyonlarında tasarım, müşteri odaklılık ve yatay, hiyerarşik olmayan bir yapıda kendi kendini yöneten ekipler olarak organize edilen çalışan merkezli eylem birimleri ile karakterize edilmektedir. Aynı zamanda, iç girişimci organizasyonların kendine has özellikleri içerisinde ekip çalışması yönelimi, inovasyon ve risk almaya yönelik ödüller, hatalara tolerans, onlardan öğrenme yeteneği ve esneklik sayılabilmektedir (Manimala, Jose ve Thomas, 2006, s. 57-59).

Bunlara paralel olarak, başarılı bir inovasyon, hedefe ulaşmak için harcanan enerjiye, zamana, finansal kaynaklara ve diğer kaynaklara yatırım yapan organize ekibin yardımıyla inovasyon üzerinde büyümek demektir. Bu bağlamda, iç girişimcilik kültürü tamamen zıtlıkları içermektedir. Ekip çalışması, sponsorluk ve iletişim ağları ile karakterize olmaktadır. Yakın çalışma ilişkileri, vizyonun gerçekleşmesini ve amaçların gerçekleştirilmesini taahhüt etmek için bir güven ortamı yaratmaktadır Görevler eğlenceli, ilginç olaylar olarak kabul edilmekte ve çalışma saatleri zevkle gerçekleştirilmektedir. Bu durum, mevcut organizasyonlardaki bireyler arasında fark yaratmaktadır (Markovska, 2008, s. 373-375).

Anu'nun ifade ettiğine göre, iç girişimcilikteki en heyecan verici konseptlerden biri, bir firma içinde iç girişimcilik bağlamında rekabet eden ekipler geliştirmektir Örgüt, birbirine bağlı küçük ölçekli işletmeler olarak çalışan ekipler etrafında organize

edilebilir. Bu ekipler, yeni bir ürün ya da yeni bir hizmet geliştirmeye odaklanabilmektedirler (Anu, 2007, s. 154).

Birçok bilim insanı, özellikle büyük kuruluşlarda uzun vadeli pazar başarısı için önemli stratejilerden biri olarak yapılan yeniliklerde, özel olarak oluşturulan ekipler tarafından gerçekleştirilen yeniliklerin önemini vurgulamıştır (Seshadri ve Tripathy, 2006, s. 18). Çünkü Fırsat geliştirme ve yenilik, uygun kaynaklar, yenilikçi ekipler ve işbirliğinin kurulmasını gerektirmektedir (Elo ve Vincze, 2019, s. 110)

Beşeri sermayenin yenilikçi performans üzerindeki doğrudan etkileri kapsamında Bantel ve Jackson, tarafından yapılan deneysel bir çalışma, beşeri sermayenin önemine işaret etmekte ve daha iç girişimci organizasyonların, fonksiyonel uzmanlık alanlarına göre çeşitlilik gösteren iyi eğitilmiş ekipler tarafından yönetildiğini göstermektedir. Bununla beraber, Hayton ve Zahra 2005 yılında ABD'deki yüksek teknolojiye yeni girişimler üzerine yaptıkları deneysel bir çalışmada, girişimcilik faaliyetleri ile yenilik arasındaki ilişkinin üst yönetim ekiplerindeki çeşitliliğine bağlı olduğunu tespit etmişlerdir (Alpkan vd.,2010, s. 738-739).

Ek olarak, geniş coğrafi dağılıma göre yapılan inovasyon projeleri ile örnek olay analizine yönelik yapılan bir çalışmaya göre incelenen inovasyon projelerin (31) büyük bir kısmı (24) ekipler tarafından yürütülürken az bir kısmı (7) bireyler tarafından yürütülmüştür (Manimala, Jose ve Thomas, 2006, s. 51).

Yetenekleri bir araya getirmede, ideal bir karışım sağlamak için farklı beceriler ve geçmişler olmalıdır. Ekip ortamını güçlendirirken farklılıklar sorunları çözme konusunda daha yaratıcı yaklaşımlara izin vermektedir. Diğer taraftan iç girişimci işe alındıktan sonra yönetim, bireyi teşvik edici girişimci bir ortam yoluyla motive etmek konusunda zorluklarla karşılaşmaktadır (Shatzer ve Schwartz, 1991, s. 16). Ekipler bağlamında farklılıkların yönetimi ise burada karşımıza çıkmaktadır.

Farklılıklar, örgütsel yaşamda giderek daha önemli bir faktör haline gelmektedir. Çünkü firmaların çalışanları, cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş, ulusal köken ve diğer kişisel özellikler bakımından giderek daha çeşitlilik göstermektedir. Grup içi farklılıkların küçük grup süreçleri ve performansı üzerindeki kesin etkileri belirsizdir. Bazen farklılıkların etkisi olumlu görünmekte, bazen olumsuz ve bazı durumlarda hiçbir etkisi olmamaktadır (Shaw ve Barret-Power, 1998, s. 1307). Farklılıkların yönetiminin amacı, bu olumsuz etkileri minimize etmek ve olumlu etkileri maksimize etmektir (Sürgevil, 2010, s. 89).

Bireysel farklılıklar aşırı çatışmaya neden olabilir, bu nedenle bu etkileri önlemenin yollarını geliştirmek gerekmektedir. İlişkisel çatışmalar, uygun şekilde ele alınmadığında, ekip üyelerinin memnuniyetini azaltmaktadır. Farklılıkların yönetiminin ekiplere yönelik çabaları, farklılıklar ve çatışma arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırabilir, böylece ekip üyeleri arasındaki işbirliği ve iletişim farklılığının olumsuz etkisini hafifletir (Choi ve Rainey, 2010, s. 112).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili literatür, farklılıkların yönetiminin iki aşamalı amacını vurgulamaktadır: birincisi, işyerindeki ayrımcı uygulamaları belirlemek ve düzeltmektir. İkincisi ise farklılıkların ekipler ve örgütsel performans üzerindeki olumlu etkileri ile kuruluşların rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmaktır. Farklılıklar, ekipleri daha yenilikçi ve esnek hale getirebilir ve bu şekilde verimliliklerini artırabilir ve bu da genel örgütsel performansa dönüşebilmektedir. Çünkü farklılıkların yönetimi, bireysel farklılıkları, idealleri ve her şeyden önce ekip çalışmasını yönetmeye odaklanmaktadır (Subeliani ve Tsogas, 2005, s. 831-833).

Farklılıkların yönetimi, örgütün sistemik bir dönüşümünü savunmaktadır. Aynı zamanda, örgüt kültürü ve işgücü istatistiklerinin analizi ile birlikte ekip oluşturma, işbirliği ve mentorluğa odaklanan kapsamlı eğitim programları, işe alma, terfi gibi faktörleri içeren kısa ve uzun vadeli planlar geliştirmektedir (Kersten, 2000, s. 241).

Dreachslin, 2007 yılında yaptığı bir araştırmada, araştırma sonucuna göre yöneticilere belirli tavsiyelerde bulunmuştur. Buna göre, farklılıkların yönetilmesi gerektiği, eğer yönetilmezse demografik farklılıkların ekip işleyişine engel oluşturabileceğini ifade etmiştir. Bunun için, farklı gruplar arasında ortak bir zemin belirlenmesi, mesleki gelişime yatırım yapılması, kişisel ve kültürel farkındalık oluşturma, alternatif bakış açılarının kabul edilebilmesi, ön yargıların ele alınması ve yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir (Dreachslin, 2007, s. 84).

Pitts, 2009 yılında farklılıkların yönetimi, iş tatmini ve ekip performansı arasındaki ilişkileri test etmek için ABD federal çalışanlarına yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucu, farklılıkların yönetiminin hem ekip performansı hem de iş tatmini ile güçlü bir şekilde bağlantılı olduğunu ve renkli insanların beyaz çalışanların yaşadıklarının üstünde ve ötesinde farklılıkların yönetiminin faydalarını gördüğünü göstermiştir (Pitts, 2009, s. 328).

3.1.6. Esnek Örgütsel Yapı

Esneklik, bir iş biriminin yönetsel ilişkilerde ne derece uyarlanabileceği ve otoritenin durumsal uzmanlığa verilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Düşük esneklik gösteren bir firma yönetsel ilişkilerde katıdır ve bürokratik uygulamalara sıkı sıkıya bağlıdır. Diğer taraftan, esneklik kavramına yönelik Khandwalla, organik yapı terimini kullanmıştır (Barrett ve Weinstein, 1998, s. 60)

Slevin, Covin, Cornwall, Perlman ve Jennings, organik ve mekanik yapılar arasındaki ayrımlarında, organik bir örgütsel yapının iç girişimci davranışı geliştirdiğini öne sürmüşlerdir. Organik yapılar, mekanik yapılara göre daha uyarlanabilir olmakta, daha açık iletişim kurabilmekte, daha uyumlu ve daha gevşek bir şekilde kontrol edilebilmektedir (Kearney, Hisrich ve Roche, 2008, s. 302).

Bir firmanın girişimci bir şekilde davranabilme yeteneğinin altında yatan üç değişken literatürde sıklıkla olarak belirtilmiştir. Bunlar fırsat tanıma, örgütsel esneklik, firmanın yenilikçi ve risk alma davranışını ölçme, teşvik etme ve ödüllendirme yeteneğidir (Barringer ve Bluedorn, 1999, s. 423).

Aynı zamanda iç girişimcilik, bürokraside boğulmadan projeleri yürütmek için özgürlük ve esneklik gerektirmektedir. Dolayısıyla iç girişimcilik, uygun daha organik bir yapı, düşük formalizasyon, merkezileştirilmemiş daha esnek karar verme, daha az resmi kontrol sistemleri, daha olumlu ödüller ve daha fazla motivasyon derecesi ve ölçülü risk almayı kolaylaştıran ve proaktiviteyi teşvik eden esnek bir kültür ile desteklenmektedir (Kearney, Hisrich ve Roche, 2008, s. 309-310).

Yeni girişimler, geliştirme sürecine devam etmek için hızlı testler ve daha az onay seviyesi gerektirmektedir. Bu nedenle, iç girişimciliği geliştirmek için esneklik ve uyarlanabilirlik gerekli olmaktadır. Ek olarak, kurumsal kurallar, geleneksel iş yapma yöntemlerinden sapmaları desteklemek için esnek olmalıdır. Bu bağlamda yöneticilerin esnekliği ve hızlı karar vermeyi desteklemesi gerekmektedir (Shatzer ve Schwartz, 1991, s. 17-18).

Diğer taraftan iç girişimcilik ve bilgi arasındaki aracılıkta, örgütsel öğrenme hem bir süreç (ya da sistem) hem de o sistemden çıkan bir kültür işlevi görmektedir. Grupların örgüt içinde birbirleriyle etkileşim kurma şeklinin yapısı öğrenme üzerinde etkilidir. Bu sebepten ötürü, iç girişimci firmalar, hem iç hem de dış ortamlara uyum sağlayacak kadar esnek yapılar ve sistemler oluşturmaktadır (Molina ve Callahan, 2009, s. 393).

Her ne kadar geleneksel kurumsal kültürler daha bürokratik, esnek olmayan bir sistemden daha girişimci esnek bir sisteme kadar çok değişkenlik gösterse de, esnekliğin çok az olduğu durumlarda genellikle yol gösterici ilkeler şunlardır: Verilen talimatları izleyin; hata yapmayın; başarısız olmayın; inisiyatif almayın, talimatları bekleyin ve kendi alanınızda kalın. Bu kısıtlayıcı ve esnek olmayan ortam, iç girişimcilerin özelliklerini oluşturan yaratıcılık, esneklik, özerklik ve risk alma unsurlarını olumsuz etkilemektedir (Hisrich, 1990, s. 217).

Hornsby ve arkadaşları, 2002 yılına ait bir araştırmalarında, iç girişimcilik kültürünün, çalışanlara iş süreçlerinde özgürlüğe izin verdiğini ve daha sonra başarısızlıklara tolerans gösterilerek yeniliği teşvik ettiğini bulmuşlardır. Bununla birlikte Baruah ve Ward (2013), yeni fikirlerin, girişimlerin, projelerin ve yeni teknolojilere yönelik fırsatların keşfedilmesinin, esnek bir örgütsel ortamda var olabileceğini gözlemlemiştir. Bu kültürde belirgin bir rol oynayan iletişim, güven ve destek, çalışanlara ekip olarak çalışma hevesini ve ruhunu vermektedir (Baruah ve Ward, 2015, s. 815-816).

İç girişimcilik genellikle açık ve tutarlı hedefleri olan, kaynakları kontrol eden ve organik, esnek bir örgütsel yapıya sahip daha küçük organizasyonlar tarafından desteklenmektedir (Kearney, Hisrich ve Roche, 2008, s. 296).

Farklılıkları yönetimi kapsamında esneklik ile ilgili olarak, işletmelerde farklılıkların yönetiminin iki temel bileşeni bulunmaktadır. Birincisi, tüm çalışanların kendilerini değerli hissettiği ve örgütün gelişimine katkıda bulunduğu bir işyeri iklimini teşvik etmeye odaklanır. İkincisi, örgütün daha geniş bir çevrede meydana gelen değişikliklere cevap verecek kadar esnek ve uyanık olmasını sağlamaktır. Bu durum, küreselleşmeye ve diğer değişim unsurlarına cevap verme kapasitesi anlamına gelmektedir (Richardson, 2005, s. 27).

Bu doğrultuda, esneklik bağlamında farklılıkların yönetimi ve eşitlik, farklı grup üyelerine yönelik, kendilerini tamamen işe verebilmesine ve tüm potansiyelini sergileyebilmesine olanak sağlayan farklı mekanizmalar sağlamak anlamına gelmektedir. Esneklik perspektifinin benimsenmesi, çalışanların çeşitli taahhütlere sahip olduğunu kabul etmektir (Hall ve Parker, 1993, s. 9).

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, çabuk cevap verme ve esneklik yolu ile iş yaşamında hayatta kalmayı sağlamaktadır (Maxwell, Blair ve McDougall, 2001, s. 471).

Bununla birlikte, farklılıkların artması, esnekliği arttırmayı mümkün kılmaktadır (A. Pinto ve P. Pinto, 2011, s. 29).

Shen ve arkadaşları, stratejik, taktiksel ve operasyonel seviyelerde insan kaynaklarına yönelik farklılıkların yönetimi stratejilerini içeren bir çerçeve geliştirmiştir. Yazarlar, operasyonel düzeyde insan kaynakları stratejilerinin, farklılık eğitimleri, kimlik temelli ağ grupları, farklı yakınlık grubu üyeleri ile iletişim, esnek istihdam uygulamaları ve daha fazla iş-yaşam dengesi üzerine odaklanması gerektiğini belirtmişlerdir (Fenwick vd., 2011, s. 496).

Cox ve Blake, farklılıkları yönetmenin örgütsel esnekliği arttırdığını öne sürmektedir. Yazarlara göre: farklılıkların yönetimi doğrultusundaki politikalar ve prosedürler genişledikçe işletme yöntemleri daha az standart hale geldiğinden, örgüt daha akıcı ve uyarlanabilir hale gelmektedir. Farklı kültürel bakış açılarına hoşgörü, genel olarak yeni fikirlere daha fazla açıklık getirmektedir. Hepsinden önemlisi, eğer örgütler farklılıkları kabul etmenin zor alanındaki değişime karşı direncin üstesinden gelmekte başarılı olursa, diğer değişim türlerine karşı dirençle başa çıkmak için kendilerini daha iyi konumlandırmaları beklenmektedir (Cox ve Blake, 1991, s. 52).

Gardiner ve Tomlinson, esnek çalışma ve farklılıkların yönetimine ilişkin bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yazarlar, esnek çalışma politikası ilişkin dört örgütsel bakış açısı belirlemişlerdir. Bu bakış açıları: çalışana bireysel fayda sağlanması, “operasyonel etkinliği artırma yolu”, “örgütsel stratejinin ayrılmaz bir parçası” ve “sosyal eşitsizlikleri ele almanın bir aracı” olarak tanımlanmıştır. Yazarların gerçekleştirdiği çalışma sonucuna göre esnek çalışma, farklılıkların yönetiminin iş stratejisine bağlı olduğu ve farklılıkların yönetimi uygulamasının önemli bir alanı olarak görülmüştür (Gardiner ve Tomlinson, 2009, s. 683).

