



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN AYRIMCILIK  
ALGISININ ÖĞRENCİ BAŞARI DÜZEYİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Zeynep ATASOY

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. H. Bahadır AKIN

KARAMAN – 2012

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN  
AYRIMCILIK ALGISININ ÖĞRENCİ BAŞARI DÜZEYİNE ETKİSİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 31 / 08 / 2012

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan: Prof. Dr. H. Bahadır AKIN

Üye: Prof. Dr. Osman ÇEVİK

Üye: Doç. Dr. Nihat IŞIK

İmzası  


Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 28/ 08/ 2012 tarih ve 24/111 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdür V. : Prof. Dr. Osman ÇEVİK



## ÖNSÖZ

Farklılık kavramı; “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde tanımlanmaktadır. Felsefe alanında farklılık; “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ifade edilmektedir. Bireyleri birbirinden ayıran; yaş, cinsiyet, engellilik, etnik köken, dini ve siyasi düşünce bu konudaki çeşitli farklılıklardır. Bu farklılıkların bir kısmı doğuştan kazanılırken, bir kısmı da sonradan edinilmektedir. Bu farklılıkların etkin yönetimi, toplumsal yaşamda refahı arttırabilir, daha hoşgörülü ve saygılı bir ortam oluşturulabilir.

Bu çalışma Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinde, alanında yapılan az sayıda çalışmalardan biridir. İnsanın doğasında var olan farklılıkların doğru yönetilmesiyle, iyileştirilecek olan unsurlara ve elde edilecek olumlu sonuçlara ışık tutacağına inandığım bu çalışmada; anket sorularının hazırlanmasındaki yardımlarından dolayı Nevşehir Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Şevki ÖZGENER’ e, anketin uygulanmasında bana yardımcı olan arkadaşım Leyla ORAK’a, Yrd. Doç. Dr. Ahmet Zeki ÜNAL hocama, “Yapısal Eşitlik Modeli” analizlerinin yapılmasındaki katkılarından dolayı Aksaray Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Hülya BAKIRTAŞ’a, yardımlarından dolayı Doç. Dr. Nihat IŞIK ve Prof. Dr. Osman ÇEVİK’e, ankete katılarak kıymetli vakitlerini benden esirgemeyen KMÜ öğrencilerine, bana destek olan eşim Taner ATASOY’a, tezimin her aşamasında benden destek, yardım, zaman ve bilgisini esirgemeyen değerli tez danışmanım Prof. Dr. H. Bahadır AKIN’a teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZET

Küreselleşen dünyada işgücünün demografik yapısının değişmesi nedeniyle örgütlerde “farklılıkların yönetimi” konusu gündeme gelmiştir. Farklılıkların etkin yönetimi işletmede üretim, verimlilik, yaratıcılık ve tüm çalışanların iş tatmininin artmasına katkı sağlar.

Bu çalışma, öğretim üyesinin, öğrencilerin; bireysel, sosyal, ekonomik, dini, cinsiyet rolleri, cinsel yönelim, engellilik, siyasi, etnik, kültürel farklılıklarına yönelik bakış açısının çeşitli boyutlarını ortaya çıkarmak ve öğrencinin; başarı, bilgi, beceri ve liderlik özelliklerinde, öğretim üyesinin ayrımcılık davranışının bir etkisi olup olmadığını tespit etmek amacı ile planlanmıştır. Çalışmada Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi’nde öğrenim gören 348 öğrenci üzerinde anket uygulanmış ve elde edilen bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır. Analiz edilen sonuçlarda; Yapısal eşitlik modeline göre, Ayrımcılık ölçeğinin bir bütün olarak başarının % 6’lık kısmını açıkladığı, bu oranın Bilimsel Bilgide % 8, üretkenlikte % 4 olduğu görülmüştür.

Farklılıkların yönetimi konusunda yapılan araştırmalar genellikle işletmeler üzerinde yapılmıştır. Üniversiteler üzerinde yapılan araştırmalar az sayıdadır. Bu nedenle çalışmanın literatüre bir ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Ayrımcılık

## ABSTRACT

In the global world, because of the change of the demographic workforce structure, the theme “diversity management” becomes important. The effective management of diversity increases the production, productivity, creation and the motivation of the workers in organizations.

This study was planned to find out the variety of academic’s perspectives to the students’ individual, social, economic, religious, sexual roles, sexual choice, handicap, politic, ethnic, cultural differences; and to find out whether the academic’s discriminative behavior has an effect on the students’ success, knowledge, skills and leadership.

In this research, 348 students who were educated Karamanoğlu Mehmetbey University took into this survey and the results were commented by analyzing. The analysis results show that according to Structural Equation Modeling (SEM), discrimination scale clarifies the 6 % of the success as a whole and this rate was defined as 8 % in scientific and 4 % productivity.

The researches on diversity management were generally made on organizations. The number of the researches on the university is very limited. There, this study can contribute to the literature about this topic.

