

Gönderilme Tarihi : 05.09.2019
Kabul Tarihi : 31.10.2019
DOI : 10.32705/yorumyonetim.615959

Araştırma Makalesi/Research Article

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

H. Serdar ÖĞE

Prof. Dr., *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,*
soge@selcuk.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8621-9083>

Mehmet Ali CANBOLAT

Öğr. Gör., *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO,*
malican70@gmail.co, <https://orcid.org/0000-0003-1235-9013>

ÖZ

Göç unsuru ve teknolojik ilerlemeler gibi nedenlerle farklı özelliklere sahip bireylerin bir arada çalışması alışlageldik bir durum haline gelmiştir. Bu durum ise farklılıkların yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Öte yandan örgütlerin üretkenliğinin göstergelerinden örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansı kavramları rekabet avantajı sağlayan önemli unsurlardandır. Farklı grupların etkin yönetilmesi güçlü ekiplerin oluşumunu destekleyecek böylelikle yenilik ve yaratıcılığın gelişimine katkı sağlanabilecektir. Farklılıkların yönetimi algısının örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansına olası etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırma Karaman ilinde faaliyet gösteren bir tekstil firmasının 100 işgöreni ile gerçekleştirilmiştir. Anket tekniği ile toplanan veriler doğrultusunda yapısal eşitlik modellemesi yol analizine göre, farklılıkların yönetimine ilişkin algının örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansına pozitif yönde etki ettiği ve güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Yaratıcılık, Yenilik Performansı

THE EFFECT OF DIVERSITY MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL CREATIVITY AND INNOVATION PERFORMANCE: AN IMPLEMENTATION IN TEXTILE SECTOR

ABSTRACT

Due to the immigration and technological advances, it is common for individuals with different characteristics to work together. So, it has become a necessity to manage the diversity. On the other hand, the concepts of organizational creativity and innovation performance, which are the indicators of the productivity of the organizations, are important elements that provide competitive advantage. Effective management of different groups will support the formation of strong teams, and then it will contribute to the development of innovation and creativity. This research has been conducted to determine the possible effect of the perception of diversity management on organizational creativity and innovation performance with 100 employees of a textile company operating in Karaman province. The data has been collected by the survey technique after that the structural equation modeling (SEM) path analysis has been applied on the data. It has been concluded that the perception of diversity management is positive effective and powerment on organizational creativity and innovation performance according to the SEM path analysis.

Keywords: Diversity Management, Organizational Creativity, Innovation Performance

Giriş

İş dünyası sürekli değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek için ürün ve hizmetlerini geliştirme ve çeşitlendirme gereksinimi duyarken insan kaynakları departmanları ise işe uygun işgören seçme ve yerleştirme çabası içerisindeyler. Kırsalda yaşayanlar kentlere, kentlerde yaşayanlar büyük şehirlere yeni bir iş bulma amacıyla göç ederken beraberlerinde folklorik ve kültürel özelliklerini de götürmektedirler. Bu devinim insan kaynaklarının seçme ve yerleştirme faaliyetlerine destek verirken örgütlerde farklılık kavramının çıkmasına zemin hazırlamıştır. Tek tip insan modelinin bulunmadığı çeşitlilikte aynı ekipte yer alan işgörenler ise örgütlerin yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerine önemli katkılar sağlayabilecektir.

Din, dil, renk, ırk, cinsiyet, engellilik, şive, ağız, yaşam tarzı, ideoloji, vb. herhangi bir farklılığa sahip işgörenler diğer örgüt üyelerince dışlanabilmekte böylelikle farklılığa sahip olan işgörenin tüm performansından istenilen düzeyde yararlanılamamaktadır. Bu durumda ise işgörenlerin asli işlerini bile zar zor yerine getirebildiği bir ortamda yenilik ve yaratıcılıklarından söz edebilmek pek de mantıklı olmayacaktır.

Ülkemiz hammaddeye üreticiliğinden ötürü tekstil sektöründe önemli bir ihracatçı konumunda olup gelişmiş ülkelere göre görece ucuz işgücüne sahip bir ülke olması nedeniyle de dünyaca ünlü tekstil markalarının fason üreticisi konumundadır. Bu markalardan bir tanesi de İspanyol tekstil devi Zara' dır. Zara' nın bazı ürünleri Karaman ilinde üretilmektedir. Bu durumun en önemli nedenleri ise Karaman ilinin teşvik bölgesi olması ve yaşam şartlarının büyük şehirlere göre daha kolay olmasıdır. Diğer bir ifade ile işgörenler asgari ücret ile geçimlerini rahatlıkla sağlayabilmektedirler. Bu ve bu duruma benzer nedenler ile Karaman' da faaliyet gösteren tekstil işletmeleri hem kendi üretimlerini gerçekleştirmekte hem de uluslar arası tekstil ve hazır giyim işletmelerine fason üretimde bulunmaktadırlar.

Tekstil sektöründe her ne kadar nitelikli işgören gereksinimi çoğunlukta olsa da paketlenme, defolu ürün tespiti, ip kalıntılarının üründen arındırılması vb. gibi alanlarda ise kısa bir iş başı eğitim programı ile niteliksiz ve deneyimsiz işgörenlerin de çabucak işe adapte olmaları onların da sıklıkla tercih edilmelerine olanak sağlamaktadır. Tekstil sektörünün bu yapısı hemen her işgören adayına kapısını açabilmekte bu durum ise farklılıklardaki artışa neden olabilmektedir. Aynı zamanda tekstil sektörü moda faktörü içermesinden ötürü yenilik ve yaratıcılık konularına doğrudan bağımlı durumdadır.

Örgütlerde farklılıkların yönetiminin örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansına olası etkisini araştırmak için planlanan bu araştırma tekstil sektörü işgörenleri ile yürütülmüştür.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Farklılıkların yönetimi

Türk Dil Kurumu sözlüğünde farklılık; "farklı olma durumu", "ayrımllık" ya da "başkalık" şeklinde tanımlanırken, felsefe biliminde "doğal, toplumsal ve bilince dayanan her tür olay ve olguyu diğerlerinden ayıran özellik" şeklinde bir tanım yapılmaktadır (Yetgin, 2016:9). Genel anlamda farklılık, bireyin özellikleri bakımından diğer bireylerden dikkat çekici bir şekilde çeşitli özellikler sergilemesi durumudur (Demirel ve Özbezek, 2016). Bu özellikler bireysel, demografik, etnik köken, ırk, cinsiyet, din, dil, kültür, yetenek vb. olgularla bireylerin birbirinden ayrışmasına neden olabilmektedir (Akan ve Kanık, 2018).

Hangi farklılığa sahip olursa olsun örgütlerin amaçlarından biri de işgörenlerin yeteneklerini en etkin şekilde kullanabilmektir (Gültekin, 2011:60). Oysa örgütlerde birbirleri ile benzerlik gösteren bireyleri yönetmekten ziyade diğerlerinden farklı bireyleri ortak noktada bir araya getirebilmek daha güç bir durumdur (Karaşahin, 2019:7). Buradan hareketle farklılıkların yönetimi, herhangi bir farklılığa sahip işgörenin ihtiyaç ve tutumlarını doğru şekilde değerlendirip yanıtlamayı öğrenmek ve farklı işgücünün becerilerini ve yeteneklerini kullanmanın en etkili yollarını bulmak anlamına gelir (Shereif Mahdi Abaker vd., 2019). İş dünyasında 1990'ların başlarında Kuzey Amerikalı örgütlerce savunulmaya başlanan (Ayrancı, 2008) ve İngiltere, Kanada ve Avustralya gibi sanayileşmiş ülkelere de benimsenen (Syed& Özbilgin, 2009) farklılıkların yönetimi kavramını ileri süren ilk araştırmacı R.Roosevelt Thomas olarak bilinmektedir (Bal ve Karakuş, 2018; Otaye-Ebede, 2018).