Bir başka araştırma, Michielsens ve arkadaşları tarafından yapılmış ve araştırma sonucu, esnek çalışma politikasının farklılıkların yönetimi uygulamasının ayrılmaz bir parçası olduğunu ancak örgütsel zorunlulukların, özellikle müşteri etkileşimi konusundaki yönetim endişelerinin, esnek çalışma uygulamalarının kabul edilmesini kısıtladığını ortaya koymuştur (Michielsens, Bingham ve Clarke, 2013, s. 49).

Çokuluslu veya küresel işletmelerde, yöneticilerin kültürel farklılıkların farkında olmaları ve farklılıkları etkin bir şekilde yönetmeleri gerektiğinin en önemli nedenleri arasında, bakış açısı ve alternatif düşünme yolları geliştirmek, yaratıcılığı ve yeniliği desteklemek, örgütsel esnekliğin belirlenmesi, insan kaynağının potansiyelini

zenginleştirmek ve farklı pazarların ihtiyaçlarını daha iyi tanımak sayılabilmektedir (Seymen, 2006: 302).

Son olarak, çevresel değişikliklere daha hızlı tepki verebilecek daha organik, daha az katı sistemler farklılıkların yönetilmesi ile elde edilebilmekte ve bu da daha esnek örgütsel yapıya yol açmaktadır (Fenwick vd., 2011, s. 496).

3.1.7. İletişim

Geleneksel hiyerarşi odaklı örgüt yapıları iç girişimciliği teşvik etmede zorlanmaktadır ve iç girişimci davranışı engellemektedir. Çünkü bu yapılar açık bir biçimde tanımlanmış sınırları vurgulayarak esnekliği azaltma ve iletişimi boğma eğilimindedirler. Bunun aksine sınırları olmayan örgütler, tipik olarak daha az yönetim katmanına, daha küçük ölçekli iş birimlerine, disiplinler arası çalışma gruplarına, dikey ve yatay iletişim kanallarına sahiptir. Böylece iç girişimciliği desteklemektedir (Dess, Lumpkin ve McGee, 1999, s. 86-93).

Yüksek düzeyde iç iletişimin teşvik edilmesiyle sağlanan koordinasyon ve entegrasyonun iç girişimciliği kolaylaştıracağı düşünülmektedir (Hayton ve Kelley, 2006, s. 419). Bununla birlikte Ancona ve Caldwell, dış iletişimin miktarının ve içeriğinin çapraz fonksiyonel yeni ürün geliştirme ekiplerinin başarısını etkilediğini savunmuştur (Hitt vd., 1999, s. 148). Aynı zamanda açık iletişim, bilgi paylaşımı ve güçlendirme yolu bağlamında inovasyon için kritik bir unsur olmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 502).

Zahra'ya göre, iç girişimciliğin başarılı bir şekilde başlatılması ve uygulanması için iletişimin niteliği ve miktarı çok önemlidir. İletişim, firmaya yeni fikirler getirmede ve firma çalışanlarına son pazar trendlerini tanıtmada yardımcı olmaktadır. İletişim, çalışanları ve yöneticileri yeni fikirlere maruz bırakmakta ve dikkatlerini dış ortamdaki fırsatlara ve tehditlere yöneltmekte, böylece yeni girişimleri keşfetmek için bir temel oluşturmaktadır. İletişim aynı zamanda bu girişimlerin başarısı için gerekli olan disiplinler arası işbirliğini teşvik etmektedir (Zahra, 1991, s. 265-266).

Başarılı bir iç girişimcilik organizasyonu, koordineli eylemi kolaylaştırmaya yönelik ortak anlamların ve gerçeklik yorumlarının varlığına bağlı olmaktadır. Bireylerin düşünceleri kişiden kişiye göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle anlamlı iletişim, örgütün başarısında büyük önem kazanmaktadır. (Darling, Gabrielsson ve Seristö, 2007, s. 11).

Diğer taraftan, çokuluslu veya küresel işletmeler arasında kültürel farklılıkların, yaşanan iletişim sorunlarında önemli bir yeri bulunmaktadır. Bir çalışan grubunun kültürel yapısı ve özellikleri hakkındaki eksik bilgilendirme, performans değerlendirme, ölçüm ve genel olarak yönetimin karar verme sürecinde yanlış tahminlere neden olabilmektedir (Seymen, 2006, s. 303).

Bovee ve Thill'e göre, son zamanlarda işgücünde giderek artan farklılıklar, işyerinde iletişimi etkileyebilecek farklı beceriler, gelenekler, geçmişler, deneyimler, bakış açıları ve işe yönelik tutumlar da dahil olmak üzere çok çeşitli iletişim zorluklarını kapsamaktadır. Nitekim yerel ve küresel işletmelerde mevcut eğilimler kültürlerarası yetkinliğe duyulan ihtiyacı göstermektedir. Araştırma sonuçları, örgütlerin iş başarısının, büyük ölçüde kültürler arasında etkili bir şekilde iletişim kurabilmeleri ile belirlendiğini ortaya koymuştur (Okoro ve Washington, 2012, s. 58-60).

Bununla birlikte, bazı kuruluşlar çalışanların katılımlarını, iletişim stratejilerini ve topluluk ilişkilerini içeren daha geniş bir dizi programlar ve girişimlere güvenmeye başlamış olup, çalışanların tüm becerilerini ve yeterliliklerini sergilemelerine mani olan engellerin kaldırılmasını vurgulamaktadır (Roberson, 2006, s. 213).

İletişim unsuru, farklılıkların yönetimi kapsamında ele alınacak olursa; farklı kültürlerden insanlar, neyin önemli ve uygun olduğuna dair farklı tutum ve algılara sahip olduklarından, aynı zamanda belirli durumlarda farklı davrandıklarından, farklı insanlar arasında işbirliği son derece zor olabilmektedir. Bu doğrultuda farklı kültürel geçmişe sahip insanlar arasındaki işbirliğini, iletişimi kolaylaştırmak ve bir entegrasyon sağlamak için firmalar, farklılıkların yönetimi bağlamında çalışanlara kültürlerarası iletişim eğitimleri sunabilmektedir (Boagert ve Vloeberghs, 2005, s. 485).

Wanguri, işgücündeki farklılıkların sürekli artacağını belirtmektedir. Yazara göre yöneticiler artık modası geçmiş iletişim tekniklerini kullanamamaktadırlar. Yöneticiler farklılıklara sahip bir çalışan grubunu etkin bir şekilde motive edecekse, farklılıkların yönetimi stratejilerini ve uygulamalarını dahil etmelidirler. Bu doğrultuda örgütler, farklılıkların yönetimi uygulamalarıyla, açık iletişim kültürü oluşturabilir, verimliliği artırabilir ve örgütsel hedeflere ulaşabilmektedirler (Thibaux ve diğerleri, 2006, s. 4).

Boagert ve Vloeberghs, yaptıkları literatür araştırmasında farklılıkların yönetiminin iletişimden kaynaklanan olumsuz etkileri en aza indirdiğini ifade etmişlerdir (Boagert ve Vloeberghs, 2005, s. 487). Bununla birlikte, Trittin ve Schoeneborn'un geliştirdikleri farklılıkların yönetimi perspektifine göre farklılıkların

yönetimi, örgütü oluşturan çeşitli iletişim uygulamalarından biri olmaktadır (Trittin ve Schoeneborn, 2017, s. 313).

Bunlara paralel olarak, Gröschl ve Doherty'nin yaptığı bir araştırmada, araştırma sonucuna göre farklılıkların yönetimi politikalarının ve uygulamalarının temel faydaları olarak, daha fazla duyarlılık, daha iyi iletişim ve daha iyi anlaşılma olduğu ortaya konmuştur (Gröschl ve Doherty, 1999, s. 265).

Son olarak, farklılıkların yönetimi kapsamındaki farklılık eğitimleri, daha önce bilinmeyen jestlere, mimiklere, dillere ve diğer iletişime unsurlarına anlam katmaktadır ve böylece kaynak ile alıcı arasındaki mesajın doğruluğunu arttırmaktadır. İnsan aklı, önceki deneyimlerinin veya bilgisinin tamamen dışında kalan bir şeyi kavramakta zorlanmaktadır. Bu noktada Brown, yönetsel ve örgütsel çatışmaları çözmek için kültürel, ırksal, cinsiyet ve diğer farklı özel deneyimlerin güvenli bir eğitim ortamında paylaşılmasının önemini vurgulamaktadır. Brown'a göre iletişim sembollerinin anlaşılması, zihnin bilinenden bilinmeyene doğru hareket etmesine izin vermektedir. Farklılıkların yönetiminin ve uygulamalarının amaçlarından biri, örgüt içerisindeki iletişimsel açıklığı arttırmak ve böylece örgütsel sorunların çözümüne katkıda bulunmaktır (Thibaux ve diğerleri, 2006, s. 9).

3.2. Farklılıkların Yönetimi ve İç girişimcilik İlişkisi

Farklılıkların yönetimi ve iç girişimcilik arasındaki yukarıda açıklanan ortak unsurlar doğrultusunda, farklılıkların yönetimi ile iç girişimcilik arasındaki ilişki aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir:

- Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi, çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılıklarını arttırmaktadır. Bununla birlikte artan yenilikçilik ve yaratıcılık kapasitesi, iç girişimciliği desteklemektedir (Pearce ve Carland, 1996; Antoncic ve Hisrich, 2003; Manimala, Jose ve Thomas, 2006; Alves, vd., 2007; Salomon ve Schork, 2003; Bassett-Jones, 2005; Mannix ve Neale, 2005; Hewlett, Marshall ve Sherbin, 2013; Yang ve Konrad, 2011; Bridgstock vd., 2010; Cox ve Blake, 1991; Barutçugil, 2011).
- Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi, çalışanların karar almada ve problem çözmesinde hızı ve kaliteyi arttırmaktadır. Aynı zamanda karar alma ve problem çözmedeki hızın ve kalitenin artması iç girişimciliği desteklemektedir (Yelkikalan, 2006; Lumpkin, Cogliser ve Schneider, 2009; Richard vd., 2004;

Rule ve Irwin, 1988; Wise ve Tschirhart, 2000; Hunt, Layton ve Prince, 2015; Cox ve Blake, 1991; Bassett-Jones, 2005; Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

- Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi, çalışanların motivasyon düzeyini arttırmaktadır. Çalışanların artan motivasyon düzeyleri ise iç girişimciliği desteklemektedir (Hostager vd.,1998; Wunderer, 2001; Park, Kim ve Krishna, 2014; De Villiers-Scheepers, 2011; Lindsey vd., 2015; Konrad, Yang ve Maurer, 2016; Sürgevil, 2010).
- Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyinin artması, iç girişimciliği desteklemektedir (Farrukh vd., 2017; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Kuratko, Ireland ve Hornsby, 2001; Fettahlioğlu ve Tatlı, 2015; Kirby ve Richard 2000; Memduhoğlu, 2007; Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999; Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003; Ataman, 2014; Tatlı, 2014; Bulşu, 2017).
- Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi, ekip çalışmasını teşvik etmekte ve ekip çalışması performansını artırmaktadır. Örgütlerde ekiplerin oluşturulması ve ekip çalışmasındaki performansın artması, iç girişimciliği desteklemektedir (Rule ve Irwin, 1988; Hisrich, 1990; Abraham, 1997; Manimala, Jose ve Thomas, 2006; Markovska, 2008; Anu, 2007; Seshadri ve Tripathy, 2006; Choi ve Rainey, 2010; Subeliani ve Tsogas, 2005; Kersten, 2000; Dreachslin, 2007; Pitts, 2009).
- Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi, örgütlerde esnekliği arttırmakta ve esnek örgütsel yapı iç girişimciliği desteklemektedir (Kearney, Hisrich ve Roche, 2008; Barringer ve Bluedorn, 1999; Shatzer ve Schwartz, 1991; Molina ve Callahan, 2009; Hisrich, 1990; Baruah ve Ward, 2015; Richardson, 2005; Maxwell, Blair ve McDougall, 2001; A. Pinto ve P. Pinto, 2011; (Fenwick vd., 2011; Cox ve Blake, 1991; Gardiner ve Tomlinson, 2009; Michielsens, Bingham ve Clarke, 2013; Seymen, 2006).
- Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi, çalışanlar arasında iletişimin düzeyini, sıklığını ve kalitesini arttırmaktadır. Bununla birlikte iletişim düzeyindeki, sıklığındaki ve kalitesindeki artış iç girişimciliği desteklemektedir (Dess, Lumpkin ve McGee, 1999; Hayton ve Kelley, 2006; Hitt vd., 1999; Antoncic ve Hisrich, 2001; Zahra, 1991; Darling, Gabriellsson ve Seristö, 2007;

Boagert ve Vloeberghs, 2005; Thibeaux ve diğ erleri, 2006; Trittin ve Schoeneborn, 2017; Gröschl ve Doherty, 1999).

Bu doğrultuda, literatür incelendiğinde kavramsal açıdan farklılıkların yönetiminin başarılı bir şekilde yönetilmesinin, i  girişimcilige olumlu yönde katkı sağladığı ifade edilebilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİĞE OLAN ETKİSİNE YÖNELİK BURSA OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı farklılıkların yönetimini, iç girişimciliği kavramsal açıdan açıklamak, iki konu arasındaki ilişkiyi incelemek ve son olarak farklılıkların yönetiminin iç girişimciliğe olan etkisinin olup olmadığı, varsa ne yönde olduğunu ortaya koymaktır.

Buradan hareketle çalışmanın, farklılıkların yönetimi ve iç girişimcilik doğrultusunda örgütlerin alacağı operasyonel, taktiksel ve stratejik kararlarında rehberlik edeceği konusunda önem arz ettiği düşünülmektedir. Bununla birlikte farklılıkların yönetiminin iç girişimciliğe olan etkisinin ortaya koyulmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Saha araştırması bursa otomotiv sektörü ile sınırlı olmaktadır.
- Saha araştırması otomotiv sektöründe yer alan 13 işletme ve analize dâhil edilen 203 kişi ile sınırlı olmaktadır.
- Farklılıkların yönetimi algılarının ve iç girişimcilik davranışlarının tanımlanmasında yalnızca nicel yöntem ve anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Farklılıkların yönetimi ölçeğinin çalışanların farklılıkların yönetimi algılarını ortaya koyabileceği,
- İç girişimcilik ölçeğinin çalışanların iç girişimcilik davranışlarını ortaya koyabileceği,
- Örneklemenin, evreni temsil ettiği,
- Kullanılan nicel yöntemin ve anket tekniğinin araştırma için uygun olduğu,
- Son olarak, ankete katılanların, gerçekçi cevap verdiği varsayılmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel yöntem ve bu doğrultuda anket tekniği kullanılmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 22 ve IBM SPSS AMOS 26 programları kullanılmıştır. Bununla birlikte, araştırmanın yöntemi kapsamında, araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama süreci ve kullanılan ölçekler açıklanmış, sonrasında ise geçerlilik ve güvenilirlik analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Bursa’da otomotiv sektöründeki çalışanlar oluşturmaktadır. Bursa’da otomotiv sektöründe yaklaşık olarak 400’ün üzerinde işletme ve yaklaşık 35.000’in üzerinde çalışan bulunmaktadır (BEBKA, 2015, s. 125).

Evreni oluşturan çalışan sayısının çok yüksek olması ve evrenin tamamına ulaşılmasının ekonomik ve fiziksel açıdan mümkün olmaması sebebi ile kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi, ana kütlenin içinden seçilecek örnek kısmının araştırmacının kanaatine belirlendiği tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemi olmaktadır. Kolayda örneklemede veriler, ana kütleden kolay, hızlı ve ekonomik bir şekilde toplanabilmektedir (Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015, s. 20). Bu doğrultuda kolayda örnekleme yoluyla bursa otomotiv sektöründe yer alan 13 işletmeden 215 kişi ile görüşülmüştür. Görüşmeler çevrimiçi ve yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci Şubat 2019 ile Haziran 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sürecinde eksik ve hatalı cevapları içeren geçersiz 12 anketin elenmesi ile birlikte geçerli 203 anket analize tabi tutulmuştur. Araştırma problemine uyumlu olarak, kullanılan yöntemlere göre gerekli örneklem büyüklüğünün sağlandığı görülmüştür (Büyüköztürk, 2002, s.480).

4.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada çalışanların iç girişimcilik davranışlarını ve farklılıkların yönetimi algılarını ölçmeye yönelik iki ölçek kullanılmıştır. Diğer taraftan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye ilişkin 7 soru bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler Ek 1’sunulmuştur.