Key Words: Diversity, Diversity Management, Discrimination

**İÇİNDEKİLER**

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	vii
GİRİŞ .....	1
I. BÖLÜM: LİTERATÜR ÖZETİ VE TEORİK ARKAPLAN.....	3
II BÖLÜM: FARKLILIK KAVRAMI VE FARKLILIKLARIN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ.....	13
II.1. Genel Düşünceler .....	13
II.2. Farklılık ve İş Gücü Farklılığı Kavramı .....	17
II.3. Farklılıkların Yönetimi Kavramı .....	18
II.4. Farklılığın Ortaya Çıkma Nedenleri.....	18
II.4.1. Demografik Farklılıklar.....	20
II.4.1.1. Yaş .....	20
II.4.1.2. Cinsiyet .....	22
II.4.1.3. Etnik Köken.....	27
II.4.1.4. Eğitim.....	28
II.4.2. Kültürel Farklılıklar .....	30
II.4.3. Yasalar ve Davalar .....	31
II.4.4. Rekabetçi Baskılar .....	36
II.4.5. Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Şirketlerin Sayısındaki Artış.....	39

III. BÖLÜM: FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE BAŞARI FAKTÖRÜ .....	43
III.1. Farklılığın Diğer Özellikleri .....	43
III.2. Örgütlerin Farklılıkları Değerlendirmeye Yönelik Yaklaşımları .....	44
III.3. Farklılıkların Yönetiminin Uygulanması .....	47
III.4. Öğrenci Başarısı .....	53
IV. BÖLÜM: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN AYRIMCILIK ALGISININ ÖĞRENCİ BAŞARI DÜZEYİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....	57
IV.1. Araştırmanın Amacı .....	57
IV.2. Araştırma Sorusu .....	57
IV.3. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları .....	57
IV.4. Araştırmanın Yöntemi .....	58
IV.4.1. Araştırmaya Dâhil Edilen Öğrencilerin Seçimi .....	58
IV.4.2. Anket Formunun Hazırlanması .....	58
IV.4.3. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi .....	59
IV.4.3.1. Araştırmaya Katılan Öğrenciler Hakkında Genel Bilgiler.. .....	59
IV.4.3.2. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakışı .....	65
IV.4.3.3. Öğrenci Başarı Ölçeği .....	72
IV.4.3.4. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ile Çeşitli Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler .....	72
IV.4.3.5. Öğrencilerin Başarı Faktörleri ile Çeşitli Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler .....	81
IV.4.3.6. Yapısal Eşitlik Modeli ile İlişkinin Testi .....	84

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	93
KAYNAKLAR.....	97
EK: ANKET FORMU.....	106



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	60
Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Cinsiyet ve Kendini Mutlu Hissetmesine Göre Karşılaştırılması Dağılımı .....	64
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Cinsiyet ve Gelecek Kaygısına Göre Karşılaştırılması Dağılımı .....	64
Tablo 4. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Kendisini Milliyetçi Olarak Tanımlaması Arasındaki İlişki Dağılımı .....	73
Tablo 5. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Kendisini Laik Olarak Tanımlaması Arasındaki İlişki Dağılımı .....	74
Tablo 6. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Etnik Kökeni Arasındaki İlişki Dağılımı .....	75
Tablo 7. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Cinsiyeti Arasındaki İlişki Dağılımı .....	76
Tablo 8. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Mensup Olduğu Dini Akım Arasındaki İlişki Dağılımı .....	77
Tablo 9. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Okuduğu Bölüm Arasındaki İlişki Dağılımı .....	79
Tablo 10. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Sınıfı Arasındaki İlişki Dağılımı .....	80
Tablo 11. Öğrencilerin Başarı Faktörleri ve Öğrencinin Sınıfı Arasındaki İlişki Dağılımı ....	

Tablo 12. Öğrencilerin Başarı Faktörleri ve Öğrencinin Cinsiyeti Arasındaki İlişki Dağılımı .....	82
Tablo 13. Öğrencilerin Başarı Faktörleri ve Öğrencinin Etnik Kökeni Arasındaki İlişki Dağılımı .....	83
Tablo 14. Öğrencilerin Başarı Faktörleri ve Öğrencinin Kendini Milliyetçi Olarak Görmesi Arasındaki İlişki Dağılımı .....	83
Tablo 15. Ayrımcılık İçsel Tutarlılığına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları .....	86
Tablo 16. Başarı İçsel Tutarlılığına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları Dağılımı .....	88

## GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte örgütlerin demografik yapısının değişmesi, rekabetçi baskılar, yasalar ve davalar, çok uluslu işletmelerin artması, engellilerin, kadınların iş hayatına girmesi ve göçün yarattığı kültürel farklılıklar, farklılıkların yönetimi konusunu gündeme getirmiştir. Bu sebeple bu önemli konunun üniversite öğretim üyeleri açısından ele alınması, üniversitedeki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ölçmesi açısından literatüre katkı sağlayacağı düşüncesiyle konu üzerinde çalışma fikri doğmuştur.

Ülkenin geleceğini oluşturan üniversite gençliğinin sağlıklı bir zihin yapısıyla yetişmesi, akademik başarı yanında ruhsal olgunluğa da sahip olması öğrencilerin; kültür, din, etnik köken, cinsiyet, cinsi tercih, sosyal sınıf vs. farklılıkları eşit derecede saygıyla karşılaması, hoşlanılmasa da farklılıklara tahammüllü yaklaşması ile mümkün olacaktır. Türkiye’de konuyla ilgili problemler alanların çokluğu ve kolaylıkla yönlendirilebilme durumundaki öğrencilerin durumu dikkate alındığında, çalışmanın önemli olduğu yönündeki kanaat güçlenmektedir.

