KÜLTÜR KAVRAMI ALTINDA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI İLE ULUSAL İNOVASYON GÖSTERGELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AB ÜLKELERİ İLE TÜRKİYE KARŞILAŞTIRMASI[1]

Gül Banu DAYANÇ KIYAT[2], Engin ÇAKICI[3]

ÖZET

Amaç: Bir ülkenin insan sermayesini değerlendirme düzeyi ile o ülkede gerçekleşen inovasyon arasında nasıl bir ilişki olduğunu incelemek ve insan sermayesine yapılan yatırımların inovasyona artırıcı bir etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır.

Yöntem: Türkiye ve AB üye ülkelerinin inovasyon göstergeleri ile insan kaynakları değerlendirme becerileri regresyon ve korelasyon analizleri ile karşılaştırılmıştır.

Bulgular: Analiz sonucu, ülkelerin sahip olduğu insan kaynakları değerlendirme becerilerinden bilginin, inovasyon göstergeleri üzerindeki etkisinin inovasyonu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde artırdığı görülmüştür.

Özgünlük: Araştırma, Türkiye'nin dahil edilerek Küresel İnsan Kaynakları Raporu ile Ulusal İnovasyon Göstergeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurum Kültürü, İnovasyon.

The RELATIONSHIP BETWEEN INDICATORS of NATIONAL INNOVATION and STRATEGIC HUMAN RESOURCES UNDER CULTURE CONCEPT: A COMPARISON BETWEEN EU COUNTRIES and TURKEY

ABSTRACT

Purpose: To examine the relationship between the level of a country's human capital assessment and the innovation that takes place in that country and to reveal whether the investments made in human capital have an increasing effect on innovation.

Methodology: Turkey and EU member states innovation indicators and human resources assessment skills were compared with regression and correlation analysis.

Findings: As a result of the analysis, it is seen that the effect of knowledge, which is one of the human resources assessment skills of the country, on innovation indicators positively and significantly increases the innovation.

Originality: Research is the first study to examine the relationship between Global Human Resources Report and the National Innovation Indicators by the inclusion of Turkey.

Keywords: Strategic Management, Strategic Human Resources Management, Organizational Culture, Innovation.

[1] Bu makale, Dr. Engin ÇAKICI'nın 2020 yılında Doç. Dr. Gül Banu DAYANÇ KIYAT danışmanlığında hazırlanan "Stratejik İnsan Kaynakları Değerlendirme Becerileri İle Ulusal İnovasyon Göstergeleri Arasındaki İlişki: AB Ülkeleri İle Türkiye Karşılaştırması" isimli Doktora Tezinden türetilerek yazılmıştır.

[2] Doç. Dr., Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, banukiyat@halic.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7028-0675

[3] Dr., Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, engincakici@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-1297-1114 (Sorumlu Yazar- *Corresponding Author*)

DOI: 10.51551verimlilik.690437

DAYANÇ KIYAT G. B. ve ÇAKICI, E. (2021), **Kültür Kavramı Altında Stratejik İnsan Kaynakları İle Ulusal İnovasyon Göstergeleri Arasındaki İlişki: AB Ülkeleri İle Türkiye Karşılaştırması,** Verimlilik Dergisi, Sayı: 2, 141-156.

Araştırma Makalesi / *Research Article* | Geliş Tarihi / *Received Date*: 17.02.2020 | Kabul Tarihi / *Accepted Date*: 26.06.2020

1. GİRİŞ

21. yüzyılda ticari kurumlar oldukça yoğun değişim ve gelişim gösteren bir ekosistem içindedir. Kürselleşmeyle beraber rekabet koşulları çoğu zaman yıkıcı olmaktadır. Ülkeler arasındaki sınırları ortadan kaldıran bu koşullar altında kalite, fiyat ve yönetim tarzları açısından benzer hale gelen kurumlar değişim ve gelişimi takip etmeye zorlanmaktadır. İş dünyasında artan rekabetin fark edilmesi, inovasyon kavramının doğmasına sebep olmuştur. Zahra ve Das (1993), inovasyonun kurumsal hayatta kalma ve büyümenin can damarı olduğunu belirtmektedir (Aktaran: Altınbaş, 2013: 7). Daha fazla pazar payı elde etme yarışının bir sonucu olarak değişim ve gelişimi takip eden kurumlar, yeni ürünler üzerinde araştırmalar yapmakta ve inovasyon politikaları oluşturmakdır. Bu kapsamda inovasyon faaliyetlerinin giderek daha çok değer kazandığı görülmektedir.

Dünyada bilgi birikiminin artışıyla gelen teknolojik ilerleme, ürün çeşitliliği ve tüketicilere sunulan arz miktarının yanı sıra kullanılan iletişim ve ulaşım araçlarının gelişimine de yansımaktadır. Dolayısıyla tedarikçiler için hedef kitle pazarları çoğalmakta olup tedarikçiler ürünlerini yalnızca faaliyet gösterdikleri şehirlere veya ülkelere değil, aynı zamanda tüm dünyaya ulaştırabilmektedir. Kurumlar açısından bakıldığında bu durum, ürün ve hizmetleri, rakiplerinden farklı bir şekilde üretmelerini ve pazara sunmalarını gerektirmektedir. Değişimi başarıyla gerçekleştiremeyen kurumlar ise kısa sürede piyasadan çekilmek zorunda kalmaktadır. Tüketiciler açısından bakıldığında teknolojinin desteğiyle ortadan kalkan sınırlar, bir ürün için sayısız tedarikçiyle iletişime geçebilmeyi kolaylaştırmıştır. Bu çeşitlilik içerisinde müşteriler, kendileri için değer yaratan kurumların ürün ve hizmetlerini daha fazla oranda tercih etmektedir.

Kurumların nasıl daha yenilikçi olacaklarını tespit etmek amacıyla yapılan araştırmalar incelendiğinde bireysel, kurumsal ve ulusal düzeyde faktörlerle karşılaşılmaktadır. Örneğin; bireyin yenilikçi kişisel özellikleri kurumların ödül sistemleri kapsamında olmayan ve isteğe bağlı ortaya çıkan davranışları doğurur (Janssen, 2000). Hofstede ve diğerlerinin (2010: 6), kurum kültürü değerlendirmeleri ise bugüne kadarki kültürel farklılıklarla ilgili en kapsamlı ampirik çalışmalardan birine dayanmaktadır. İlgili çalışmada, uluslararası farklılık gösteren temel kültürel kriterler paylaşılmaktadır. Dakhli ve De Clercq (2004) ise insan kaynağı, sosyal sermaye ve inovasyon arasındaki ilişkiyi farklı ulusallar kapsamında incelemiştir. Bu çalışma ise Türkiye'nin dahil edilerek Küresel İnsan Kaynakları Raporu ile Ulusal İnovasyon Göstergeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen tek çalışmadır.

Strateji kavramı, çoğunlukla bir topluluğa ya da ülkeye her koşulda yön gösteren, çeşitli politikalarına destek veren; politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma sanatını ifade etmektedir (Aktan, 2008). Strateji, sevk etme ve yöneltme eylemidir.

Strateji, kurumların departmanları arasında ortaya çıkan karışıklıklara rehberlik eden ve kurum hakkında gelecekle ilgili hedefleri belirleyen, hedeflerin özelliklerini düzenleyen, finansal anlamda kurumun en doğru sonuca ulaşması için alınan kararları kapsamaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim, bir topluluğu aynı hedefe yönelten ve teşvik eden bir yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim anlayışıyla belirlenen amaçlar doğrultusunda alınan kararların, kurum için yarının sonuçlarını vermesi beklenmektedir. Ertuna ise (2008: 5) stratejik yönetimi, başarısızlıklarının nedenlerini araştıran ve bunlardan ders çıkartarak geleceğe bakan bir yönetim anlayışı olarak tanımlamaktadır.

Stratejik yönetimin, insan kaynakları alanına çok önemli katkıları bulunmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin kökenleri, personel yönetiminden evrilen insan kaynakları yönetimine dayanmakta ve insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakış açısıyla yaklaşımı ifade etmektedir (Balaban ve Palaz, 2018). Aynı zamanda personel yönetimine göre, kurumdaki tüm çalısanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan yani çalışan yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır (Fındıkçı, 2003: 14).

