

## İzci Liderlerinin Farklılıkları Kabul Etme Düzeylerinin Yenilikçi Davranışları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

### Investigation of the Effect of Scout Leaders' Level of Acceptance of Differences on Their Innovative Behavior

Z. Mehmet FIRAT<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, Ankara, Türkiye.

**ÖZ:** Bu araştırmanın amacı izci liderlerinin farklılıkları kabul etme ve yenilikçi davranış düzeylerini çeşitli demografik özelliklere göre araştırmak ve onların farklılıkları kabul etmelerinin yenilikçi davranışları üzerinde bir etkisi olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın çalışma grubunu Kocaeli'nde faaliyette bulunan 166 izci lideri oluşturmuştur. Araştırmaya 82 kadın ve 84 erkek izci katılmıştır. Katılımcılar çoğunlukla genç ve bekârdır. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Farklılıkları Kabul Etme Ölçeği" ve "Yenilikçi Davranış Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Bağımsız Örneklem T-Testi, Korelasyon Analizi ve Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda; farklı dini/etnik yapıları kabul etme medeni duruma göre değişmektedir. Farklı dış görünüşleri kabul etme cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Statü göz önüne alındığında farklı dini/etnik yapıları kabul etme konusunda farklılık görülmüştür. Statü farklı düşünceleri/değerleri kabul etme konusunda da rol oynamaktadır. Farklı dini/etnik yapıların kabulü ve farklı düşüncelerin/değerlerin kabulü açısından cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur. İzci olarak görev süresi yenilikçi davranış sergilemede farklılık gösterir. Yenilikçi davranış açısından cinsiyet, medeni durum, yaş ve statüye göre anlamlı bir fark yoktur. Farklılıkları kabul etmenin üç boyutunun da yenilikçi davranış üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** farklılık, yenilikçi davranış, izci, dış görünüş.

**ABSTRACT:** This study aims to research the acceptance levels of differences and the degree of scout leaders' innovative behavior according to various demographic characteristics and to reveal whether their acceptance of differences impacts their innovative behavior. The participants of the study consisted of 166 scout leaders active in Kocaeli. 82 female and 84 male scouts participated in the research. Participants are primarily young and single. "Accepting Differences Scale" and "Innovative Behavior Scale" were used as data collection tools in the research. One-way ANOVA, Independent Sample T-Test, Correlation Analysis, and Multiple Regression Analysis were implemented in this study. In this context, the acceptance of different religions/ethnicities varies according to marital status. The acceptance of different appearances differs according to gender. Considering the status, there was a difference in acceptance of different religions/ethnicities. Status also plays a role in the acceptance of different ideas/values. In terms of the acceptance of different religions/ethnicities and the acceptance of different ideas/values, there is not a significant difference based on gender. The mission time as a scout differs in exhibiting innovative behavior. Regarding innovative behavior, there is no significant difference based on gender, marital status, age, and status. It has been observed that all three dimensions of accepting differences do not affect innovative behavior.

**Keywords:** diversity, innovative behavior, scout, different appearance.

#### AÇIK ERIŞİM

##### Editör:

Deniz BEDİR  
Erzurum Teknik Üniversitesi, Spor  
Bilimleri Fakültesi, Erzurum, Türkiye.

##### Hakemler:

Çiğdem ÖNER  
İstanbul Rumeli Üniversitesi, Spor  
Bilimleri Fakültesi, İstanbul, Türkiye.  
Selim ASAN  
Erzurum Teknik Üniversitesi, Spor  
Bilimleri Fakültesi, Erzurum, Türkiye.

##### İletişim:

Z. Mehmet FIRAT  
mzaferfirat@hotmail.com

##### Tarihler:

Geliş: 23.06.2023  
Kabul: 30.12.2023  
Yayınlanma: 31.12.2023

##### Künye:

Firat, Z. M. (2023). İzci liderlerinin farklılıkları kabul etme düzeylerinin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *IntJourExerPsyc*, 5(2):53-68.

<https://doi.org/10.51538/intjouexerpsyc.1319025>

## 1. GİRİŞ

İş, siyaset, bilim ve kâr amacı gütmeyen sektörlerden kuruluşlar, farklılıkla kendi bünyelerinde, aynı zamanda müşteri tarafında da uğraşmak zorundadır (<http://www.idm-diversity.org>). Günümüzde farklılıklarla daha sık karşılaşmaktayız. Çünkü farklı kültür ve coğrafyalardan gelen farklı benliklere sahip insanlar artık daha çok iç içe geçmiştir.

İnsanın geçirdiği kültürel evrim taş ok uçları, çanak çömlek, kalay, tarım, sulama, gemicilik, tekerlek, tunç, yazı çelik vb. çok önemli teknik yeniliklerle mümkün olmuştur (Betz, 2010: 14). Hatta bu yenilikler o kadar önemli olmuş ki, uzun tarihsel dönemler taş devri, tunç çağı, endüstri çağı gibi isimler almıştır. Toplumun bir ögesi olan organizasyonlar hedeflerine ulaşmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için sosyo-ekonomik, teknolojik, kültürel vb. alandaki değişimlere uyum sağlamak, kendilerini yenilemek durumundadır. Küreselleşmeyle beraber bilim ve teknolojideki hızlı ilerleme ve iletişim alanındaki gelişmeler organizasyonları buna mecbur bırakmaktadır.

1980'lerden itibaren işletmeler, farklılıkları oluşturmanın rekabet avantajı sağladığını ve farklılıklara sahip bireylerin işletmeler için yaratıcılık, yenilik ve insan gücünde enerji demek olduğunu görmeye başladı (Memduhoğlu, 2007: 15). Çalışanların ortaya çıkan yeni fikir ve çözümler hakkında söz sahibi olması organizasyon içi olumlu olabilir. Her yeni teknolojiye sahip olan devlet veya kurum rakiplerine üstünlük sağlayabilir.

Farklılık anlayışı, bu sözcüğün, işgücü içindeki azınlıkları ve kadınları belirtmek için kullanıldığı 70'li yıllardan bu yana büyük bir değişim geçirmiştir. Uzun bir süre, işyerindeki farklılık kavramı yöneticiler tarafından, çalışan yapısında cinsiyet, uyruk ya da etnik çeşitliliği artırmak; diğer bir deyişle, işyerinde yeterince temsil edilmeyen "kimlik gruplarından" kişilerin işe alınması ve çalışmaya devam etmesi anlamında kullanılmıştır (Keil ve ark., 2007: 5).

Yaş, cinsiyet, ırk, sakatlık, kıdem gibi biyografik özellikler çalışanları birbirinden ayıran bariz özelliklerdir (Robbins ve Judge, 2013: 43, 49). Bunlara dini de ilave edebiliriz. Robbins ve Judge (2013: 41,51) yüzeysel ve derin çeşitlilik olmak üzere iki çeşitlilikten bahsetmiştir. Yaş, din, dil, ırk, etnik köken, cinsiyet, sakatlık gibi kolaylıkla algılanabilen özelliklerdeki farklılıklar yüzeysel çeşitlilik olarak kabul edilmektedir. Bu farklılıklar insanların nasıl hissettiği veya düşündüğünü belirlememekle birlikte, belli bir kalıp yargıya zemin hazırlamaktadır. Derin çeşitlilik ise insanların birbirini tanıdıkça keşfedecekleri ve

benzerliklerini saptamakta giderek daha önemli hale gelecek olan; değerler, kişilik ve çalışma tarzı gibi konulardaki farklılıklardır. Yüzeysel özelliklerin kendi başlarına performans üzerinde çok da doğrudan etkisi olmayabilecektir. Performansla doğrudan ilişkisi olan derin özelliklerdir.

Çalışanlar ya da çalışan olma potansiyeli olanlar arasındaki; ırk, etnik köken, cinsiyet gibi özel demografik gruplara üyelikleri açısından, kişilerin sahip oldukları farklılıklara odaklanan tanımlar yıllardır popülerliğini korumaktadır. Farklılık kavramının her bir birey için ifade ettiği anlam ve içerik farklıdır. Yapılan tanımlardan bazıları "özel grupları", bazıları "güç" ve "güce sahip olmayı", bazıları ise "korunan grupları" vurgulamıştır (Döger, 2020: 39). Farklı yaş gruplarının bir arada çalıştığı günümüz iş yerlerinde yaşanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Latif ve Serbest, 2014: 132).

Çoğu insan farklılıkları kaçınılması gereken olumsuzluklar olarak görmektedir. Ancak aslında farklılıklar, kişisel yeteneklerin ortaya çıkması ve bireyin diğerleri ile sağlıklı ilişkiler kurmasına yardımcı olan fırsatlar şeklinde değerlendirilmelidir (Döger, 2020: 38). Farklı bir iş gücünün etkili bir şekilde işe alınması ve yönetimi, dinamik ve küresel pazarlardaki kuruluşlar için giderek daha önemli bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmektedir (Danowitz ve ark., 2009:70).