Aslında insanların birbirinden; yaş, cinsiyet, ırk, mezhep, ekonomik olarak ayrılması insanlığın doğasında mevcuttur. Bu sebeple farklılıklar; yönetilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum örgütsel bağlamda daha çok karşımıza çıkmaktadır. Eğitim kurumlarında en ciddi problemlerden biri olan ayrımcılık ve bunun öğrenci başarısı üzerindeki etkisi örgütsel bağlamda ele alınması gereken bir konu olarak görülmektedir.

Bu çerçevede, çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde konuyla ilgili yapılmış yerli ve yabancı literatür özeti verilmiştir. İkinci bölümde farklılık kavramı, farklılıkların ortaya çıkmasındaki ana sebeplerden olan; yaş, cinsiyet eğitim, etnik köken,

kültürel farklılıklar özelliklerini kapsayan farklılığın doğası incelenmiş, daha sonra farklılığın yönetimi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde farklılıklarla ilgili diğer özellikler, örgütlerin farklılıkların yönetimine bakış açısı ve uygulamaları ve öğrenci başarısına değinilmiştir.

Dördüncü bölümde, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi öğrencilerinin öğretim üyelerinin farklılıklara ilişkin algılarını ve farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerini saptamak ve öğrenci başarısını değerlendirmeye yönelik yapılan araştırmanın amacı, kapsamı hakkında bilgiler verilmiş ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular analiz edilmiştir.

## I. BÖLÜM: LİTERATÜR ÖZETİ VE TEORİK ARKAPLAN

Farklılıkların yönetimi konusunda son yıllarda önemli bir literatürün oluştuğu gözlenmektedir. Bu bölümde kısaca mevcut literatür özeti temelinde konunun teorik çerçevesi çizilmeye çalışılacaktır.

Farklılıkların yönetiminin çeşitli boyutlarının ölçülmesini amaçlayan Balay ve Sağlam eğitim sektöründe kullanılabilir bir ölçek oluşturmuşlardır. Balay ve Sağlam (2004); farklılıkların yönetimine ilişkin eğitim işgörenlerinin algılarını ölçmede kullanılabilir likert tipi geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu Şanlıurfa ili merkezindeki 224 eğitim işgöreni oluşturmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, 28 maddeden oluşan farklılıkların yönetimi ölçeğinin üç faktörlü ve güvenilir bir ölçme aracı olarak eğitimde kullanılabilirliği sonucuna varılmıştır. Çalışmada, ölçeğin tek faktörlü olarak kullanılmasının da olanaklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Farklılıkların yönetiminde “Tam Bütünleşme Teorisi” ve diğer teorileri destekleyen ve bunun işletmelerde nasıl gerçekleştiğini ölçmek amacıyla uygulamalar yapılmıştır. Konu içerisinde bu uygulamalar ve ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Özkaya, Özbilgin ve Şengül (2008) farklılıkların yönetimi konusunda işletmelerin ne tür faaliyetlerde bulduklarını tespit etmek amacıyla yazında belirtilen modellerden “Tam Bütünleşme Teorisini” dikkate alarak altı işletmede (üçü Türk, üçü Yabancı Ortaklı) farklılıkların yönetimine ilişkin oluşturulan üç sürecin ne ölçüde gerçekleşmiş olduğunu ve işletmeler arasında bir farklılığın bulunup bulunmadığını tespit etmeye çalışmışlardır. Türkiye’de farklılıkların yönetimini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada yabancı ortaklı ve Türk firmalarında belirgin farklılıklar bulunmamıştır. Ele alınan altı firmadan

sadece ikisinde farklılıkların yönetimi konusunda ciddi çalışmalar gözlenmiştir. Bu firmalardan biri Türk, diğeri ise yabancı ortaklıdır.

Davis (2002), Afrika ve Latin kökenli öğrenci ve öğretim görevlilerinin oranının yüksek olduğu yüksek okul/üniversitelerle, düşük olanları karşılaştırmış, neden bazı okulların diğerlerine göre daha başarılı olduğunu araştırmıştır. Başarılı okullar beşeri farklılığı destekler durumdadır ve bu okullarda yöneticilerin daha fazla zamanı, yetkisi ve gücü vardır. Başarılı okullar pozitif ayrımcılığa geniş yer vermekte, farklı ırklardaki kişileri müfredat ve ortak müfredat konularına dâhil etmektedir. Başarılı okullardaki kampus havası ırksal çeşitlilik açısından önemli bir destek sağlamaktadır.

Kamp ve Hagedorn-Rasmussen (2004), 1990'ların sonunda Avrupa'da farklılıkların yönetimi ortaya çıktığından beri, bunun dezavantajlı grupların lehine örgütsel değişimlerde bir katalizör olup olmadığını tartışmaktadır. Bu makalede farklılıkların yönetimi spesifik olarak sosyal ve örgütsel bağlamda yorumlanmış ve Danimarka'ya özgü farklılıkların yönetimi sürecini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Yazarlar özel bir kuruluşta bir örnek olay çalışması yapmışlardır. Çalışmanın temelinde farklılıkların yönetimi uygulaması ile kurumsal sosyal sorumluluk söyleminin nasıl bir araya geldiği analiz edilmektedir. Çalışma etnik azınlıkların konumlarındaki değişiklikleri de göstermektedir. Bu durum asimilasyon şeklinde ötekiliğe veya farklılıklara değil benzerliklere odaklanıldığına işaret etmektedir.