İnovasyon, yürürlükte olan bir süreci tekrar düzenleyip, sonuç odaklı yaklaşımla tetkik ederek yeni bir ürün, proses ya da uygulama meydana getirmektir. Piyasa için kurumun ürün veya hizmetinin yeni olması mecburiyeti bulunmamaktadır. İnovatif ürün ya da hizmetin kurum içinde geliştirilmiş veya pazardaki

rakip olunan farklı bir kurum tarafından oluşturulup oluşturulmadığının da bir değeri bulunmamaktadır (Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009: 387). Ancak başarılı olmak isteyen herhangi bir kurum için durum böyle değildir. Kurumlar için inovasyon yeni bir düşünce yapısını benimsemeyi ifade eder. Sistematik bir düşünce yapısıyla çalışan bir kurumda inovasyon süreci, stratejik planlama, araştırma ve geliştirme, pazarlama, proje yönetimi, takım çalışması, eğitim, yaratıcı düşünce gibi kapsamlı bir uygulama demetinin toplam sonucu olarak meydana gelmektedir (Barker, 2002: 15). Drucker'a göre (2002) bir kurum ancak birtakım kurallara göre davranırsa inovatif ürün veya hizmet üretebilir. Bu kurallar; analiz, kavrama, algılama, basitlik, amaca odaklanma, küçük ölçekli başlangıçlar, liderlik amacı, bilgi ve yeterli çalışmadır. Bir hedefi olan ve sistematik hazırlanmış inovasyon, güçlü bir analiz gerektirir. Özellikle yeni imkânlar sunan kaynakların devamlı olarak analiz edilmesi zorunludur. İnovasyon uygulayıcılarının her durumda tüm fırsat araçlarını incelemesi ve bunların farkına varması önem arz etmektedir. İnovasyonun hem kavramsal hem de algısal bir tarafı bulunmaktadır. Bu nedenle inovasyon uygulayıcıları iş çevrelerini incelemeli, sormalı, araştırmalı ve dinlemelidir. Bir imkânın inovasyona dönüştürülebilmesi için analitik çözümleme uygulanmalı ve pazardaki tüketicilerin veya müşterilerin beklentileri, değer yargıları ve gereksinimleri ayırt edilmelidir. Bununla beraber bir inovasyonun başarılı olabilmesi için basit ve hedef odaklı olması kaçınılmazdır. Eğer inovatif ürün veya hizmet, hedef kitleye uygun değilse bu durum tüketicilerin kafasının karışmasına sebep olur ve karmaşık bir inovasyon işe yarayacak bir sonuç sağlamayacaktır. Yeni olan her şey başlangıçta tüketiciler tarafından zor kabullenilir, eğer inovasyon karmaşık olursa tüketiciler tarafından kabul edilmesi zaman alabilir. Başarılı inovasyonlar, sadedir ve belirli şeye odaklanarak harekete küçük adımlarla başlarlar. Makul bir miktarda bütçe ve birkaç kişinin bir araya gelmesiyle, sınırlı bir pazar başlangıç için yeterlidir. Drucker'a (2002) göre başarılı bir inovasyonun liderlik özelliklerine bakıldığında, daha yolun başındayken teknoloji ya da iş kolunda yer alınan sanayinin gidişatına tesir eden, standartları tayin eden ve pazardaki rakiplerin önüne geçmeyi mümkün kılan sonuçlar doğuracağı ön görülmektedir. Bu yüzden liderlik amacı ilkesi önemlidir. Özetle bir inovasyonda hedef, pazarda lider olmaktır. İnovasyon süreçleri dâhilik değil ısrarlı çalışma, bilgi, odaklanma ve kabiliyet gerektirmektedir. Aynı zamanda birden çok işi başarmaya uğraşmak, çeşitli konulara odaklanmak başarısızlığa sebep olabilmektedir. Drucker'ın (2002), ileri sürdüğü bu temel prensiplere ek olarak girişimcilik, doğru zamanlama, eşleşme ve eşleştirme, risk alma, yeni fikirlere açık olma, güven ve iş birliği de inovasyon başarısında etkilidir. Girişimciler, inovatörlerin sahip oldukları fikirleri iktisadi uygulamalara dönüştürmeye yardımcı olarak büyük bir rol oynamaktadır (OECD, 2010: 10). Freeman ve Soete'ye göre (2004), inovasyonun başarısı, ileri görüşlü girişimciliğe bağlıdır. Drucker'a göre (2002), girişimcilik, herhangi bir yeniliği doğrudan pazarda başarıya ulaştırarak inovasyon haline getirmektir. İnovasyon, gelecek için değil, yaşanılan güncel zaman için hayata geçirilmeye çalışılır. Bir ürün, icat, hizmet ya da fikrin inovasyona dönüşebilmesi için toplumsal ve iktisadi koşulların aynı zamanda teknolojik altyapının bu inovasyon sürecine hazır olması beklenmektedir. İnovasyon bir eşleştirme prosesidir; bu eşleşme önce hayal gücü olan insanların aklında gerçekleşmektedir. Bu ham fikir veya anlık ilham, bilim, teknoloji ve piyasanın sürekli değiştiği ara yüzlerdeki bir noktada ortaya çıkmaktadır. Freeman ve Soete'e göre (2004), eşleşme süreci, sadece fikrin akılda ilk canlanması sırasında birbiriyle ilgili olan bir şeyleri birleştirmenin çok ötesinde, tüm geliştirme çalışmalarıyla ürün ve üretim sürecinin piyasaya sürülmesi esnasındaki yaratıcı diyalogdur. İnovasyon çoğunlukla belirsizlik ihtiva eden bir süreç olarak kabul edilmektedir (Tidd ve diğerleri, 2005: 15). Bu sebeple inovasyon çalışmalarının risk barındırdığı da belirtilmektedir (Tidd ve diğerleri, 2005: 6). Yeni düşünce ve çözümlere açık aynı zamanda talepkar olmak inovasyon sürecinin özellikle ilk aşamalarında bir zorunluluk durumudur. Her inovasyon var olan düşünce, kapasite, kabiliyet ve kaynağın yeni bileşimlerinden meydana geldiği için kişisel bir özellik olarak yeni fikir ve çözümlere açık olmak oldukça kıymetli bir avantajdır (Fagerberg, 2005: 10). Friedman'a göre (2006), girişimcilik ve inovasyonun ana unsuru güvendir. Güven kültürü, kurumsal sağlık ve refahın arkasındaki en önemli etkendir. Güven, liderlerin ve çalışanların birbirlerinin davranışlarını nasıl idrak ettiğine bağlı olup kişiler arası bir olgudur. Güven, çalışanların statüko değişikliğinden ve başarısız olma ihtimali olsa dahi risk almaktan korkmadığı, destekleyici şirket içi iklimin gelişmesine yardım eder (Takala, 2010). İnovasyon yolculuğu bir kurum için tüm paydaşlarıyla beraber bir öğrenme süreci olarak varsayılmalıdır (Silva ve diğerleri, 2008). Bu doğrultuda Drucker'a göre (2002), inovasyon, kurum içinde pek çok unsurun ve liderlerin parçası olduğu bir süreçtir. Yeni fikirler, buluşlar, kullanıcı problemlerinin çözümü ve hatta yeni iş yapış biçimlerinin en fazla yararı sağlayarak etkili gerçekleştirilmeleri için kurumun tamamını kapsayan bir inovasyon süreci işletmek oldukça önemlidir (Desouza ve diğerleri, 2009).

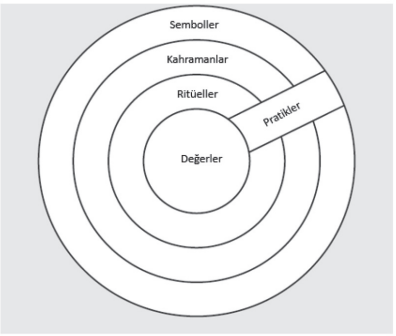
Bu çalışmanın amacı; inovasyon kültüründeki insan kaynakları unsurunun öneminin tespit edilerek gösterilmesidir. Böylece küresel insan kaynakları değerlendirme becerileri ile ulusal inovasyon göstergeleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve insan kaynakları değerlendirme becerilerinin, ülkelerin inovasyon göstergeleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

İlk olarak stratejik insan kaynakları ve inovasyon kavramlarına değinilmiştir. Yenilik ve inovasyonun temel kavramlarını anlamaya yardımcı olan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgileri içermektedir. Kültür kavramı ise, ulusal kültür, kurum kültürü ve birbirleriyle olan ilişkileri içeren çeşitli boyutlarda kapsamlı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve kullanılan verilerin toplama araçları hakkında bilgeleri içermenin yanısıra araştırmanın yöntemi ve araştırmaya konu olan hipotezleri de kapsamaktadır. Son bölümde araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında hazırlanan bulgulara ve sonuçlara yer verilmiştir.