Mannix ve Neale (2005) farklılık konusunda iyimser ve kötümser olmak üzere iki görüşten bahsetmektedir. "İyimser" görüş, çeşitliliğin takım etkileşimi süreçleri için zorluklar yaratsa bile takım sonuçları için değer ve fayda yarattığını savunmaktadır. "Kötümser" görüş farklılığın etkilerine daha karamsar bir bakış açısı getirmektedir. Bu görüşe göre, farklılık, zayıf sosyal bütünleşme ve uyum yaratan sosyal bölünmeler yaratır ve bu da grup için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Kişilik ve bireysel farklılıklar; ödüllendirme tercihlerini, iletişim şekillerini, liderlere verilen tepkileri, arabuluculuk tarzlarını ve örgütsel davranışın birçok farklı boyutundaki tercihleri belirler (Robbins ve Judge 2013: 42). Toplum içinde insanların sahip oldukları farklı özellikler hem bireyleri hem örgütleri hem de toplumları çeşitli açılardan etkilemekle beraber günümüzde bu farklılık unsurları uluslararası çerçevede de önemli ölçüde kendi etkisini göstermektedir (Majidli ve Budak, 2018: 133).

Farklılığın olumlu ve olumsuz taraflarını inceleyen Mannix ve Neale (2005) genelde farklılığın yaratıcılığa ve performansa olumlu etki edeceği

konusunda bir inanç gelişmiş olduğunu belirtmiştir. Böyle olmakla birlikte sosyal bilim araştırmaları gözden geçirildiğinde farklılığın performans konusunda avantajlarının dar bir kapsamda kaldığını da ifade etmiştir. Araştırmalar, farklılığın gruplar halinde sosyal entegrasyon, iletişim ve çatışma üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini göstermektedir ve grup üyeleri için daha düşük performans ve daha düşük memnuniyet ile sonuçlanabilecektir.

Memduhoğlu (2007: 67) işgücü farklılıklarının bireysel ve örgütsel açıdan önemli bazı potansiyel yararlarını şu şekilde sıralamıştır: Eleman seçme ve yerleştirme, rekabet ve pazarlama avantajı, öğrenme ve yaratıcılık, iş doyumunun yükselmesi, örgütsel esnekliğin artması, değişime uyum sağlama, olumlu örgütsel imaj, ayrımcı olmayan halkla ilişkiler, problemlere alternatif çözümler üretme, bireysel ve örgütsel gelişme ve etkililik, sinerji yaratma. Potansiyel sakıncalar olarak ise bağlılığın azalması, iletişim zorluğu, çatışma yaşanması, ayrımcılığı meşrulaştırma, işgücü istismarı sıralanmıştır.

Dünya üzerinde yaşayan 7,7 milyar insanın aslında hiçbiri tam olarak birbirine benzemez. Az ya da çok farklılıkları hep vardır. Yine de farklılığı belli kategoriler altında toplamak sosyal bilimlerden açısından bir zorunluluktur. Bu kapsamda literatürde farklılık söz konusu olduğunda şu konuların ön plana çıktığı görülmektedir: Bireysel, sosyal, ekonomik, dini, cinsiyet, engellilik, siyasi, etnik, kültürel, ırk, politik düşünceler, yaş, eğitim ve iş deneyimi. Bunların dışında iletişim tarzları, boy ve kilo gibi fiziksel özellikler ile öğrenme ve anlama hızı da farklılık kavramı kapsamındadır.

Farklılıklar toplumsal, bireysel ve organizasyon boyutları da olabilir. Mannix ve Neal (2005), McGrath ve arkadaşlarının (1995) farklılıkları kategorilendirmesinden faydalanarak farklılıkla ilgili değişkenleri Tablo 1'de listelemiştir.

**Tablo 1.** Farklılığın kategori ve tipleri

Sosyal kategori farklılıkları	İrk Etnik köken Cinsiyet Yaş Din Cinsel durum Fiziksel yetenekler
Bilgi ya da becerilerde farklılıklar	Eğitim İşlevsel bilgi Bilgi ya da uzmanlık Eğitim Deneyim Yetenekler

Değerler ya da inançlarda farklılıklar	Kültürel arka plan ideolojik inançlar
Kişilik farklılıkları	Bilişsel tarz Duygusal eğilim Motivasyonel faktörler
Örgütsel ya da toplumsal statü farklılıkları	Görev ya da hizmet süresi Unvan
Sosyal ve ağ bağlarına farklılıklar	İşle ilgili bağlar Arkadaşlık bağları Topluluk bağları Grup içi üyelikler

Kaynak: Mannix ve Neale: 2005.

Herkes aynı şeyleri düşünmez, aynı inançları ve aynı duyguları paylaşmaz. İşte bu gerçeğin farkında olmak, zora ve baskıya başvurmadan farklılıkları kabul etmek yüce bir erdemdir (Memduhoğlu, 2007: 20). Farklılıkların kabul görüldüğü ortamlarda anlaşmazlıklar, çatışmalar aza indirgenmekte, çok kültürlü bir iş ortamı yaratılmakta, çalışanların birbirlerine karşı saygılı davranmaları teşvik edilmektedir (Majidli ve Budak, 2018: 152).

Farklılığın kabul edildiği ve hoş karşılandığı bir örgüt her düzeyde aşağıdaki nitelikleri taşıyacaktır (Speechley ve Wheatley, 2001'den akt. Öncer, 2004: 4, 5): Açıklık, anlayış, dürüstlük, korkusuzluk, öğrenme, sorumluluk, son derece gelişmiş iletişim ağları, yargısız infazdan kaçınmak.

Yaşlı ve genç arasında, farklı meslek kültürleri arasında veya farklı organizasyon kültürleri arasında. Aynı zamanda, güçlerini birleştiren şirketlerde, tamamen yeni bir bilgi teknolojisi altyapısı sunan kuruluşlarda veya giderek çok kültürlü bakım hizmeti vermek zorunda kalan bakımevlerinde olduğu gibi, çok farklı kuruluşlardaki farklılıkların "yönetimi" gereklidir (<http://www.idm-diversity.org>). Farklılıkların yönetimi, bir kuruluşun içindeki belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip kullanmayı içeren, geleceğe odaklanmış, değerlerin yön verdiği, stratejik, iletişime dayalı, şirket için katma değer yaratan bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli şekilde geliştirilmesidir (Keil ve ark., 2007: 6). Mannix ve Neal'e (2005) göre olumsuzlar ve zorluklar farklılığın önemli somut faydalar sunamayacağını düşündürmemelidir. Sadece avantajların bir bedel olmadan gelmediği anlaşılmalıdır. Mannix ve Neal'in (2005) görüşüne göre çeşitlilik bu bedele değerdedir.

Memduhoğlu (2007: 183) tarafından yapılan araştırmaya göre bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yönetici ve öğretmenlerin farklılıklara ilişkin görüşleri cinsiyete, yaşa, mesleki kıdeme

(toplam hizmet süresi) ve yöneticilik kıdemine göre değişmemektedir.

Döğer (2020: 81-82) tarafından yapılan araştırmada Y kuşağının farklılıkları kabul seviyesi bütün boyutlarda yüksek bulunmuştur. Kadınlar farklı dış görünüşleri kabul konusunda erkeklerden daha öndedir. Öğrenim düzeyinin azalmasıyla farklı dini/etnik yapıları kabul etme de azalmaktadır. Farklılıkları kabul seviyesi bekârlarda bütün boyutlarda daha yüksek bulunmuştur.

Farklılıklar; yaratıcı fikirlere, yenilikçi çözümlere ve bakış açılarına kaynak teşkil edebilir. Her şeyin değiştiği bir dünyada organizasyonlar ve bireyler de değişir. Bunun için yenilikçi davranışlara ihtiyaç vardır. Organizasyonların sadece gelişmek için değil, hayatta kalmak için de temelde farklı bir zihniyete ihtiyacı var. Günümüz iş dünyasında en çok konuşulan kavramlardan bazıları ekip çalışması, yenilikçilik, zekâ, insan becerileri vb.dir (Goyal ve Akhilesh, 2007). Modern kuruluşlar, günümüzün hızla değişen ortamında hayatta kalmak için sürekli olarak uyum sağlamalıdır. Değişen çevresel koşulları karşılamak için yenilik yapamayan durgun bir kuruluş, sonunda karmaşık bir ekonomide rekabet edemeyecektir (Johnson, 2001: 341).