Küreselleşme ve siyasi gelişmelerin etkisi ile artan göçler nedeniyle iş yaşamında farklı kabul edilen gruplarda bir artış gözlenmektedir (Acar Erdur, 2016:60). Ancak kurumsal veya yönetsel olarak başlatılan bir insan kaynakları stratejisi (Ivancevich&Gilbert, 2000) olan farklılıkların yönetimi uygulamaları halen birçok örgüt için belirsizliğini korumaya devam etmektedir (Gilbert vd., 1999). Başta ayrımcılığın önlenmesi ve fırsat eşitliğine olanak verilmesini öngören (Wrench, 2005) farklılıkların yönetimini işselleştiren yöneticiler evrensel kriterlere ve hoşgörüye de sadık kalacaklar (Begeç, 2013) ve işgörenlerin farklı özellikteki bireylerle aynı örgütte çalışmaları da düşünce zenginliğini artıracaktır (Gündoğdu, 2016:73).

Farklı işgücü yapılarının çoğunlukla görüldüğü örgütler çokuluslu işletmelerdir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011). Uluslararası ticaret kültürünün yönetsel teknolojisi olarak düşünülen farklılıkların yönetiminin (Jaime, 2018) rekabet gücünün artırılmasında da şüphesiz payı büyüktür (Bassett-Jones, 2005; Nesterenko & Lanovencyk, 2019; Yetgin, 2016:37). Özellikle çokuluslu işletmelerde yanlış uygulanan farklılıkların yönetimi politikaları neticesinde örgütlerce işgörelere yüksek tazminat ödenen dava sayısında ciddi bir artış gözlemlenmektedir (Nishii & Özbilgin, 2007). Çokuluslu işletmelerin birey/örgüt performansında olumsuzluğa neden olan bireysel farklılıkları avantaja dönüştürmesi ancak etkin bir farklılıkların yönetimi uygulamaları ile mümkün olabilecektir (Nişancı vd., 2016).

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı her ne kadar yöneticiler için ek bir çaba gerektirirken bireyin potansiyel işgücünü ortaya koyabilmesi için de önemli bir araç olarak karşımıza çıkar (Akıncı Vural & Liedtke, 2017) ve her bireyin tam potansiyeline ulaşması için bireysel farklılıklara değer verir (Hennekam vd., 2019). Nitekim işgöreleri kendi potansiyelinin tümüne erişebilmekten alıkoyan tüm engellerin bertaraf edilmesi için örgütsel yapı, sistem ve uygulamalardaki değişiklikler farklılıkların yönetiminin temelini oluşturmaktadır (Sezerel ve Tonus, 2016). Thomos, örgüt içerisinde bulunan farklı işgörelerin verimlilik ve başarı elde etmeleri için farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi gerektiğini önermektedir (Majidli, 2017:40). Bu konudaki araştırmaların büyük çoğunluğu sadece işgöreleri ele almaktadır. Oysa tedarikçiden müşteriye kadar tüm paydaşlar da farklılıkların yönetimi kapsamında ele alınmalıdır (Yang & Konrad, 2011).

1.2. Örgütsel yaratıcılık

Teknolojinin hızla geliştiği bir ortamda değişim süreci de kaçınılmaz bir hale gelmektedir. Bu değişim ise yeni fikirlerin üretimi daha da ziyade yaratıcılık ile elde edilebilmektedir (Beler, 2018:10). Yaratıcılık, insan zihninde yer alan bilgiler arasında işe yarar bulunan ve yeni fikirler üretmek amacıyla birbiriyle bağlantılar kurarak ya da mevcut bağlantıların yeniden yapılandırılması yoluyla gelişen bir süreçtir (Yurter, 2016:29). Bu süreç tüm duyuşsal ve düşünsel faaliyetlerdeki çabaları kapsamaktadır (Ertekin, 2016:8). Yaratıcılık ve bilgi birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır. Bilginin temini, depolanması, analiz edilmesi ve yeni bilgilerin keşfinde kullanılması (Olszak vd., 2018) örgütsel yaratıcılığın desteklenmesinde modern bilgi sistemlerinin kullanımını da zorunlu hale getirmektedir (Olszak & Kisielnicki, 2018). Dolayısıyla ancak bilginin doğru yönetilmesi ile örgütsel yaratıcılığı teşvik eden ve yenilik sürecini geliştiren bir ortam sağlanmış olabilecektir (Echeverri vd., 2018). Örgütsel yaratıcılık; karmaşık sosyal sistemlerde, birlikte çalışabilen bireyler tarafından üretilen değerli ve faydalı yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlanabilir (Şık Akıncı, 2018:2). Örgütsel yaratıcılık değişik sınıflandırmalara tabi tutulsa da en yaygın kullanılanları bireysel, toplumsal ve yönetsel yaratıcılık boyutlarıdır (Fidan, 2018:40; Kendir, 2013:33).

Örgütsel yaratıcılık mevcut teknolojinin, organizasyonun, bilgi kaynaklarının ve fiziksel sınırların ötesine geçmeyi gerektirebilir (Karakuş, 2018). Örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde yöneticiler ile işgörelere arasındaki ilişkilerin olumlu yönde olması büyük önem arz etmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010). Nitekim yöneticiler yaratıcılığı teşvik ederek yaratıcı önerileri örgütün her kademesinden beklediklerini sık sık dile getirmelidirler (Karakuş, 2014:73). Liderler yaratıcılığın desteklenmesini sağlayan bir örgüt iklimi oluşturarak işgörelere yaratıcılığını dolaylı olarak etkileyebilmektedirler (Cengiz vd., 2006). Örgütsel yaratıcılık sürecinin ürettiği sonuçların paydaşlar tarafından da yaratıcı olarak kabul edilmesi gerektiği unutulmamalıdır (Koch vd., 2018).

1.3. Yenilik performansı

Toplumsal, kültürel ya da yönetsel alanlarda yeni yöntemlerin kullanılması olarak bilinen İngilizce “innovation” kavramı Latince “innovatus” kelimesinden türetilmiş, ve Türkçe’ de ise “yenilik”, “yenilikçilik” ya da “yenileşim” olarak karşılık bulmuştur (Gülşen, 2018:77). Kelime anlamı olarak yenilik, yeni olma durumu, eskimiş ya da yetersiz olanın yeni ve faydalı bir biçimde tekrar yeterli hale gelmesi şeklinde tanımlanabilir (Durmuş, 2018). Yenilik, birey veya kesimlerce yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya nesneden ibaret olup (Rogers, 2010:11) yeni bir ürün, pazar, teknoloji ya da organizasyon kombinasyonunun oluşturulmasıdır (Boer & During, 2001).

Yeniliğin, örgütün verimliliğini artırmak, rekabet avantajı sağlamak, kurumsallaşmayı desteklemek ve örgütü AR-GE faaliyetlerine yönlendirmek gibi birçok yararlı unsuru bulunmaktadır (Örücü ve Akyüz, 2018). Yenilik, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir unsur olduğundan elde edilen üstünlüğün sürdürülebilirliğinin sağlanması ancak yeniliklerin devamlılığı ile mümkün olabilecektir (Gülşen, 2018:115). Zira örgütsel büyümenin yapı taşlarından biri de yeniliktir (Atakan, 2017a).