2. ULUS, KURUM ve İNOVASYON KÜLTÜRÜ

Dünya, farklı düşünen, hisseden ve hareket eden insanlar, gruplar ve milletler arasındaki çatışmaları barındırmaktadır. Aynı zamanda, bu insanlar çözüm için iş birliği gerektiren ortak sorunlara maruz kalmaktadır. Ekolojik, ekonomik, politik, askeri ve teknolojik gelişmeler ulusal veya bölgesel sınırlarda durmamakta, sınırları aşan etkiler göstermektedir.

Bu gelişmelerle pek çok çözüm üretilmesine rağmen zaman zaman çalışmamalarının sebeplerinden biri, ortaklar arasındaki düşünce farklılıklarının göz ardı edilmiş olmasıdır. Hofstede'nin 1980'lerde oluşturduğu Kültürel Boyut Teorisi, kültürel değerlerin bireylerin davranışları üzerindeki etkileri ve bir kültürdeki bireylerin neden belirli bir şekilde davrandığını açıklamaktadır (Intercultural Link, 2012: 1-5). Kültür kavramının, Latince ana kaynağından türetilmiş, toprağın işlenmesi ifadesini veren birkaç anlamı vardır. Batı dillerinin çoğunda kültür, genellikle "uygarlık" veya "aklın iyileştirilmesi" ve özellikle eğitim, sanat ve edebiyat gibi bu gelişimin sonuçları anlamına gelmektedir. Hofstede ve diğerlerine (2010: 5) göre bu ifadeler, kültürün dar anlamda tanımıdır. Kültürel farklılıklar kendisini çeşitli şekillerde göstermektedir. Kültür yansımalarını tanımlamak için semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler kullanılmaktadır. Şekil 1'de bunlar, bir soğanın katmanları olarak gösterilmiştir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 8).



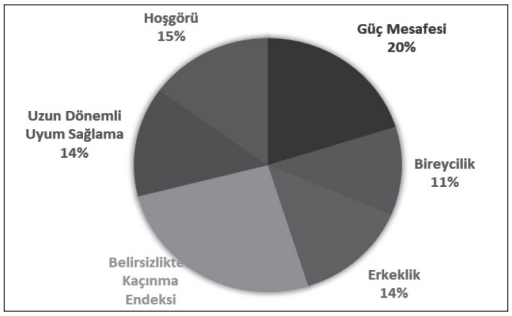
Şekil 1. Kültürün Yansımaları (Hofstede ve diğerleri, 2010: 8)

Hofstede ve diğerlerine (2010: 8) göre semboller; yalnızca aynı kültürü paylaşanlar tarafından tanınan belirli bir anlamı taşıyan kelimeler, el hareketleri, resimler veya nesneleri ifade etmektedir. Dil veya jargondaki kelimeler, elbise, saç stilleri ve bayraklar bu kategoriye aittir. Yeni semboller kolayca geliştirilir ve eskiler kaybolur. Bir kültürel grubun sembolleri, başkaları tarafından düzenli olarak kopyalanır. Kahramanlar; canlı ya da ölü, gerçek ya da hayali, bir kültürde çok değerli özelliklere sahip olan ve dolayısıyla davranış için model görevi gören kişilerdir. Ritüeller; istenen amaçlara ulaşılması adına teknik açıdan mümkünatı bulunmayan ancak bir kültür içinde sosyal olarak gerekli görülen toplu aktivitelerdir. Hofstede ve diğerleri (2010: 9), ritüellere sosyal ve dini törenlerin yanı sıra başkalarına saygı duyma ve selam verme şekillerini örnek olarak göstermektedir. Görünüşte rasyonel nedenlerle düzenlenen iş ve siyasal toplantılar genellikle grup uyumunu güçlendirmek veya liderlerin kendilerini ortaya koymalarına izin vermek gibi

çoğunlukla ritüel amaçlara hizmet etmektedir. Değerler; belirli durumları diğerlerine göre daha fazla tercih etme eğilimindeki bir durumu ifade eden terimlerdir.

Ulusal kültür; değerler, inançlar ve varsayımlar, bir grup insanı diğerlerinden ayıran erken çocukluk dönemlerinde öğrenilen değerler olarak da tanımlanmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 22). Ulusal kültür, günlük yaşamda derinlemesine içselleştirilmiş ve değişime karşı dirençli olduğu görülmüştür (Newman, 1996). Robbins'e göre (1990: 441), ulusal kültür, bir ülkeyi karakterize eden temel değerler ve uygulamalardır. Hofstede tarafından ilk olarak 1967-1973 yılları arasında gerçekleştirilen ve daha sonra devam eden araştırmalarda kültürü açıklamak için altı boyuttan yararlanılmaktadır. Bunlar; güçlü ve zayıf bireyler arasındaki ilişkiye odaklanan *güç mesafesi* (Hofstede ve diğerleri, 2010: 60-62), toplumdaki üyelerin kendilerini nasıl tanımladığını açıklayan *bireyselcilik veya toplumsalcılık* (Hofstede ve diğerleri, 2010: 90-92), bireylerin motivasyon kaynağını açıklayan *maskülen* veya *feminen özellikler* (Hofstede ve diğerleri, 2010:138), bireylerin belirsizlikler karşısında nasıl tepki verdiğini açıklayan *belirsizlikten kaçınma* boyutu (Hofstede ve diğerleri, 2010:188), toplumların hedeflerini planlamada kısa veya uzun vadeli hareket etmelerini açıklayan *kısa veya uzun dönem oryantasyonu* (Hofstede ve diğerleri, 2010: 236-252), ve son olarak bireylerin duygu ve yaşamlarını kontrol altında tutanın kendileri mi yoksa dış normlar mı olduğuna odaklanma durumunu açıklayan *hoşgörü veya kısıtlama* boyutudur (Hofstede ve diğerleri, 2010: 278). Kurum kültürü ise kurum çalışanlarının tamamı tarafından içselleştirilen temel değerlerdir (Alvesson, 1993: 3). Genellikle kurum içinde işlerin yapılış biçimi ve bu işlerin başarı göstergeleriyle kuruma özgü bir kültür oluşur (Vural, 1998: 95). Bu bağlamda kurumlarını uzun ömürlü ve verimli kılma konusunda çaba gösteren tepe yöneticilerin sahip oldukları en önemli iki unsur, strateji ve kültürdür. Kültür; hedefleri, değerler ve inançlar çerçevesinde ifade eder, ortak kabuller ve grup normları üzerinden aksiyonları yönlendirir (Groysberg, 2018). Kurum kültürü, paylaşılan inançlar bütünüdür (Sapienza, 1985: 67-68).

Hofstede ve diğerlerinin (2010: 58-96-142-192) çalışmalarında, Türkiye'nin, "yüksek güç mesafesi", "düşük bireycilik", "yüksek belirsizlikten kaçınma" ve "dişil özellikler" gösteren ülkeler grubunda yer aldığı görülmektedir (Şekil 2).

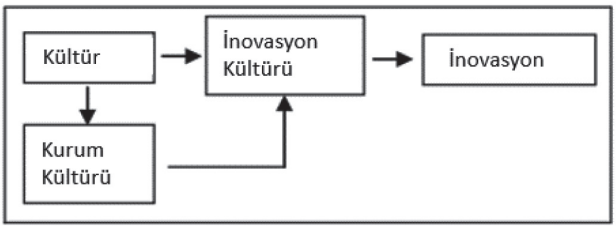


Şekil 2. Geert Hofstede Kültürel Boyutlar, Türkiye

Kaynak: *https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/, (Erişim Tarihi: 09.10.2019)*

Türkiye'nin, yüksek düzeyde kolektivizm, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve görece ılımlı feminen bakış açısına sahip olduğu kabul edilmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 58). Ayrıca paternalist değerler Türk yöneticiler arasında yaygındır (Aycan, 2001: 14). Buna paralel olarak Türk toplumunda çatışmadan kaçınma davranışları sıklıkla görülmektedir. Bireyler istemedikleri bir durum karşısında "hayır" cevabı yerine çatışmaya girmemek için "evet" cevabını tercih etmektedir (Sargut, 2001, Aktaran: Ak, 2005). Danışman ve Özgen'e göre (2003), Türk halkı ve iş dünyası arasında son zamanlarda profesyonellik ve rasyonalizm, diğer kültürel unsurlar olarak görülme eğilimindedir. Profesyonellik ve rasyonalizm yönelimleri, iktidar, hiyerarşi ve ilişkiler üzerine kültürel bir vurgu ile çoğu Türk firmasında görülebilir özellikler olarak açıklanmaktadır.