Bir işletmenin iyi olması sürekli her alanda (ürün, süreç, yöntem, yapı ve yönetim vb.) yenilik yapmaktan ve çalışanların yaratıcılıklarından yararlanmaktan geçer (Top, 2008: 211). Yenilik bir ürün, süreç ya da hizmeti yaratmak veya geliştirmek için uygulanan yeni bir fikirdir. Yenilikler, küçük artan gelişmelerden, radikal buluşlara kadar değişiklik göstermektedir (Robbins ve Judge, 2013: 603). Yenilik türleri çeşitli kategorilere göre Tablo 2'de gösterilmektedir.:

**Tablo 2.** Genel yenilik türleri

Sisteme göre	Programlanmış Programlanmamış
Öncelikli odaklara göre	Ürün yenilikleri Süreç yenilikleri Örgütsel yapı yenilikleri İnsan kaynakları yenilikleri
Sonuç ve etkilerine göre	Kademeli yenilikler Radikal yenilikler Uygulamalı yenilikler Teknik yenilikler

Kaynak: Güleş ve Bülbül'den (2004) akt. Top (2008: 216).

Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya

süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (Oslo Kılavuzu, 2005: 50).

Yenilik, ister mevcut bir işletmede, bir kamu hizmeti kurumunda veya aile mutfağında yalnız bir kişinin başlattığı yeni bir girişimde olsun, girişimciliğin spesifik bir fonksiyonudur. Girişimcinin ya yeni zenginlik üreten kaynaklar yarattığı ya da mevcut kaynakları zenginlik yaratma potansiyeli ile donattığı araçtır (Drucker, 2002).

Rogers (1995:263) yenilikleri benimseyenleri yenilikçiler, öncüler, sorgulayıcılar, şüpheciler ve gelenekçiler olmak üzere beş farklı kategoriye ayırmıştır. Bunlardan en küçük oranı birinci sıradaki yenilikçiler oluşturmaktadır. Yani ilk kategoriye dahil olmak gerçekten kolay değildir. Çoğunluğu temsil edenler ise üçüncü ve dördüncü sıradaki sorgulayıcılar ile şüphecilerdir. İlk sıradaki yenilikçiler cesurdur. Son sıradaki gelenekçiler ise geç kalanlardır.

Yaratıcı ürünlerin geliştirilmesi ve uygulanması, yenilikçiliğin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Yani bireysel ve takımdaki yaratıcılık, yenilikçilik için bir ön aşamadır. Yaratıcılık, yenilikçilik için gerekli fakat yeterli olmayan bir süreçtir (Açıkgöz Ersoy ve Muter Şengül, 2008: 61).

Yenilikçilik için gereken kavramlardan biri yaratıcılıktır. Yaratıcılık, günlük hayata dair sorun ve boşlukların fark edildiği anda yenilik sürecinin başlangıcı olarak ortaya çıkar. Yaratıcılık yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Fakat bir adım daha ötede inovasyon kavramı vardır ki inovasyon bu fikirlerin faydaya dönüşmüş halidir. Yenilik kelimesi yaygın olarak inovasyon kelimesinin Türkçe karşılığı olarak da kullanılmaktadır. Inovasyon süreci genel olarak yüksek düzeyde risk içerir (Freeman ve Engel, 2007: 106). Böyle risk koşulları altında, yenilikleri ileriye taşımakla uğraşan insanlar, belirsiz bir getiri elde etmek için genellikle kişisel açıdan çok riskli bir konuma getirilirler. Bu tür olağanüstü riskler, girişimciler başarılı olduklarında olağanüstü ödüllerle tamamlanır (Freeman ve Engel, 2007: 117). Başarısız değişim girişimleri genellikle zaman ve mali kaynakların kaybına sebep olur.

Kuruluşların ne kadar iyi yenilik yaptıkları, nihai başarılarını belirlemede giderek daha önemli bir konu haline gelmektedir. Johnson (2001) başarılı inovasyon uygulamasının anahtarının üç farklı faktörün yakınsamasına dayandığını savunmaktadır. İlk olarak, bir yenilik, paydaşların beklentileri açısından uygun şekilde çerçevelenmelidir. İkinci olarak, iyi bir iç inovasyon ortamı mevcut olmalıdır. Son olarak,

yeniliklerin belirli özelliklerinin artıları, eksilerini aşmalıdır (Johnson, 2001: 341).

Organizasyonlarda yenilikçilik yaklaşımı söz konusu olduğunda sorunların çözümünde, süreçte, teşkilatta, ürünlerde vb. yeni fikirlerin uygulanması anlaşılmaktadır. İşyerinde yenilikçi davranmak, rol performansına, grup performansına veya genel olarak organizasyona fayda sağlamak için işte yeni fikirlerin kasıtlı olarak üretilmesi ve uygulanması anlamına gelir (Janssen, 2000'den akt. Niesen vd. 2018: 176). West ve Farr'a (1989) göre yenilikçi davranış bir çalışanın bilinçli olarak ürün, prosedür ve süreçlere ait yeni fikirleri; kendi işine, bölümüne veya işletmenin tamamına uygulaması veya benimsemesi olarak tanımlanmaktadır (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 5). Prosedürlerle, personelle, süreçle, yapıyla ilgili yenilikler yapılabilir. Toplumun tüm kesimlerine yarar sağlayacak yenilikler yapılabilir.

De Jong ve Den Hartog (2007: 43-44) literatüre dayanarak inovasyonun yaratıcı veya fikir üretme aşamasının dışında aynı zamanda fikirlerin uygulanmasını da içerdiğini belirtmektedir. Bu kapsamda yenilikçi davranışı yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin başlatılması ve uygulanmasına yönelik davranışlar olarak ifade etmektedir. Yazarlara göre yaratıcılığın aksine, yenilikçi davranış bir tür fayda sağlamayı amaçlar.

Çalışanlar tarafından yapılan; yeni teknolojileri keşfetme, amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yollar önerme, yeni çalışma yöntemleri uygulama ve yeni fikirleri uygulamak için gerekli olan yeni kaynakları araştırma ve güvence altına alma davranışları yenilikçi davranış içinde değerlendirilmektedir (Yuan ve Woodman 2010'dan akt. Çalışkan ve Akkoç, 2012: 2).

Damanpour'a (1990) göre yenilikçiliğin sınıflandırması teknolojik yenilikçilik, yönetsel yenilikçilik ve yardımcı yenilikçilik şeklindedir. Teknolojik yenilikçilikler, örgütün birincil iş aktiviteleriyle doğrudan ilişkili olan ve örgütün teknolojisinde değişimlere yol açan süreçlerdir. Yönetsel yenilikçilikler, bir örgütün sosyal sistemlerinde görülmektedir. Bu bağlamda yenilikçilik; personel alımında, kaynakların ve yapıların tahsisinde, otorite ve ödüllendirmede yeni yolların kullanılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yardımcı yenilikçilikler ise, örgütün birincil fonksiyonel aktivitelerinin dışındaki, daha sosyal içerikli program ve servisleri kapsamaktadır. Bu üç yenilikçilik türü içerisinde hemen hemen tüm sosyal bilim alanlarına konu olanı teknolojik yenilikçiliktir. Bunun altında yatan neden, teknolojik yenilikçiliklerin geliştirilmelerinin örgütsel etkinlik için çok önemli olmasıdır (Açıkgöz Ersoy ve Muter Şengül, 2008: 61-62). Betz (2010: 23) teknolojik

yeniliği hem yeni bir teknolojinin bulunması hem de onun pazara yeni yüksek teknoloji bir ürün, işlem veya hizmet olarak tanıtımı şeklinde tanımlamaktadır. Betz'e (2010: 24) göre teknolojik yenilik bir iş sürecidir ve teknoloji konusunda sağduyulu yöneticiler yeniliğin ilkelerini kullanırlar.

Pazarda rekabet eden işletmelerde kalite için olduğu gibi, yenilik de yönetilmesi gereken stratejik bir kaynaktır (Perdomo-Ortiz ve ark., 2006: 1172). Rekabet avantajı sağlayan yenilikçilik hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayan bir süreçtir. Devlet açısından yenilikçilik ise, kamu politikası sorunlarına odaklanan, yeni politika tasarımları ve yeni standart işletme prosedürlerinin geliştirilmesi ile ilgilidir (Açıkgöz Ersoy ve Muter Şengül, 2008: 59).

Bireyler ya da organizasyonlar yenilikçi faaliyetlerle, yapı, süreç, mal ve hizmetlerde yenilikler yaparak maliyeti azaltmakta, kaliteyi yükselterek müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha etkin karşılamakta, süreçlerde ve yönetsel faaliyetlerdeki yeniliklerle işletmeleri daha etkin ve verimli bir şekilde çalışır hale getirerek büyümeyi ve gelişmeyi sağlamaktadırlar (Eğre, 2002'den akt. Zerenler ve ark., 2007). Bireyler bir yeniliği benimserken bir yarar algılamıyorlarsa bu yeniliği benimseme konusunda motive olamazlar (Sarioğlu, 2014: 26).