Houkamau ve Boxall (2011), Yeni Zelanda'da işverenlerin işyerlerindeki artan çeşitliliği nasıl yöneteceğini ve işçilerin bu çabalara nasıl yanıt vereceğini gösteren bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırmada, 500 yeni Zelanda çalışanının farklılıkların yönetimi

faaliyetlerine algıları ve tepkileri ölçülmeye çalışılmıştır. 2010 yılında yürütülen anket, çağdaş işgücünün etnik profilini ve cinsiyetini yansıtacak şekilde tasarlanmıştır.

Luthans (1995), farklılıkların ortaya çıkmasının nedenlerini; değişen iş gücü demografisi (yaş, cinsiyet, ırk ve eğitim), yasa ve davalar, rekabetçi baskılar, uluslararası ticarete hızla büyüyen artışı incelemiştir.

Ashkanasy, Hartel ve Daus (2002), örgütsel davranış araştırmaları çerçevesinde iki güncel konuyu ele almışlardır. Bu konular; farklılıklar ve duygulardır. Farklılıklar adlı bölümde; farklılıklarla ilgili araştırma tarihi, tanımları ve paradigmaları ele alınmaktadır. 21. yy.'da örgütsel davranışın, işyerindeki insanlara bütüncül bir bakış açısıyla farklılıkları kucaklayarak geliştiği sonucuna varılmaktadır. Duygular adlı ikinci bölümde dört ana konu belirlenmiştir: durum teorisi, duygusal emek, duygusal olaylar ve duygusal zeka. Bu dört alandaki gelişmelerin, örgütsel araştırmalar için önemli etkileri olacağı ve çalışmaların ilerlemesine katkı sağlayacağı savunulmuştur.

Sürgevil (2008), farklılık kavramı ve farklılıkların yönetimi anlayışı ile farklılık kavramına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar hakkında bilgi vermiştir.

Sürgevil ve Budak (2008), farklılıklarının yönetimi anlayışını kısaca tanıtmakta ve işletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına bakış açılarının saptanması amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen veri ve bulgulara yer vermekte; konuya ilişkin genel bir durum tespiti yapılarak, farklılıkların yönetimi anlayışı bir uygulama alanı olarak değerlendirilmektedir. Örneklem kapsamındaki işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili gerçekleştirdikleri faaliyetlerin yanı sıra, konuya ilişkin bakış açılarının saptandığı bu çalışma; işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili sınırlı düzeyde uygulamalar

gerçekleştirdiğini, bunların yeterli sayılamayacağını ve uygulamada gelişmeye muhtaç alanların olduğunu gözler önüne sermektedir.

Sürgevil (2008), farklılığın temel boyutları, farklılıklarla ilgili yaklaşımlar ve farklılık kavramına temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramları irdelemiştir. Çalışmada Ege Bölgesi Sanayi Odasına bağlı ilk 100 işletmede çalışan insan kaynakları yetkilileri üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilen çalışmanın bulguları değerlendirilmiştir. Bulguların değerlendirilmesinde farklılıkların yönetimi konusunda işletmelerimizin büyük bir çoğunluğunun henüz başlangıç noktasında yer aldıklarını ve farklılık ile farklılıkların yönetimi konusunda henüz farkındalık düzeylerinin oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sürgevil (2010), temel inceleme alanını çalışma yaşamının yönetilmesi gereken önemli bir boyutu olarak, “farklılık” kavramı ve “farklılıkların yönetimi” ni ele almaktadır. Çalışmada farklılık kavramına genel bir bakış, farklılıklarla ilgili yaklaşımlar ve kuramlar, farklılıkların yönetimi kavramına genel bakış ve farklılıkların yönetimi modelleri, programları ve uygulamaları başlıkları altında konular incelenmektedir.

Kaya ve Selçuk (2007), çalışanların bireysel başarı güdüsü ve organizasyonel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmışlardır. Bu faktörler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için oluşturulan modelde ele alınan faktörler; başarı güdüsü ile ilgili olarak; başarıya inanma, farklı olma, odaklanma ve bireysel sorumluluk alma, organizasyonel bağlılık ile ilgili olarak ise; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Araştırma sonuçlarına göre; duygusal bağlılık ile başarıya inanma ve farklı olma değişkenleri arasında pozitif yönde, bireysel sorumluluk alma değişkeni arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Devamlılık (zorunluluk) bağlılığı ve



normatif (ahlâki) bağıllık değişkenleri ile sadece bireysel sorumluluk alma değişkeni arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Organizasyonel bağıllık değişkenlerinin, odaklanma değişkeni ile aralarında herhangi bir ilişkinin olmadığı dikkati çekmektedir.