Kültür oldukça geniş bir kavramdır. Bu sebeple kültür ve inovasyon arasındaki ilişkiyi daha net ortaya koyabilmek için "inovasyon kültürü" kavramı incelenmelidir (Yiğit, 2014: 1). Bir ulusun kültürü ile kurum ve inovasyon kültürü arasında belirgin bir ilişki bulunmaktadır (Angel, 2006, Aktaran: Yiğit, 2014). Kültür, kurum kültürü, inovasyon kültürü ve inovasyon arasındaki ilişki Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Kültür, Kurum Kültürü, İnovasyon Kültürü ve İnovasyon Arasındaki İlişki
Kaynak: *(Yiğit, 2014).*

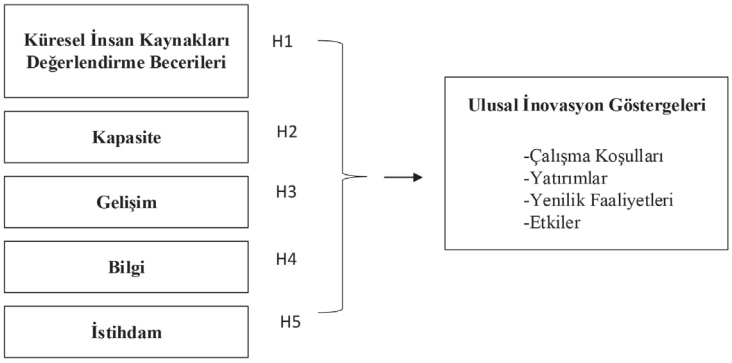
Başarılı kurumların geleceği için inovasyon yaratacak potansiyeli keşfetmek ve onun gelişimini destekleyici davranmak, inovasyon kültürünü beslemektedir. İnovasyon kültürü çalışanların kurumlarında yeniliğe açık olunduğunu bilmelerini ve yeni öneriler sunmaktan çekinmemelerini sağlar (Gümüş, 2009), bireylerin kendi fikirlerini keşfetme ve onları özgürce paylaşma fırsatı arttıkça inovatif fikirlerin ortaya çıkma imkânı da artmaktadır (Andrijauskienė ve Dumčiuvienė, 2017). İnovasyonu destekleyen kurum kültürüne sahip çalışma alanlarındaki yöneticiler yeni fikirlere açıktır (Emamgholizade ve Hesami, 2016). İnovasyon kültürünü destekleyen kurumlarda, yaparak ve deneyimleyerek öğrenme imkanları yer bulur (Çakmak, 2009). Aynı zamanda inovasyon kültürü sayesinde kurumlar hatalarından ders alarak örgütsel öğrenme sağlanır (Seen ve diğerleri, 2012: 149). Tüm bunlarla kurumlar inovatif ürün ve hizmet geliştirmek için hazır bir iklime sahip olurlar.

3. METODOLOJİ

3.1. Amaç ve Model

Araştırmanın amacı, bir ülkenin insan sermayesini değerlendirme düzeyi ile o ülkede gerçekleşen inovasyon arasında nasıl bir ilişki olduğunu incelemek ve insan sermayesine yapılan yatırımların inovasyonu artırıcı bir etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bununla birlikte çalışmada, Türkiye ve AB üye ülkelerinin sahip olduğu insan sermayelerini nasıl değerlendirdiği, ne kadar ve hangi alanlarda yatırım yaptığı ile ilgili becerileri ve inovasyon düzeyleri arasındaki fark gösterilmektedir.

Model oluşturulurken stratejik insan kaynakları yönetimi ve inovasyon kavramları ile ilgili geniş bir alan taraması yapılmıştır. Bu tarama çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenlerden "Ulusal İnovasyon Göstergeleri" modelin bağımlı değişkenidir. "Ulusal İnovasyon Göstergeleri" modelde dört boyutu ile yer almaktadır. Bunlar; çalışma koşulları, yatırımlar, yenilik faaliyetleri ve etkilerdir. Modelde "Küresel İnsan Kaynakları Değerlendirme Becerileri" bağımlı değişkeni açıklayan bağımsız değişken olarak görülmektedir. Küresel İnsan Kaynakları Değerlendirme Becerileri, modelde dört boyutu ile yer almaktadır. Bunlar; kapasite, istihdam, gelişim ve bilgidir.



Şekil 4. Çalışma Modeli

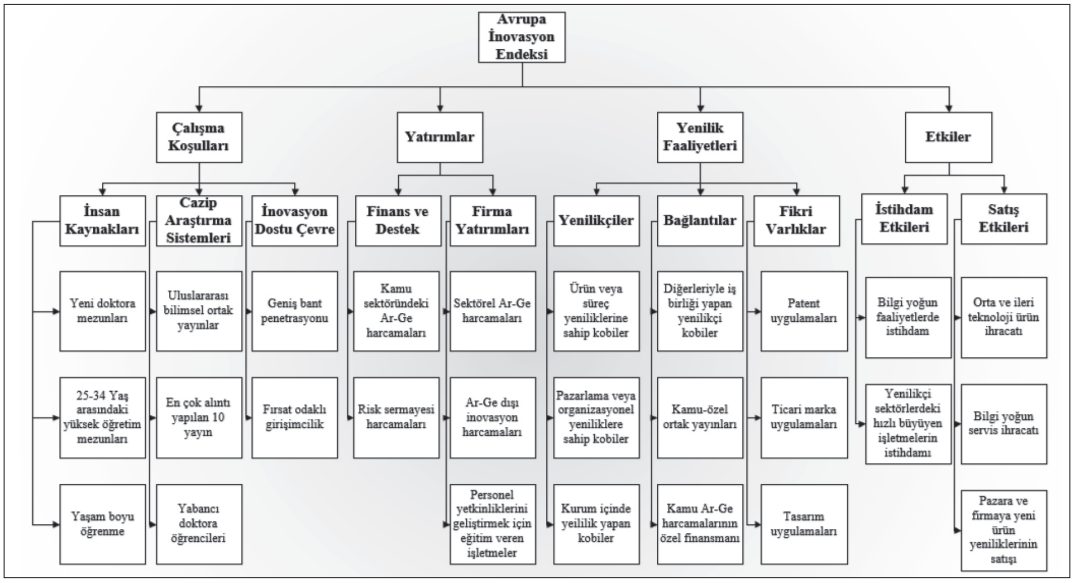
Araştırmanın evrenini, Küresel İnsan Kaynakları Raporu'nda yer verilen 130 ülke ve Avrupa İnovasyon Endeksi Raporu'nda yer verilen Avrupa Birliği'ne üye 28 ülke yanı sıra seçilen bağımsız 18 ülke oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın örneklemi; Küresel İnsan Kaynakları Raporu'ndan ve Avrupa İnovasyon Endeksi'nden, Avrupa Birliği üye ülkeleri filtrelenerek ve bu kümeye Türkiye dahil edilerek oluşturulmuştur.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri setini oluşturmak ve hipotezlerini analiz etmek için iki rapordan yararlanılmıştır. Bunlardan birincisi, Dünya Ekonomi Forumu (World Economic Forum), tarafından hemen her yıl düzenli olarak hazırlanan Küresel İnsan Kaynakları Raporu (Human Capital Report) ve diğeri ise Avrupa Komisyonu tarafından uygulanan Avrupa İnovasyon Endeksidir (European Innovation Scoreboard). Küresel olarak güvenilirliği yüksek bu iki kurumun son 5 yıllık raporları SPSS programında analiz edilmektedir. Bağımsız değişken (küresel insan kaynakları değerlendirme becerileri), bağımlı değişken (ulusal inovasyon göstergeleri) arasındaki ilişki korelasyon analizleri ile incelenmiştir. Bağımsız değişken insan kaynakları değerlendirme becerileri boyutlarının (kapasite, istihdam, gelişim ve bilgi), bağımlı değişken (ulusal inovasyon endeksi) üzerindeki etkisi regresyon analizleri ile incelenmiştir.