Yenilikçilik ise bilimsel ve teknolojik araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılan bulguların ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürmesidir (Değirmencioglu, 2006:28). Örgütlerde yenilikçilik faaliyetleri için giderek dış kaynak kullanımına geçilmektedir (Laursen & Salter, 2006). Bu kaynaklar ihtiyaçların doğru tespiti için rakiplerden, tedarikçilerden ya da müşterilerden sağlanabilmektedir (Li vd., 2017).

Örgütlerin rekabet güçlerinin artırılmasındaki en temel unsurlardan bir tanesi de yenilik performansıdır (Yıldız ve Sayın, 2019). Yenilik performansı kısaca örgütlerin piyasaya yeni ürün üretme oranları, yeni yöntem ve süreçler kullanımları ve yeni cihaz kullanım oranları şeklinde tanımlanabilir (Yaşar Uğurlu vd., 2019). Yenilik performansının en yaygın göstergeleri; yeni ürün ya da hizmetler, yeni ürün başarı oranları, AR-GE harcamaları, patentler, pazar payı ve zaman gibi sayısal ölçeklerdir (Eryiğit, 2013:39; Fleacă, 2018; Kayhan, 2005:34). Üst yönetimin desteği ise yenilik performansı üzerinde en önemli faktör olarak tespit edilmiştir (Ahmed vd., 2018; Değirmencioglu, 2006:43). Ayrıca küçük ve orta ölçekleri işletmelerin rakipleri ile dayanışma ve işbirliği içerisinde olması yenilik performanslarına katkı sağlayacaktır (Zeng vd., 2010).

Yenilik performansı konusundaki araştırmalar incelendiğinde ise yenilik amaçlı işbirliklerinin yenilik performansını olumlu yönde etkilediği (Özgür Güler ve Kanber, 2011:70), ürün kalitesinin (Prajogo & Sohal, 2003) ve toplam kalite yönetimi unsurlarının (Prajogo & Sohal, 2004) yenilik performansı ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu, temel fonksiyonel yeteneklerden esnekliğin yenilik performansını yükseltici bir üretim yeteneği olduğu (Eren vd., 2005), temel yetenek tabanlı yönetim modelinin yenilik performansına olumlu yönde katkı sağladığı (Kaya Özbağ, 2010:178), kurumsal sosyal sorumluluk ve yenilik performansının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu (İraz vd., 2018:403) elde edilen bulgular arasındadır.

1.4. Farklılıkların yönetimi, örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansı ilişkisi

Hemen her alanda yaşanan hızlı değişim, yoğun rekabet ortamı, yaratıcılık gereksinimi, örgütlerin yeni değer yaratma ihtiyacı gibi nedenler farklılık içeren işgörenlerle çalışmayı beraberinde getirmektedir (Okat, 2010:66; Polat, 2015:34). Farklılıkların etkin şekilde yönetimi örgüte pozitif katkılar sağlamaktadır (Yeşil, 2009). Aksi halde farklılığa sahip işgören kendini dışlanmış hissedecek ve bu durum motivasyon kaybına neden olabilecektir (Bakaç, 2018:4). Oysa motivasyonu yüksek olan işgören daha verimli ve etkin çalışacağından yaratıcılık ve yenilik değişkenlerine daha yatkın olabilecektir. Yaratıcılık yoluyla yenilik, örgütlerin başarısında ve rekabet avantajında önemli bir faktördür (Si & Wei, 2011).

Örgütsel yaratıcılık, yenilikçilikten önce gelen (Muzzio & PaivaJúnior, 2018) güçlü bir süreç (Håkonsen Coldevin vd., 2018) ve yenilikçiliğin en önemli unsurudur (Sutanto, 2017). Örgütsel yapının da örgütsel yaratıcılığın etkisi altında şekillendiği bilinmektedir (Martins vd., 2017). Örgütsel yaratıcılığın; yeni ürünler, süreçler ve yeniliklerle sonuçlanabilen nesnel etkileri olsa da girişimcilik yeteneğinin geliştirilmesi gibi nesnel etkileri de bulunmaktadır (De Vasconcellos vd., 2019).

Örgütsel yaratıcılığın yenilik faktörünü beslemesi için örgütün de bu yönde bir çabasının bulunması gerekmektedir (Özyer & Gözükara, 2014). Maalesef günümüzde örgütsel yaratıcılığa yeterli kaynak ayrılmamaktadır (Boso vd., 2014). Zira yaratıcılığın genellikle bireysel performans ile ortaya çıktığı bilindiğinden (Gözükara, 2014:62) örgütün bu konuda duyarlı olması beklenmektedir. Yenilikçiliğe sahip bir örgüt, dinamik bir çevrede yaratıcılığı destekleyen eylemleri rahatlıkla gerçekleştirebilecektir (Fidanboy, 2018).

Yazında farklılıkların yönetimi algısının örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansına etkisini ölçen sınırlı sayıda araştırmaya ulaşılmakla birlikte değişkenlerin farklı değişkenlerle ilişkisi ya da etkisini ölçmeye yönelik birçok araştırma mevcuttur. Adı geçen araştırmalarda; farklılık algısı ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı (Akan ve Kanık, 2018) ve aynı yönlü bir ilişki olduğu (Aksu, 2008:128), yöneticilerin kültürel zekâ düzeyinin artmasıyla kültürel farklılıkların yönetiminin de güçlendiği (Kulakoğlu ve Topaloğlu, 2017), farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ilişkiye sahip olduğu (Çağın Usta ve Bayraktar, 2017; Usta, 2017:57) farklılıkların yönetimi algısı arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı ve örgütsel bağlılığın arttığı (Buluş, 2017:95), işgörenlerin farklılıkların yönetimi algısının cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığa neden olmadığı (İnce vd., 2015), yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim, medeni durum ve cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığa neden olmadığı (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015; Kardeş, 2019:110), cinsiyet ve yaş ile anlamlı farklılık olmadığı ancak öğrenim durumu ve mesleki deneyim konusunda farklılıkların yönetimi algısı ile pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğu (Yirmibeşoğlu, 2018:70-71), işgörenlerin farklılıklarının yönetimi algısının örgüt iklimi (Noorzad, 2018:121), iş performansı, iş tatmini (Pitts, 2009) ve örgütsel mutluluk (Arslan, 2018:87) ile güçlü şekilde ilişkili olduğu, farklılıkların yönetiminin, kurumsal itibarı, işletme performansını (Yeşil ve Purtaş, 2017) ve örgütsel bağlılık düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği (Ataman, 2014:119) tespit edilmiştir. Bu durum farklılıkların yönetiminin birçok değişkenle ilintili ve etki içerisinde olduğunun bir göstergesidir.