Literatüre bakıldığında yenilikçilik önündeki engeller bireysel, kurumsal ve toplumsal engeller olarak sıralanabilmektedir (Kılıçer, 2011: 40). Yeniliğin bulaşıcı olduğu söylenebilir. Bulunulan organizasyonun bünyesinde yenilikçi kişileri barındırması diğer kişiler için olumlu yönde bir motivasyon sağlayabilir. Böylece yenilikçi davranışların sayısı ve niteliği artabilir.

Çalışkan ve Akkoç, (2012: 7) literatüre dayanarak yenilikçi davranışların iş performansını olumlu etkilediğini, bireysel performansını artırmak isteyen iş görenlerin yenilikçi davranışları daha kolay benimsediklerini belirtmektedir. Yaptıkları araştırmada sonuç olarak, işletmelerde hem girişimci hem de yenilikçi davranışların çalışanların iş performansının artırılmasında önemli değişkenler olduğu bulgularla ortaya konulmuştur.

Cox ve Blake'in araştırmasına göre iş performansının boyutlarından biri olarak yaratıcılık ve yenilikçilik kültürel çeşitliliğin yönetiminden doğrudan etkilenmektedir. Farklı cinsiyet, milliyet ve ırk gruplarından insanlar belirli sorunlarda farklı tutum ve bakış açılarına sahipse, kültürel çeşitliliğin ekip yaratıcılığını ve yeniliğini artırması beklenir. Çalışma gruplarında kültürel çeşitliliğin potansiyel faydalarından daha fazla yararlanan kuruluşlar,

yaratıcılıkta, problem çözmede ve değişime esnek uyum sağlamada rekabet avantajı elde edebilirler (Cox ve Blake, 1991: 45, 50, 54).

Yılmaz ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, kadın öğretmen adayları, mesleki açıdan, erkek öğretmen adaylarına göre daha yenilikçi eğilimlere sahiptir. Mülhim (2018: 52) tarafından BESYO öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada bireysel yenilikçiliğin fikir önderliği alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın kadın katılımcıların lehine olduğu görülmüştür.

Kılıçer (2011: 178), Özgür (2013) ile Çuhadar ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan araştırmalarda, öğretmen adaylarının yenilikçiliklerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yalvuç, (2019) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların cinsiyetlerine göre yenilikçi tutum algılarının istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermediği, kadın ve erkek öğretmenlerin yenilikçi tutum düzeylerine sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların görev değişkenine göre yenilikçi tutum algılarının anlamlı düzeyde bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Yılmaz Öztürk (2015) tarafından yapılan araştırmada göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin orta düzeyde yenilikçi oldukları görülmüştür. Yenilikçilik toplam puanı ve alt boyutlarına verilen puanların cinsiyete ve yaşa göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çengel (2016: 85) tarafından yapılan araştırmada spor tüketicilerinin yaş grupları ile bireysel yenilikçilik davranış düzeyleri arasında farklılık olduğu, spor tüketicilerinin medeni durumları ile bireysel yenilikçilik davranış düzeyleri arasında farklılık olduğu, cinsiyetleri ile bireysel yenilikçilik davranış düzeyleri arasında farklılık olmadığı, tespit edilmiştir. Bekâr spor tüketicileri evli spor tüketicilerine göre daha fazla bireysel yenilikçilik davranış düzeyine sahiptir.

Kaya (2017) tarafından yapılan araştırmada, cinsiyet, yaş ve kıdem yılı değişkenlerine göre bireysel yenilikçilik puanları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Beşkaya (2017) tarafından yapılan araştırmada, eğitim yöneticilerinin cinsiyete göre bireysel yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin yöneticilik tecrübesine göre bireysel yenilikçilik düzeylerinde anlamlı fark olduğu ve yöneticilik tecrübesi arttıkça bireysel yenilikçilik puanlarının da arttığı görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin bireysel yenilikçilik düzeylerinde yaşa göre anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

İzciliğin temel amacı; çocuk ve gencin bedensel, ruhsal, sosyal ve zihinsel yönden gelişmesini sağlamaktır. İzcilik, dünyada 1907 yılında Britanya ordusundan emekli olan General Robert Baden Powell tarafından kurulmuştur. Türkiye’de izcilik 1910 yılında o zamanlar Osmanlı Devleti toprağı olan Beyrut’ta kurulmuştur. Ülkemizde izcilik kurulduğu dönemde “Keşşafılık” ismini almıştır. 1913 yılında, Balkan Savaşları sonrasında Keşşafılık Cemiyeti Harbiye Nezaretine bağlanmıştır. Cumhuriyetle birlikte izcilik çalışmaları T.C. Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlandı. 1950’de Dünya İzcilik Teşkilatı’na üyelik kabul edildi. 1969 yılında izcilik, Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlandı. 1983 yılında, Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Millî Eğitim Bakanlığı’nın birleşmesi ile kurulan "Millî Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı" çatısı altında çalışmaya devam etti. 1989 yılında, bakanlığın ikiye ayrılmasıyla izcilik, Millî Eğitim Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü teşkilatlarında ayrı ayrı yürütülmeye başlandı. 1991 Yılında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü çatısı altında, Türkiye İzcilik Federasyonu kuruldu ([www.tif.org.tr](http://www.tif.org.tr)).

Sporun dinamik karakterine uygun olarak izci liderlerinin toplumsal değişimleri takip etmesi ve buna adapte olması, faaliyetlerinde yenilikçi bir anlayışa sahip olması beklenmektedir. İzci liderlerinin yenilikçi tavır sergilemeleri faaliyetlerde kaliteyi yükseltip bu spor dalından beklenen faydayı artırabilecektir. Yeni bir teknoloji, pazar veya metot şeklinde ortaya çıkabilecek yeniliğin başarılı bir şekilde uygulanması ve organizasyonlara artı değer kazandırması beklenmektedir.

Çocuk ve gencin bedensel, ruhsal, sosyal ve zihinsel yönden gelişmesini sağlamakla yükümlü izci liderlerinin onlar arasında ayırım yapmadan, birleştirici, kapsayıcı bir rol oynaması normal bir beklentidir. Yenilikçi, davranışlar; faaliyet ve hizmetlerin yürütülmesinde, süreçlerin işleminde, organizasyon yapısında, tanıtım, pazarlama ve halkla ilişkiler vb.nde yapılabilir. İzci liderlerinin, yenilikçi bakış açısına sahip, yeniliklere açık ve bu yeniliklerin uygulanmasında öncü kişiler olarak izcilere örnek olmaları kendilerinden beklenen en önemli özelliklerden biridir. İzci liderleri sürekli gelişen teknolojiden de faydalanarak tesisler, doğal alanlar, etkinlikler bağlamında yeni alternatifler üretebilmelidir. Bu araştırmada izci liderlerinin farklılıkları kabul ve yenilikçi davranış düzeyleri incelenmektedir.

## 2. METOT

Araştırmada anket, tekniği kullanılarak katılımcılardan veri toplandığı için etik kurul izni gerekmiştir. Bu nedenle Fırat Üniversitesi Sosyal ve

Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 18.05.2023 tarihli, 2023:10 sayılı belge ile onay alınmıştır.

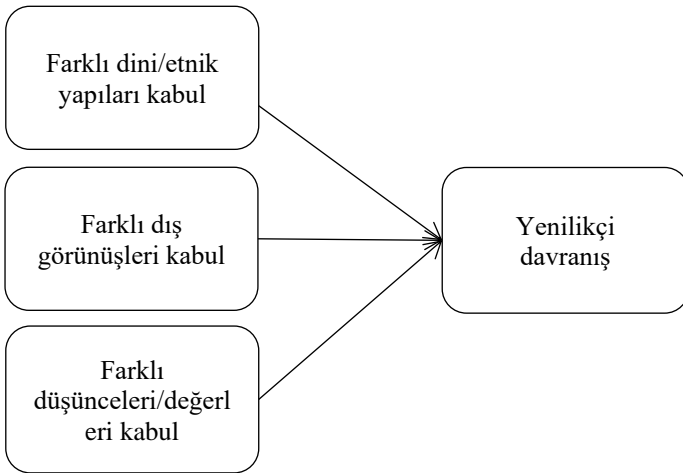
### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı izci liderlerinin farklılıkları kabul etme ve yenilikçi davranış düzeylerini çeşitli demografik özelliklere göre araştırmak ve onların farklılıkları kabul etme boyutlarının her birinin yenilikçi davranışları üzerinde bir etkisi olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

### 2.2. Araştırma Değişkenleri, Modeli, Hipotezleri ve Soruları

Araştırmada bağımsız değişkenler olarak farklı dini/etnik yapıları kabul, farklı dış görünüşleri kabul ve farklı düşünceleri/değerleri kabul; bağımlı değişken olarak ise yenilikçi davranış incelenmiştir. Katılımcıların her üç boyutta farklılıkları kabul düzeyleri yüksekse yenilikçi davranış düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir.