Tran, Garcia- Priteo ve Schneider (2011), işçilerin farklılıkların yönetiminin herhangi bir yönünü niçin destekledikleri ya da direndikleri sorusuna cevap aramaktadırlar. Özelde farklılıkların yönetimi tarafından tetiklenen belirli sosyal kimliklerin, işçilerde farklılık yönetiminin; belirli duygular, politika ve pratik olarak çeşitli uygulamalarına destek olmak ya da direnmek gibi belirli davranışsal tepkiler açısından farklılıklar yönetimini değerlemelerinin sebeplerini açıklayan dinamik bir model önermişlerdir. Bu modellerinin katkısı, duygusal tepkilerden modelin tekrarlayıcı doğası yoluyla daha anlaşılabilir olan duygusal ama rasyonel cevaplara kadar farklılıklar literatürüne yeni bir bakış açısı sağlamaktır.

Kalonaitye (2010), farklılıkların yönetimi teorisine katkı sağlamada sömürgecilik sonrası bir bakış açısı benimsemektedir. Bunun için farklılıkların yönetimi uygulamasında ayrıcalıklı ve dezavantajlı etnik kimliklerin yapısını incelemek için İsveç’te yapılan ampirik bir çalışmadan yararlanılmıştır. Geleneksel olmayan yapılanmaya karşı direnmenin kültürel kimliklerin hiyerarşik farklılaşmasına zemin hazırladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Collins (2001), işyerindeki eşitsiz ve ırksal süreçlere gösterilen uyumdan bahsetmektedir. Çeşitlilik; iş dağılımındaki ırksal eşitsizliği azaltmada ve Amerikadaki çatışmaları çözmeye bir fonksiyon olarak düşünülebilir. Diğer yandan çeşitlilik “iyi niyet”le temellenen birtakım işlerin inşa edilmesinde kullanılacak bir değerlendirme tablosu olarak da düşünülebilir. Bu durumda, çeşitlilik kurumsal kültürlerde değişime

dirence karşı bir rol oynamakta, siyasi yönelimli istihdam politikalarına karşı önyargılı olan politikaların düzenlenmesinde araç olmaktadır. Çeşitlilik kavramı, irksal stotükoyu korumak yerine, değişimi sağlayan örgütlere hizmet etmektedir.

Aksu (2008), farklılıkların yönetiminin organizasyon ile uyumlu hale getirilmesi gereken bir katma değer olarak algılanması gerektiğini ve farklılıkları uyumlulaştırma sürecinde örgüt kültürünün etkili bir teknik olarak kullanılabileceğini belirtmiştir. Bu amaçla Bursa ilinde bulunan tekstil ve otomotiv sektöründeki işletmelerde uygulama çalışması yapılmıştır.

Memduhoğlu (2007), farklılıkların yönetimi kapsamında kamu genel lise yönetici ve öğretmenlerinin; farklılıklara ilişkin algılarını ve kamu genel liselerinde farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerini saptamayı amaçlamaktadır. Araştırmada farklılıkların bir sorun olarak görülmeyip bir zenginlik kaynağı olarak kabul edilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi yönünde eğitim yöneticilerine teorik ve pratik stratejiler sunması, böylelikle örgütsel yönetim anlayışına ve uygulamalarına pratik katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırma sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip oldukları, yönetici ve öğretmenlerin liselerde yönetsel eylem ve uygulamalarda pek ayrımcılık yapmadıkları, yapılmadığını düşündükleri, farklılıkları dikkate alan, değerlendiren ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği bulgularına ulaşılmıştır.

Lipson (2011), 1970'lerin sonundan 1990'ların başına kadar, üç seçilmiş devlet üniversitesinde üniversiteye başvuru işlemlerinde etnik kökeni farklı olanların üniversiteye alınmasında, üniversite görevlilerin merkezi rolünü ortaya çıkarmak istemiştir. Pozitif

ayrımcılığın ikinci aşamasında, bireysel inceleme metoduyla farklılığın gerekçesi ve University of California, University of Texas ve University of Wisconsin—Madison üniversitelerinde giderek artan çeşitlilik ve farklılık barındıran yetkililerin etkisi incelenmiştir.

Taşar Ünalp (2007), küreselleşme süreci içinde ortaya çıkan küresel işletmelerde işgücünün ve işgücündeki farklılıkların, özellikle kültürel farklılıkların, etkin bir şekilde nasıl yönetilmesi gerektiği konusu üzerinde durmaktadır.

Helvacıoğlu (2007), çok uluslu işletmelerde kültürel farklılıkların yönetimi konusunda sahip olunan örgütsel ve yönetsel yetenekleri ve bu yeteneklerin sağlayacağı rekabetçi üstünlük alanlarını incelemektedir. Çalışma kapsamında kültürel farklılıklar yönetimi ve rekabet avantajı ilişkisini açıklayan bir model geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda modelde yer alan yönetsel ve örgütsel yeteneklerin varlığı tespit edilmiş olup; maliyet, kaynak kazanımı, pazarlama, yaratıcılık, problem çözümü, esneklik, rekabetçi üstünlük alanları olarak belirlenmiştir. Yapılan örnek olay incelemesi genel olarak değerlendirildiğinde, İzmir IKEA'nın kültürel çeşitlilik odaklı stratejilerinin, işletmenin rekabet gücünü destekleyecek bulgular taşıdığı sonucuna varılmıştır.