Bir diğer değişken olan örgütsel yaratıcılık konusunda yapılan araştırmalarda ise örgütsel yaratıcılık algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği ancak yaş ve eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği (Uğurlu ve Ceylan, 2014), örgütsel yaratıcılığı belirleyen en önemli faktörün yönetim desteği olduğu, bu faktörü sırasıyla açık politika, takdir, otonomi ve esneklik faktörlerinin takip ettiği (Cengiz vd., 2007), yüksek performanslı çalışma uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ile örgütsel değişim arasındaki etkileşimde aracılık rolünün olduğu (Jeong&Shin, 2019), örgütsel yaratıcılık algısının self-organizasyon algısı üzerinde yaklaşık %37' lik oranda bir etkiye sahip olduğu (Derin ve Demirel, 2011), örgütsel yaratıcılık ile liderlik davranışları (Yılmaz ve Karahan, 2010) ve psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü (Kılınç, 2018:92) örgüt kültür düzeyi ile yüksek düzeyde (Meriç, 2018:93) iş doyumu arasında anlamlı (E. Yılmaz ve İzgar, 2009) ve yönetsel etkililik ile ise pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu (Balay vd., 2015), personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe olumlu etkisinin olduğu (Çavuş ve Akgemci, 2008) ve örgüt iklimi algısı arttıkça örgütsel yaratıcılık düzeyinin de arttığı (Yahşi, 2014:73) sonuçlarına ulaşılmıştır. Örgütsel yaratılığın yönetimin desteği ile şekillenmesi aynı zamanda farklılıkların yönetimini gerçekleştiren yönetici kadrosuna bağlı olduğundan başarıyla uygulanan farklılıkların yönetimi uygulamalarının etkin bir örgütsel yaratıcılığa katkı sağlayacağı söylenebilir.

Son olarak yenilik performansının, stratejik karar verme hızı ve yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu (Zehir ve Özşahin, 2008), öğrenme yöneliminin (Avcı, 2009) ve yenilik stratejilerinin yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu (Atakan, 2017b:52) ve devlete yönelik sorumluluk algısı ile yenilik performansı arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı (İraz vd., 2017:46) araştırmacılarca elde edilen sonuçlar arasındadır.

Bütün bu araştırma sonuçları örgütlerde farklılıkların yönetimi, örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansı kavramlarının birçok değişkeni etkilediğini ortaya koymaktadır. Farklılıkların etkin yönetimi sonucunda örgüt karlılığının artmasından verimliliğe, iş tatmininden motivasyona kadar geniş bir alanda fayda sağlanabilmektedir. Buradan hareketle iş dünyasındaki deneyimlerin literatüre aktarılarak görgül boşluğa katkı sağlanması adına araştırmanın ileri sürülen hipotezleri:

H₁= Farklılıkların yönetimi algısı örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkiler.

H₂= Farklılıkların yönetimi algısı yenilik performansını pozitif yönde etkiler.

2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma ampirik desende bir araştırmadır. Çalışmada farklılıkların yönetimi algısının örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansına etkisi araştırılmıştır. Araştırma için veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veri toplama formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik özellikler (5 madde), ikinci bölüm farklılıkların yönetimi ölçeği (30 madde), üçüncü bölüm örgütsel yaratıcılık ölçeği (38 madde) ve son bölüm yenilik performansı ölçeği (5 madde)'nden oluşmaktadır. Ölçekler "1.Kesinlikle katılmıyorum" dan "5. Kesinlikle katılıyorum" a kadar değişen aralıklarda 5' li Likert tiptedir.

Farklılıkların yönetimi ölçeği olarak Balay ve Sağlam (2004) tarafından eğitim sektörüne göre geliştirilmiş ve birçok çalışmada geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanan, Usta (2017)' nın "İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında işletmelere uyarlanmış, bireysel tutumlar ve davranışları boyutu (4 madde), örgütsel değerler ve normlar boyutu (8 madde) ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu (16 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 0,40 faktör yük değerinin altında kalan ve iki boyut üreten maddeler (3, 4, 5, 6, 12, 13, 22, 25, 27) ölçekten çıkarılarak analize dâhil edilmemiştir. Daha önceki çalışmalarda 3 boyut oluşmuş ancak bu araştırmanın verileri 4 boyut üretmiştir. Bu durumun sektör farklılığının bir sonucu olduğu söylenebilir. Bileşen isimleri ayrımsızlık, çeşitlilik, yönetsel politikalar ve sosyal politikalar olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin kalan 20 ifadesinin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu hesaplanmıştır ($\alpha = 0,88$).

Örgütsel yaratıcılık ölçeği olarak Balay (2010) tarafından geliştirilen ve Beler (2018)' in "Hemşirelerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları ve Problem Çözme Becerileri" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından uyarlanan, bireysel boyut (16 madde), yönetsel boyut (11 madde) ve toplumsal boyut (11 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 0,40 faktör yük değerinin altında kalan maddeler (1, 17, 18, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 31) ölçekten çıkarılarak analize dâhil edilmemiştir. Yine daha önceki çalışmalarda 3 boyut oluşmuş ancak bu araştırmanın verileri 6 boyut üretmiştir. Bu durumun sektör farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Bileşen isimleri iş ortamı, özgüven, yaratıcılık, yenilik, açıklık ve girişimcilik olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin kalan 28 ifadesinin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu hesaplanmıştır ($\alpha = 0,94$).

Son olarak yenilik performansı algısını ölçmek için Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Avcı (2009) tarafından 2009 yılında Türkçe geçerlik ve güvenilirliği yapılan tek boyutlu ölçekten yararlanılmıştır. Daha önceki çalışmalarda olduğu gibi tek boyut üretilmiş ve bileşen yenilikçilik olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu hesaplanmıştır ($\alpha = 0,91$).

Veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen anket formu, farklılıkların yönetimi ölçeği, örgütsel yaratıcılık ölçeği ve yenilik performansı ölçeği ile Mayıs-Haziran 2019 tarihleri arasında elde edilmiştir. Anket formu araştırmacılar tarafından yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplama tarihlerinde aktif olarak kurumda çalışan katılımcıların uygun oldukları zamanda veriler toplanmıştır. Anket formunu doldurmak ortalama 10 dakika sürmüştür.

Araştırma evrenini Karaman ilinde faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Örneklem hesabı yapılmamış, araştırmaya katılmaya gönüllü ve veri toplama tarihleri arasında aktif olarak çalışan tüm personel araştırma kapsamına alınmıştır. Bu kapsamda çalışan 119 kişiden 100 geçerli anket formu temin edilmiştir. Değişken başına on adetten fazla geçerli ankete ulaşılmasından ötürü örneklemin evreni temsil etmede yeterli olduğu değerlendirilmiştir (Hair vd., 1998). Bu duruma ek olarak Açıklayıcı Faktör Analizi KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) bulguları analiz için örneklemin yeterliliğini de doğrulamıştır (Gürbüz ve Şahin, 2015). KMO testinin 0,80' in üzerinde olması önerilmekte ancak bu değer 0,50' nin altında olması kabul edilemez bir durumdur (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008).