4. BULGULAR

İnovasyonun gelişmesini ve artmasını sağlayıcı bir ekosistem oluşturmak, AB üye devletlerinin, bölgelerinin ve belediyelerinin ortak bir görevi olarak görülmektedir. Avrupa İnovasyon Endeksi, üye devletlerin, gösterdiği performansı değerlendirmesine, kilit konulardaki ilerlemeyi izlemesine ve politika önceliklerini belirlemesine yardımcı olur. 2017 yılı raporunda, inovasyonun doğasını ve nasıl yayıldığını tespit etmek amacıyla, yeni kriterler olarak dijitalleşme ve girişimciliği daha iyi ortaya çıkarmak için ölçüm çerçevesi yenilenmiştir. Avrupa İnovasyon Endeksi Raporu, AB'nin inovasyon performansı iyileşirken, inovatif ürün ve hizmetlerdeki ilerlemenin çok yavaş olduğunu ortaya koymaktadır. Küresel rakiplerin birçoğu, inovasyon performanslarını çok daha hızlı bir şekilde artırmakta iken AB'nin performans olarak geride kaldığı gözlenmektedir. Eğitim ve araştırmada olduğu kadar genişbant altyapısı ve bilgi teknolojileri eğitiminde de pozitif ilerleme kaydederken, risk sermayesi yatırımları ve yenilik getiren KOBİ sayısı belirgin bir şekilde azalmıştır. Hayat boyu öğrenme mottosu, hızla değişen bir dünyada ülkelerin vatandaşlarını güçlendirmek için gerekli görülmektedir. Araştırma, AB üye ülkeleriyle beraber seçilen üçüncü ülkeler dâhil edilerek toplam 46 ülkeyi kapsamaktadır (Avrupa İnovasyon Endeksi, 2019: 6). Ölçüm çerçevesi, modelde gösterilen dört ana başlık altında 10 alt boyuttan ve 27 temel göstergeden oluşmaktadır (Şekil 5).



Şekil 5. Avrupa İnovasyon Endeksi Ölçüm Çerçevesi

Kaynak: *Avrupa İnovasyon Endeksi (European Innovation Scoreboard), 2017: 6*

Küresel İnsan Kaynakları Raporu'nda belirtildiği üzere dünya geniş bir yetenek çeşitliliğine ve zenginliğine sahiptir (Küresel İnsan Kaynakları Raporu, 2017: 7). Sahip olunan yetkinlikler ve yaratıcılık becerisi insanlara sadece zamanının en büyük zorluklarını ele almayı değil, aynı zamanda daha eleştirel düşünmeyi, daha kapsayıcı ve insan odaklı bir gelecek inşa etmeyi sağlar (Küresel İnsan Kaynakları Raporu, 2017: 7).

Raporda yer alan Küresel İnsan Kaynağı Endeksi, bir ülkenin insan kaynağının (mevcut ve beklenen) nüfusu boyunca bütünsel bir değerlendirmesini sunmayı amaçlamaktadır. Bölgeler, nesiller ve gelir grupları arasında etkili karşılaştırmalar yapılmasını sağlar. Sıralamanın arkasındaki metodoloji, ülkelerin sahip olduğu potansiyeli diğer ülkelere kıyasla, kendi performanslarını ve gelişimlerini takip etme olanağı vermektedir.

"İnsan kaynağı" ile insanların küresel ekonomik sistemde değer yaratmalarını sağlayan bilgi ve becerilerine atıf yapılmaktadır. Bu noktada, raporun temel kavramları belirlenirken, politika yapıcılara ve iş liderlerine pratik bir araç sağlaması amacıyla özel olarak seçilmiştir.

Dünya Ekonomik Forumu tarafından uygulanan Küresel İnsan Kaynakları Raporu (The Global Human Capital Report, GHCR), 130 ülkeyi; bir ülkenin mevcut insan sermayesi potansiyel profilini tespit etmek ve insan sermayesini ne kadar iyi geliştirdiğini göstermek için dört tematik boyutta, 0 (en kötü) ile 100 (en iyi) arasında derecelendirmektedir. Bu boyutlar Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6. Küresel İnsan Kaynaklarının Bileşenleri

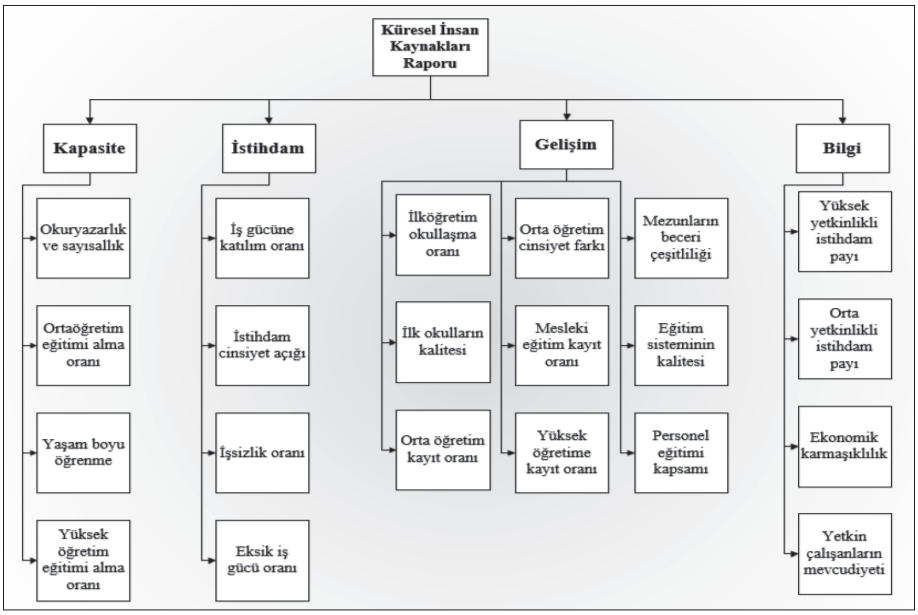
Kaynak: *Küresel İnsan Kaynakları Raporu (The Global Human Capital Report), 2017: 3*

Kapasite boyutuna göre bir ülke daha eğitimli bir nüfus ile yeni teknolojilere adapte olmada, inovasyon yapmada ve küresel düzeyde rekabet etmede başarı sağlamak için daha iyi hazırlanmalıdır. Kapasite boyutunda, iş gücündeki yaş gruplarına göre ayrılmış 4 yaygın resmi eğitim başarı ölçütü bulunmaktadır.

Çalışma yaşamında iş gücü, örgün öğrenmenin ötesinde, meslektaşlarla bilgi alışverişi yapma ve iş başında yaparak öğrenme yoluyla geliştirilir. İstihdam boyutunda, iş gücüne kaç kişinin aktif olarak katılabildiğinin yanı sıra, nüfusun belirli kesimlerinin (kadınlar, gençler ve yaşlı insanlar, özellikle iş gücü piyasasına verimsiz bir şekilde girmeye eğilimli olanlar) ne kadar başarılı bir şekilde katkıda bulunabildiği ölçülmektedir.

Gelişim boyutu, yeni nesil iş gücünün örgün eğitimi ve mevcut iş gücünün yetkinliklerinin arttırılması adına zaman zaman eğitimlere katılmasıyla ilgilidir. Bilgi boyutu, işte kullanılan uzmanlık becerilerinin kapsam genişliği ve bilgi derinliği ile ilgilidir.

Küresel İnsan Kaynakları Raporu'nun ölçüm çerçevesi, 4 ana boyutu ve alt başlıklarıyla birlikte Şekil 7'de gösterilmiştir.