4.3.2.1. İç Girişimcilik Ölçeği

Araştırmada Şeşen (2010)'un, Lumpkin ve Dess, Zhang ve arkadaşları, Basım ve Şeşen, Basım ve arkadaşlarından yararlanarak geliştirdiği ve Türkçeleştirmesini gerçekleştirdiği iç girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 5 boyuttan ve 22 ifadeden oluşmaktadır. İlgili boyutlar ve ölçekte yer alan ifade sıraları Tablo 4.1'de gösterilmiştir. 5'li likert tipi baz alınarak oluşturulan ölçeğin cevapları: 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Çoğu zaman ve 5=Her zaman şeklindedir.

Tablo 4. 1. *İç girişimcilik ölçeği*

Boyutlar	Ölçekteki İfade Sırası	İfade Sayısı
Yenilikçilik	1-2-11-13-15	5
Proaktiflik	6-7-12-18	4
Risk alma	5-16-17-19	4
Özerklik	8-9-14-20	4
Bireysel sosyal ağları genişletme	3-4-10-21-22	5

4.3.2.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Araştırma kapsamında, Robert Bean ve diğerleri tarafından geliştirilen Sezerel (2013) ve Aksu (2008)'in çalışmasında kullanılan farklılıkların yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 3 boyuttan ve 15 ifadeden oluşmaktadır (3. ve 4. ifadeler zıt anlam içerdiğinden ters kodlanmıştır). İlgili boyutlar ve ölçekte yer alan ifade sıraları Tablo 4.2'de gösterilmiştir. 5'li likert tipi baz alınarak oluşturulan ölçeğin cevapları: 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Çoğu zaman ve 5=Her zaman şeklindedir.

Tablo 4. 2. *Farklılıkların yönetimi ölçeği*

Boyutlar	Ölçekteki İfade Sırası	İfade Sayısı
Birey	1-2-3-4-5	5
Bölüm	6-7-8-9-10	5
Örgüt	11-12-13-14-15	5

4.3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

“Somut veya soyut özelliklerin ölçülmesinde kullanılacak ölçeğin standart bir ölçme aracı olması gerekmektedir. Ölçeğin standardize olabilmesi ve sonrasında uygun bilgiler üretme yeteneğine sahip olması için ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesi olan “güvenirlilik” ve ölçmeyi amaçladığı

özelliği doğru ölçekbilme derecesinin göstergesi olan “geçerlik” olarak nitelendirilen iki temel özelliğe sahip olması istenir (Ercan ve Kan, 2004, s. 211)”.

Buna göre kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmış ve aşağıdaki gibi açıklanmaya çalışılmıştır.

Geçerlilik analizi

Doğrulamalı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik daha önce oluşturulmuş bir hipotez, teori veya modelin test edilmesidir. Yapı geçerliğinin incelenmesinde kullanılan ana yöntemlerden biri olmaktadır (Ergün ve Usluel, 2015, s. 26). Bu doğrultuda, farklılıkların yönetimi ve iç girişimcilik ölçeklerinin her birine doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır.

İç Girişimcilik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi

Çalışma kapsamında ilk olarak iç girişimcilik ölçeğine doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. Analize göre yenilikçilik boyutundan bir ifadeye (*Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam*) ait faktör yükünün ve özerklik boyutunda yer alan bir ifadeye (*Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim*) ait faktör yükünün 0,40’in altında olduğu gözlemlenmiştir.

Faktör analizinde 0,40’in altındaki faktör yükleri modelin uyumunu olumsuz etkilediğinden dolayı bu iki ifade ölçekten çıkarılmıştır (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008, s. 90). Sonrasında modelin uyum iyiliğini arttırmaya yönelik 1’nci ile 2’nci, 3’ncü ile 4’ncü ve 9’ncü ile 10’ncü hata terimleri birbirlerine bağlanarak modifikasyon yapılmıştır. Analiz sonucunda modele ait faktör yükleri Tablo 4.3 ‘de gösterilmiştir

Tablo 4. 3. *İç girişimcilik ölçeğine ait faktör yükleri*

Maddeler	Faktör Yükleri
Yenilikçilik	
İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	0,641
Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	0,633
Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	0,614
Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	0,789
Bireysel Sosyal Ağları Genişletme	
Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.	0,686
Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.	0,696
Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağıma geliştirmeye çalışırım.	0,784
Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağıma kullanırım.	0,716
Sosyal ağıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.	0,754
Risk Alma	
Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	0,605
Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	0,715
Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.	0,696
Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.	0,759
Proaktiflik	
İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım.	0,609
Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.	0,654
Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	0,648
Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	0,728
Özerklik	
Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.	0,726
Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	0,809
İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim	0,537

Tablo 4.3. incelendiğinde iç girişimcilik ölçeğinin faktör yüklerin 0,537 ile 0,809 arasında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, doğrulayıcı faktör analizinde sadece faktör yüklerinin anlamlı olmasına göre değil, farklı uyum indeksi sonuçlarına göre modelin teori ile uyumlu olup olmadığına karar verilmektedir. Diğer taraftan uyum indeksleri çok çeşitlilik göstermekte fakat bu uyum indekslerinden hangilerinin temel kabul edileceği konusunda tam bir uzlaşma olmadığı görülmektedir (Çapık, 2014, s. 199).

Tablo 4.4 ‘de model için gereken iyi uyum indeksleri değerleri, kabul edilebilir uyum indeksleri değerleri ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde uyum indeksleri değerleri verilmiştir.

Tablo 4. 4. *Doğrulayıcı faktör analizi iç girişimcilik ölçeği uyum indeksleri*

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Analiz Sonucu Elde Edilen Değer
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	< 3	< 5	2,089
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,91
İyilik Uyum İndeksi (GFI)	$\geq 0,90$	0,89 -0,85	0,854
Düzeltilmiş iyilik Uyum İndeksi (AGFI)	$\geq 0,85$	0,84 - 0,80	0,805
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	$\leq 0,05$	0,05 - 0,08	0,073
Ortalama Hataların Karekökü (RMR)	$\leq 0,05$	0,05 - 0,08	0,061
Artan Uyum İndeksi (IFI)	$\geq 0,95$	0,95 - 0,90	0,912
Tucker-Lewis Index (TLI)	$\geq 0,90$	-	0,891

Kaynak: Şeşen, 2010; Çapık, 2014; Ergün ve Ushuel, 2015.

Tablo 4.4. incelendiğinde, modelin uyum indeksleri şartlarını sağladığı görülmektedir. Buna göre doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, 5 boyutlu 20 maddelik iç girişimcilik ölçeğinin yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışma kapsamında son olarak farklılıkların yönetimi ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analize göre bölüm boyutundan bir ifadeye (*Bölümümüzde çalışanlar arasındaki sorunlar bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır*) ait faktör yükünün ve örgüt boyutunda yer alan bir ifadeye (*İşyerimin tümünü düşündüğümde, yöneticiler, her türlü ayrımcılığa - ırkçı, cinsiyet ayrımcı, din ve mezhep temelli, bölgeci vb.- açıkça engel olur*) ait faktör yükünün 0,40’in altında olduğu gözlemlenmiştir.

Faktör analizinde 0,40’in altındaki faktör yükleri modelin uyumunu olumsuz etkilediğinden dolayı bu iki ifade ölçekten çıkarılmıştır (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008, s. 87). Daha sonra modelin uyum iyiliğini arttırmaya yönelik 3’ncü ile 4’ncü ve 11’nci ile 12’nci hata terimleri hata terimleri birbirlerine bağlanarak modifikasyon yapılmıştır. Analiz sonucunda modele ait faktör yükleri Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 5. *Farklılıkların yönetimi ölçeğine ait faktör yükleri*

Maddeler	Faktör Yükleri
Birey	
Bu iş yerinde farklılıklarına yönelik saygı ve itibar görüyorum.	0,836
Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır	0,820
İşyerinde insanların cinsiyeti, dini, geldiği yöre, ırkı, bedensel engeli gibi farklılıklarla ilgili hoş olmayan (saldırgan) şakalar duyuyorum.	0,521
Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım (kalıyorum).	0,538
İş yerimde farklı özelliklere sahip bireylerle birlikte çalışmanın olumlu bir durum olduğunu düşünüyorum.	0,445
Bölüm	
Problemleri çözmede yöneticilerim grubun tüm üyelerini dâhil etmektedir.	0,741
Bölümümüzdeki çalışma biçimimiz, müşterilerimizin her türlü beklenti ve isteklerini dikkate aldığımızı göstermektedir.	0,699
İş yerimde aldığım eğitimler çalışanlar ve müşterilerle yaşadığım farklılıklardan kaynaklanan problemleri çözmemde yardımcı olmaktadır.	0,700
Kendimi çalıştığım bölüme ait hissediyorum.	0,681
Örgüt	
Yöneticilerim, bireysel farklılıklar ve pozisyonlara bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.	0,687
Üst yönetim; eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarında açık destek vermektedir.	0,732
Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık biçimde konuşabilirim.	0,766
Çalıştığım işletmenin değişime açık bir yer olduğunu düşünüyorum.	0,762

Tablo 4.5 incelendiğinde farklılıkların yönetimi ölçeğinin faktör yüklerin 0,445 ile 0,836 arasında olduğu görülmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi modelin doğrulanabilmesi için uyum indeksleri şartlarının sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, Tablo 4.6 ‘de model için gereken iyi uyum indeksleri değerleri, kabul edilebilir uyum indeksleri değerleri ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde uyum indeksleri değerleri verilmiştir.

Tablo 4. 6. Doğrulamalı faktör analizi, farklılıkların yönetimi uyum indeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Analiz Sonucu Elde Edilen Değer
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	< 3	< 5	1,833
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,964
İyilik Uyum İndeksi (GFI)	$\geq 0,90$	0,89 - 0,85	0,921
Düzeltilmiş iyilik Uyum İndeksi (AGFI)	$\geq 0,85$	0,84 - 0,80	0,881
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	$\leq 0,05$	0,05 - 0,08	0,064
Ortalama Hataların Karekökü (RMR)	$\leq 0,05$	0,05 - 0,08	0,042
Artan Uyum İndeksi (IFI)	$\geq 0,95$	0,95 - 0,90	0,964
Tucker-Lewis Index (TLI)	$\geq 0,90$	-	0,953

Kaynak: Şeşen, 2010; Çapık, 2014; Ergün ve Usluel, 2015.

Tablo incelendiğinde, modelin uyum indeksleri şartlarını sağladığı görülmektedir. Buna göre doğrulamalı faktör analizi sonucunda, 3 boyutlu 13 maddelik farklılıkların yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliği sağlanmıştır. İlgili ölçeklere ilişkin doğrulamalı faktör analizi sonuçları Ek 2’de sunulmuştur.

Güvenilirlik Analizi

Geçerlik analizinden sonra farklılıkların yönetimi ölçeği ve iç girişimcilik ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz kapsamında Cronbach’s Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik katsayıları Tablo 4.7’ de belirtilmiştir.

Tablo 4. 7. Ölçeklere ait güvenilirlik katsayıları

Ölçekler ve Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa Katsayısı
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	13	0,916
Birey	5	0,792
Bölüm	4	0,796
Örgüt	4	0,852
İç Girişimcilik Ölçeği	20	0,917
Yenilikçilik	4	0,798
Proaktiflik	4	0,767
Risk Alma	4	0,783
Özerklik	3	0,720
Bireysel Sosyal Ağları Genişletme	5	0,860

Tablo 4.7.'de görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi ile iç girişimcilik ölçeklerinin ve ilgili tüm boyutlarının Cronbach's Alfa katsayıları 0,70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Buna göre her iki ölçeğin de güvenilirliği sağlanmıştır (Bektaş ve Akman, 2013, s. 128).

4.3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada, farklılıkların yönetimi boyutlarının, iç girişimcilik boyutlarına olan etkisi incelenmektedir. Üçüncü bölümde ele alınan farklılıkların yönetim ve iç girişimcilik arasındaki ilişki doğrultusunda geliştirilen araştırma sorusu aşağıdaki gibidir.

Araştırma sorusu: Çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları iç girişimcilik davranışlarını nasıl etkilemektedir?

Araştırma sorusu doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1: Farklılıkların yönetimi, iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

- H1a: Farklılıkların yönetiminin birey boyutu, iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.
- H1b: Farklılıkların yönetiminin bölüm boyutu, iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

- H1c: Farklılıkların yönetiminin örgüt boyutu, iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Farklılıkların yönetimi, iç girişimcilik boyutlarından proaktiflik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

- H2a: Farklılıkların yönetiminin birey boyutu, iç girişimcilik boyutlarından proaktiflik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.
- H2b: Farklılıkların yönetiminin bölüm boyutu, iç girişimcilik boyutlarından proaktiflik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.
- H2c: Farklılıkların yönetiminin örgüt boyutu, iç girişimcilik boyutlarından proaktiflik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Farklılıkların yönetimi, iç girişimcilik boyutlarından risk alma davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

- H3a: Farklılıkların yönetiminin birey boyutu, iç girişimcilik boyutlarından risk alma davranışını pozitif yönde etkilemektedir.
- H3b: Farklılıkların yönetiminin bölüm boyutu, iç girişimcilik boyutlarından risk alma davranışını pozitif yönde etkilemektedir.
- H3c: Farklılıkların yönetiminin örgüt boyutu, iç girişimcilik boyutlarından risk alma davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Farklılıkların yönetimi, iç girişimcilik boyutlarından özerklik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

- H4a: Farklılıkların yönetiminin birey boyutu, iç girişimcilik boyutlarından özerklik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.
- H4b: Farklılıkların yönetiminin bölüm boyutu, iç girişimcilik boyutlarından özerklik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.
- H4c: Farklılıkların yönetiminin örgüt boyutu, iç girişimcilik boyutlarından özerklik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Farklılıkların yönetimi, iç girişimcilik boyutlarından bireysel sosyal ağları genişletme davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

- H5a: Farklılıkların yönetiminin birey boyutu, iç girişimcilik boyutlarından bireysel sosyal ağları genişletme davranışını pozitif yönde etkilemektedir.
- H5b: Farklılıkların yönetiminin bölüm boyutu, iç girişimcilik boyutlarından bireysel sosyal ağları genişletme davranışını pozitif yönde etkilemektedir.
- H5c: Farklılıkların yönetiminin örgüt boyutu, iç girişimcilik boyutlarından bireysel sosyal ağları genişletme davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

4.4. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Çalışmanın bu kısmında çalışanların demografik özelliklerine,, iç girişimcilik boyutlarına ve farklılıkların yönetimi boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilecektir. Sonrasında korelasyon analizinin ardından farklılıkların yönetiminin iç girişimciliğe olan etkisini ölçmeye yönelik çoklu regresyon analizi yapılarak hipotezler test edilecektir.

Çalışanların Demografik Özelliklerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özellikleri Tablo 4.8’ de belirtilmiştir.

Tablo 4. 8. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişken		Frekans	Yüzdelik Değer	Değişken		Frekans	Yüzdelik Değer
Cinsiyet	Erkek	121	59,6	Pozisyon	Mavi yaka	62	30,5
	Kadın	82	40,4		Beyaz yaka	139	68,5
	Toplam	203	100,0		Toplam	201	99,0
Yaş	18-25	22	10,8	Çalışma Yılı	Belirtilmeyen	2	1,0
	26-35	89	43,8		Toplam	203	100,0
	36-45	66	32,5		0-2 yıl	61	30,0
	46-54	20	9,9		3-6 yıl	81	39,9
	55 ve üzeri	6	3,0		6-9 yıl	23	11,3
	Toplam	203	100,0		10 ve üzeri	38	18,7
Öğrenim	İlköğretim ve altı	28	13,8	Medeni Durum	Toplam	203	100,0
	Lise	38	18,7		Evli	133	65,5
	Ön lisans	20	9,9		Bekar	69	34,0
	Lisans	93	45,8		Toplam	202	99,5
	Yüksek Lisans/Doktora	23	11,3		Belirtilmeyen	1	,5
	Toplam	202	99,5		Toplam	203	100,0
	Belirtilmeyen	1	,5				
	Toplam	203	100,0				

Anketlerde demografik özelliklere yönelik, öğrenim durumu ifadesinde 1, pozisyon ifadesinde 2 ve medeni duruma ilişkin 1 seçeneğin katılımcılar tarafından cevapsız bırakıldığı görülmüştür. Tablo 4.8. incelendiğinde katılımcıların. % 59,6'sı erkek, %40,4'ü kadın, %65,5'i evli, %34'ü bekar, %68,5'i beyaz yaka ve %30,5', mavi yakadan oluşmaktadır. Aynı zamanda katılımcıların yaş aralıkları dikkate alındığında, %10,8'i 18-25, %43,8'i 26-35, %32,5'i 36-45, %9,9'u 46-54 ve %3'ünün yaş aralığı 55 ve üzerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların çalıştığı işletmedeki yıl sayısına göre %30'u 0-2, %39,9'u 3-6, %11,3'ü 6-9 ve %18,7 si 10 ve üzeri yıl aralığından oluşmaktadır. Öğrenim durumunda ise katılımcıların %13,8'i ilköğretim ve altı, %18,7'si lise, %9,9'u ön lisans, %45,8'i lisans ve %11,3'yüksek lisans/doktora mezunudur. Diğer taraftan, ankette yer alan engel durumu sorusunda katılımcıların sadece 1'inin evet olarak cevap verdiği görülmüş ve bundan dolayı tabloya eklenmemiştir.

İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İç girişimciliğin boyutlarına yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.9’da belirtilmiştir.

Tablo 4. 9. İç girişimciliğk boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Yenilikçilik		
İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	4,23	0,81
Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	4,30	0,77
Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	3,93	1,03
Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	3,99	1,03
Bireysel Sosyal Ağları Genişletme		
Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.	3,90	1,01
Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.	3,82	0,96
Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım.	3,58	1,11
Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağımı kullanırım.	3,46	1,14
Sosyal ağıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.	3,67	1,06
Risk Alma		
Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	3,77	0,82
Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	3,98	0,87
Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.	3,57	0,94
Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.	3,74	0,84
Proaktiflik		
İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım.	3,30	1,15
Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.	3,27	1,10
Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	3,31	1,15
Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	3,52	1,10
Özerklik		
Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.	3,14	1,11
Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	3,43	1,03
İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim	3,41	1,06

Tablo 4.9 incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 4,30 ile yenilikçilik boyutundan, “Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.” İfadesine ait olduğu görülmektedir. Buna karşılık, en düşük ortalamanın 3,14 ile özerklik boyutundan, “Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.” İfadesine ait olduğu görülmektedir.

Farklılıkların Yönetimi Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Farklılıkların yönetimi boyutlarına yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.10’da belirtilmiştir.

Tablo 4. 10. Farklılıkların yönetimi boyutlarına yönelik tanımlayıcı istatistikler

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Birey		
Bu iş yerinde farklılıklarına yönelik saygı ve itibar görüyorum.	3,89	0,90
Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır	3,59	1,05
İşyerinde insanların cinsiyeti, dini, geldiği yöre, ırkı, bedensel engeli gibi farklılıklarla ilgili hoş olmayan (saldırgan) şakalar duyuyorum.	4,30	0,95
Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım (kalıyorum).	4,54	0,81
İş yerimde farklı özelliklere sahip bireylerle birlikte çalışmanın olumlu bir durum olduğunu düşünüyorum.	3,99	0,91
Bölüm		
Problemleri çözmede yöneticilerim grubun tüm üyelerini dâhil etmektedir.	3,49	0,99
Bölümümüzdeki çalışma biçimimiz, müşterilerimizin her türlü beklenti ve isteklerini dikkate aldığımızı göstermektedir.	4,04	0,93
İş yerimde aldığım eğitimler çalışanlar ve müşterilerle yaşadığım farklılıklardan kaynaklanan problemleri çözmemde yardımcı olmaktadır.	3,67	1,05
Kendimi çalıştığım bölüme ait hissediyorum.	4,05	1,05
Örgüt		
Yöneticilerim, bireysel farklılıklar ve pozisyonlara bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.	3,92	1,12
Üst yönetim; eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarında açık destek vermektedir.	3,56	1,13
Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık biçimde konuşabilirim.	3,90	0,95
Çalıştığım işletmenin değişime açık bir yer olduğunu düşünüyorum.	3,87	1,04

Tablo 4.10 incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 4,54 ile birey boyutundan, “Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım (kalıyorum).” İfadesine ait olduğu görülmektedir. Bu ifade ters kodlu olduğu için 4,54 değeri, ölçekteki “hiçbir zaman” cevabına yakın olmaktadır. Buna karşılık, en düşük

ortalamanın 3,49 ile bölüm boyutundan, “Problemleri çözmede yöneticilerim grubun tüm üyelerini dâhil etmektedir.” İfadesine ait olduğu görülmektedir.

Korelasyon Analizi

farklılıkların yönetimi boyutları ve iç girişimcilik boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi tablo 4.11’de belirtilmiştir.

Tablo 4. 11. Korelasyon Analizi

		Yenilikçilik	Risk alma	Proaktiflik	Özerklik	Bireysel Sosyal Ağları Genişletme
Birey	Korelasyon Katsayısı	,476**	,392**	,238**	,210**	,414**
	P	,000	,000	,001	,003	,000
	N	203	203	203	203	203
Bölüm	Korelasyon Katsayısı	,399**	,352**	,219**	,149*	,373**
	P	,000	,000	,002	,033	,000
	N	203	203	203	203	203
Örgüt	Korelasyon Katsayısı	,370**	,308**	,239**	,123	,310**
	P	,000	,000	,001	,079	,000
	N	203	203	203	203	203

** p<0,01

* p<0,05

Tablo 4.11 incelendiğinde farklılıkların yönetiminin birey boyutu ile iç girişimciliğin tüm boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Aynı şekilde farklılıkların yönetiminin bölüm boyutu ile iç girişimciliğin tüm boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Diğer taraftan, farklılıkların yönetiminin örgüt boyutu ile iç girişimciliğin yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, bireysel sosyal ağları genişletme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmekte iken ($p<0,05$), örgüt boyutu ile özerklik boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Çoklu Regresyon Analizi

Çoklu regresyon, birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisini incelemeye yarayan istatistiksel yöntemlerden bir olmaktadır (Aydın, 2014, s. 71). Bunun yanında, çoklu regresyon analizinin yapılabilmesi için çeşitli varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bu varsayımlar: Normallik varsayımı ve çoklu doğrusal

bağlantı sorununun olmamasıdır (Güriş ve Astar, 2015, s. 326-327). Bu doğrultuda çalışma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu regresyon analizi yapılmadan önce varsayımları sağlamak için testler yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin yapılan normallik testi sonuçları aşağıdaki tablo 4.9’da belirtilmiştir.

Tablo 4. 12. Normallik testi sonuçları

Ölçek	Değişken	İndeks	Değer	Standart Hata
İç girişimcilik	Yenilikçilik	Çarpıklık (skewness)	-,996	,171
		Basıklık (kurtosis)	,557	,340
	Proaktiflik	Çarpıklık (skewness)	-,435	,171
		Basıklık (kurtosis)	-,022	,340
	Risk alma	Çarpıklık (skewness)	-,644	,171
		Basıklık (kurtosis)	,751	,340
	Özerklik	Çarpıklık (skewness)	-,348	,171
		Basıklık (kurtosis)	-,004	,340
	Bireysel Sosyal Ağları Genişletme	Çarpıklık (skewness)	-,761	,171
		Basıklık (kurtosis)	,119	,340
Farklılıkların Yönetimi	Birey	Çarpıklık (skewness)	-1,000	,171
		Basıklık (kurtosis)	1,027	,340
	Bölüm	Çarpıklık (skewness)	-,479	,171
		Basıklık (kurtosis)	-,477	,340
	Örgüt	Çarpıklık (skewness)	-,562	,171
		Basıklık (kurtosis)	-,401	,340

Test sonuçlarına göre tablo 4.9’da görüldüğü üzere tüm değişkenlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu gözlemlenmiştir. Bu değer aralığına göre değişkenlerin normallik varsayımı sağlanmıştır (Mengenci, 2015, s. 132). Bu testin ardından hipotezleri ve çoklu doğrusallık bağlantı varsayımını test etmeye yönelik çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

H1:Farklılıkların yönetimi boyutlarının iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuna olan etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.10’ da gösterilmiştir.

Tablo 4. 13. Yenilikçiliğe ilişkin regresyon analizi

	B	Standart Hata	β	t	P	Varyans Şişirme Faktörü(VIF)
Sabit	2,036	,272		7,492	,001	
Birey	,401	,101	,381	3,974	,001	2,385
Bölüm	,094	,092	,104	1,024	,307	2,656
Örgüt	,024	,080	,029	,298	,766	2,481
Bağımlı değişken: yenilikçilik F= 20,192 R= 0,483 R ² = 0,233 Düz.R ² =0,222						

Regresyon modelinde çoklu doğrusal bağlantı sorunun olmaması için VIF değerlerinin 10'dan daha düşük olması gerekmektedir (Erdoğan, 2016, s.5). Tablo 4.10. incelendiğinde değişkenlere ait VIF değerlerinin 10'dan düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla uygulanan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişkenlerin yenilikçilik değişkeni üzerindeki varyansı açıklama oranı %23,3'tür ($R^2 = 0,233$).

H2: Farklılıkların yönetimi boyutlarının iç girişimciliğin proaktiflik boyutuna olan etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.11' de gösterilmiştir.

Tablo 4. 14. Proaktifliğe ilişkin regresyon analizi

	B	Standart Hata	Beta	t	P	Varyans Şişirme Faktörü(VIF)
Sabit	2,101	,357		5,885	,001	
Birey	,155	,133	,124	1,169	,244	2,385
Bölüm	,042	,121	,039	,347	,729	2,656
Örgüt	,121	,105	,124	1,150	,252	2,481
Bağımlı değişken: proaktiflik F= 4,798 R= 0,260 R ² = 0,067 Düz.R ² =0,053						

Tablo 4.11. incelendiğinde değişkenlere ait VIF değerlerinin 10'dan düşük olduğu görülmektedir. Daha önce belirtildiği gibi bu değerlere göre, uygulanan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilmektedir. . Bağımsız değişkenlerin proaktiflik değişkeni üzerindeki varyansı açıklama oranı %6,7'dir ($R^2 = 0,067$).

H3: Farklılıkların yönetimi boyutlarının iç girişimciliğin risk alma boyutuna olan etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.12’ de gösterilmiştir.

Tablo 4. 15. Risk almaya ilişkin regresyon analizi

1			Beta	t	P	Varyans Şişirme Faktörü(VIF)
	B	Standart Hata				
Sabit	2,144	,266		8,070	,001	
Birey	,282	,099	,286	2,856	,005	2,385
Bölüm	,122	,090	,143	1,350	,179	2,656
Örgüt	,003	,078	,004	,044	,965	2,481
Bağımlı değişken: risk alma F= 12,975 R= 0,404 R ² = 0,164 Düz. R ² =0,151						

Tablo 4.12. incelendiğinde değişkenlere ait VIF değerlerinin 10’dan düşük olduğu görülmektedir. Daha önce belirtildiği gibi bu değerlere göre, uygulanan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişkenlerin risk alma değişkeni üzerindeki varyansı açıklama oranı %16,4’tür ($R^2 = 0,164$).

H4: Farklılıkların yönetimi boyutlarının iç girişimciliğin özerklik boyutuna olan etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.13’ de gösterilmiştir.

Tablo 4. 16. Özerkliğe ilişkin regresyon analizi

1			Beta	t	P	Varyans Şişirme Faktörü(VIF)
	B	Standart Hata				
Sabit	2,267	,359		6,316	,001	
Birey	,288	,133	,231	2,161	,032	2,385
Bölüm	,025	,122	,023	,202	,840	2,656
Örgüt	-,053	,106	-,054	-,499	,618	2,481
Bağımlı değişken: özerklik F= 3,137 R= 0,212 R ² = 0,045 Düz. R ² =0,031						

Tablo 4.13. incelendiğinde değişkenlere ait VIF değerlerinin 10’dan düşük olduğu görülmektedir. Daha önce belirtildiği gibi bu değerlere göre, uygulanan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişkenlerin özerklik değişkeni üzerindeki varyansı açıklama oranı %4,5’tir ($R^2 = 0,045$).

H5: Farklılıkların yönetimi boyutlarının iç girişimciliğin bireysel sosyal ağları genişletme boyutuna olan etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.14’ de gösterilmiştir.

Tablo 4. 17. Bireysel Sosyal ağları genişletmeye ilişkin regresyon analizi

11	B	Standart Hata	Beta	t	P	Varyans Şişirme Faktörü(VIF)
Sabit	1,539	,329		4,684	,001	
Birey	,389	,122	,315	3,189	,002	2,385
Bölüm	,184	,112	,172	1,646	,101	2,656
Örgüt	-,034	,097	-,035	-,352	,726	2,481
Bağımlı değişken: bireysel sosyal ağları genişletme F= 14,938 R= 0,429 R ² = 0,184 Düz. R ² =0,172						

Tablo 4.14. incelendiğinde değişkenlere ait VIF değerlerinin 10’dan düşük olduğu görülmektedir. Daha önce belirtildiği gibi bu değerlere göre, uygulanan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişkenlerin bireysel sosyal ağları genişletme değişkeni üzerindeki varyansı açıklama oranı %18,4’tür (R²= 0,184).

Çoklu regresyon analizinin sonuçlarına göre test edilen hipotezlerin özeti aşağıdaki Tablo 4.15’de belirtilmiştir.

Tablo 4. 18. Hipotezlerin özeti

Hipotezler	R ²	T	p	Kabul / Red
H1a: Birey → Yenilikçilik	0,233	3,974	0,001	Kabul
H1b: Bölüm → Yenilikçilik		1,024	0,307	Red
H1c: Örgüt → Yenilikçilik		0,298	0,766	Red
H2a: Birey → Proaktiflik	0,067	1,169	0,244	Red
H2b: Bölüm → Proaktiflik		0,347	0,729	Red
H2c: Örgüt → Proaktiflik		1,150	0,252	Red
H3a: Birey → Risk alma	0,164	2,856	0,005	Kabul
H3b: Bölüm → Risk alma		1,350	0,179	Red
H3c: Örgüt → Risk alma		0,044	0,965	Red
H4a: Birey → Özerklik	0,045	2,161	0,032	Kabul
H4b: Bölüm → Özerklik		0,202	0,840	Red
H4c: Örgüt → Özerklik		-0,499	0,618	Red
H5a: Birey → B.S.G.	0,184	3,189	0,002	Kabul
H5b: Bölüm → B.S.G.		1,646	0,101	Red
H5c: Örgüt → B.S.G.		-0,352	0,726	Red

Çalışmanın birinci hipotezi doğrultusunda farklılıkların yönetiminin boyutlarının iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuna olan etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre farklılıkların yönetiminin birey boyutu, iç girişimciliğin yenilikçilik boyutunu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($p < 0,05$). Dolayısıyla H1a hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşılık, farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutlarının iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuna yönelik istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu kapsamda H1b ve H1c hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezi doğrultusunda farklılıkların yönetiminin boyutlarının iç girişimciliğin proaktiflik boyutuna olan etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre farklılıkların yönetiminin birey, bölüm ve örgüt boyutlarının iç girişimciliğin risk alma boyutuna yönelik istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu kapsamda H2a ve H2b ve H2c hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi doğrultusunda farklılıkların yönetiminin boyutlarının iç girişimciliğin risk alma boyutuna olan etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre farklılıkların yönetiminin birey boyutu, iç girişimciliğin risk alma boyutunu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($p < 0,05$). Dolayısıyla H3a hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan, farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutlarının iç girişimciliğin risk alma boyutuna yönelik istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu kapsamda H3b ve H3c hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi doğrultusunda farklılıkların yönetiminin boyutlarının iç girişimciliğin özerklik boyutuna olan etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre farklılıkların yönetiminin birey boyutu, iç girişimciliğin özerklik boyutunu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($p < 0,05$). Dolayısıyla H4a hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşılık, farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutlarının iç girişimciliğin özerklik boyutuna yönelik istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu kapsamda H4b ve H4c hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son hipotezi doğrultusunda farklılıkların yönetiminin boyutlarının iç girişimciliğin bireysel sosyal ağları genişletme boyutuna olan etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre farklılıkların yönetiminin birey boyutu, iç girişimciliğin bireysel sosyal ağları genişletme boyutunu istatistiksel olarak

anlamalı ve pozitif yönde etkilemektedir ($p<0,05$). Dolayısıyla H5a hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan, farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutlarının iç girişimciliğin bireysel sosyal ağları genişletme boyutuna yönelik istatistiksel olarak anlamalı bir etkisi bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu kapsamda H5b ve H5c hipotezleri reddedilmiştir. Çoklu regresyon analizine ilişkin ayrıntılı tablolar Ek 3’de sunulmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen bulgular kapsamında ulaşılan sonuçlar ve sonraki araştırmalar için yapılan öneriler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Sonuç

21. yüzyıl değişimlerin yoğunlukta yaşandığı bir yüzyıl olmaktadır. Mevcut ekonomik çevre, çoğu örgüt için giderek daha rekabetçi, zorlu bir hale gelmektedir. Örgütler, küreselleşme ile birlikte birçok değişime tanık olmaktadır. Bu değişimler: artan küresel rekabet, artan kaynak uzmanlığı ve neredeyse öngörülemeyen kaynak ihtiyaçları, hızlı değişen ve daha az öngörülebilir ekonomik ortam, bu doğrultuda azalan fırsat akışları ve pazar yapılarındaki sürekli değişim gibi birçok noktada kendini göstermektedir. Bu durum, çok sayıda örgütsel karmaşıklığa yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütler, hayatta kalmak ve başarılı olmak için rekabet avantajı sağlamaya yönelik sürekli olarak ürünlerinde, hizmetlerinde ve iş modellerinde yenilik yapmaları gerekmektedir. Küresel iş ortamındaki bu koşullar, örgütlerin iç girişimcilik stratejilerini başarıya giden bir yol olarak benimsemelerini talep etmektedir. Çünkü herhangi bir örgütün hayatta kalabilmesi için gerekli olan yenilikleri teşvik etmenin yolu iç girişimcilik stratejisinden geçmektedir. Bu kapsamda iç girişimcilik, ekonomik ve örgütsel büyümenin, başarının ve rekabetçiliğin hayati bir unsurudur ve benzersiz bir rekabet avantajı olarak düşünülmektedir (Ireland, Covin ve Kuratko, 2009; Covin ve Miles, 1999; Zahra ve Covin, 1995; Nicolaidis, ve Kosta, 2011; Markovska, 2008; Baruah ve Ward, 2015, Anu, 2007; Borza, Maier ve Bordean, 2012).