2.1. Veri analizi ve bulgular

Araştırmaya katılan tekstil sektörü çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 1’de yer almaktadır. Tablo sonuçlarına göre anketi yanıtlayanların çoğunluğunun erkek ve evli olduğu, lise düzeyinde eğitim aldıkları, 20-40 yaş grubunda oldukları ve 0-5 yıl arasında iş deneyimine sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri Tablosu

Demografik Özellikler	Sayı (%)	Demografik Özellikler	Sayı (%)
Yaş		Eğitim Düzeyi	
20’ den az	10 (10)	İlköğretim	43 (43)
20-30	38 (38)	Lise	49 (49)
31-40	42 (42)	Üniversite	8 (8)
41-50	10 (10)		
Cinsiyet		İş Tecrübesi	
Kadın	39 (39)	0-5 yıl	61 (61)
Erkek	61 (61)	6-10 yıl	23 (23)
Medeni Durum		11-15 yıl	9 (9)
Evli	56 (56)	16-20 yıl	3 (3)
Bekâr	44 (44)	20 yıldan fazla	4 (4)

2.2. Açıklayıcı faktör analizi

Ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlamak için temel bileşenler analizi yöntemi doğrultusunda açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve temel bileşenlere göre varimax dik döndürme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu analiz, değişken azaltma ve anlamlı kavramsal yapılara ulaşmak için uygulamada en çok tercih edilen çok değişkenli bir istatistik yöntemi (Büyüköztürk, 2012:123) olduğu için seçilmiştir. Ek 1, Ek 2 ve Ek 3’de ilgili ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Varimax dik döndürme yöntemi ile temel bileşenler analizi sonucuna göre KMO değerleri sırası ile ,867 ,865 ,810 olarak hesaplanmış ve bunun da iyi düzeyde olduğu (Kaiser, 1974) görülmüştür. Ayrıca Bartlett’s Test of Sphericity bulguları anlamlı χ^2 sonucu ortaya koymuş olup faktör analizinin ilgili değişkenlere uygulanabileceğini göstermiştir.

2.3. Korelasyon analizi

Farklılıkların yönetimi algısı, örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansı ölçeklerinin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre oluşturulmuş bileşik değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları tablosu Tablo 2’de sunulmuştur. Korelasyon analizi sonuçlarına göre yenilikçilik ile çeşitlilik alt boyutları arasında ilişki olmadığı ancak diğer boyutların birbirleri ile orta ve yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Yenilikçilik	1										
İş Ortamı	.660**	1									
Özgüven	.471**	.571**	1								
Yaratıcılık	.503**	.664**	.540**	1							
Yenilik	.272**	.507**	.548**	.528**	1						
Açıklık	.421**	.687**	.446**	.527**	.379**	1					
Girişimcilik	.245*	.409**	.474**	.378**	.532**	.299**	1				
Ayrımsızlık	.464**	.669**	.510**	.587**	.479**	.466**	.340**	1			
Çeşitlilik	.029	.304**	.366**	.318**	.376**	.295**	.290**	.524**	1		
Yönetmelik Politikalar	.320**	.593**	.331**	.462**	.441**	.395**	.213*	.647**	.380**	1	
Sosyal Politikalar	.266**	.583**	.328**	.504**	.374**	.611**	.210*	.578**	.422**	.566**	1

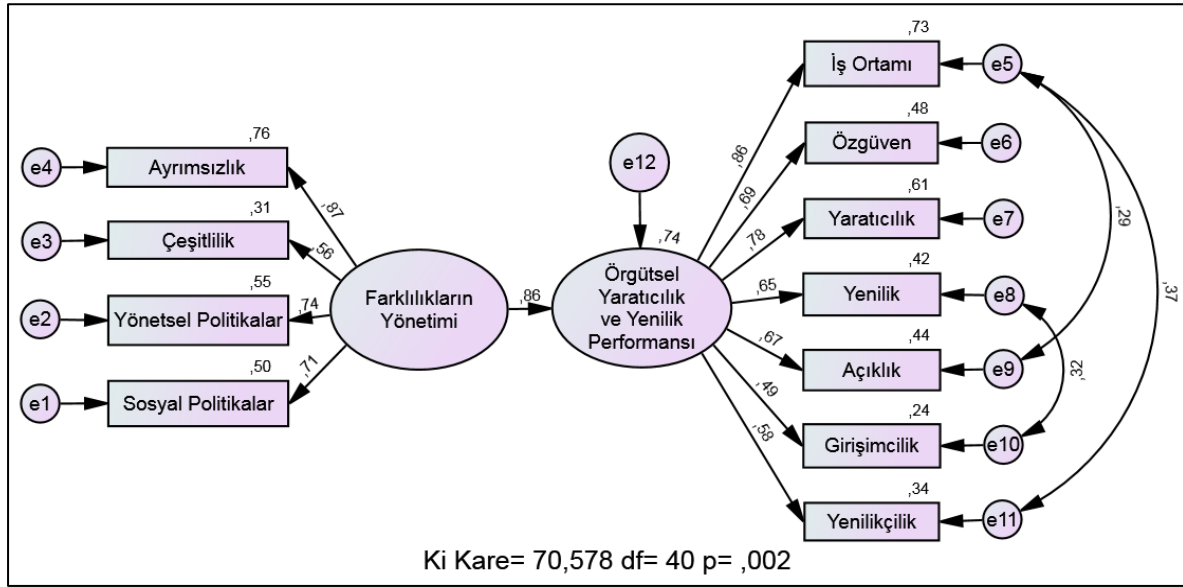
** . Korelasyon $p > 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

* . Korelasyon $p > 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

2.4. Yapısal eşitlik modeli yol analizi

Farklılıkların yönetimi algısının örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansına etkisini test etmek amacı ile Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yol analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Şekil 1'de ilgili etkiyi test eden teorik modelin yol analizi gösterilmektedir.

Şekil 1. Teorik Model Yol Analizi



Modelde yer alan değerler standardize edilmiş tahmin parametrelerinden oluşmaktadır. Teorik model CFI, IFI, RMSEA ve χ^2 /df uyum indeksleri ile test edilmiştir. Tablo 3'de görüldüğü üzere uyum indeksleri kabul edilebilir referans değerleri sınırı içerisinde.

Tablo 3. Araştırma Modeli Uyum İyiliği İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Referans Değerler	Araştırma Bulguları
CFI (Karşılaştırmalı Uyum iyiliği indeksi)	$\geq 0,90$	0,943
IFI (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi)	$\geq 0,90$	0,945
RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	$\leq 0,08$	0,08
χ^2 /df	≤ 3	1,764

YEM yol analizi bulgularına göre araştırmanın hipotezleri (H₁ ve H₂) desteklenmiştir. Diğer bir ifade ile bağımsız değişken, "farklılıkların yönetimi" algısı ile bağımlı değişkenler "örgütsel yaratıcılık" ve "yenilik performansı" algısı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ayrıca örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansı algısının % 74' ünü farklılıkların yönetimi algısının açıklayabildiği tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çeşitli nedenlerden ötürü farklılıkların sıklıkla görülebildiği tekstil sektörü temelde moda faktöründen ötürü sürekli yenilik ve yaratıcılık kavramlarına bağımlı bir sektördür. Bu nedenle Karaman ilinde çokuluslu tekstil işletmelerine fason üretim yapmakta olan bir işletmede çalışan işgörenlerle yürütülen bu çalışmada farklılıkların yönetimi algısının örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansına olası etkileri araştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan tekstil sektörü çalışanlarının çoğunluğunun erkek ve evli olduğu, lise düzeyinde eğitim aldıkları, 20-40 yaş grubunda oldukları ve 0-5 yıl arasında iş deneyimine sahip oldukları görülmüştür. Bu durum tekstil sektöründe; işgörenlerin yükseköğrenim düzeyinde eğitim seviyesine sahip olması gerekmediği, yoğun çalışma temposundan ötürü fiziki güç gereksinimine ihtiyaç duyulduğu ve genç-orta yaş grubundaki işgörelere daha çok öncelik verildiği yönünde yorumlanabilir.