Araştırma modeli, ilgili alanda yapılan araştırmalarda kullanılan değişkenler kullanılarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda tasarlanan araştırma modeli Şekil 1'dedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırmada farklılıkları kabul etmenin üç boyutu olan farklı dini/etnik yapıları kabul etme, farklı dış görünüşleri kabul etme ve farklı düşünceleri/değerleri kabul etmenin yenilikçi davranış düzeyini artıracağı biçimindeki varsayımı izci liderleri açısından test edilmiştir. Bunun dışında demografik değişkenlerin (statü, cinsiyet, yaş, medeni hal, izci olarak görev süresi) farklılıkları kabul etme alt boyutları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ve yenilikçi davranış düzeyleri açısından farklılık gösterip göstermediğine yönelik sorulara cevap aranmıştır. Bu kapsamda; cinsiyet ve medeni hal değişkenleri t-testi ile; statü, yaş, izci

olarak görev süresi değişkenleri ANOVA ile incelenmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Örneklemi

Türkiye’de izcilikle ilgili çeşitli organizasyonlar olmakla birlikte, izcilik Türkiye’de en geniş kapsamda Türkiye izcilik Federasyonu bünyesinde yürütülmektedir. Türkiye İzcilik Federasyonunun 13 Haziran 2023 itibari ile 278 kulüp, 240.160 izcisi bulunmaktadır (www.tif.org.tr). Kocaeli’nde izcilik faaliyetlerine oldukça önem verilmektedir. Yapılan çalışmada kullanılan veriler, Kocaeli’nde 166 izci lideri ile görüşülerek, iki ölçekten ve demografik sorulardan oluşan bir anket formu ile elde edilen birincil verilerdir. Katılımcılar araştırmanın kapsamıyla ilgili olarak bilgilendirilmiş, onam alınmıştır. Katılımcıların demografik ve kişisel bilgileri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların sosyodemografik özellikleri

Karakteristik	Tam örneklem	
	n	%
Cinsiyet		
Kadın	82	49,4
Erkek	84	50,6
Medeni Durum		
Bekâr	133	80,1
Evli	33	19,9
Statü		
Obabaşı	57	34,3
Ekip başı	18	10,8
İzci gönüllüsü	34	20,5
Yardımcı lider	30	18,1
Lider	27	16,3
Yaş		
20 ve altı	107	64,5
21-30	27	16,3
31-40	12	7,2
41-50	16	9,6
51 ve üzeri	4	2,4
İzci olarak görev süresi		
10 ve altı	126	75,9
11-20	33	19,9
21 ve üzeri	7	4,2

### 2.4. Veri Toplama Araçları

Farklılıkları Kabul Ölçeği: Kişilerin farklılıkları kabul seviyelerinin belirlenebilmesi için Deniz ve Tutgun-Ünal (2019) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek dokuz madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=bana hiç uygun değil, 5= bana tamamen uygun). Ölçekteki birinci faktör “farklı dini/etnik yapıları kabul”, ikinci faktör “farklı dış görünüşleri kabul”, üçüncü faktör ise “farklı düşünceleri/değerleri kabul” olarak isimlendirilmiştir. Farklılıkları Kabul

Ölçeğinin farklı dini/etnik yapıları kabul alt boyutunda yer alan 1 ve 3. maddeler; farklı dış görünüşleri kabul ve farklı düşünceleri/değerleri kabul alt boyutundaki tüm maddeler tersten puanlanmıştır. Bu alt ölçeklerden alınan yüksek puan farklılıkların daha yüksek oranda kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Deniz ve Tutgun-Ünal (2019: 1046) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı ,77 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,80 olarak tespit edilmiştir.

Yenilikçi Davranış Ölçeği: Çalışanların yenilikçi davranışa eğiliminin ölçülmesinde Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan Çalışkan ve Akkoç, (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek altı sorudan oluşmaktadır. Çalışkan ve Akkoç, (2012: 12) tarafından ölçeğin güvenilirlik katsayısı ,89 olarak tespit edilmiştir ve ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum,

5=Kesinlikle katılıyorum). Bu araştırmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir.

### 2.5. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler SPSS-23 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda anketteki ifadelerin aritmetik ortalama, frekans ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Bağımsız Örneklem T-Testi, Korelasyon Analizi ile Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır.

## 3. BULGULAR

Cinsiyet ve medeni duruma göre farklılıkları kabul etmenin ve yenilikçi davranışın farklılaşımını bulmak için t-testi yapılmış sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Farklılıkları kabul etme ve yenilikçi davranış durumlarının cinsiyet ve medeni durum açısından karşılaştırılması

		<i>n</i>	<i>M</i>	<i>S</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Farklı Dini/Etnik Yapıları Kabul	Kadın	82	4.03	0.95	164	1.22	.226
	Erkek	84	3.85	0.99			
	Evli	33	4.37	0.83	164	2.93	.004
	Bekâr	133	3.83	0.98			
Farklı Dış Görünüşleri Kabul	Kadın	82	4.00	1.02	164	3.02	.003
	Erkek	84	3.48	1.19			
	Evli	33	3.82	1.06	164	0.48	.631
	Bekâr	133	3.71	1.16			
Farklı Düşünceleri/Değerleri Kabul Etme	Kadın	82	3.50	1.25	164	0.82	.416
	Erkek	84	3.35	1.20			
	Evli	33	3.47	1.37	164	0.26	.798
	Bekâr	133	3.41	1.89			
Yenilikçi Davranış	Kadın	82	4.23	0.60	164	0.07	.945
	Erkek	84	4.23	0.80			
	Evli	33	4.36	0.69	164	1.18	.242
	Bekâr	133	4.20	0.71			

Tablo 4'e göre izci liderlerinin farklı dini/etnik yapıları kabul etmeleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.  $p > .05$ .

izci liderlerinin farklı dini/etnik yapıları kabul etmeleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t(164) = 2.93, p < .05$ ]. Evli liderlerinin farklı dini/etnik yapıları kabul etmeleri bekâr izci liderlerine göre daha yüksektir. Bekâr izci liderleri farklı dini/etnik yapıları evli olanlara göre daha yüksek oranda kabul etmektedirler.

izci liderlerinin farklı dış görünüşleri kabul etmeleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık

göstermektedir [ $t(164) = 3.02, p < .05$ ]. Kadın izci liderlerinin farklı dış görünüşleri kabul etmeleri erkek izci liderlerine göre daha yüksektir.

izci liderlerinin farklı dış görünüşleri kabul etmeleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Farklı düşünceleri/değerleri kabul etmeleri cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yenilikçi davranışları cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Statü, yaş ve izci olarak görev süresine göre farklılıkları kabul etmenin ve yenilikçi davranışın



farklılaşp farklılaşmadığını bulmak için ANOVA yapılmıştır. Bu kapsamda farklılıkları kabul etme ve

yenilikçi davranış düzeylerinin statüye göre betimsel istatistikleri Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Farklılıkları kabul etme ve yenilikçi davranış durumlarının statüye göre betimsel istatistikleri

	<i>Statü</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SS</i>
Farklı dini/etnik yapıları kabul etme (FDEYK)	Obabaşı	57	3.68	0.91
	Ekip başı	18	4.13	1.00
	izci gönüllüsü	34	3.78	1.02
	Yardımcı lider	30	4.38	1.01
	Lider	27	4.06	0.82
	Toplam	166	3.94	0.97
Farklı dış görünüşleri kabul etme (FDGK)	Obabaşı	57	3.55	1.07
	Ekip başı	18	3.94	1.18
	izci gönüllüsü	34	3.87	1.23
	Yardımcı lider	30	3.77	1.14
	Lider	27	3.77	1.14
	Toplam	166	3.73	1.14
Farklı düşünceleri/değerleri kabul etme (FDDK)	Obabaşı	57	3.29	1.15
	Ekip başı	18	3.94	1.19
	izci gönüllüsü	34	3.11	1.34
	Yardımcı lider	30	3.86	1.18
	Lider	27	3.28	1.15
	Toplam	166	3.43	1.22
Yenilikçi davranış (YD)	Obabaşı	57	4.05	0.70
	Ekip başı	18	4.25	0.58
	izci gönüllüsü	34	4.34	0.61
	Yardımcı lider	30	4.23	0.85
	Lider	27	4.46	0.66
	Toplam	166	4.23	0.70

Yapılan varyans analizinde izci liderlerinin Farklılıkları Kabul ve Yenilikçi Davranış Ölçeği

puanlarının statüye göre sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Farklılıkları kabul ve yenilikçi davranış puanlarının statüye göre ANOVA sonuçları