Diğer taraftan, küreselleşme ile birlikte işgücü farklılıkları da artmaktadır ve bu farklılıkların daha da artması beklenmektedir. Bu doğrultuda, örgütlerde farklılıklar, çağdaş örgütsel yönetim için temel bir konu olmaktadır. Bununla birlikte, artan farklılıkları yönetmek, kamu, özel ve kar amacı gütmeyen örgütlerin daha fazla önem vermesi gereken bir konudur. Farklılıkların yönetimi, işgücü farklılıklarının gelişimi, örgüt kültürü değişimi ve işgücünün güçlendirilmesi için stratejik bir örgütsel yaklaşımı ifade etmektedir. Aynı zamanda farklılıkların yönetmek etkili bir insan kaynakları stratejisi olarak da ele alınmaktadır. Bu kapsamda, farklılıkların yönetimi, insanları yönetmek için örgütsel sistemleri ve yöntemleri planlamayı, uygulamayı ve böylece farklılıkların potansiyel dezavantajlarını en aza indirerek, farklılıkların potansiyel avantajlarını en üst seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla farklılıkların

yönetimi, işgücünün farklılıklardan oluştuğunu kabul ederek yeteneklerinin tamamen kullanıldığı, örgütsel hedeflere ulaşıldığı, herkese değer verildiği hissinin oluşturulduğu üretken bir ortam yaratmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi, örgütlere rekabetçi avantaj sağlamaktadır (Choi ve Rainey, 2010; Lorbiecki ve Jack, 2000; Ivancevich ve Gilbert, 2000; Olsen ve Martins, 2012; Gröschl ve Doherty, 1999).

Bu noktadan hareketle, çalışmanın birinci ve ikinci kısmında farklılıkların yönetimi ve iç girişimcilik detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Sonrasında üçüncü bölümde farklılıkların yönetimi ve iç girişimcilik arasındaki ilişki kavramsal olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Literatür incelendiğinde farklılıkların yönetiminin yenilik ve yaratıcılık ile olan ilişkisine yönelik çalışmalar olmasına rağmen (Salomon ve Schork, 2003; Bassett-Jones, 2005; Mannix ve Neale, 2005; Yang ve Konrad, 2011; Bridgstock, Lettice, Özbilgin ve Tatli, 2010; Cox ve Blake, 1991) farklılıkların yönetiminin iç girişimcilik ile olan ilişkisini doğrudan ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu doğrultuda, farklılıkların yönetimi ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiye yönelik literatür incelenmiş ve bunun sonucunda örgütlerde farklılıkların başarılı bir şekilde yönetildiğinde elde edilen çıktılar ile iç girişimciliğin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için gerekli öncüllerde bazı ortak unsurlar bulunmuştur. Bu unsurlar: “Yenilikçilik ve Yaratıcılık”, “Karar alma ve Problem çözme”, “Motivasyon”, “Örgütsel bağlılık”, “Ekip çalışması”, “Esnek örgütsel yapı” ve “İletişim”den oluşmaktadır.

Farklılıkların yönetimi, iç girişimcilik ve aralarındaki ilişki kavramsal açıdan açıklandıktan sonra farklılıkların yönetiminin iç girişimciliğe olan etkisine yönelik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Örneklemi oluşturan katılımcıların demografik yapıları incelendiğinde, katılımcıların çoğu lisans mezunu, evli, erkek, işletmedeki çalışma süresi 3 ile 6 yıl arasında ve 26-35 yaş aralığındaki çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında farklılıkların yönetiminin birey boyutundaki olumlu algının iç girişimciliğin yenilikçilik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yaratıcılık ve yenilik, iç girişimcilik faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Yenilik süreci, farklı fikirleri geliştirme ve uygulama aşamalarından oluşması ile birlikte, çalışanların yenilikçiliğe ilişkin davranışlarını sergilemesi için motivasyonlarını arttıran uygun kültürler ve sistemler gerekli olmaktadır. Aynı zamanda, bireylerin güçlü ve zayıf yönlerin anlaşıldığı,

duyarlılık ve güven üzerine kurulan çalışma ilişkileri ile şekillenen örgüt sistemleri, çalışanların yenilikçiliğini arttırmaktadır (Pearce ve Carland,1996; Manimala, Jose ve Thomas, 2006; Basset-Jones, 2005). Bu doğrultuda, farklılıkların yönetiminin birey boyutu kapsamında çalışanların, farklılıklarına yönelik değer verildiğini hissettiği, herhangi bir ayrımcılığa ya da rahatsız edici davranışlara maruz kalmadığı ve farklı özelliklere sahip bireylerle çalışmanın olumlu olarak düşünüldüğü algılar, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçiliklerini daha rahat sergileyebilmelerine izin vermekte ve arttırmaktadır.

Buna karşılık, araştırma sonucunda farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutunun iç girişimciliğin yenilikçilik boyutuna yönelik anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bölüm ve örgüt düzeyinde incelendiğinde yenilikçiliğin sağlanması ve artırılabilmesi için, çalışanlara yeni fikir ve projelerine yönelik zaman, kaynak, uzmanlık ve sponsor desteğinin tahsis edilmesi gerekmektedir. Bunun yanında çalışanları yenilikçilik konusunda teşvik edecek ödüllendirme sistemi olmalıdır. Diğer taraftan örgütün değerleri yenilikçilik çabalarına yönelik ilham oluşturmalıdır (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002; Chung ve Gibbons, 1997, Hisrich ve Peters, 1998). Dolayısıyla farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutunun yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması, yenilikçiliğin gerçekleşmesi için yukarıda açıklanan temel gerekliliklerden ayrılması sebebiyle açıklanabilmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında farklılıkların yönetiminin boyutlarının iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı bir etki bulunamamıştır. Proaktiflik kavramı, yeni ürün veya hizmetler, işletme teknolojileri ve yönetim teknikleri gibi kilit faktörlerde rakipleri takip etmek yerine işletmelerin ne kadar liderlik etmeye çalıştığını ifade etmektedir. Proaktiflik, çevresel fırsatların peşinden koşmak anlamına gelmekle birlikte proaktif kişi, piyasa sinyallerine daha duyarlı olmaktadır. Buna paralel olarak proaktif kişiler, çevresel baskıların kendilerini tam olarak kısıtlamasına izin vermeyen, fırsatları araştıran, inisiyatif gösteren, harekete geçen ve çevresel değişimi etkileyen kişiler olmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001; Kreiser vd., 2010; Kreiser vd.,2013; Bateman ve Crant, 1993). Bu doğrultuda proaktifliğin fırsatlarla bağlantılı olarak, örgütlerin çevresel tarama yetkinlikleri ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Çevresel tarama, örgütün çevresinde gelişen olaylar ve eğilimler hakkında bilgi edinmesine ilişkin yönetsel etkinliğini ifade etmektedir. Tarama, yöneticilere, fırsatları tanımlarını kolaylaştıracak bilgi sağlamaktadır. Dolayısıyla proaktifliğe yönelik yüksek düzeyde bir

çevresel tarama gerekli olmaktadır. Firmanın çalışanlara yönelik, dış çevre ve rekabet ile ilgili verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması ile ilgili iyi bir sistem oluşturması gerekmektedir (Barringer ve Bluedorn, 1999; Zahra, 1991). Dolayısıyla farklılıkların yönetiminin proaktiflik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması, proaktifliğin gerçekleşmesi için yukarıda anlatılan temel gerekliliklerden ayrılması sebebiyle açıklanabilmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi kapsamında farklılıkların yönetiminin birey boyutundaki olumlu algının iç girişimciliğin risk alma boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bir kişinin risk alma eğilimi, karar almanın belirsiz olduğu durumlarda şansını deneme yönelimi olarak tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte bireyin riskli faaliyetlere katılma istekliliğini yansıtan girişimsel/iç girişimsel kişilik özelliğidir. Risk alma, olası sonuçlarla ilgili belirsizlik, olası sonuçlarda yüksek derecede değişkenlik, olağanüstü sonuçların gerçekleşme potansiyeli gibi durumlarda karar vermeyle şekillenmektedir (Koh, 1996; Jain ve Ali, 2012). Bu doğrultuda farklılıkları ile ilgili değer gören çalışanlar, motivasyonları yükselecek ve risk alma konusunda cesaretleri artacaktır. Bu da risk alma eğilimlerini olumlu yönde etkileyecektir.

Buna karşılık, araştırma sonucunda farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutunun iç girişimciliğin risk alma boyutuna yönelik anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu durum şu şekilde ifade edilebilir, bölüm ve örgüt düzeyinde risk alma incelendiğinde, çalışanların projelerine yönelik attıkları adımlarda projenin başarısızlıkla sonuçlanmasının yanında kariyerlerine yönelik risk almaları da söz konusudur. Bu kapsamda, çalışanlar, girişimlerinin içereceği risk seviyesi konusunda rahat olmalıdırlar. Dolayısıyla İç girişimci ruhu oluşturmak isteyen bir örgüt, iç girişimci projelere yönelik hata ve başarısızlıklara izin veren bir ortam oluşturmak zorundadır. Diğer taraftan, çalışanlar girişimleri doğrultusunda riski almaya geçecek potansiyel ödüllerin alındığından emin olmak istemektedirler. Bunun için örgüt düzeyinde, çalışanların girişimlerindeki her türlü çaba, enerji ve risk için etkili bir ödüllendirme sistemi oluşturulması gerekmektedir (Gürel, 2012; Wickham, 2006; Hisrich ve Peters, 1998). Bu bağlamda, farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutunun risk alma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması, risk alma eğiliminin gerçekleşmesi için bölüm ve örgüt düzeyinde yukarıda açıklanan temel gerekliliklerden ayrılması sebebiyle açıklanabilmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi kapsamında farklılıkların yönetiminin birey boyutundaki olumlu algının iç girişimciliğin özerklik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Özerklik, bir fikri ya da vizyonu geliştirmede ve uygulamada birey veya grup düzeyinde ortaya konulan bağımsız eylemler olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu doğrultuda farklılıkları ile ilgili değer gören ve bununla ilgili herhangi bir rahatsız edici davranışla karşılaşmayan çalışanlar kendilerini değerli hissedeceklerdir. Bununla birlikte, kendilerini değerli hisseden çalışanların özgüvenleri artacaktır (Aypay, 2010, s. 597). Bu da çalışanların özerklik eğilimlerini arttıracaktır.

Buna karşılık, araştırma sonucunda farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutunun iç girişimciliğin özerklik boyutuna yönelik anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu duruma açıklık getirmek gerekirse, özerklik aynı zamanda kavramsal olarak yeni kaynak kombinasyonları oluşturan girişimsel faaliyetler ile eş değer olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların yeni fikirlerinin, projelerinin arkasında durabilmesi ve özerk davranabilmesi için bölüm ve örgüt düzeyinde resmi destek almaları gerekmektedir. Aynı zamanda resmi kontrol sistemleri de projelerin seçimi açısından önemli olmaktadır. Bu noktada, resmi kontrol sistemlerinin projelerin seçimi açısından etkili ve destekleyici bir yapıda olması gerekmektedir. Diğer taraftan, çalışanların projelerine ve fikirlerini ilişkin bağımsız davranabilmesi için çalışanlara örgütsel özgürlük verilmesi gerekmektedir. Buna paralel olarak, çalışanların yine girişimlerinde özerk hareket edebilmeleri için uygun bütçe tahsis edilmesi gerekmektedir. Kısacası, çalışanların projelerine ilişkin özerk olabilmeleri, yeterli kaynağın ve özgürlüğün sağlanabilmesine bağlı olmaktadır (Burgelman, 1983; Zahra, 1991; Rule ve Irwin, 1988; Carrier, 1996). Bu bağlamda, farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutunun özerklik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması, özerklik eğiliminin gerçekleşmesi için bölüm ve örgüt düzeyinde yukarıda açıklanan temel gerekliliklerden ayrılması sebebiyle açıklanabilmektedir.

Araştırmanın beşinci ve son hipotezi kapsamında farklılıkların yönetiminin birey boyutundaki olumlu algının iç girişimciliğin bireysel sosyal ağları genişletme boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. İç girişimciler açısından sosyal ağların kullanımının ve genişletilmesinin, fırsatları yakalamaya ve engelleri aşmaya yardımcı olmaktadır. Sosyal ağların oluşturulması ve geliştirilmesinde iç girişimcilerin güvene dayalı ilişkiler kurması önemli olmaktadır (Şeşen, 2010; Çetin,

2011). Bu doğrultuda farklılıklarına ilişkin değer gören çalışanlar, güvene dayalı ilişkiler kurarak örgüt içerisinde bireysel sosyal ağlarını genişletme eğilimlerini arttırmaktadır.

Buna karşılık, araştırma sonucunda farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutunun iç girişimciliğin bireysel sosyal ağları genişletme boyutuna yönelik anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu durum şu şekilde ifade edilebilir, iç girişimciliğe yönelik, ağlar üzerine yapılan araştırmalar, özellikle örgütler arası ağların, yenilik başarısı için önemini vurgulamaktadır. Çünkü yenilik, örgütün içinde izole bir yapıda olmamaktadır. Özellikle yüksek teknolojili endüstrilerde örgütlerin stratejik ortakları ile kurduğu ağ yapısı çok önemlidir. Burada, ortaklar arasında iletişimin sıklığı, hızı ve kalitesi ağ yapısında büyük bir öneme sahiptir. Aynı zamanda örgütün diğer stratejik ortakları ile oluşturduğu bağlantıların sayısı (yoğunluğu) da önemli olmaktadır. Bu kapsamda, çalışanlar, örgütün dışındaki ağ içerisinde müşteriler ve tedarikçiler gibi paydaşlar ile temas kurarak fikir geliştirebilir ya da fırsatları değerlendirebilmektedirler. Bölüm ve örgüt düzeyinde ele alındığında örgütün, çevresi ile kurduğu ağın yapısı çalışanların örgüt çevresine ilişkin kuracağı ağın gelişiminde önemli olmaktadır (Antoncic, 2001; Altınay, 2004). Dolayısıyla bireysel ağların genişletilmesinin bir diğer tarafı da örgüt dışından oluşmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların kuracağı ağın içerisinde, örgüt içi ve örgüt çevresi dışından da temas noktaları yer alabilmektedir. Bu noktada ise çalışanın yer aldığı bu çevre ve kendi kişisel özellikleri önemli olmaktadır. Bu bağlamda, farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutunun bireysel sosyal ağları genişletme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması, araştırmayı oluşturan örneklemin otomotiv sektöründen oluşması ve yukarıda ifade edilen unsurlardan ayrılması ile açıklanabilmektedir.

Diğer taraftan, farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt boyutlarının iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmamasının bir başka nedeni de üçüncü bölümde ortaya konulan “Yenilikçilik ve Yaratıcılık”, “Karar alma ve Problem çözme”, “Motivasyon”, “Örgütsel bağlılık”, “Ekip çalışması”, “Esnek örgütsel yapı” ve “İletişim” unsurlarının, aracı değişken olarak analize dahil edilmemesi olabilmektedir.