Farklılıkların yönetimi algısı, örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansı ölçeklerinin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre oluşturulmuş bileşik değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçlarına göre ise farklılıkların yönetimi alt boyutlarından çeşitlilik ile yenilik performansının tek boyutu olan yenilikçilik alt boyutu arasında herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür. Çeşitlilik alt boyutu yaş grubu farklılığı, engellilik, ideolojik görüş, bireysel farklılıklar ve farklı cinsel tercihler içerikli maddelerden oluşmaktadır. Dolayısı ile bu konulardaki algının yenilikçilik ile birlikte hareket etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile işgörelere arasındaki yaş grubu farklılığının yenilikçilik önünde bir engel oluşturduğu bu araştırma bulgularına göre söylenemez.

Adı geçen bu iki alt boyut arasındaki durumun aksine diğer tüm alt boyutlar arasında ise orta ve yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum ise farklılıkların yönetimi algısı ile örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansının ne denli birbirleri ile iç içe olan değişkenler olduğunun bir göstergesi olabilir. Geçen yıl önemsenmeyen bir kumaş renginin bu yılın favori rengi olabildiği tekstil sektöründe bu dinamizme yön verenlerin tüketicilerden ziyade tekstil üreticileri olduğu göz önünde bulundurulduğunda etkin bir farklılıkların yönetimi politikasının örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansına önemli katkılar sağlayacağı rahatlıkla söylenebilir.

Karaman ilinde faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinde çalışan işgörelere farklılıkların yönetimi algılarının örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansı algıları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla planlanan bu araştırmada farklılıkların yönetimi algısının örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile bağımsız değişken, "farklılıkların yönetimi" algısı ile bağımlı değişkenler "örgütsel yaratıcılık" ve "yenilik performansı" algısı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ayrıca örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansı algısının % 74' ünü farklılıkların yönetimi algısının açıklayabildiği yapısal eşitlik modeli yol analizi bulgularına göre tespit edilmiştir.

Tekstil sektöründe kısıtlı olan farklılıkların yönetimi, örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansı araştırmalarına katkı sağladığı düşünülen bu araştırma sonuçları doğrultusunda farklılıkların yönetimi konusuna örgütlerin gerekli hassasiyeti göstermesi gerektiği ve bu durumun sektörün dinamik yapısına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Araştırma, Karaman ilinde faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinde görev yapan, araştırma tarihleri arasında aktif olarak çalışan ve araştırmaya katılmaya gönüllü işgörelere sınırlı olup farklı bölge ve iş kollarında yeni araştırmaların yapılarak sonuçların karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar Erdur, D. (2016). "Yönetim Bilgisinin Çokuluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı: Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ahmed, U., Shah, S. A., Qureshi, M. A., Shah, M. H., & Khuwaja, F. M. (2018). Nurturing Innovation Performance Through Corporate Entrepreneurship: The Moderation of Employee Engagement, *Studies in Business and Economics*, 13(2), 20-30. doi:10.2478/sbe-2018-0017
- Akan, M., & Kanık, İ. (2018). Farklılıkların Yönetiminin Örgüt Kültürüne Olan Etkisi: İstanbul' da Faaliyet Gösteren Hizmet Sektöründeki Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(17.UİK Özel Sayısı), 657-674. doi:10.18092/ulikidince.431958
- Akinci Vural, Z. B., & Liedtke, C. (2017). Diversity Management and Corporate Culture: A System-Theoretical Perspective, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 1-33.
- Aksu, N. (2008). "Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Arslan, Y. (2018). "Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Alguları ile Örgütsel Mutluluk Alguları Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Atakan, S. C. (2017a). Yenilik Stratejileri ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 1(2), 29-42.
- Atakan, S. C. (2017b). "Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ataman, S. (2014). "Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Personellerine Yönelik Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Ayrancı, E. (2008). İş Ortamında Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9, 67-79.
- Bakaç, N. (2018). "Farklılıkların Yönetimine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Bal, C. G., & Karakuş, F. N. (2018). Farklılıkların Yönetimi Konusu Üzerine Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2003-2017 Dönemi, *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(2), 99-113. doi:10.22139/jobs.398930
- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Alguları, *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 43(1), 41-78.
- Balay, R., Kaya, A., & Melik, G. (2015). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık İle Yönetimsel Etkililik Alguları Arasındaki İlişki, *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(2), 439-466.
- Balay, R., & Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation, *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Begeç, S. (2013). Effective Diversity Management Initiatives, *International Review of Management and Marketing*, 3(2), 63-74.
- Belçer, M. (2018). "Hemşirelerin Örgütsel Yaratıcılık Alguları ve Problem Çözme Becerileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Boer, H., & Daring, W. E. (2001). Innovation, What Innovation? A Comparison Between Product, Process and Organizational Innovation, *International Journal of Technology Management*, 22(1-3), 83-107.
- Boso, N., Donbesuur, F., Bendega, T., Annan, J., & Adeola, O. (2014). Does Organizational Creativity Always Drivemarket Performance?, *Psychology & Marketing*, 34(11), 1004-1015. doi:10.1002/mar.21039
- Buluş, Ç. (2017). "Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 16. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cengiz, E., Acuner, T., & Baki, B. (2006). Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 421-433.
- Cengiz, E., Acuner, T., & Baki, B. (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 98-121.
- Çağlın Usta, Ö., & Bayraktar, O. (2017). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 2(2), 68-78.

- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- De Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational Creativity as a Crucial Resource for Building International Business Competence, *International Business Review*, 28, 438-449. doi:10.1016/j.ibusrev.2018.11.003
- Değirmencioglu, Ç. (2006). "Kobilerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 1-28.
- Derin, N., & Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Yaratıcılığın Self Organizasyon Oluşumuna Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 255-264.
- Durmuş, A. (2018). "Yenilik Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Echeverri, A., Lozada, N., & Arias, J. E. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento Sobre la Creatividad Organizacional, *Información Tecnológica*, 29(1), 71-82. doi:10.4067/S0718-07642018000100009
- Eren, E., Alpkın, L., & Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 201-224.
- Ertekin, E. (2016). "Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Yaratıcılık ve Müşteri Memnuniyeti Algılamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Eryiğit, N. (2013). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansına Etkisi: İSO 1000 Uygulaması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Fettahlioğlu, Ö. O., & Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-140.
- Fidan, M. (2018). "Okullarda Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetimsel İnovasyona İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fidanboy, C. Ö. (2018). Yenilik İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Bilişim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 362-378. doi:10.15295/bmij.v6i3.364
- Fleacă, B. (2018). Comparative Analysis of European and Global Innovation Performance Barometers, *TEM Journal*, 7(3), 589-596. doi:10.18421/TEM73-15
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm, *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Gözükara, E. (2014). "Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülşen, İ. (2018). "Perakendecilikte Yenilik ve İşletme Performansı", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- Gültekin, Z. (2011). "Çokuluslu Proje Ekiplerinde Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi ve Marmaray Projesi Örneği", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gündoğdu, H. (2016). "KOBİ' lerde Farklılıkların Yönetimi ve İnsan Kaynakları Politikaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., & Tatham, R. (1998). Multivariate Data Analysis with Readings, 2nd and 4th Ed., Macmillan Publishing Company, London.