	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
FDEYK	<i>Gruplararası</i>	11.350	4	2.838	3.152	.016
	<i>Gruplarıçi</i>	144.936	161	.900		
	<i>Toplam</i>	156.286	165			
FDGK	<i>Gruplararası</i>	3.444	4	.861	.662	.619
	<i>Gruplarıçi</i>	209.271	161	1.300		
	<i>Toplam</i>	212.716	165			
FDDK	<i>Gruplararası</i>	15.377	4	3.844	2.674	.034
	<i>Gruplarıçi</i>	231.428	161	1.437		
	<i>Toplam</i>	246.806	165			
YD	<i>Gruplararası</i>	3.588	4	.897	1.850	.122
	<i>Gruplarıçi</i>	78.054	161	.485		
	<i>Toplam</i>	81.641	165			
	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
FDEYK	<i>Gruplararası</i>	11.350	4	2.838	3.152	.016
	<i>Gruplarıçi</i>	144.936	161	.900		
	<i>Toplam</i>	156.286	165			

FDGK	Gruplararası	3.444	4	.861	.662	.619
	Gruplarıçi	209.271	161	1.300		
	Toplam	212.716	165			
FDDK	Gruplararası	15.377	4	3.844	2.674	.034
	Gruplarıçi	231.428	161	1.437		
	Toplam	246.806	165			
YD	Gruplararası	3.588	4	.897	1.850	.122
	Gruplarıçi	78.054	161	.485		
	Toplam	81.641	165			

Varyans analizi sonucu farklılıkları kabul etme ve yenilikçi davranış düzeylerinin yaşa göre betimsel istatistikleri Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Farklılıkları kabul etme ve yenilikçi davranış durumlarının yaşa göre betimsel istatistikleri

	<i>Statü</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SS</i>
Farklı dini/etnik yapıları kabul etme	20 ve altı	107	3.80	0.96
	21-30	27	4.31	0.90
	31-40	12	4.36	0.89
	41-50	16	4.02	1.04
	51 ve üzeri	4	3.67	1.09
	Toplam	166	3.94	0.97
Farklı dış görünüşleri kabul etme	20 ve altı	107	3.73	1.10
	21-30	27	3.77	1.25
	31-40	12	4.47	0.59
	41-50	16	3.19	1.13
	51 ve üzeri	4	3.50	1.75
	Toplam	166	2.27	1.14
Farklı düşünceleri/değerleri kabul etme	20 ve altı	107	3.41	1.15
	21-30	27	3.58	1.32
	31-40	12	4.08	1.32
	41-50	16	3.02	1.30
	51 ve üzeri	4	2.42	1.10
	Toplam	166	3.43	1.22
Yenilikçi davranış	20 ve altı	107	4.17	0.66
	21-30	27	4.30	0.85
	31-40	12	4.40	0.91
	41-50	16	4.24	0.59
	51 ve üzeri	4	4.92	0.17
	Toplam	166	4.23	0.70

Yapılan varyans analizinde izci liderlerinin Farklılıkları Kabul ve Yenilikçi Davranış Ölçeği puanlarının yaşa göre sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Table 8.** Farklılıkları kabul ve yenilikçi davranış puanlarının Yaşa Göre ANOVA sonuçları

	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
FDEYK	Gruplararası	8.373	4	2.093	2.278	.063
	Gruplarıçi	147.913	161	.919		
	Toplam	156.286	165			

FDGK	Gruplararası	11.564	4	2.891	2.314	.060
	Gruplarıçi	201.151	161	1.249		
	Toplam	212.716	165			
FDDK	Gruplararası	12.552	4	3.138	2.157	.076
	Gruplarıçi	234.254	161	1.455		
	Toplam	246.806	165			
YD	Gruplararası	2.838	4	.710	1.450	.220
	Gruplarıçi	78.803	161	.489		
	Toplam	81.641	165			

Varyans analizi sonucu farklılıkları kabul etme ve yenilikçi davranış düzeylerinin görev süresine göre betimsel istatistikleri Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Farklılıkları kabul etme ve yenilikçi davranış durumlarının görev süresine göre betimsel istatistikleri

	<i>Statü</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SS</i>
Farklı dini/etnik yapıları kabul etme	10 ve altı	126	3.84	0.97
	11-20	33	4.27	0.92
	21 ve üzeri	7	4.14	1.00
	Toplam	166	3.94	0.97
Farklı dış görünüşleri kabul etme	10 ve altı	126	3.74	1.12
	11-20	33	3.68	1.16
	21 ve üzeri	7	3.95	1.43
	Toplam	166	3.73	1.14
Farklı düşünceleri/değerleri kabul etme	10 ve altı	126	3.43	1.19
	11-20	33	3.46	1.36
	21 ve üzeri	7	3.29	1.34
	Toplam	166	3.43	1.22
Yenilikçi davranış	10 ve altı	126	4.15	0.71
	11-20	33	4.52	0.49
	21 ve üzeri	7	4.29	1.17
	Toplam	166	4.23	0.70

Yapılan varyans analizinde izci liderlerinin farklılıkları Kabul ve Yenilikçi Davranış Ölçeği puanlarının görev süresine göre sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Farklılıkları kabul ve yenilikçi davranış puanlarının görev süresine göre ANOVA sonuçları

	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
FDEYK	Gruplararası	5,170	2	2,585	2,788	,064
	Gruplarıçi	151,117	163	,927		
	Toplam	156,286	165			
FDGK	Gruplararası	,442	2	,221	,170	,844
	Gruplarıçi	212,274	163	1,302		
	Toplam	212,716	165			
FDDK	Gruplararası	,188	2	,094	,062	,940
	Gruplarıçi	246,618	163	1,513		

	Toplam	246,806	165		
YD	Gruplararası	3,591	2	1,796	3,750 ,026
	Gruplarıçi	78,050	163	,479	
	Toplam	81,641	165		

Tablo 10'daki analiz sonuçları izci liderlerinin farklı dini/etnik yapıları kabul etme düzeyleri arasında onların statüleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [ $F(4, 161)= 3.152, p<.05$ ]. Yani izci liderlerinin farklı dini/etnik yapıları kabul etmeleri onların statülerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Statüler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, obabaşlıların farklı dini/etnik yapıları kabul etme ortalamaları (3,68) yardımcı liderlerin ortalamalarına göre (4,38) daha düşüktür.

Analiz sonuçları katılımcıların yaş ve görev süresi değişkenlerine göre farklı dini/etnik yapıları kabul etmelerinin anlamlı düzeyde bir farklılık göstermediğini işaret etmektedir. Katılımcıların statü, yaş ve görev süresi değişkenlerine göre farklı dış görünüşleri kabul etmelerinin anlamlı düzeyde bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Tablo 10'daki analiz sonuçları izci liderlerinin farklı düşünceleri/değerleri kabul etme düzeyleri arasında onların statüleri bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [ $F(4, 161)= 2,674, p<.05$ ]. Yani izci liderlerinin farklı düşünceleri/değerleri kabul etmeleri onların statülerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. İzci gönüllülerinin farklı düşünceleri/değerleri kabul etme düzeyleri (3,11) en düşükken ekip başlıların farklılıkları kabul etme düzeyleri (3,94) en yüksektir. Katılımcıların yaş ve görev süresi değişkenlerine göre farklı düşünceleri/değerleri kabul etmelerinin anlamlı düzeyde bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Statü ve yaş değişkenlerine göre yenilikçi davranış düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 10'daki analiz sonuçları izci liderlerinin yenilikçi davranış düzeyleri arasında izci olarak görev süresi bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [ $F(2, 163)= 3,750 p<.05$ ]. Yani izci liderlerinin yenilikçi davranışları izci olarak görev sürelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. İzci olarak 11-20 yıl görev yapanların yenilikçi davranış ortalamaları (4,52) yüksekken, 10 yıl ve altı görev yapanların yenilikçi davranış ortalamaları (4,15) nispeten daha düşüktür.

Demografik özelliklerin araştırmanın değişkenleriyle arasında ilişki olup olmadığını incelemek

için korelasyon analizi yapılmıştır. Demografik özelliklerin bir kısmı araştırmanın değişkenleriyle ilişkiliyken bir kısmının da ilişkili olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

İzci liderlerinin farklı dini/etnik yapıları kabul etmeleri ile statüleri arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0.189, p<.05$ ). Farklı dini/etnik yapıları kabul etmeleri ile medeni durum arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=-0.223, p<.05$ ). Farklı dini/etnik yapıları kabul etmeleri ile izci olarak görev süresi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0.16, p<.05$ ). Farklı dış görünüşleri kabul etmeleri ile cinsiyet arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=-0.230, p<.05$ ).