Araştırmanın sonucuna göre farklılıkların yönetiminin birey boyutu, iç girişimciliğin proaktiflik boyutu hariç diğer tüm boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir. Buna karşılık bölüm ve örgüt boyutlarının iç girişimciliğin boyutları

üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Her ne kadar iç girişimciliğin boyutları üzerinde farklılıkların yönetiminin sadece birey boyutunun etkisi olsa da bu boyut, farklılıkların yönetimi içerisinde yer almaktadır. Dolayısıyla bütünsel anlamda bakıldığında farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi, iç girişimciliği olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Bu doğrultuda otomotiv sektöründe yöneticiler, rekabet avantajı sağlamak için örgüt yapılarına uygun olarak yukarıda bahsedilen iç girişimcilik modellerini ve stratejilerini uygulayabilirler. Yine rekabet avantajı elde edebilmek için örgüt yapılarına uygun olarak yukarıda bahsedilen farklılıkların yönetimi modellerini uygulayabilir ve farklılıkların yönetimi yaklaşımlarını benimseyebilirler. Diğer taraftan iç girişimcilik seviyelerini arttırabilmek adına farklılıkların yönetimini kullanabilir ve bu yönetim anlayışına verilen önem düzeyini arttırabilirler.

Son olarak, farklılıkların yönetimi ve iç girişimciliğin kavramsal olarak birlikte ele alınması ve farklılıkların yönetiminin iç girişimciliğe olan etkisine yönelik daha önce bir çalışmaya rastlanılmaması doğrultusunda bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Öneriler

Araştırma, kavramsal ve uygulama olarak değerlendirildiğinde daha sonra yapılacak araştırmalara yönelik belirli öneriler sunulabileceği düşünülmektedir. Bu öneriler aşağıdaki gibidir;

- Araştırmada ele alınan etkinin otomotiv dışında diğer üretim sektörlerinde ve hizmet sektöründe incelenmesi,
- Farklılıkların yönetiminin iç girişimciliğe olan etkisinin, örnekleme farklı uluslardan olan çalışanların dahil edilerek incelenmesi,
- Farklılıkların yönetiminin iç girişimciliğe olan etkisinde demografik özelliklerin rolünün incelenmesi,
- İlgili konunun araştırmasında nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılarak daha derinlemesine sonuçlar elde edilmesi,
- Farklılıkların yönetiminin, iç girişimciliğe olan etkisinde yenilik ve yaratıcılığın rolünün incelenmesi,
- Farklılıkların yönetiminin, iç girişimciliğe olan etkisinde karar alma ve problem çözmenin rolünün incelenmesi,

- Farklılıkların yönetiminin, iç girişimciliğe olan etkisinde örgütsel bağlılığın rolünün incelenmesi,
- Farklılıkların yönetiminin, iç girişimciliğe olan etkisinde motivasyonun rolünün incelenmesi,
- Farklılıkların yönetiminin, iç girişimciliğe olan etkisinde ekip çalışmasının rolünün incelenmesi,
- Farklılıkların yönetiminin, iç girişimciliğe olan etkisinde örgütsel esnekliğin rolünün incelenmesi,
- Farklılıkların yönetiminin, iç girişimciliğe olan etkisinde iletişimin rolünün incelenmesidir.

Bu kapsamda, yukarıda önerilen konuların araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1997). The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 179-186.
- Adıgüzel, O., Batur, H.Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 165 - 182.
- Agars, M.D. ve Kottke, J.L. (2004). Models and Practise of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of A New Integration Theory. M. S. Stockdale ve F. J. Crosby (Ed.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity* içinde (s. 55-77). USA: Blackwell Publishing.
- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız Girişimcilik Ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 155 - 173.
- Akın, P.D. (2017). *Hizmet İşletmelerindeki İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların Müşteri Ve İç Girişimcilik Yönlü Davranışlar Geliştirmelerindeki Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akpınar, S. (2009). *Girişimciliğin Temel Bilgileri*. (1. Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, B. ve Bulut, Ç. (2008). Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance And Administrative Sciences*, 12, 69-79.
- Alada, A.D. (2001). İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:23-24, 47-52.
- Allen, R.S. ve Montgomery, K.A. (2001). Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity. *Organizational Dynamics*, 30(2), 149–161.
- Alpkan, L., Bulut, Ç., Günday, G., Ulusoy, G. ve Kılıç, K. (2010). Organizational Support for Intrapreneurship and Its Interaction With Human Capital To Enhance Innovative Performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.

- Altınay, L. (2004). Implementing International Franchising: The Role of Intrapreneurship. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 426-443.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- Alves, J., Marques, M. J., Saur, I. ve Marques, P. (2007). Creativity and Innovation Through Multidisciplinary and Multisectoral Mooperation. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 27-34.
- Alzate, D. ve Alzate, M. (2012). *Corporate Entrepreneurship in Colombian Manufacturing Industry*. Master of Science Thesis. Stockholm: KTH Industrial Engineering and Management.
- Antoncic, B. (2001). Organizational Processes in Intrapreneurship: A Conceptual Integration. *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), 221-235.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Anu, L. (2007). Fostering Intrapreneurship—The New Competitive Edge. *Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate*. 149-156.
- Asunakutlu, T. Ve Safran, B. (2005). Örgütsel Çatışma Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 157-176.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık Ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi Ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi: Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği. *Havacılık Ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.

- Ataman, S. (2014). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Personellerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydemir, S. (2018). Çalışanlarda Erteleme Davranışı (İşyeri Prokrastinasyonu) Gelişiminde Zaman Tuzaklarının Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6), 1031–1040.
- Aydın, C. ve Çavuş, Ş. (2017). Kuşadası Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Stres Ve Tükenmişlik Düzeyleri. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(5), 79-95.
- Aydın, D. (2014). *Uygulamalı Regresyon analizi: Kavramlar ve R Hesaplamaları*. (1. Baskı). Ankara: Nobel.
- Aypay, A. (2010). Denetici Profiline İlişkin Sorunlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(3), 593-622.
- Bajawa, A. ve Woodall, J. (2006). Equal Opportunity and Diversity Management Meet Downsizing: A case Study in the UK Airline Industry. *Employee Relations*, 28(1), 46-61.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.
- Barrett, H. ve Weinstein, A. (1998). The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 57–70.
- Barringer, B.R. ve Bluedorn, A.C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20, 421–444.
- Baruah, B. ve Ward, A. (2015). Metamorphosis of Intrapreneurship as an Effective Organizational Strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811-822.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation management*, 14(2), 169-175.

- Başar, M. ve Tosunoğlu, B.T. (2006). Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu : Bilgi Girişimcilerinin Rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 123-134.
- Bateman, T.S. ve Crant, J.M. (1993). The Proactive Component Of Organizational Behavior: A Measure And Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Baykan, N., Naçar, M., Şenol, V. ve Çetinkaya F. (2018). Erciyes Üniversitesi Akademik Personelinde Engellilik Farkındalığı. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 11(1), 50-61.
- BEBKA, (2015). Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı. *Bursa Eskişehir Bilecik Bölge Planı EK 2 Mevcut Durum Analizi*. <https://www.bebka.org.tr/dokuman-merkezi--89> (Erişim tarihi: 25.06.2019).
- Bektaş, H. ve Akman, S. U. (2013). Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, (18), 116-133.
- Besler, S. (2010). Sosyal Girişimcilik. S. Besler (Ed.), *Sosyal Girişimcilik* içinde (s. 3-28). İstanbul: Beta.
- Boagert, S. ve Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium. *European Management Journal*, 23(4), 483–493.
- Borza, A., Maier, V. ve Bordean, O. (2012). Identifying the Intensity of Intrapreneurship within the Companies of the Northwest Region of Romania. *In Proceedings of The International Management Conference*, (6), 73-80.
- Bosma, N., Stam, E. ve Wennekers, S. (2010). *Intrapreneurship - An International Study hakkında rapor*. Zoetermeer: EIM.
- Bozkurt, Ö. ve Erdurur, K. (2013). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 57-78.
- Bozkurt, Ö.Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O. ve Alparslan A.M. (2012). Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), 229-247.

- Breuer, H. (2013). Lean Venturing: Learning to Create New Business Through Exploration, Elaboration, Evaluation, Experimentation, and Evolution. *International Journal of Innovation Management*, 17(3), 1-22.
- Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M. F. ve Tatli, A. (2010). Diversity Management for Innovation in Social Enterprises in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 557-574.
- Bulşu, Ç. (2017). *Farklılık Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel işletmesi Çalışanlarına Yönelik bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Batman: Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- Burns, P. (2005). *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organisation*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Burström, B. (2010). Disability and Employment: The importance of the diagnosis. *European Journal of Public Health*. 20(4), 369-370.
- Burt, R.S. (2000). The Network Entrepreneur. R. Swedberg (Ed.), *Entrepreneurship: The Social Science View içinde* (s. 281-307). Oxford: Oxford University Press.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Cankül, D., Temizkan, S.P. ve Cankül, I. (2017). Yiyecek İçecek İşletmelerinde İşte Varolamama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4), 326-346.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5–20.
- Centre for Strategy and Evaluation of Services. (2003). *Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*. Draft Final Report (Taslak nihai rapor).
- Choi, S. ve Rainey, H. G. (2010). Managing Diversity in US federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.
- Chung, L. H., ve Gibbons, P. T. (1997). Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital. *Group & Organization Management*, 22(1), 10–30.

- Collins, C.J, Hanges, P.J. ve Locke, E.A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, 17(1), 95–117.
- Coulter, M.K. (2003). *Entrepreneurship in Action*. (2. Baskı). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
- Covin, J.G. ve Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47–63.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cox, T.H. ve Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Cox, T.Jr. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Çakır, E. (2011). *Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliği'nde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Yönetim*, 18(57), 13-25.
- Çelik, D.B. ve Şahin, N.H. (2012). Cinsel Yönelimler: Sağlık Personelinin Yaklaşımı. *Literatür Sempozyum Dergisi*, 1, 15-23.
- Çetin, C. (2012). *Stratejik düşünce ve kurumsal girişimcilik*. İstanbul Ticaret Odası.
- Çetin, F. (2011). Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69-85.
- Çiftçi, G.E. ve Öneren, M. (2018). Çalışanlarda İşe Yabancılaşmanın Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(2), 501-520.

- Çiftçi, G.E., Hırlak, B. ve Doğan, L. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenmenin İç Girişimcilik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kırıkkale Belediyesinde Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(7), 230-244.
- Çiğdem, H.Y. (2011). *Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve İç Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalkıranoglu, T. ve Çetinel, F.G. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 277-298.
- Darling, J., Gabrielsson, M. ve Seristö, H. (2007). Enhancing Contemporary Entrepreneurship: A Focus on Management Leadership. *European Business Review*, 19(1), 4-22.
- De Villiers-Scheepers, M. J. (2011). Motivating Intrapreneurs: The Relevance of Rewards. *Industry and Higher education*, 25(4), 249-263.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., ve Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., ve McGee, J. E. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 85-102.
- Dess, G.G. ve Lumpkin, G.T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dreachslin, J. L. (2007). Diversity Management and Cultural Competence: Research, Practice, and the Business Case. *Journal of Healthcare Management*, 52(2), 79-86.
- Dreachslin, J.L., Weech-Maldonado, R. ve Dansky, K.H. (2004). Racial and Ethnic Diversity and Organizational Behavior: A Focused Research Agenda for Health Services Management. *Social Science & Medicine*, 59, 961-971.
- Duman, B. ve Alacahan, O. (2011). Etniklik Ve Sosyal Kaynaşma İlişkisi: Adana Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 223-244.

- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elo, M. ve Vincze, Z. (2019). Transnational Intrapreneurship: Opportunity Development in Transnational Teams in the Nordic Periphery. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 36(1-2), 103-125.
- Ensari, N.K. ve Miller, N. (2006). The Application of the Personalization Model in Diversity Management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 589–607.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdoğan, A. (2016). Türkiye'nin İhracatını Etkileyen Faktörler: Çoklu Regresyon Analizi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5(2), 1-8.
- Eren, İ. (2012). Girişimcilik ve Din: Temel Kaynakları Çerçevesinde İslam'ın Girişimciliğe Bakışına Yönelik Bir Değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(1), 49-68.
- Ergün, E. ve Usluel, Y. K. (2015). Çevrimiçi Öğrenme Ortamlarında Öğrenci Bağlılık Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 5(1), 18-33.
- Evans, P., Pucik, V. ve Barsoux, J.L. (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill
- Farrukh, M., Chong, W. Y., Mansori, S. ve Ravan Ramzani, S. (2017). Intrapreneurial Behaviour: The Role of Organizational Commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 243-256.
- Fenwick, M., Costa, C., Sohal, A. S. ve D'Netto, B. (2011). Cultural Diversity Management in Australian Manufacturing Organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 494-507.
- Fettahlioğlu, Ö.O. ve Tatlı, H.S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-140.
- Fidan, N. ve Erden, M. (1998). *Eğitime Giriş*. İstanbul: Alkım Yayınları.

- Floyd, S. W. ve Wooldridge, B. (1999). Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 123-144.
- Floyd, S.W. ve Lane, P.J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Forbes. (2011). Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through A Diverse Workforce. New York: Forbes Insight. https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf (Erişim Tarihi: 10.03.2019).
- Gardiner, J. ve Tomlinson, J. (2009). Organisational Approaches to Flexible Working: Perspectives of Equality and Diversity Managers in the UK. *Equal Opportunities International*, 28(8), 671-686.
- Gilbert, J.A. ve Stead, B.A. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. Does Diversity Management Make A Difference In Applicant Success?. *Group & Organization Management*, 24(2), 239-256.
- Gilbert, J.A., Stead, B.A. ve Ivancevich, J.M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Ginsberg, A. ve Hay, M. (1994). Confronting the Challenges of Corporate Entrepreneurship: Guidelines for Venture Managers. *European Management Journal*, 12(4), 382-389.
- Golembiewski, R.T. (2000). Diversity as Shining Goal or Sham? Equifinality Definitely Does Not Apply?. R.T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Consultation* içinde (s. 399-403). New York: Marcel Dekker.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B ve Cardy, R.L. (2004). *Managing Human Resouces*. (4. baskı). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gökbay, İ.Z., Ergen, A. ve Özdemir N. (2011). Engelli Bireylerin İstihdamına Yönelik Bir Vaka Çalışması: Engelsiz Eğitim. *Öneri*, 9(36), 1-8.
- Gröschl, S. ve Doherty, L. (1999). Diversity Management in Practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6), 262-268.
- Guth, W.D. ve Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi*. İstanbul: MKM.

- Gürel, E. B. B. (2012). İç girişimcilik: Bir Literatür Taraması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 3(6), 57-75.
- Güriş, S. ve Astar, M. (2015). *Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik*. (Genişletilmiş 2. Baskı). İstanbul: D&R Yayınları.
- Gürol, M.A. (2000). *Türkiye'de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler*. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Hall, D. T. ve Parker, V. A. (1993). The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity. *Organizational Dynamics*, 22(1), 5-18.
- Harrison, D. A., Price, K.H. ve Bell, M.P. (1998). 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, D. A. ve Sin, H.P. (2006). What Is Diversity and How Should It Be Measured?. A.M. Konrad, P. Prasad. ve J.K. Pringle (Ed.), *Handbook of Workplace Diversity* içinde (s.191-216). London: Sage.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T. ve Aydın, O. (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.
- Hays-Thomas, R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. M. S. Stockdale ve F. J. Crosby (Ed.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity* içinde (s. 3-30). USA: Blackwell Publishing.
- Hayton, J.C. ve Kelley, D.J. (2006). A Competency-Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407–427.
- Hewlett, S.A., Marshall, M. ve Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation> (Erişim tarihi: 01.07.2019).
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209-222.
- Hisrich, R.D. ve Peters, M.P. (1998). *Entrepreneurship*. (4. Baskı). USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Nixon, R. D., Hoskisson, R. E. ve Kochhar, R. (1999). Corporate Entrepreneurship and Cross-Functional Fertilization: Activation, Process and

- Disintegration of a New Product Design Team. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 145–168.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. ve Zahra, S.A. (2002). Middle Managers' Perception of The Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253–273.
- Hostager, T. J., Neil, T. C., Decker, R. L. ve Lorentz, R. D. (1998). Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 11-25.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. ve Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hunt, V., Layton, D. ve Prince, S. (2015). *Diversity Matters*. London: McKinsey & Company.
<https://assets.mckinsey.com/~media/857F440109AA4D13A54D9C496D86ED58.ashx> (Erişim Tarihi: 11.03.2019).
- Hyland, J. (2008). *Innovation and Corporate Entrepreneurship: Success Comes From the Future, Not the Past*. OECD Innovation Strategy Workshop <http://www.oecd.org/sti/ind/40808093.pdf> (Erişim tarihi: 04.04.2019).
- Ireland, R. D., Covin, J. G. ve Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F. ve Morris, M.H. (2006). A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at All Levels: Part II. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 21-30.
- Ivancevich, J. M. ve Gilbert, J. A. (2000). Diversity Management: Time for a New Approach. *Public personnel management*, 29(1), 75-92.
- İçerli, L., Yıldırım, M.H. ve Demirel, Y. (2011). Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 177-187.
- İnce, M., Gül, H. ve Korkmaz, O. (2015). Çalışanların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarında Demografik Değişkenlerin Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 111-126.