Begeç (2004), bireysel, organizasyonel ve yönetsel farklılıkları belirlemek; küreselleşme, bilgi, değerler ve yönetime farklı yaklaşımların etkilerini ortaya çıkartmak için yöneticilerin, farklılıkları etkin olarak kullanmasını sağlamak amacıyla değişik ülkelerden personelin bulunduğu Genelkurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezi'nde anket uygulaması yapmıştır. Ulaşılan sonuçlar; yöneticilerin yönetim süreci esnasında karşılaştıkları farklılıkların, bireysel, organizasyonel ve yönetsel alanlarda ortaya çıktığını, ayrıca küreselleşmenin, bilginin ve değerlerin farklılıkların yönetimine etkisi

olduğunu, diğer taraftan evrensel kriterlerin etkisiyle yönetimde ortaya çıkabilen farklılıklardan yararlanılabildiği, hoşgörünün ise; yönetimde farklı yaklaşımlara neden olduğu ve amaç birliği, etkinlik ve verimliliğin arttırılmasında önemli rolünün bulunduğunu göstermektedir.

Yeşil (2009); kültür, kültürel farklılıklar ve kültürel farklılıkların yönetimi ve “kültürel zeka” kavramları üzerinde durmuştur. Kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. İşletmelerin küresel pazarlarda etkin ve başarılı olabilmeleri bir anlamda kültürel zekâ bakımından iyi yönetici ve çalışanlara sahip olmalarına bağlanmıştır.

Aksüzek (2008), örgütlerde, özellikle güçlü rekabetin olduğu hizmet sektöründe, yaratıcı düşüncenin önemini vurgulamıştır. Bu amaçla bir kamu bankası olan TC. Ziraat Bankası’nda araştırma yapılmıştır. Küreselleşme sonucu rekabet artık çok hızlı yol almaktadır. Her örgüt iletişim teknolojisi sayesinde yeni gelişen düşünceler, rakiplerinin hizmetleri, müşterilerin beklentileri gibi konularda hızlı bir şekilde bilgi sahibi olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri çok daha zorlaşmıştır. Araştırma sonucunda, yaratıcı düşüncenin örgütler için rekabet avantajı elde etmede önemli bir etken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Keskin ve Sezgin (2009), ergenlerde başarı durumuna etki eden bazı demografik değişkenlerin tespit edilmesi amacıyla bir çalışma yapmışlardır. 11-15 yaşları arasında 384 ergene sosyo-demografik özelliklerinin yer aldığı değerlendirme formu, ergenlerin ebeveynlerine ise ebeveyne ait sosyo-demografik veri formu uygulanmıştır. Ergenlerin %34.1’i kendisini çok başarılı, %46.1’i başarılı, %19.8’i ise başarısız olarak nitelendirmiştir. Ergenin yaşı, anne ve baba yaşları, babanın eğitimi ve ergenlerin

psikolog/psikiyatristten yardım alıp almama durumları başarıyı etkilemiştir. Ancak annenin eğitim düzeyi ve ebeveynlerin meslekleri ve ergenin başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, ergenlerin başarısına etki eden problem alanlarını ortaya koymayı sağlamıştır.

Kısaca özetlenecek olursa; 19. yüzyılda ve 20. yüzyılın başlarındaki tipik işgücü sisteminde; yöneticiler kendilerini farklılıkları en aza indirme konusunda görevli görmüşler ve asimilasyonu, amaç olarak kabul etmişlerdir. Bu varsayım, farklı kabul edilen insanları; daha önceleri o işyerinde çalışan ve dahası böylece güç sahibi olan insanlara “Benzetmeyi” içermektedir. Yıllarca, özellikle Amerika’da asimilasyon amaç olarak teşvik edilmiştir. Kıyafetler, dil, bakış açısı, gelenekler, uygulamalar ya da değerler üzerinden farklılıkları ifade etmek desteklenmemiştir. Amerika’da insanlar isimlerini “Amerikanlaştırmakla”, etnik kıyafetlerini değiştirmekle, İngilizce öğrenmek için dil okullarına devam etmekle ve “Amerikan rüyasının bir parçası olmak” için çalışmakla sorumlu tutulmuşlardır. Ancak; yaş, ırk, cinsiyet ve cinsel yönelim gibi bazı farklılıkların herhangi bir çaba veya dil okullarıyla elimine edilmesi mümkün olmamıştır ve olmayacaktır. Ayrıca bazı insanlar er ya da geç; kendi kültürlerini, dinsel geleneklerini ve kendilerine özgü özelliklerini terk etmek istemediklerini fark edeceklerdir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 1).

Esty, Griffin ve Hirsch (1995)’ün bulgularına göre, Amerika’ da farklılıklar desteklenmemiştir. Davis (2002)’e göre genellikle başarılı okulların farklılıkları desteklediği; Özkaya, Özbilgin ve Şengül (2008)’e göre farklılıkların yönetimi konusunda çoğunlukla ciddi çalışmaların gözlenmediği; Sürgevil ve Budak (2008) işletmelerin farklılıkların yönetimiyle ilgili sınırlı düzeyde uygulamalar gerçekleştirdiği, bunların

yeterli sayılamayacağı sonucuna ulaşmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, ülkemizde farklılıkların yönetimi konusuna gereken önem verilmemiştir. “Farklılık” ve “farklılıkların yönetimi” konusu henüz literatürde yeni bir konudur. İşletmelerin bu konuyla ilgili farkındalık düzeyi düşük durumda kalmıştır.