Yapılan korelasyon analizine göre izci liderlerinin farklı dini/etnik yapıları kabul etmeleri ile onların cinsiyet ve yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Farklı dış görünüşleri kabul etmeleri ile onların statü, yaş, medeni durum ve izci olarak görev süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Farklı düşünceleri/değerleri kabul etmeleri ile onların statü, cinsiyet, yaş, medeni durum ve izci olarak görev süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İzci liderlerinin yenilikçi davranışları ile statüleri arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0.184, p<.05$ ). Yenilikçi davranışları ile izci olarak görev süresi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0.166, p<.05$ ). Buna göre izci olarak görev süresi arttıkça farklı yenilikçi davranışlarının arttığı söylenebilir. Yapılan korelasyon analizine göre izci liderlerinin yenilikçi davranışları ile onların cinsiyet, yaş ve medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Araştırmanın değişkenlerinin kendi aralarındaki korelasyona ilişkin tablo aşağıdadır:

**Tablo 11.** Çalışma değişkenleri için korelasyonlar (n=166)

Değişkenler		1	2	3	4
1. Farklı dini/etnik yapıları kabul	R	1			
	p	—			
2. Farklı dış görünüşleri kabul	R	.476**	1		
	p	.000	—		
3. Farklı düşünceleri/değerleri kabul	R	.424**	.478**	1	
	p	.000	.000	—	
4. Yenilikçi Davranış	R	.014	.049	-.004	1
	p	.858	.533	.958	—

\*\*p < .01.

Tablo 11’de göre Farklılıkları Kabul Ölçeğinin üç boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki vardır. Bu boyutların yenilikçi davranışla aralarında anlamlı bir ilişki

yoktur. Yenilikçi davranışın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.** Yenilikçi davranışın yordanmasına ilişkin standart çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	4.153	.248	-	16.717	.000	-	-
Farklı dini/etnik yapıları kabul	-.002	.067	-.003	-.033	.973	.014	-.003
Farklı dış görünüşleri kabul	.041	.059	.067	.702	.484	.049	.055
Farklı düşünceleri/değerleri kabul	-.020	.053	-.035	-.375	.708	-.004	-.029

$R=0.058$ ,  $R^2=0.003$

$F_{3, 162}=0.181$ ,  $p=.909$

Bağımsız (yordayıcı) değişkenlerle bağımlı (yordanan) değişkenler arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, ayrıca regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları

incelendiğinde farklı dini/etnik yapıları kabul, farklı dış görünüşleri kabul, farklı düşünceleri/değerleri kabul değişkenlerinin yenilikçi davranış üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

#### 4. TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı izci liderlerinin farklılıkları kabul etme düzeylerinin onların yenilikçi davranışları üzerinde bir etkisi olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Literatürde doğrudan bu konuyla ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ortalama puanlar esas alındığında izci liderlerinin farklılıkları kabul etme puanları bütün boyutlarda yüksek bir düzeydedir. Katılımcılar farklılıkları kabul konusunda hoşgörülüdürler. Benzer şekilde Döğër’in (2020) Y kuşağının farklılıklar kabul seviyesiyle ilgili araştırmasında farklılıkları kabul seviyesi yüksek bulunmuştu. İzci liderleri kendilerinin yenilikçi davranışlara yatkın olduklarını çok yüksek bir puan ortalamasıyla belirtmişlerdir.

*İzci liderlerinin bazı demografik özellikleri ile farklılıkları kabul durumlarına yönelik bulgular aşağıda belirtilmektedir:*

İzci liderlerinin farklı dini/etnik yapıları ve farklı düşünceleri/değerleri kabul etmeleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç yönetici ve öğretmenlerin farklılıklara ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre değişmediği sonucuna ulaşan Memduhoğlu (2007: 183) ile paralellik göstermektedir. Bunun yanı sıra farklı dış görünüşleri kabul etmeleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın izci liderlerinin farklı dış görünüşleri kabul etmeleri erkek izci liderlerine göre daha yüksektir. Döğër’in (2020) örnekleme Y kuşağı olan araştırmasında da farklı dış görünüşleri kabul etme cinsiyete göre anlamlı farklılık

göstermektedir. Fakat söz konusu araştırmada farklılık kadınlar lehinedir.

İzci liderlerinin farklı dış görünüşleri ve farklı düşünceleri/değerleri kabul etmeleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Farklı dini/etnik yapıları kabul etmeleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli izci liderlerinin farklı dini/etnik yapıları kabul etme puanları bekâr izci liderlerine göre daha yüksektir. Bu sonuç farklılıkları kabul seviyesi bekârlarda bütün boyutlarda daha yüksek bulunan Döğ'er'in (2020: 81-82) araştırması ile uyumlu değildir. Farklılıkları kabul etmenin her üç boyutu da yaş ve görev süresi değişkenlerine göre anlamlı düzeyde bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç Memduhoğlu'nun (2007: 183) araştırma sonuçları ile uyumludur.

Farklı dini/etnik yapıları kabul etme düzeyleri arasında izci liderlerinin statüleri bakımından anlamlı bir fark vardır. Obabaşların farklı dini/etnik yapıları kabul etme ortalamaları yardımcı liderlerin ortalamalarına göre daha düşüktür. Farklı düşünceleri/değerleri kabul etme düzeyleri arasında da izci liderlerinin statüleri bakımından anlamlı bir fark vardır. İzci gönüllülerinin farklı düşünceleri/değerleri kabul etme düzeyleri en düşükken ekip başların farklılıkları kabul etme düzeyleri en yüksektir. Farklı dış görünüşleri kabul etme ise statüye göre anlamlı düzeyde bir farklılık göstermemektedir.

*İzci liderlerinin bazı demografik özellikleri ile yenilikçi davranışlarına yönelik bulgular aşağıda belirtilmektedir:*

İzci liderlerinin yenilikçi davranışları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç Kılıçer (2011: 178), Çuhadar, Bülbül ve Ilgaz (2013) Özgür (2013), Yılmaz Öztürk (2015), Çengel (2016), Kaya (2017), Beşkaya (2017) ve Yalvuç, (2019), tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

İzci liderlerinin yenilikçi davranışları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç bekâr spor tüketicilerinin evli spor tüketicilerine göre daha fazla bireysel yenilikçilik davranış düzeyine sahip olduğunu bulgulayan Çengel'den (2016: 85) farklıdır. Yenilikçi davranış düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç Yılmaz Öztürk (2015), Kaya (2017) ve Beşkaya (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Yenilikçi davranış izci olarak görev sürelerine bağlı olarak Beşkaya (2017) tarafından yapılan araştırmada olduğu gibi anlamlı bir şekilde değişmektedir. Yenilikçi davranış düzeyleri statüye göre anlamlı bir farklılık

göstermemektedir. Bu sonuç Yalvuç, (2019) tarafından yapılan araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Farklılıkların yönetimi olgusu ilk başlarda ABD'de sadece siyah ve beyaz ayrımcılığını önlemek için ortaya çıkan bir kavram olsa da sonradan bu kavram genişlemiş ve toplumdaki ırk, cinsiyet, etnik köken, yaş, cinsel yönelim, fiziksel görünüş, engellilik, eğitim düzeyi, dini inançlar, coğrafi konum, medeni durum, gelir düzeyi, iletişim tarzları ve diğer değişik özellikleri de kapsar hale gelmiştir (Majidli ve Budak, 2018: 157).

İzci liderleri üzerinde yapılan bu araştırmada önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Farklı dini/etnik yapıları kabul etme medeni duruma göre, farklı dış görünüşleri kabul etme cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Statü göz önüne alındığında farklı dini/etnik yapıları kabul etme konusunda farklılık vardır. Statü farklı düşünceleri/değerleri kabul etme konusunda da rol oynamaktadır. Farklı dini/etnik yapıların kabulü ve farklı düşüncelerin/değerlerin kabulü açısından cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur. Farklı dış görünüşlerin kabulü ve farklı düşüncelerin/değerlerin kabulü açısından medeni duruma göre anlamlı bir fark yoktur. Farklılıkları kabul etmenin tüm boyutları açısından yaş ve izci olarak görev süresine göre anlamlı bir fark yoktur. Farklı dış görünüşlerin kabulü açısından, statüye göre anlamlı bir fark yoktur. İzci olarak görev süresi yenilikçi davranış sergilemede farklılık gösterir. Yenilikçi davranış açısından cinsiyet, medeni durum, yaş ve statüye göre anlamlı bir fark yoktur.

Araştırmanın sonuçları çerçevesinde korelasyon analizinde demografik özelliklerin araştırmanın değişkenleri ile düşük düzeyde ilişkisi görülmüştür. Ayrıca bunlara ilave olarak izci liderlerinin yenilikçi davranışları ile statüleri arasında da düşük düzeyde bir ilişki vardır. Yapılan regresyon analizinde farklılıkları kabul etmenin üç boyutunun da yenilikçi davranış üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bunu şu şekilde yorumlamak da mümkündür: Bir kişi farklılıkları kabul etme konusunda oldukça açık olsa bile aynı kişinin yenilikçi davranışlara da yatkın olacağını söylemek mümkün değildir. Diğer bir ifade ile farklılıkları kabul konusunda hiç tolerans göstermeyen bir kişi belki de son derece yenilikçi davranışlar sergileyebilecektir.