- Jackson, S. E., Joshi, A. ve Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jain, R. ve Ali, S.W. (2012). Entrepreneurial and Intrapreneurial Orientation in Indian Enterprises: An Empirical Study. *South Asian Journal Of Management*, 19(3), 86-122.
- Jehn, K.A., Greer, L.L. ve Rupert, J. (2008). Diversity, Conflict, and Their Consequences. A.P. Brief (Ed.), *Diversity at Work* içinde (s.127-174). New York : Cambridge University Press.
- Johnson, D. (2001). What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organisations. *Industrial and Commercial Training*, 33(4), 135-140.
- Johnston, W.B., Packer, A.E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis. IN: Hudson Institute.
- Kaplan, M. ve Çetinkaya, A.Ş. (2014). Sanal Kaytarma Ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 26-34.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karagöz Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 81-98.
- Karahöyük, M. (2013). Din ve Ekonomi İlişkisi. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 193-220.
- Karl, K., Peluchette, J.V.E. ve Hall, L.M. (2016). Employee Beliefs Regarding The Impact of Unconventional Appearance on Customers In Mexico And Turkey. *Employee Relations*, 38(2), 163–181.
- Kathuria, R. ve Joshi, M.P. (2007). Environmental Influences on Corporate Entrepreneurship: Executive Perspectives on the Internet. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(2), 127–144.
- Katz, A.J. ve Shepherd, D.A. (2004). Innovation and Corporate Entrepreneurship. A.J. Katz ve D.A. Shepherd (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth: Corporate Entrepreneurship* içinde (s. 1-6). Amsterdam : Elsevier.

- Kearney, C., Hisrich, R.D. ve Antoncic, B. (2013). The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship for External Environment Effects on Performance. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 328–357.
- Kearney, C., Hisrich, R. ve Roche, F. (2008). A Conceptual Model of Public Sector Corporate Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313.
- Kellermanns, F.W. ve Eddleston, K.A. (2006). Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809–830.
- Keogh, P. D. ve Polonsky, M. J. (1998). Environmental Commitment: A Basis for Environmental Entrepreneurship?. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 38-49.
- Kersten, A. (2000). Diversity Management: Dialogue, Dialectics and Diversion. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235-248.
- Kılınç, S. (2009). *Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırık, A.M. ve Sönmez, M. (2017). İletişim ve Mutluluk İlişkisinin İncelenmesi. *İNİF E- Dergi*, 2(1). <http://dergipark.org.tr/inifedergi/issue/27641/292862>(Erişim tarihi. 25.06.2019)
- Kızıloğlu, M. (2011). *İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kirby, D. (2003). *Entrepreneurship*. Berkshire: McGraw Hill Education.
- Kirby, S. L. ve Richard, O. C. (2000). Impact of Marketing Work-place Diversity on Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 367-377.
- Koçaslan, G. (2011). *Risk Altında Karar Almada Neoklasik ve Alternatif Yaklaşımlar: Kayıplar Alanında Risk tavırlarına İlişkin Davranışsal bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (15. Baskı). İstanbul: Beta.
- Koh, H.C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- Konrad, A. M., Yang, Y. ve Maurer, C. C. (2016). Antecedents and Outcomes of Diversity and Equality Management Systems: An Integrated Institutional Agency and Strategic Human Resource Management Approach. *Human Resource Management*, 55(1), 83-107.
- Kozak, M.A. ve Yılmaz,E.G. (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.
- Köse, A. (2008). Küreselleşme Çağında Bir Aidiyet Zemini Ve Örgütlenme Şekli Olarak Hemşehrilik. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 221-232.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., ve Weaver, K. M. (2010). Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 959–984.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D.F. ve Weaver, K.M. (2013). Disaggregating Entrepreneurial Orientation: The Non-Linear Impact Of Innovativeness, Proactiveness And Risk-Taking On SME Performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273–291.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D. ve Hornsby, J. S. (2001). Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 60-71.
- Kuratko, D. F., ve Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1–17
- Kuratko, D.F ve Hodgetts, R.M. (1998). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. (4. Baskı). Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Kurubaş, E. (2008). Etnik Sorunlar: Ulus-Devlet ve Etnik Gruplar Arasındaki Varoluşsal İlişki. *Doğu Batı*, 44, 11-41.

- Kuzgun, Y. ve Deryakulu, Y. (2017). Bireysel Farklılıklar ve Eğitime Yansımaları. Y. Kuzgun ve D. Deryakulu (Ed.), *Eğitimde Bireysel Farklılıklar* içinde (s.1-12). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kuzgun, Y. ve Sevim, S.A. (2004). Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 14-27.
- Lambing, P.A. ve Kuehl, C.R. (1997). *Entrepreneurship*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Lindsey, A., King, E., Hebl, M. ve Levine, N. (2015). The Impact of Method, Motivation, and Empathy on Diversity Training Effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 605-617.
- Long, W. (1983). The Meaning of Entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, 8(2), 47-59.
- Lorbiecki, A. ve Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, 11, 17-31.
- Luchsinger, V. ve Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 10-13.
- Lumpkin, G. T., Coglisier, C. C., ve Schneider, D. R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An Evidence-Based Approach*.(12. Baskı). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Majidli, F. (2017). *Mobbing İle Mücadelede Farklılıkların Yönetiminin Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Manimala, M. J., Jose, P. D. ve Thomas, K. R. (2006). Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *Vikalpa*, 31(1), 49-50.

- Mannix, E., ve Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference?: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- Marangoz, M. (2017). *Girişimcilik*. (4. Baskı). İstanbul: Beta.
- Markovska, M. (2008). Intrapreneurship: Way of Work in Organizations for Improvement of Working Quality. In *5th International Scientific Conference Business and Management'de sunulan poster*. Litvanya: Vilnius Gediminas Teknik Üniversitesi
- Maxwell, G. A., Blair, S. ve McDougall, M. (2001). Edging Towards Managing Diversity in Practice. *Employee Relations*, 23(5), 468-482.
- Mayer, R.C., Warr, R.S. ve Zhao, J. (2018). Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation?. *Financial Management*, 47(3), 617-650.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A. ve Shaw, E. (2005). Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 350-372.
- McMahan, G.C., Bell, M.P. ve Virick, M. (2007). Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity And International Issues. K. Hutchings ve H. De Cieri (Ed.), *International Human Resource Management* içinde (s. 353-374). Aldershot: Ashgate.
- Memduhoğlu, H.B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'deki Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Mengenci, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 127-139.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Michielsens, E., Bingham, C. ve Clarke, L. (2013). Managing Diversity through Flexible Work Arrangements: Management Perspectives. *Employee Relations*, 36(1), 49-69.
- Miles, M.P., Paul, C.W. ve Wilhite, A. (2003). Modeling Corporate Entrepreneurship as Rent-Seeking Competition. *Technovation*, 23(5), 393-400.

- Molina, C. ve Callahan, J. L. (2009). Fostering Organizational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400.
- Mor Barak, M.E. (2000). The inclusive workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *Social Work*, 45(4), 339–354.
- Mor Barak, M.E. (2005). *Managing Diversity*. London: Sage.
- Morris, M., Allen, J., Schindehutte, M., ve Avila, R. (2006). Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 468-493.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F. ve Covin, J.G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation: Entrepreneurial Development within Organizations*. (2. Baskı). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Morris, M.H., Vuuren, J.V., Cornwall, J.R. ve Scheepers, R. (2009). Properties of Balance: A Pendulum Effect in Corporate Entrepreneurship. *Business Horizons*, 52(5), 429-440.
- Morrison, M., Lumby, J. ve Sood, K. (2006), Diversity and Diversity Management Messages from Recent Research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 277–295.
- Murphy, K.R. (2010). Individual Differences That Influence Performance and Effectiveness. What Should We Assess?. J.C. Scott ve D.H. Reynolds (Ed.), *Handbook of Workplace Assessment* içinde (s. 3-26). San Francisco: Jossey-Bass.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve Kobiler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ng, E.S. ve Stephenson, J. (2015). Individuals, Teams, and Organizational Benefits of Managing Diversity: An Evidence-Based Perspective. R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen ve A.J. Mills (Ed.) *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* içinde (s. 235-254). Oxford: Oxford University Press.
- Nicolaidis, C. S. ve Kosta, G. C. (2011). Intrapreneurship as a Unique Competitive Advantage. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 59(5), 1121-1125.
- Norris, J.M. ve Wylie, A.M. (1995). Gender stereotyping of the managerial role among students in Canada and the United States. *Group & Organization Management*, 20(2), 167-182.

- Okat, B. (2010). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okoro, E. A. ve Washington, M. C. (2012). Workforce Diversity and Organizational Communication: Analysis of Human Capital Performance and Productivity. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 7(1), 57-62.
- Oliver, C., Pass, S., Taylor, J. ve Taylor, P. (1991). Intrapreneurship and Entrepreneurship amongst MBA Graduates. *Management Decision*, 29(5), 8-11.
- Olsen, J. E. ve Martins, L. L. (2012). Understanding Organizational Diversity Management Programs: A Theoretical Framework and Directions for Future Research. *Journal of Organizational behavior*, 33(8), 1168-1187.
- Öktem, M.K., Leblebici, D.N., Arslan, M., Kılıç, M. ve Aydın, M.D. (2003). Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 169-188.
- Özdemir, A., Saygılı, M. ve Yıldırım, K. (2016). Risk Alma Eğilimi Ve Başarma İhtiyacının Girişimcilik Potansiyeline Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 4(2), 121-140.
- Özdemir, A.A. (2008). Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 81-102.
- Özmen, H.İ. (2016). Girişimcilik Kavramı ve Girişimciliğin Gelişimi. K. Çatı(Ed.), *Girişimcilik ve inovasyon yönetimi* içinde (s. 3-30). Ankara : Nobel.
- Özsungur, B. (2010). Cinsel Kimlik Gelişimi ve Cinsel Kimlik Bozukluğunda Psikososyal Değişkenler: Gözden Geçirme. *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*, 17 (3), 163-174.
- Park, S. H., Kim, J. N. ve Krishna, A. (2014). Bottom-up Building of an Innovative organization: Motivating Employee Intrapreneurship and Scouting and Their Strategic Value. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 531-560.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(4), 1217 - 1230.

- Patrick, H.A. ve Kumar, V.R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Open*, April-June, 1-15.
<https://doi.org/10.1177/2158244012444615> (Erişim tarihi: 10.02.2019).
- Pearce, J.W. ve Carland, J.W.T. (1996). Intrapreneurship And Innovation In Manufacturing Firms: An Empirical Study Of Performance Implications. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1(2), 87-96.
- Phipps, M. (2014). *Bright Ideas, Big Company: Encouraging Corporate Entrepreneurship*. <https://generalassemb.ly/blog/how-to-encourage-corporate-entrepreneurship/> (Erişim tarihi: 10.05.2019).
- Pinto, A. ve Pinto, P. (2011). Leveraging the Power of Differences: Workforce Diversity. *SCMS Journal of Indian Management*, 8(2), 27-39.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from US Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Pitts, D.W. (2006). Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. ve van der Zee, K. (2013). Managing A Culturally Diverse Workforce: Diversity Perspectives In Organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175.
- Point, S. ve Singh, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750–761.
- Proudford, K.L. ve Nkomo, S. (2006). Race and Ethnicity in Organizations. A.M. Konrad, P. Prasad. ve J.K. Pringle (Ed.), *Handbook of Workplace Diversity* içinde (s.323-344). London: Sage.
- Reich, R. B. (1987). Entrepreneurship reconsidered: The Team As Hero. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1987/05/entrepreneurship-reconsidered-the-team-as-hero> (Erişim tarihi: 20.05.2019).
- Richard, O., McMillan, A., Chadwick, A. ve Dwyer, S. (2003). Employing an Innovation Strategy in Racially Diverse Workforces Effects on Firm Performance. *Group & Organization Management*, 28(1), 107-126.
- Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S. ve Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266.

- Richardson, P. (2005). Managing Cultural Diversity. *Engineering Management Journal*, 15(2), 24-27.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Rosado, C. (2006). What do we mean by “managing diversity”. *Workforce diversity*, 3, 1-15.
- Rule, E.G. ve Irwin, D.W. (1988). Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Salomon, M.F. ve Schork, J.M. (2003). Turn Diversity to Your Advantage. *Research-Technology Management*, 46(4), 37-44.
- Sayeed, O. B. ve Gazdar, M. K. (2003). Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs. *The Journal of Entrepreneurship*, 12(1), 75-89.
- Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17–30
- Seymen, O.A. (2006). The Cultural Diversity Phenomenon in Organisations and Different Approaches for Effective Cultural Diversity Management: A Literary Review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 296-315.
- Sezerel, H. (2013). *Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shatzer, L. ve Schwartz, L. (1991). Managing intrapreneurship. *Management Decision*, 29(8), 15-18.
- Shaw, J. B. ve Barrett-Power, E. (1998). The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance. *Human Relations*, 51(10), 1307-1325.
- Simons, S.M. (2011). Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 171-183.
- Simsek, Z., Veiga, J.F. ve Lubatkin, M.H. (2007). The Impact of Managerial Environmental Perceptions on Corporate Entrepreneurship: Towards Understanding Discretionary Slack’s Pivotal Role. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1398-1424.
- Smith, W.J., Wokutch, R.E., Harrington, K.R. ve Dennis, B.S. (2004). Organizational Attractiveness and Corporate Social Orientation: Do Our Values Influence Our

- Preference for Affirmative Action and Managing Diversity?. *Business and Society*, 43(1), 69-96.
- Stockdale, M. S., Cao, F. (2004). Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity. M. S. Stockdale ve F. J. Crosby (Ed.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity* içinde (s. 299-316). USA: Blackwell Publishing.
- Stockdale, M. S., Crosby, F. J. (2004). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. USA: Blackwell Publishing.
- Subeliani, D. ve Tsogas, G. (2005). Managing Diversity in the Netherlands: A case Study of Rabobank. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 831-851.
- Sutanto, E.M. (2009).Turning Diversity into Competitive Advantage: A Case Study of Managing Diversity in the United States of America. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(2), 154-160.
- Sürgevil, O. (2008).*Farklılık ve İş Gücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik bir Yaklaşım*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. (1. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri Ve Sonuçları İle Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- T.C. Resmi Gazete. *Her Türlü Irk Ayrımcılığının Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Uluslar Arası Sözleşmenin Onaylanmasının Uygun Bulunduğu Hakkında Kanun*. 9.4.2002. Sayı: 24721, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- Tatlı, H.S. (2014). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tatli, A. (2010). A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK. *British Journal of Management*, 22, 238–253.
- Thibeaux, S., Tillotson, G., Falls, T. ve Bell, R. L. (2006). The Imposition of Diversity: The Imposition of Diversity Training through Top Down Management Communication. *Journal of Diversity Management*, 1(2), 1-12.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J.(1999),“Farklılıklara Önem Kazandırmak”, *İnsanları Yönetmek*. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, (Çev: G. Bulut.). MESS Yayınları, Yayın, (307), 4.
- Thornberry, N.H. (2003). Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers to be Entrepreneurs. *Journal of Management Development*, 22(4), 329-344.
- Timuroğlu, M.K. ve Çakır, S. (2014). Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi İle İlişkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 119-136.
- Toksa, H. (2012). *Farklılıkların Yönetiminde Liderin Hareket Seçeneklerinin, Grup Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Top, S. (2006). Girişimcilik: Keşif Süreci. (1. Baskı). İstanbul: Beta.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 89-109.
- Trittin, H. ve Schoeneborn, D. (2017). Diversity as Polyphony: Reconceptualizing Diversity Management from a Communication-Centered Perspective. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 305-322.
- Tsui, A. S., Egan, T. ve O'Reilly III, C. (1991, August). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. In Academy of Management Proceedings. *Academy of Management*, 1, 183-187.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma Ve iş Tatmini ilişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Türk Dil Kurumu internet sitesi. <http://tdk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 15.02.2019).
- Von Bergen, C.W., Soper, B. ve Foster, T. (2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.