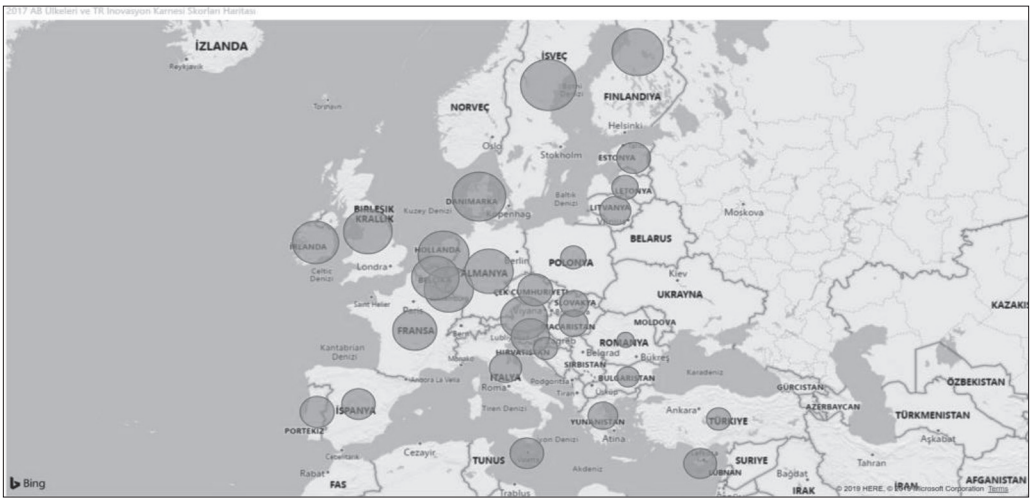


Şekil 7. Küresel İnsan Kaynakları Raporu Ölçüm Çerçevesi

Kaynak: *Küresel İnsan Kaynakları Raporu (The Global Human Capital Report), 2017: 6*

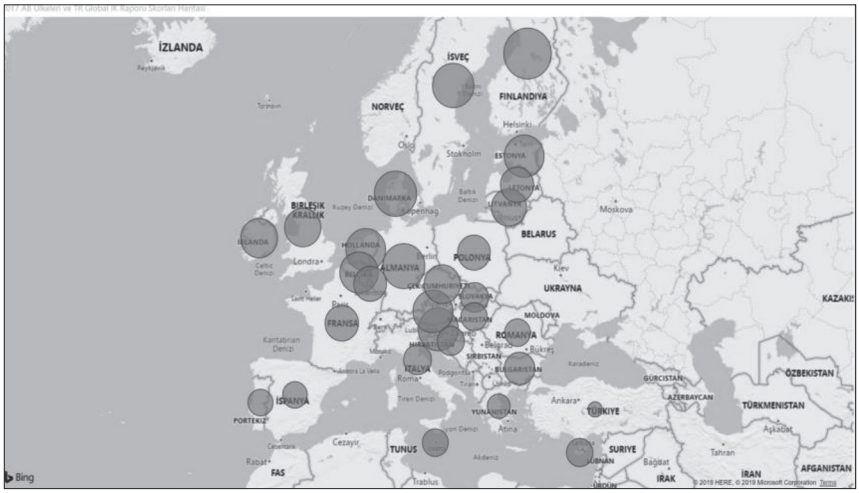
Avrupa Birliği'ne üye ülkeleri ile Türkiye'yi kapsayacak şekilde Avrupa İnovasyon Endeksi ve Küresel İnsan Kaynakları Raporu verileri Microsoft Power BI (İş Zekâsı) programıyla modelleştirilmiştir. Böylece ilgili ülkelerin inovasyon düzeyi ve insan kaynağı yatırımları arasındaki benzerliği net bir şekilde görmek mümkün olmaktadır. İnsan kaynağı yatırımı ve inovasyon skoru yüksek ülkeler çoğunlukla aynıdır.

Harita üzerinde Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin ve Türkiye'nin Avrupa İnovasyon Endeksi sonuçlarına göre ölçeksel büyüklüklerinin konumlandırılmalarına yer verilmekte olup AB üye ülkelerinde İnovasyon Endeksi sonuçlarının Türkiye'den daha yüksek olduğu görülmektedir (Şekil 8).



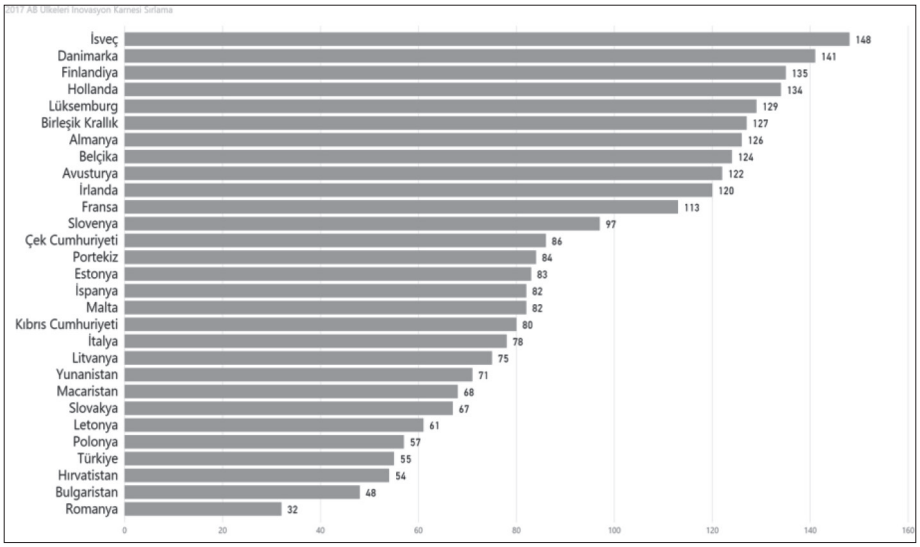
Şekil 8. 2017 AB Ülkeleri ve TR, Avrupa İnovasyon Endeksi Skorları Haritası

Avrupa Birliği üyesi ülkelerin ve Türkiye'nin Küresel İnsan Kaynakları Raporu sonuçlarına göre ölçeksel büyüklüklerinin harita üzerinde konumlandırılmalarına yer verilmektedir. AB üye ülkelerinin insan kaynağına Türkiye'den daha fazla yatırım yaptığı anlaşılmaktadır (Şekil 9).

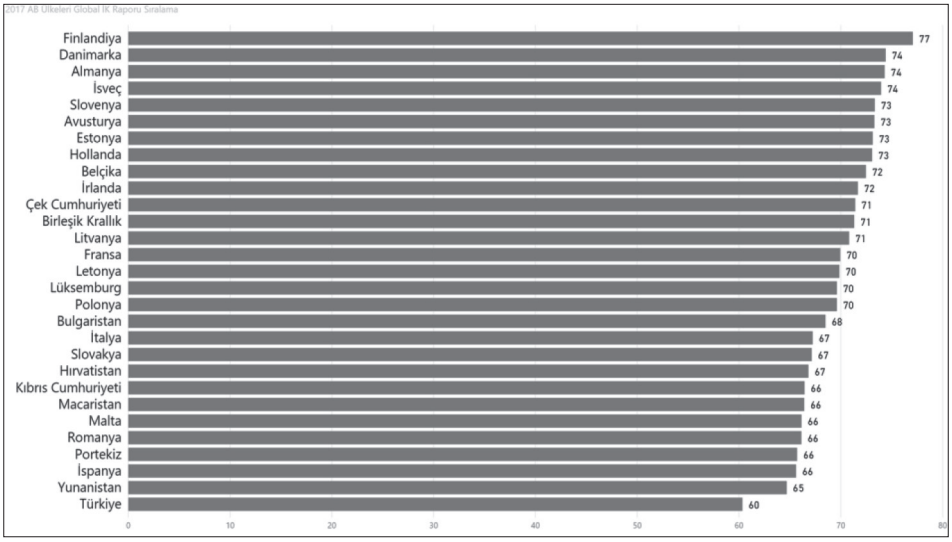


Şekil 9. 2017 AB Ülkeleri ve TR Küresel İnsan Kaynakları Raporu Skorları Haritası

Avrupa Birliği üyesi ülkeler ile Türkiye'nin, Avrupa İnovasyon Endeksine göre sıralanması sonucunda Türkiye'nin son beş ülke arasında bulunduğu görülmektedir (Şekil 10). Çalışmada yapılan bu karşılaştırma Türkiye'nin inovatif ürün ve hizmetlerini arttırmaya odaklanması gerektiğine işaret etmektedir. AB üyesi ülkelerin İnovasyon Endeksinin Türkiye'ye göre hangi boyutlarda daha ileri seviyede olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