Gittikçe küreselleşen dünyada farklılıkları kabul etmenin birçok platformda avantaj sağlayacağı açıktır. Ayrıca hızla değişen dünyada yöneticilerin organizasyon ve çalışanlarının yenilik becerilerini geliştirmeye yönelik gayrette bulunmaları önerilmektedir. İzci liderleri yaptıkları işin sunumunu ve sürecini değiştirebilirler,

bunu yaparken imkânlar ölçüsünde yeni teknolojiler kullanabilirler. Yeni çalışma ve iş yapma yöntemleri geliştirebilirler. Böylece izci liderlerinin bireysel yenilikçiliklerinin kurum kültürü içerisinde yer edinmesi mümkün olabilecektir. Sporda yenilikçilik konusu literatürde çok az yer almaktadır. Bu bağlamda izcilik konusunda; izcilik eğitimi veren organizasyonların, kulüplerin, resmî kurumların yenilikçi davranışlarla neler kazanabileceklerini ortaya çıkaracak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma izci liderleri üzerine ve sadece bir ilde yapılmıştır. Konuyla ilgili daha zengin bulgulara ulaşmak için benzer araştırmalar farklı şehir, bölge ve ülkelerde, farklı örneklerde yapılabilir. Bu araştırmalarla elde edilecek sonuçlar literatüre katkı sağlayabilir.

## 6. ETİK BEYANI

Yayın etiğine uygun olarak çalışma öncesinde Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 18.05.2023 tarih, 2023:10 sayılı karar ile gerekli resmi izinler alınmıştır.

## 7. KAYNAKLAR

- Açıkgöz Ersoy, B., & Muter Şengül, C. (2008). Yenilikçiliğe yönelik devlet uygulamaları ve AB karşılaştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 59-74. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yonveek/issue/13688/165659>
- Beşkaya, Y. M. (2017). *Eğitim yöneticilerinin yaşam boyu öğrenme eğilimleri ile bireysel yenilikçilik düzeylerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bartın Üniversitesi.
- Betz, F. (2010). *Teknolojik yenilik yönetimi*. (Çev. P. Güran). TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Çalışkan, A., & Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1). <https://dergipark.org.tr/en/pub/cagsbd/issue/44620/554286>
- Çengel, O. (2016). *Spor tüketicilerinin bireysel yenilikçilik ve tüketici alışveriş davranış biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Çuhadar, C., Bülbül, T., & Ilgaz, G. (2013). Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik özellikleri ile teknopedagojik eğitim yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 12(3), 797-807. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ilkonline/issue/8584/106633>
- Damanpour, F. (1990). Innovation effectiveness, adoption and organizational performance. In M.A. West & J.L. Farr, (Eds.), *Innovation and Creativity at Work* (pp. 125-141). John Wiley&Sons, Londra.
- Danowitz, M. A., Hanappi-Egger, E., & Hofmann R. (2009). Managing gender and diversity in organizations. In L. Zsolnai & A. Tencati (Eds.), *The future international manager* (pp. 70-93). <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230274068#editorsandaffiliations>
- De Jong, J.P.J., & Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Deniz, L., & Tutgun-Ünal, A. (2019). Sosyal medya çağında kuşakların sosyal medya kullanımı ve değerlerine yönelik bir dizi ölçek geliştirme çalışması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1025-1057. <https://doi.org/10.26466/opus.557240>
- Döğër, Ç. (2020). *Y kuşağının sosyal medya kullanım seviyeleri ile farklılıkları kabul değerleri üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Üsküdar Üniversitesi.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95-102. <https://doi.org/10.20801/jsrpm.2.4.484.2>
- Eğë, A. A. (2002). *OECD ülkelerinde yenilik sistemleri ve Türkiye için durum değerlendirilmesi*. DPT Uzmanlık Tezleri.
- Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of innovation: Startups and mature corporations. *California Management Review*, 50(1), 94-119. <https://doi.org/10.2307/41166418>
- Goyal, A., & Akhilesh, K. B. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management* 13(7/8), 206-226. <https://doi.org/10.1108/13527590710842538>
- Güleş, H. K., & Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler için stratejik rekabet aracı*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Johnson, J. D. (2001). Success in innovation implementation. *Journal of Communication Management*, 5(4), 341-359. <https://doi.org/10.1108/13632540110806875>
- Kaya, S. (2017). *Biyoloji öğretmenlerinin bireysel yenilikçilik düzeylerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dicle Üniversitesi.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A., & von Unruh, K. (2007). *Farklılıkların yönetimi için eğitim elkitabı*. Uluslararası Farklılıkların Yönetimi Derneği. <https://www.migpolgroup.com/old/public/docs/127.TrainingManualforDiversityManagementTR09.07.pdf>
- Kılıçer, K. (2011). *Bilgisayar ve öğretim teknolojileri eğitimi öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik profilleri* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Latif, H., & Serbest, S. (2014). Türkiye'de 2000 kuşağı ve 2000 kuşağının iş ve çalışma anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 132-163. [https://www.researchgate.net/profile/Salih-Serbest/publication/331398366\\_TURKIYE'DE\\_2000\\_KUSAGI\\_VE\\_2000\\_KUSAGININ\\_IS\\_VE\\_CALISMA\\_ANLAYISI/links/5c77882792851c6950468083/TUeRKIYEDE-2000-KUSAGI-VE-2000-KUSAGININ-IS-VE-CALISMA-ANLAYISI.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Salih-Serbest/publication/331398366_TURKIYE'DE_2000_KUSAGI_VE_2000_KUSAGININ_IS_VE_CALISMA_ANLAYISI/links/5c77882792851c6950468083/TUeRKIYEDE-2000-KUSAGI-VE-2000-KUSAGININ-IS-VE-CALISMA-ANLAYISI.pdf)

- Majidli, F., & Budak, G. (2018). Mobbing ile mücadelede farklılıkların yönetimi stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 129-161. <https://doi.org/10.24988/deuifb.2018331696>
- Mannix, E., & 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. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- McGrath, J., Berdahl, J., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout. S. Jackson & M. Ruderman, (Eds.), *Diversity in work teams* (pp. 47-68). APA Books. <https://doi.org/10.1037/10189-001>
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye'de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Mülhim, M. A. (2018). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin bireysel yenilikçilik düzeyleri ve yaşam boyu öğrenme eğilimlerinin incelenmesi: Bartın Üniversitesi örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bartın Üniversitesi.
- Niesen, W., Van Hootegem, A., Vander Elst, T., Battistelli, A., & De Witte, H. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica*, 57(4), 174-189. <https://doi.org/10.5334/pb.381>
- Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3. baskı). OECD Avrupa Birliği İstatistik Ofisi.
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde bireysel, örgütsel, yönetsel farklılık kaynakları ve farklılaşma stratejileri: Unilever Unity Projesi kapsamında bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Özgür, H. (2013). Bilişim teknolojileri öğretmen adaylarının eleştirel düşünme eğilimleri ile bireysel yenilikçilik özellikleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 409-420. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mersinefd/issue/17383/181632>
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito J., & Galende J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, 26, 1170-1185. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.09.008>
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th Ed.). Free Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev. İ. Erdem), Nobel Yayınları. (Vol. 4). Pearson Education.
- Sarioğlu, A. (2014). *Bireysel yenilikçilik ölçeğinin hemşirelikte geçerlik ve güvenilirliği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Speechley, C., & Wheatley, R. (2001). *Developing a culture for diversity in a week*. Hodder & Stoughton.
- Top, S. (2008). *İşletmelerde yenilik ve yaratıcılık yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- West, M. A., & Farr, J.L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30. <https://psycnet.apa.org/record/1989-31447-001>
- Yalvuç, F. (2019). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki öz-yeterlilikleri ile yenilikçi tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Yılmaz, F., Soğukçeşme, G., Ayhan, N., Tuncay, S., Sancar, S., & Deniz Y. M. (2014). İlköğretim bölümü öğretmen adaylarının mesleki yenilikçilik eğilimlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 259-276. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mkusbed/issue/19573/208698>
- Yılmaz Öztürk, Z. (2015). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel yenilikçilik düzeyleri ve bu düzeylere etki eden etmenlerin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Yuan, F., & Woodman R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Zerenler, M, Necdet T., & Esen Ş. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 53-66. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61793/924256> <https://www.idm-diversity.org/deu/dmanagement.html> Erişim Tarihi: 18.06.2023.
- <https://www.tif.org.tr> Erişim Tarihi: 18.06.2023.