- Vural, Z.B.A. ve Liedtke, C. (2017). Diversity Management And Corporate Culture: A System-Theoretical Perspective. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 1-33. <https://doi.org/10.19145/gumuscomm.278408> (Erişim tarihi: 10.02.2019).
- Wickham, P.A. (2006). *Strategic entrepreneurship*. (4. Baskı). Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71–91.
- Wise, L. R. ve Tschirhart, M. (2000). Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful is Diversity Research for Public-Sector Managers?. *Public Administration Review*, 60(5), 386-394.
- Wolcott, R.C. ve Lippitz, M.J. (2007). The Four Models of Corporate Entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 74-83.
- Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, 46(3), 73–84.
- Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Aldershot : Ashgate.
- Wunderer, R. (2001). Employees as “Co-intrapreneurs”–a Transformation Concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 193-211.
- Wziatek-Stasko, A. (2013). Diversity Management – A Tool to Improve A Metallurgic Enterprise. *Metallurgija*, 52(1), 123-126.
- Yalçın, S.K. ve Şengül, M. (2007). Dilin İletişim Süreci İçerisindeki Rolü Ve İşlevleri. *Turkish Studies / Türkoloji Araştırmaları*, 2(2), 749-769.
- Yang, Y. ve Konrad, A. M. (2011). Diversity and Organizational Innovation: The Role of Employee Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062-1083.
- Yelkikalan, N. (2006). 21.Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.

Zahra, S.A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.

Zahra, S.A. ve Covin, J.G. (1995). On The Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.

http-1: <http://www.businessdictionary.com/> (Erişim Tarihi: 20.02.2019).

http-2: <https://cultureiq.com/blog/why-diversity-in-the-workplace-promotes-innovation-and-problem-solving/> (Erişim tarihi: 22.03.2019).

EKLER

EK 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bölüm I: Genel Bilgiler

Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın
Yaşınız	() 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-54 () 55 ve üzeri
Medeni Durumunuz	() Evli () Bekâr
Öğrenim Durumunuz	() İlköğretim ve altı () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans/Doktora
İşletmedeki Çalışma Yılı	_____
İşletmedeki Pozisyonunuz	_____
Engel Durumunuz	() Var () Yok

Bölüm II: İşletmelerde İç Girişimcilik ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bilgiler

Lütfen aşağıdaki sorularda size uygun gelen ifadeyi işaretleyiniz. Soruları boş bırakmamanız çalışmanın başarıya ulaşması açısından oldukça önemlidir.

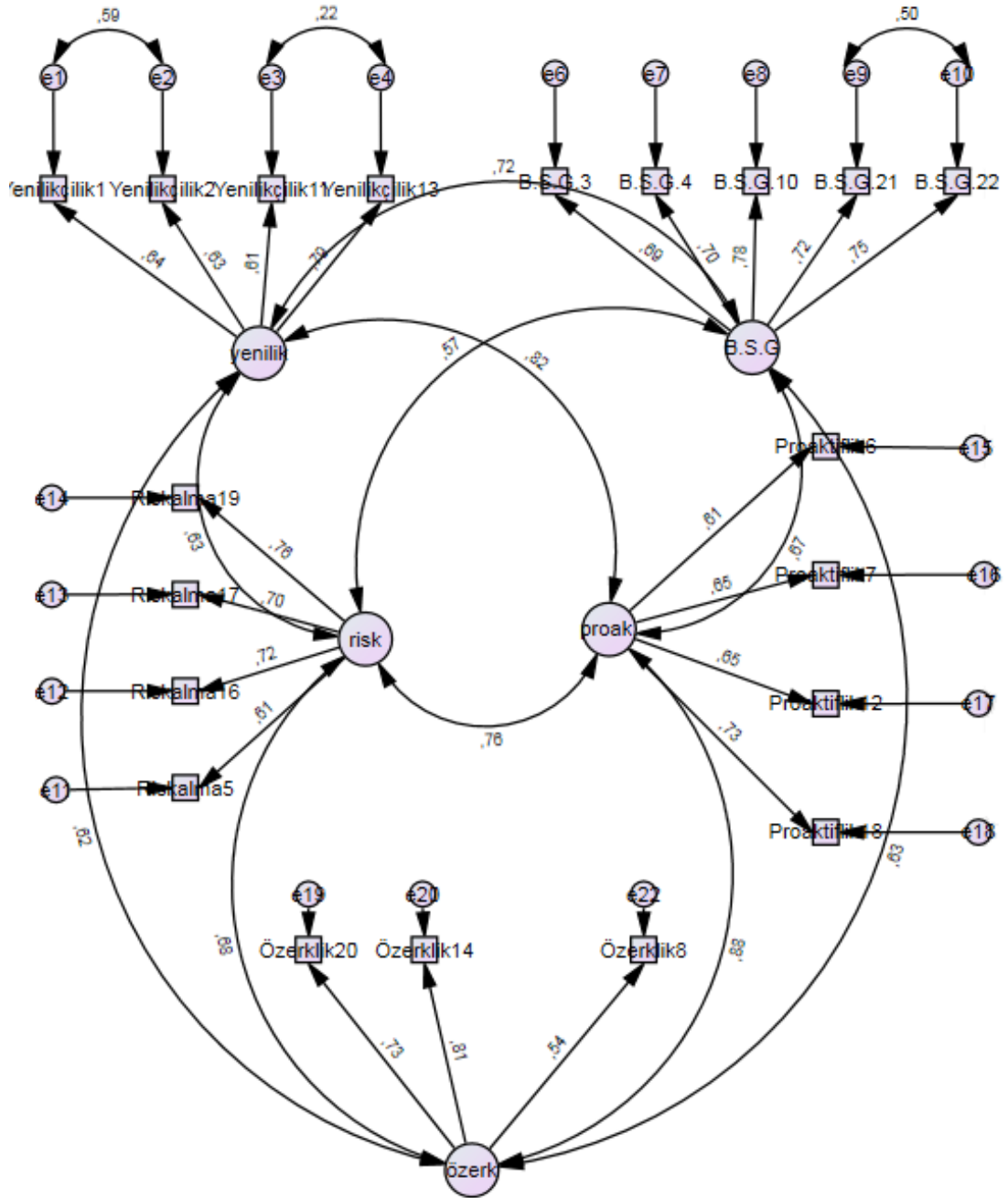
İÇ GİRİŞİMCİLİK ÖLÇEĞİ		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	1	2	3	4	5
2	Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.	1	2	3	4	5
4	Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.	1	2	3	4	5
5	Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
6	İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
7	Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.	1	2	3	4	5
8	İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.	1	2	3	4	5
9	Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
10	Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
11	Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
12	Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	1	2	3	4	5
14	Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	1	2	3	4	5
15	Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
16	Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	1	2	3	4	5

17	Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
18	Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
19	Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
20	Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.	1	2	3	4	5
21	Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağıma kullanırım.	1	2	3	4	5
22	Sosyal ağıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.	1	2	3	4	5

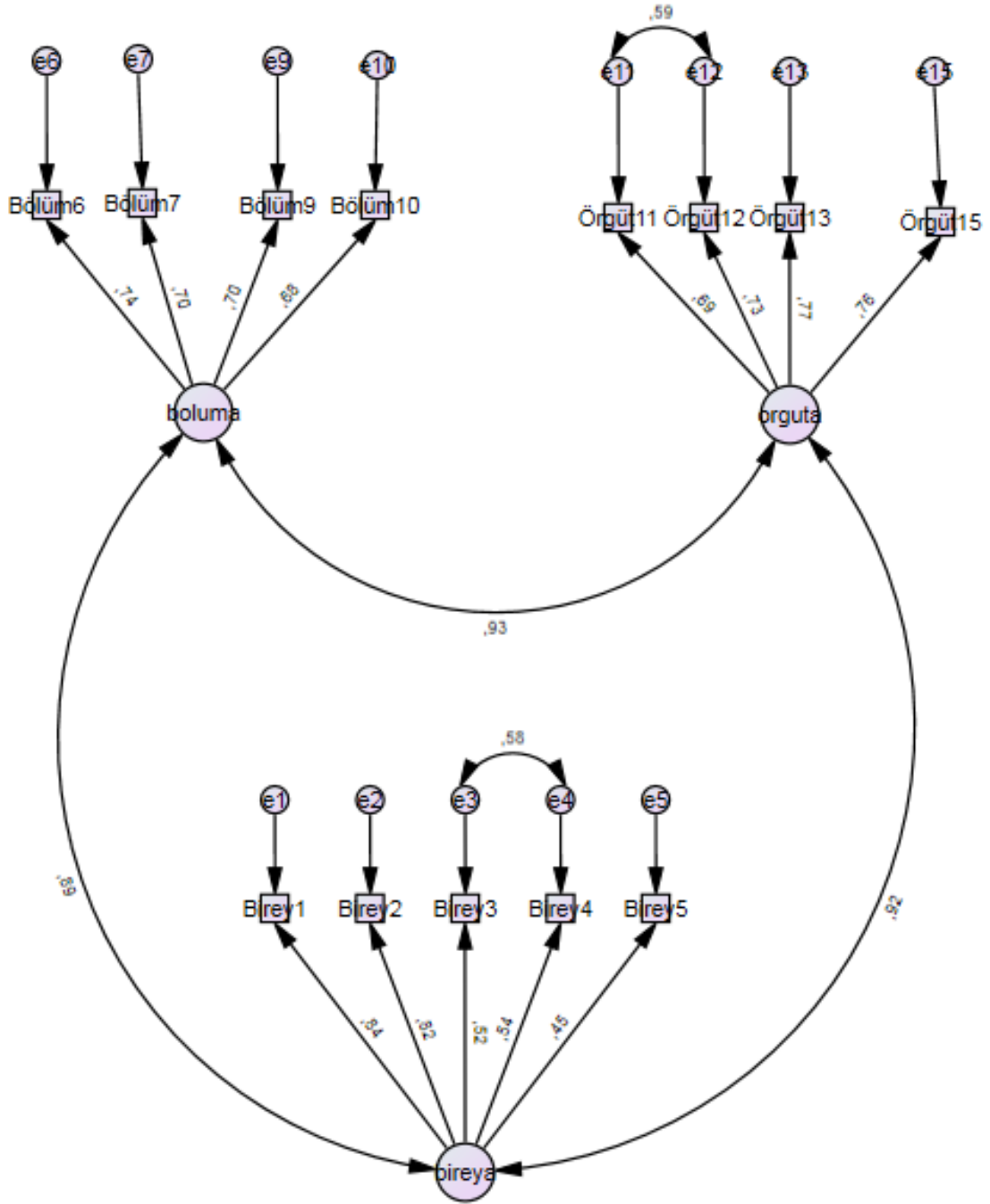
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	Bu iş yerinde farklılıklarına yönelik saygı ve itibar görüyorum.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır	1	2	3	4	5
3	İşyerinde insanların cinsiyeti, dini, geldiği yöre, ırkı, bedensel engeli gibi farklılıklarla ilgili hoş olmayan (saldırgan) şakalar duyuyorum.	1	2	3	4	5
4	Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım (kalıyorum).	1	2	3	4	5
5	İş yerimde farklı özelliklere sahip bireylerle birlikte çalışmanın olumlu bir durum olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	Problemleri çözmede yöneticilerim grubun tüm üyelerini dahil etmektedir.	1	2	3	4	5
7	Bölümümüzdeki çalışma biçimimiz, müşterilerimizin her türlü beklenti ve isteklerini dikkate aldığımızı göstermektedir.	1	2	3	4	5
8	Bölümümüzde çalışanlar arasındaki sorunlar bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır	1	2	3	4	5
9	İş yerimde aldığım eğitimler çalışanlar ve müşterilerle yaşadığım farklılıklardan kaynaklanan problemleri çözmemde yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Kendimi çalıştığım bölüme ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
11	Yöneticilerim, bireysel farklılıklar ve pozisyonlara bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.	1	2	3	4	5
12	Üst yönetim; eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarında açık destek vermektedir.	1	2	3	4	5
13	Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık biçimde konuşabilirim.	1	2	3	4	5
14	İşyerimin tümünü düşündüğümde, yöneticiler, her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, din ve mezhep temelli, bölgeci vb.) açıkça engel olur.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım işletmenin değişime açık bir yer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

EK 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İç girişimcilik Ölçeği



Farklılıkların yönetimi ölçeği



EK 3. Çoklu regresyon analizleri

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,483 ^a	,233	,222	,64139

a. Predictors: (Constant), OrgutTT, BireyTT, BolumTT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,920	3	8,307	20,192	,000 ^b
	Residual	81,864	199	,411		
	Total	106,784	202			

a. Dependent Variable: yenilikTT

b. Predictors: (Constant), OrgutTT, BireyTT, BolumTT

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,036	,272		7,492	,000	1,500	2,572					
BireyTT	,401	,101	,381	3,974	,000	,202	,600	,476	,271	,247	,419	2,385
BolumTT	,094	,092	,104	1,024	,307	-,087	,276	,399	,072	,064	,377	2,656
OrgutTT	,024	,080	,029	,298	,766	-,134	,182	,370	,021	,018	,403	2,481

a. Dependent Variable: yenilikTT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,404 ^a	,164	,151	,62710

a. Predictors: (Constant), OrgutTT, BireyTT, BolumTT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,308	3	5,103	12,975	,000 ^b
	Residual	78,257	199	,393		
	Total	93,565	202			

a. Dependent Variable: riskTT

b. Predictors: (Constant), OrgutTT, BireyTT, BolumTT

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,144	,266		8,070	,000	1,620	2,668					
BireyTT	,282	,099	,286	2,856	,005	,087	,476	,392	,198	,185	,419	2,385
BolumTT	,122	,090	,143	1,350	,179	-,056	,300	,352	,095	,088	,377	2,656
OrgutTT	,003	,078	,004	,044	,965	-,151	,158	,308	,003	,003	,403	2,481

a. Dependent Variable: riskTT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,260 ^a	,067	,053	,84281

a. Predictors: (Constant), OrgutTT, BireyTT, BolumTT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,224	3	3,408	4,798	,003 ^b
	Residual	141,354	199	,710		
	Total	151,578	202			

a. Dependent Variable: proakTT

b. Predictors: (Constant), OrgutTT, BireyTT, BolumTT

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,101	,357		5,885	,000	1,397	2,805					
BireyTT	,155	,133	,124	1,169	,244	-,106	,416	,238	,083	,080	,419	2,385
BolumTT	,042	,121	,039	,347	,729	-,197	,281	,219	,025	,024	,377	2,656
OrgutTT	,121	,105	,124	1,150	,252	-,086	,328	,239	,081	,079	,403	2,481

a. Dependent Variable: proakTT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,212 ^a	,045	,031	,84711

a. Predictors: (Constant), OrgutTT, BireyTT, BolumTT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,753	3	2,251	3,137	,027 ^b
	Residual	142,801	199	,718		
	Total	149,553	202			

a. Dependent Variable: ozerkTT

b. Predictors: (Constant), OrgutTT, BireyTT, BolumTT

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,267	,359		6,316	,000	1,559	2,975					
BireyTT	,288	,133	,231	2,161	,032	,025	,551	,210	,151	,150	,419	2,385
BolumTT	,025	,122	,023	,202	,840	-,216	,265	,149	,014	,014	,377	2,656
OrgutTT	-,053	,106	-,054	-,499	,618	-,261	,156	,123	-,035	-,035	,403	2,481

a. Dependent Variable: ozerkTT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,429 ^a	,184	,172	,77557

a. Predictors: (Constant), OrgutTT, BireyTT, BolumTT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,956	3	8,985	14,938	,000 ^b
	Residual	119,700	199	,602		
	Total	146,656	202			

a. Dependent Variable: BSG_TT

b. Predictors: (Constant), OrgutTT, BireyTT, BolumTT

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,539	,329		4,684	,000	,891	2,187					
BireyTT	,389	,122	,315	3,189	,002	,148	,629	,414	,221	,204	,419	2,385
BolumTT	,184	,112	,172	1,646	,101	-,036	,404	,373	,116	,105	,377	2,656
OrgutTT	-,034	,097	-,035	-,352	,726	-,225	,157	,310	-,025	-,023	,403	2,481

a. Dependent Variable: BSG_TT