- Håkonsen Coldevin, G., Carlsen, A., Clegg, S., Pitsis, T. S., & Antonacopoulou, E. P. (2018). Organizational Creativity as Idea Work: Intertextual Placing and Legitimizing Imaginings in Media Development and Oil Exploration, *Human Relations*, 1-29. doi:10.1177/0018726718806349
- Hennekam, S., Bacouel-Jentjens, S., & Yang, I. (2019). Ethnic Diversity Management in France: A Multilevel Perspective, *International Journal of Manpower*, 40(1), 120-134. doi:10.1108/IJM-10-2017-0272
- İnce, M., Gül, H., Candan, H., & Çakıcı, A. B. (2015). Örgütlerde Sınırları ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 6(12), 292-321.
- İraz, R., Abul, A., & Kurnaz, G. (2017). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Yenilikçilik Performansı ile İlişkisi: Konya' da Tekstil İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(30. Yıl Özel Sayısı), 35-49.
- İraz, R., Kalfaoğlu, S., & Kurnaz, G. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21(2), 393-406.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity Management Time for A New Approach, *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.
- Jaime, P. (2018). Recycling the Idea of Race: Socio-Political Agenda, Transnational Business Culture, and Diversity Management in Brazil, *Journal for the Study of Race, Nation and Culture*, 24(5), 647-665. doi:10.1080/13504630.2017.1386356
- Jeong, I., & Shin, S. J. (2019). High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective, *Journal of Management*, 45(3), 909-925. doi:10.1177/0149206316685156
- Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity, *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Karagöz, Y., & Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.
- Karakuş, G. (2014). "İşletmelerde Ürün ve Süreç Yeniliğinin Örgütsel Yaratıcılık Bağlamında Performansa Etkileri ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karakuş, G. (2018). Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak için Öneri Geliştirme Sistemi: Atıştırmalık Üretim Sektöründe Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 254-274. doi:10.20491/isarder.2018.380
- Karashahin, T. (2019). "Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Kaya Özbağ, G. (2010). "Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modelinin Yenilik Performansına Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kayhan, T. (2005). "Girişimcilik İklimi ve Yenilik Performansına Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kendir, H. (2013). "Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları: Afyonkarahisar İli Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kılınç, S. (2018). "Psikolojik Sermaye ve İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koch, J., Wenzel, M., Senf, N. N., & Maibier, C. (2018). Organizational Creativity as an Attributional Process: The Case of Haute Cuisine, *Organization Studies*, 39(2-3). doi:10.1177/0170840617727779
- Kulakoğlu, D. N., & Topaloğlu, C. (2017). Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekânın Etkinliği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 1-14.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms, *Strategic Management Journal*, 27, 131-150. doi:10.1002/smj.507

- Li, J., Xia, J., & Zajac, E. J. (2017). On the Duality of Political and Economic Stakeholder Influence on Firm Innovation Performance: Theory and Evidence from Chinese Firms, *Strategic Management Journal*, 39(1), 193-216. doi:10.1002/smj.2697
- Majidli, F. (2017). "Mobbing ile Mücadelede Farklılıkların Yönetiminin Önemi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Martins, F. S., Santos, E. B. A., & Vils, L. (2017). Organizational Creativity in Innovation a Multicriteria Decision Analysis, *Independent Journal of Management & Production*, 8(4), 1223-1245. doi:10.14807/ijmp.v8i4.643
- Meriç, Ç. (2018). "İlkokullarda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G. (2018). Organizational Creativity Management: Discussion Elements, *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 922-939. doi:10.1590/1982-7849rac2018170409
- Nesterenko, G., & Lanovenczyk, O. (2019). Diversity Management in Education as a Factor of State Security, *Intercultural Communication*, 1(6), 251-265. doi:10.13166/inco/105248
- Nishii, L. H., & Özbilgin, M. F. (2007). Global Diversity Management: Towards a Conceptual Framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883-1894. doi:10.1080/09585190701638077
- Nişancı, Z. N., Mayatürk Akyol, E., & Özmutaf, N. M. (2016). Farklılıklar Kapsamında Davranış Tarzları ve Bireysel Performans: Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışan Perspektifi, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 287-307. doi:10.18657/yecbu.29745
- Noorzad, M. F. (2018). "Exploring the Effects of Diversity Management on Organizational Climate", Unpublished Master Thesis, Selçuk University Institute of Social Sciences, Konya.
- Okat, B. (2010). "Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Olszak, C. M., Bartuś, T., & Lorek, P. (2018). A Comprehensive Framework of Information System Design to Provide Organizational Creativity Support, *Information & Management*, 55, 94-108. doi:10.1016/j.im.2017.04.004
- Olszak, C. M., & Kisielnicki, J. (2018). A Conceptual Framework of Information Systems for Organizational Creativity Support. Lessons from Empirical Investigations, *Information Systems Management*, 35(1), 29-48. doi:10.1080/10580530.2017.1416945
- Otaye-Ebede, L. (2018). Employees' Perception of Diversity Management Practices: Scale Development and Validation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 462-476. doi:10.1080/1359432X.2018.1477130
- Örücü, E., & Akyüz, A. N. (2018). Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(57), 20-36.
- Özgür Güler, E., & Kanber, S. (2011). İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayii Uygulaması, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 61-76.
- Özyer, Y., & Gözükara, E. (2014). Yenilikçi Kültürün Örgütsel Yaratıcılık Öğrenme Çabaları Üzerindeki Etkisi, *Istanbul Journal of Social Sciences*, Fall(8), 23-33.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies, *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Polat, B. (2015). "Farklılıkların Yönetimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Tekstil ve Maden Sektörü Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance: An Empirical Examination, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901-918. doi:10.1108/02656710310493625
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2004). The Multidimensionality of TQM Practices in Determining Quality and Innovation Performance - An Empirical Examination, *Technovation*, 24, 443-453. doi:10.1016/S0166-4972(02)00122-0

- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of Innovations*, Fourth Edition, Simon and Schuster, New York.
- Sezerel, H., & Tonus, H. Z. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Farklılıkların Yönetimi: Türkiye Yazını, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(17), 1-13. doi:10.17823/gusb.259
- Shereif Mahdi Abaker, M.-O., Al-Titi, O. A. K., & Al-Nasr, N. S. (2019). Organizational Policies and Diversity Management in Saudi Arabia, *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 454-474. doi:10.1108/ER-05-2017-0104
- Si, S., & Wei, F. (2011). Transformational and Transactional Leaderships, Empowerment Climate, and Innovation Performance: A Multilevel Analysis in the Chinese Context, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320. doi:10.1080/1359432X.2011.570445
- Sutanto, E. M. (2017). The Influence of Organizational Learning Capability and Organizational Creativity on Organizational Innovation of Universities in East Java, Indonesia, *Asia Pacific Management Review*, 22, 128-135. doi:10.1016/j.apmr.2016.11.002
- Syed, J., & Özbilgin, M. (2009). A Relational Framework for International Transfer of Diversity Management Practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435-2453. doi:10.1080/09585190903363755
- Şık Akıncı, E. (2018). "Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâları ve Örgütsel Yaratıcılıkları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tozkoparan, G., & Vatansver, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı üzerine Bir Odak Grup Çalışması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(21), 89-109.
- Uğurlu, C. T., & Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 96-112.
- Usta, Ö. Ç. (2017). "İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Aylıma Niyetine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wrench, J. (2005). Diversity Management Can Be Bad for You, *Race & Class*, 46(3), 73-84. doi:10.1177/0306396805050019
- Yahşi, Ü. (2014). "Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları ile Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory, *Group & Organization Management*, 36(1), 6-38. doi:10.1177/1059601110390997
- Yaşar Uğurlu, Ö., Çolakoğlu, E., & Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106. doi:10.18394/iid.492829
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka, *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 100-131.
- Yeşil, S., & Purtaş, S. (2017). Farklılıkların Yönetimi, Kurumsal İtibar ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 173-194.
- Yetgin, S. (2016). "İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Giresun İlinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yıldız, B., & Sayın, B. (2019). Süreç Yönetiminin Ürün İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisinde Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyici Rolü, *Business and Economics Research Journal*, 10(2), 575-586. doi:10.20409/berj.2019.186
- Yılmaz, E., & İzgar, H. (2009). Examination of Primary School Teachers' Job Satisfaction With Regards to Organizational Creativity within a School Context, *Elementary Education Online*, 8(3), 943-951.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 145-158.