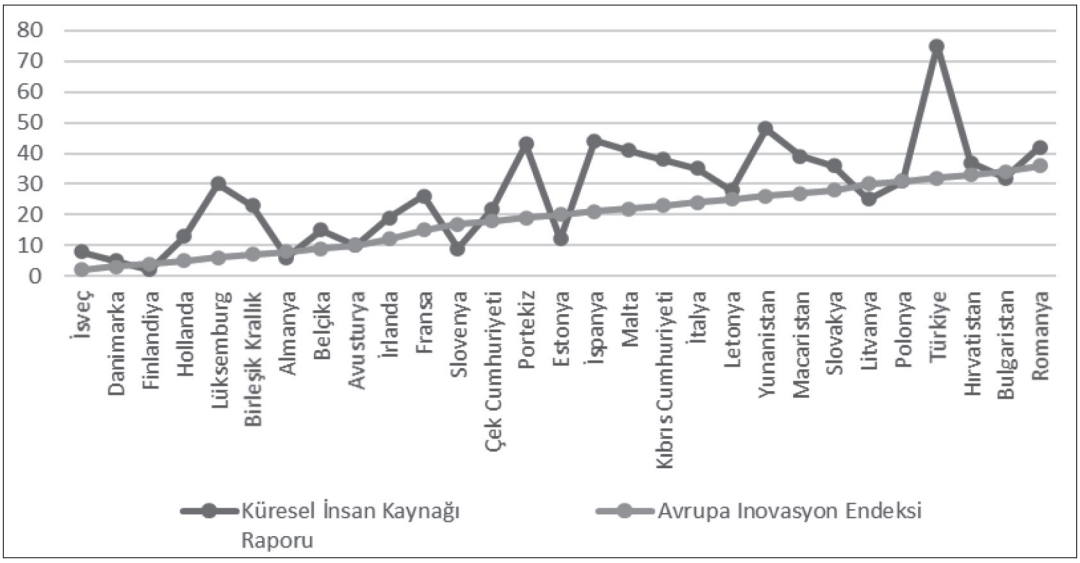


Şekil 10. 2017 Yılı AB Ülkeleri ve TR, Avrupa İnovasyon Endeksi Sıralaması



Şekil 11. 2017 Yılı AB Ülkeleri ve TR Küresel İnsan Kaynakları Raporu Sıralaması

Avrupa Birliği üyesi ülkeler ve Türkiye'nin, Küresel İnsan Kaynakları Raporu'na göre sıralanması sonucunda Türkiye'nin 60 puan ile son sırada yer aldığı görülmektedir (Şekil 11). Avrupa Birliği üyesi ülkeler ile Türkiye'nin, Avrupa İnovasyon Endeksi ve Küresel İnsan Kaynakları Raporu sonuçlarına göre sıralamadaki yerleri ise karşılaştırmalı olarak Şekil 12'de gösterilmiştir. İnovasyon düzeyi yüksek olan ilk 10 ülke ile insan kaynağı yatırımı yüksek olan ilk 10 ülkenin 8'i aynı ülkedir. Buna göre insan kaynağını değerlendirme becerisi ile inovasyon sonuçları arasında ilişki olabileceği fikri araştırılmak üzere doğmaktadır.



Şekil 12. 2017 Yılı AB Ülkeleri ve TR, Avrupa İnovasyon Endeksi Skoru ve Küresel İnsan Kaynakları Raporu Skoru Karşılaştırması

İnsan Kaynakları değerlendirme becerileri ile inovasyon göstergeleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu, insan kaynakları değerlendirme becerileri ile inovasyon göstergeleri arasında ilişki bulunmaktadır (β: 0,734, $p<0,01$) (Çizelge 1). Bu sonuca göre insan kaynağını doğru yetiştirmenin (gelişim), değerlendirmenin (istihdam) ve ona yatırım yapmanın (bilgi) üretilen inovasyonu artırması beklenmektedir.

Çizelge 1. Korelasyon Analizi Sonucu

		İnsan Kaynakları Değerlendirme Becerileri	İnovasyon Göstergeleri
İnsan Kaynakları Değerlendirme Becerileri	Pearson Korelasyon	1	0,734**
	Katsayısı		0,000
	N	29	29
İnovasyon Göstergeleri	Pearson Korelasyon	0,734**	1
	Katsayısı	0,000	
	N	29	29

***Korelasyon katsayısı 0,01 düzeyine göre anlamlıdır.*

İnsan kaynağı sermayesinin boyutlarından biri olan kapasitenin, inovasyon göstergeleri üzerindeki etkisini görmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu, insan kaynakları değerlendirme becerilerinden kapasitenin, inovasyon göstergelerini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde arttırmadığı görülmüştür (β: 0,421, p>0,05) (Çizelge 2-3) . Bu durumda bir ülkedeki örgün eğitim düzeyi inovasyon üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

Çizelge 2. Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
Regresyon	1556,707	1	1556,707	0,666	0,421
Artık	63068,971	27	2335,888		
Toplam	64625,678	28			

Çizelge 3. Regresyon Analizi Sonuçları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model	**B**	**Standart Hata**	**Beta**	**t İstatistiği**	**Anlamlılık**
(Sabit Katsayı)	-5,495	149,620		-0,37	0,971
Kapasite	1,628	1,994	0,155	0,816	0,421

İnsan kaynağı sermayesinin boyutlarından biri olan gelişimin, inovasyon göstergeleri üzerindeki etkisini görmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu, insan kaynakları değerlendirme becerilerinden gelişimin, inovasyon göstergeleri üzerindeki etkisinin inovasyonu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde arttırdığı görülmektedir (β: 0,015, p<0,05) (Çizelge 4-5). Bu durumda bir ülkede yeni nesil iş gücüne verilen eğitimlerin niteliği ve mevcut çalışanların yetkinliklerinin arttırılmasını ifade eden gelişime odaklanıldığında inovasyonda önemli artış beklenmektedir.

Çizelge 4. Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
Regresyon	13008,608	1	13008,608	6,805	0,015[b]
Artık	51617,069	27	1911,743		
Toplam	64625,678	28			

Çizelge 5. Regresyon Analizi Sonuçları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model	**B**	**Standart Hata**	**Beta**	**t İstatistiği**	**Anlamlılık**
(Sabit Katsayı)	-172,392	111,017		-1,553	0,132
Gelişim	3,867	1,482	0,449	2,609	0,015

İnsan kaynağı sermayesinin boyutlarından biri olan bilginin, inovasyon göstergeleri üzerindeki etkisini görmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu, insan kaynakları değerlendirme becerilerinden bilginin, inovasyon göstergeleri üzerindeki etkisinin inovasyonu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde arttırdığı görülmektedir (β: 0,003, p<0,05) (Çizelge 6-7). Bu sonuca göre çalışanların işlerindeki uzmanlıklarının genişliği ve derinliğini arttırdıkça yani onların bilgilerine yatırım yaptıkça inovasyonda önemli artış beklenmektedir.

Çizelge 6. Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
Regresyon	17892,022	1	17892,022	10,337	0,003[b]
Artık	46733,656	27	1730,876		
Toplam	64625,678	28			

Çizelge 7. Regresyon Analizi Sonuçları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model	**B**	**Standart Hata**	**Beta**	**t İstatistiği**	**Anlamlılık**
(Sabit Katsayı)	-180,019	92,527		-1,946	0,062
Bilgi-Kapasite-İstihdam-Gelişim	4,603	1,432	0,526	3,215	0,003

İnsan kaynağı sermayesinin boyutlarından biri olan istihdamın, inovasyon göstergeleri üzerindeki etkisini görmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu, insan kaynakları değerlendirme becerilerinden istihdamın, inovasyon göstergeleri üzerindeki etkisinin inovasyonu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde arttırdığı görülmektedir (β: 0,032, p<0,05) (Çizelge 8-9). Bu sonuca göre iş gücünün istihdamda ne kadar fazla ve doğru bir şekilde değerlendirilerek becerilerini sergilemesi sağlanırsa inovasyonda önemli artış beklenmektedir.

Çizelge 8. Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Anlamlılık
Regresyon	10295,105	1	10295,105	5,116	0,032[b]
Artık	54330,573	27	2012,243		
Toplam	64625,678	28			

Çizelge 9. Regresyon Analizi Sonuçları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model	**B**	**Standart Hata**	**Beta**	**t İstatistiği**	**Anlamlılık**
(Sabit Katsayı)	-128,760	108,718		-1,184	0,247
Bilgi-Kapasite-İstihdam-Gelişim	3,779	1,671	0,399	2,262	0,032

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Çağımızın hızla globalleşen dünyasında mevcut kurumların tek amacı bulunmaktadır. Bu amaç; uzun süreli stratejik hedef olarak hayatta kalma başarısı göstermektir. Tüm kurumları, küresel ölçekte saran globalleşme trendi, hem kendi ülkeleri içinde hem de küresel çaptaki rekabetle yüz yüze getirmiştir. Yıkıcı ve geri dönülmez etkiler bırakan bu amansız rekabet kurumları farklılaşma ve sürekli gelişme zorunluluğuna itmektedir. Ülkelerin sahip olduğu ekonomik göstergeleri oluşturan unsurların başında da ülkede faaliyet gösteren kurumların başarısı yer almaktadır. Kurumların başarısını oluşturan unsurlardan biri de inovasyon faaliyetleridir.