Sonuç olarak, Agars ve Kottke (2004: 77) tarafından da vurgulandığı üzere; farklılıkları yönetme girişimlerinden birçoğu yarattıkları etkinlik ile dikkat çekmektedir. Örgütler, bu girişimlerin işe yaradığını göstermek zorundadırlar. Böylece, diğer örgütler, bu örneklerden öğrenebilirler ve farklılıkların yönetimi uygulamaları da gelişme gösterebilir, araştırmacılar, yönetim danışmanları ve örgüt çalışanları farklılıkların yönetimi anlayışını geliştirmeye katkı sağlar. Mevcut çalışmaların üstüne, disiplinler arası işbirliği ve teorik modellerde gelişmeler arttıkça ve başarılı uygulamaların farkına varıldıkça, farklılıkların yönetimi alanı da gelişmeye devam edecektir.

## II. BÖLÜM

### FARKLILIK KAVRAMI VE FARKLILIKLARIN ORTAYA ÇIKMA

#### NEDENLERİ

Bu bölümde farklılık, iş gücü, farklılıkların yönetimi kavramları, farklılığın ortaya çıkma nedenleri incelenecektir.

#### II.1. Genel Düşünceler

Farklılıkların yönetimi konusunun önem kazanmasında birçok unsur rol oynamaktadır. Özgener (2009: 243), iş gücünün demografik özelliklerinin değişmesi, ayrımcılık ve eşit istihdam ile yasal düzenlemelerin artması, işletmelerin rekabetçi baskıları karşılama farklılığı bir araç olarak kullanmaya başlaması ve uluslararası alanda faaliyet gösteren firmaların sayısının hızla artmasının işletmeler açısından farklılıkların yönetimini önemli hale getirdiğine dikkat çekmektedir. Bunun yanında farklılıkların yönetimi; demokratik değerlerin yerleşmesi, eşit istihdam fırsatlarının sağlanması, yolsuzluklar ve haksızlıkların önlenmesi bakımından da toplumun gündeminde önemli ölçüde yer tutmaya başlamıştır.

Farklılıkların yönetimiyle adalet kavramı arasında bağlantı kuran çalışanlar, adaletin kendilerine eşit dağıtıldığına ne kadar inanırlarsa, örgütteki performanslarını bu ölçüde artırabilirler. Yeniçeri, Demirel ve Seçkin (2009: 96), “adalet” kavramıyla farklılıkların yönetimi kavramını ilişkilendirmişlerdir. Bu bağlamda, çalışanların örgüte sağladıklarına inandıkları katkıya karşılık olmak üzere örgütten sağladıkları çıkarları kıyaslamalarına temel oluşturacak karar ve uygulamaların “adalet” algıları ile ne kadar örtüştüğü önemli olmaktadır. Bu karar ve uygulamalar maddi çıkarlarla ilgili olduğu kadar

örgüt çalışanlarının manevi ihtiyaçlarına yönelik beklentilerin karşılanması şeklinde de olabilir. Kararlara katılma, terfi, ödül ve cezalara ilişkin ilkelere nesnellik gibi sivil ihtiyaçlara ilişkin beklentilere karşılık üretilmesi çalışanların örgütle özdeşleşmesinde etkili olmaktadır.

Kökeni Amerika olan farklılıkların yönetimi anlayışı, küresel ekonomide tüm örgütler için önem verilmesi gereken bir konu olarak görülmektedir. Sürgevil ve Budak (2008:66 ve 2010:196), yaşamın tüm alanında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilen insan farklılıklarının, örgütsel yaşam içinde daha da önem kazandığını belirtmektedir. Çünkü belirli amaçlar için bir araya gelmiş insanların sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bu amaçlardan; performans, kârlılık, verimlilik ve etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedirler. Bu yönde karşımıza, işletmecilik ve yönetim alanında adıyla anılan bir yönetim paradigması çıkmaktadır. Kökeni Amerika olan “farklılıkların yönetimi” anlayışının, küreselleşen dünyada faaliyet gösteren tüm örgütler ve ülkeler için geçerli olduğu düşünülmektedir. Fakat dünya çapında tartışılan bu konunun, farklı kültürler ve ekonomik koşullarda işlerliğinin sorgulanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, ülkelere veya uluslara özgü çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Türkiye’de de farklılıkların yönetimi anlayışı ve uygulamaları ile konunun geleceğinin sorgulanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Farklılıkların yönetimi örgütte tüm çalışanların performanslarından üst seviyede yararlanabilmeyi esas alması yanında bu farklılıklara saygı duyulması düşüncesi



de önemli olmaktadır. Memduhoğlu (2007)'ye göre, yönetim biliminde yeni sayılan ve temelinde bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkan bir kavram olan farklılıkların yönetimi, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında; demografik, sosyo-kültürel ve bireysel özelliklerin ve farklılıkların, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas alır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesi olarak; grupların kendi özelliklerini koruyacağını, örgüt tarafından şekillendirilirken aynı zamanda onların da rgt etkileyeceğini ve bir ortak değerler bütününün oluşacağını öngörür. Farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılmasını ve gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır. Farklılıkların bir arada yönetimi kavramı, örgütlerin daha iyi yönetilebilmesinin yanı sıra daha iyi işleyen bir küresel yönetim sisteminin kurulabilmesi açısından da gittikçe önem kazanmaktadır.