Yirmibeşoğlu, S. (2018). "Örgütlerdeki Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Uyum Yetenekleri ile Olan İlişkisi: Düzce İli Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Yurter, Y. (2016). "İlkokul ve Ortaokullarda Okul İklimi ile Örgütsel Yaratıcılık Davranışları Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.

Zehir, C., & Özşahin, M. (2008). A Field Research on the Relationship Between Strategic Decision-Making Speed and Innovation Performance in the Case of Turkish Large-Scale Firms, *Management Decision*, 46(5), 709-724. doi:10.1108/00251740810873473

Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship Between Cooperation Networks and Innovation Performance of SMEs, *Technovation*, 30, 181-194. doi:10.1016/j.technovation.2009.08.003

Ek 1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (n=100)

KMO ve Bartlett's Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği = ,867			
	Yaklaşık Ki-kare (χ^2) = 1118,439			
	df (serbestlik derecesi) = 190			
	Sig. = ,000			
Bileşen Matrisi ^a	Bileşenler			
	1	2	3	4
F1-İşyerimizde tüm çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	,809			
F2-İşyerimiz cinsiyet, yaş, dil, din, sosyo-ekonomik düzey, eğitim, yetenek ve beceri gibi farklılıklara değer vermeyi insan kaynakları politikası haline getirmiştir.	,780			
F11-İşyerimizde ekonomik farklılıklar nedeniyle ayırım yapılmamaktadır.	,768			
F15-İşyerimizde farklılıklarına rağmen herkesin eşit biçimde değerlendirilmesini olumlu karşıyorum.	,722			
F18-İşyerimizde farklı ırk ve/veya etnik köken nedeniyle ayrımcılık yapılmamaktadır.	,645			
F29-İşyerimizde diğer çalışanlarla her konuda rahat iletişim kurabiliyorum.	,621			
F30-Farklılığa saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı ve çalışma performansımı etkiler.	,566			
F16-İşyerimizde yöneticiler farklılıklarına rağmen tüm çalışanları karar alma aşamasına dâhil ederler.	,535			
F9-İşyerimizde farklı yaş gruplarından kişiler çalışmaktadır.	,840			
F8-İşyerimizde engelli çalışanlara yönelik ayrımcılık yapılmamaktadır.	,755			
F10-İşyerimizde siyasi görüş ve düşünceler nedeniyle ayrımcılık yapılmamaktadır.	,642			
F7-Çalışanların bireysel farklılıkları işyerimizde zenginlik olarak görülür.	,638			
F26-İşyerimizde farklı cinsel tercihleri olan çalışanlara karşı ayrımcılık yapılmamaktadır.	,410			
F28-İşyerimizde hiyerarşiden etkilenmeden üst düzey yönetici ile personel arasında bilgi konulu iletişim ortamı sağlanmaktadır.		,785		
F23-İşyerimizde yöneticiler çalışanların sahip oldukları farklı yetenek ve becerilerini çalışma yaşamına kazandırmaya çalışırlar.		,706		
F24-İşyerimizde yöneticiler farklılıklar nedeniyle oluşan sorunların üstünden gelmek için yeterli deneyim, bilgi ve beceriye sahiplerdir.		,625		
F21-İşyerimizde farklı kültürlerden gelen ve azınlık özellikler taşıyan çalışanların sosyal aktivitelere dâhil olmasına fırsat verilir.			,767	
F20-İşyerimizde farklı kültürlerden gelen ve azınlık özellikler taşıyan çalışanların yönetici olmasına izin verilir.			,727	
F19-İşyerimizde yöneticiler farklılıkların üzerine yoğunlaşmanın çalışanların yaratıcılığını arttırdığını düşünmektedirler.			,669	
F17-İşyerimizde ki çalışanlar birbirlerini anlama konusunda empati yaparak hareket ederler.			,543	

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Varimax

a.Rotasyon 7 tekrarda yakınsandı (ortak noktada benzeşti).

Bileşen Adı	Özdeğer	Varyans	α	Madde Sayısı
Ayrımsızlık	8.147	40.735	,71	8
Çeşitlilik	2.087	10.435	,76	5
Yönetmel Politikalar	1.401	7.005	,76	3
Sosyal Politikalar	1.188	5.938	,80	4
Toplam açıklanan varyans:		64.112		

Ek 2. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (n=100)

KMO ve Bartlett's Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği = ,865 Yaklaşık Ki-kare (χ^2) = 1817,384 df (serbestlik derecesi) = 378 Sig. = ,000					
	Bileşenler					
Bileşen Matrisi *	1	2	3	4	5	6
036-İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.	,844					
037-İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	,796					
038-İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	,759					
035-İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	,707					
025-Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.	,690					
034-İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.	,656					
033-İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	,597					
024-Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler	,545					
012-Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	,759					
013-Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	,755					
010-Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	,742					
011-Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	,581					
014-Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	,539					
09-Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	,514					
019-Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.	,696					
016-Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	,684					
020-Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	,604					
015-Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	,591					
06-Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.	,822					
07-Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	,760					
08-Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	,620					
05-Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	,551					
030-İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler	,785					
029-İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	,758					
032-İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	,599					
03-Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	,830					
02-Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	,752					
04-Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	,678					

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Varimax

a.Rotasyon 8 tekrarda yakınsandı (ortak noktada benzeşti).

Bileşen Adı	Özdeğer	Varyans	α	Madde Sayısı
İş Ortamı	11.266	40.236	,93	8
Özgüven	2.653	9.473	,84	6
Yaratıcılık	1.691	6.039	,78	4
Yenilik	1.443	5.155	,82	4
Açıklık	1.187	4.238	,82	3
Girişimcilik	1.126	4.022	,79	3
Toplam açıklanan varyans:			69.163	

Ek 3. Yenilik Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (n=100)

KMO ve Bartlett's Testi (Bartlett's Test of Sphericity)		Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği = ,810 Yaklaşık Ki-kare (χ^2) = 384,921 df (serbestlik derecesi) = 10 Sig. = ,000
Bileşen Matrisi ^a	Bileşen 1	
Y1-İşletmemiz sık sık yeni fikirler dener.	,801	
Y2-İşletmemiz işleri başarmak için yeni yollar dener.	,814	
Y3-İşletmemiz faaliyetlerini geliştirecek yeni metotlar dener.	,783	
Y4-İşletmemiz pazarda yeni mal ve hizmetleri ilk sunan işletmeler arasındadır.	,641	
Y5-İşletmemizin ortaya çıkardığı yeni mal ve hizmetler son 3 yıl içinde artmıştır.	,640	

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Varimax
a.Rotasyon 1 tekrarda yakınsandı (ortak noktada benzeşti).

Bileşen Adı	Özdeğer	Varyans	α	Madde Sayısı
Yenilikçilik	3.679	73.583	,91	5
Toplam açıklanan varyans:		73.583		