Bu doğrultuda, gelişmiş ülkelerin inovasyon karneleri ile insan kaynağı değerlendirme becerilerine yönelik hazırlanan raporların (beş yıllık) karşılaştırılmasıyla tespit edilen inovasyonu artırıcı unsurların sağlıklı bir şekilde Türkiye'de hayata geçirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu amaçla Avrupa Birliği ülkelerinin sahip olduğu insan kaynağına, yaptığı gelişim yatırımları arasından iyi örnekler tespit edilebilir. Bu iyi örnekler Türkiye'nin sahip olduğu potansiyel nüfusa sunulabilir. Bunun sonucu olarak, Türkiye'de bireysel ve kurumsal düzeyde sağlanacak ilerleme ile Türkiye'nin gelişmiş ülkeler düzeyine yükselmesi olasıdır.

Kurum kültürünün, inovasyon çalışmalarını etkilediği bilinen bir gerçektir. Çalışanların sahip olduğu değerler, o kurumun inovasyona karşı ne kadar açık görüşlü olduğunu gösterir. Bu bağlamda; 2017 yılı Avrupa İnovasyon Endeksi'nin sonuçlarına göre, Türkiye orta düzey inovasyon yapmasına rağmen güçlü yönleri arasında; firma yatırımlarındaki artış, inovasyon dostu ortam ve yenilikçi işgörenlere olumlu bakış açısı bulunmaktadır. Bu sebeple Türkiye'nin inovatif ürün ve hizmetlerinin geleceği umut vadetmektedir.

İnovasyon, zenginlik ve refah sağlar. Verimliliğin yanı sıra ekonomik büyümeyi de teşvik eder, yeni işler için fırsat yaratır, sosyal hareketliliği mümkün kılar ve küresel boyutta toplumsal zorluklara cevap vermede en etkili olgulardan biridir. Özellikle son yıllardaki gelişmeler ışığında, bir kültürdeki yetişmiş insan kaynakları sermayesinin büyüme ve verimlilik denklemlerine son dönemde yaptıkları katkı çok üst düzeylere yükselmiştir.

Bu çalışmada sonuç olarak, Türkiye'nin, gelişmiş ülkeler seviyesinde inovasyon yapabilmesi için gelişim (*development*), bilgi (*know-how*) ve istihdamdaki (*employment*) boşluklara odaklanarak yatırım yapması gerektiği tespit edilmiştir.

Çalışmanın kısıtı olarak, kullanılan veri kaynaklarının sadece Avrupa Birliği üyesi ülkeler ve Türkiye'ye ait olduğu söylenebilir. Bu konuya ilgi duyan başka araştırmacılara diğer ülkeleri de dahil ederek daha geniş kapsamlı bir çalışma yapılması tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

AK, B. (2005), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (2), 209-211.

AKTAN, C. C. (2008), **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama**, Çimento İşveren Dergisi, 22 (4), 4-21.

ALVESSON, M. (1993), **Cultural Perspectives on Organizations,** Cambridge University Press, Cambridge.

ALTINBAŞ, Z. (2013), **Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Mücevherat Sektöründe Bir Araştırma,** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ANDRIJAUSKIENĖ, M. ve DUMČIUVIENĖ, D. (2017), **Hofstede's Cultural Dimensions and National Innovation Level,** Dubrovnik International Economic Meeting, 3, 189-205.

AYCAN, Z. (2001), **Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma,**Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1 (1), 1-26.

BALABAN, Ö. ve PALAZ, P. (2018), **İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,** Sakarya İktisat Dergisi, 7 (4), 77-96.

BARKER, A. (2002), **Yenilikçiliğin Simyası,** (Çev. A. Kardam), MESS Yayınları, İstanbul.

ÇAKMAK, O. (2009), **Türkiye İnovasyonun Neresinde?,** Çerçeve Dergisi, 17 (52), 52-56.

DAKHLI, M. ve CLERCQ, D. (2004), **Human Capital, Social Capital and Innovation: A Multi-Country Study**, Entrepreneurship and Regional Development, 16 (2), 107-128.

DANIŞMAN, A. ve ÖZGEN, H. (2003), **Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi**, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3 (2), 91-124.

DESOUZA, K. C., DOMBROWSKI, C., AWAZU, Y., BALOH, P., PAPAGARI, S., SANJEEV, J. ve KIM, J. Y. (2009), **Crafting Organizational Innovation Process**, Innovation: Management, Policy&Practice, 11 (1), 6-33.

DRUCKER, P. (2002), **The Discipline of Innovation,** Harvard Business Review, 1-13.

DRUCKER, P. (1999), **Management Challenges for the 21st Century,** Harper Collins Publishers, United States.

EMAMGHOLIZAD, S. ve HESAMI, M. (2016), **Investigating the Impact of Organizational Culture on Innovation with Regard to the Mediating Role of Knowledge Sharing in the Electricity Distribution Company of Golestan Province**, International Journal of Humanities and Cultural Studies, 3, 171-184.

ERTUNA, Ö. (2008), **Stratejik Yönetim**, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

FAGERBERG, J. (2005), **Innovation: A Guide to the Literature**, Oxford Handbooks Scholarly Research Reviews, Oxford.

FINDIKÇI, İ. (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, İstanbul.

FREEMAN, C. ve SOETE, L. (2004), **Yenilik İktisadı**, (Çev. E. Türkcan), TÜBİTAK, Ankara.

FRIEDMAN, T. (2006), **Dünya Düzdür**, (Çev. L. Cinemre), Boyner Yayınları, İstanbul.

GROYSBERG, B., JEREMIAH, L., PRICE, J. ve CHENG, Y. (2018), **Liderler İçin Kurum Kültürü Rehberi**, Harvard Business Review, 1, 40-53.

GÜMÜŞ, R. (2009), **İnovasyon Kültürü Üzerine,** Çerçeve Dergisi, 17 (52), 162-166.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. ve MINKOV, M. (2010), **Cultures and Organizations**, The McGraw Hill Company, The United States.

HOLLANDERS, H. (2019), **European Innovation Scoreboard,** European Commission, Luxembourg.

INTERCULTURAL LINK, (2012), **Hofstede'nin Kültürel Boyutları**, AFS Intercultural Programs, 1-5.

JANSSEN, O. (2000), **Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73 (3), 287-302.

NEWMAN, K. ve NOLLEN, S. (1996), **Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture**, Journal of International Business Studies, 27, 753-779.

ORFILA SINTES, F. ve MATTSSON, J. (2009), **Innovation Behavior in the Hotel Industry**, Omega, 37 (2), 380-394.

ROBBINS, K. (1990), **Varieties of Britishness,** The Institute of Irish Studies, Ireland.

SAPIENZA, M. A. (1985), **Believing is Seeing: How Culture Influences the Decisions Top Managers Make**, Gaining Control of Corporate Culture, San Francisco.

SARGUT, A. S. (2001), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Yayınları, Ankara.

SEEN, N. Y., SINGH, S. K. ve JAYASINGAM, S. (2012), **Organizational Culture and Innovation Among Malaysian Employees**, The Journal of Human Resource and Adult Learning, 8 (2), 147-157.

SILVA, J., LEITAO, J. ve RAPOSO, M. (2008), **Berriers to Innovation Faced by Manufacturing Firms in Portugal: How to Overcome it for Fostering Business Excellenge?**, International Journal of Business Excellence, 1 (2), 92-105.

TAKALA, T. (2010), **Dark Leadership, Charisma and Trust**, Psychology, 1, 59-63.

TIDD, J., BESSANT, J. ve PAVITT, K. (2005), **Managing Innovation: Integrating Technological, Market & Organizational Change**, John Wiley & Sons Ltd., New Jersey.

VURAL, Z. B. (1998), **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul.

WORLD ECONOMIC FORUM, (2017), **The Global Human Capital Report 2017**, Geneva.

YİĞİT, S. (2014), **Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında "İnovasyon Kültürü"**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16 (27), 1-7.

ZAHRA, S. A. ve DAS, S. R. (1993), **Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study**, Production and Operations Management, 341-361.

https://hi.hofstede-insights.com/national-culture, (Erişim Tarihi: 09.10.2019).

http://www.oecd.org/dataoecd/51/28/45326349.pdf, (Erişim Tarihi: 11.10.2019).