Yöneticiler açısından farklılıklar bir sorun olarak görülmemelidir. Meseleye farklı yönden bakılarak olumlu düşünmek ve farklılıkların yararlarını maksimize etmek hem işletmeye hem de tüm çalışanların iş tatminine katkı sağlayacaktır. Begeç (2004: 316), karmaşık yönetim süreci sırasında birlikte çalışılan kişilerin, bireysel özelliklerinden kaynaklanan farklılıkların yöneticiler için engel değil, aslında başarıyı arttırmak için itici bir güç olduğu; organizasyonları oluşturan yapısal ve işlevsel bütün unsurların ayrı değil, bir bütünün parçalarını oluşturduğu; siyasal yapı, otorite ve g ile liderin özelliklerinden kaynaklanan yönetimsel farklılıkların ise bir dezavantaj değil, aslında avantaj olduğu sonucuna varıldığını belirtmektedir. Bu yüzden yöneticilerin, yönetimleri esnasında

etkilenebilecekleri ve en önemli konulardan bir tanesi farklılıklar ve bu farklılıkların yönetilmesidir.

Farklılıkları yönetmek sadece örgüt ve çalışan bazında düşünülmemeli, aynı zamanda içsel olarak kendimize sağlayacağı katkılar da önemli olmaktadır. Argüden (2007: 22), farklılıkların yönetimi konusunda bilgiyi arttırmanın sadece kişinin kendi kurumunda daha iyi önderler olabilmeyi değil, aynı zamanda farklılıkların zenginliğinden faydalanarak kendimizi daha iyi anlayabilmeyi ve daha olgun bireyler haline gelebilmemizi sağlayacağını düşünmektedir.

Ahonen ve Tienari, (2009)'e göre "Farklılıkların Yönetimi", küresel ekonomide örgütlerde bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Farklılıkların önem kazanması konusunda araştırmacılar arasında görüş birliği olduğu görülmüştür. Sürgevil (2008:278-279; 2010:196)'in de belirttiği gibi, farklılıkların yönetimi üzerinde hem yönetsel, hem de uygulama alanı olarak yapılan çalışmalar, Amerika'dan sonra tüm dünya ülkelerinde önem kazanmaya başlamıştır. Bu konunun dünyada hem akademik bir çalışma konusu, hem de bir uygulama olarak yaygınlaşmasında etkili olan nedenler; küreselleşmenin yaratmış olduğu etkilerle birlikte, iş yapma tarzlarındaki değişiklikler, toplumların ve dolayısıyla örgütlerin giderek değişen demografik yapısı, çeşitli toplumsal değişme ve gelişmeler, çok uluslu işletmecilik anlayışının yaygınlaşması ve işletme evliliklerinin sayısının artması gibi nedenlerdir. Ayrıca; kadınların iş yaşamında daha çok yer elde etmeye başlaması, yaşlı ve genç çalışanların iş yapma yöntemleri arasındaki farklılaşmalar, fiziksel ve zihinsel engelleri olan insanların çalışma yaşamıyla bütünleştirilmesi, endüstrileşme nedeniyle oluşan göç dalgalarının yarattığı kültürel farklılıklar vb. konular çalışma yaşamında farklılıklar üzerinde önem kazanmıştır.

İnsan Genomu Projesi'nin, tıp dünyasında çok büyük yenilikler ve keşifler getireceği beklenmektedir. Bu bilgiler aynı zamanda birçok genetik hastalığın tedavisini de mümkün kılabilecektir. Fakat bu proje etik tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Dereli vd, (2007: 142), İnsan Genomu Projesi'nden elde edilen bilgilerin çeşitli hastalıklara eğilimi saptamak gibi yararları sahip olsa da, yaşanan örnekler yasadışı sistemin insanları genetik kusurlar nedeniyle oluşabilecek ayrımcılığa karşı korumadaki yetersizliğini açıkça gösterdiğini belirtmiştir.

## **II.2. Farklılık ve İş Gücü Farklılığı Kavramı**

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre farklılık kavramı: “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” olarak tanımlanırken, felsefe alanında farklılık: “doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu (TDK), 2011).

İnsanların çeşitli farklılıklara sahip olmaları doğaldır. Kökeni Amerika olan farklılıkların yönetimi anlayışı insan farklılıklarına saygı duyan bir anlayışı esas alır. Sürgevil (2010: 195)' e göre, tüm insanlar ve toplumlar, birçok boyutta çeşitli farklılıklara sahip olmakla birlikte, farklılık kavramının literatüre kazandırılması 1990' lı yıllarda Amerika' da “Diversity” ve “Diversity management” başlıkları altında incelenen kavram ve konular, insan farklılıklarından doğan çeşitli sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirmeye ve çözüm önerileri bulmaya çalışmakta; bir yandan tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması için çabalayan bir yandan da herkesin farklılıklarına saygı duyan bir anlayışı yansıtmaktadır.

### **II.3. Farklılıkların Yönetimi Kavramı**

Farklılıkların örgütsel davranış alanındaki tanımı, Luthans (1995:51)'a göre bir grubun ya da organizasyonun üyeleri; yaş, cinsiyet, ırk ve/veya eğitim bakımından birbirlerinden farklı olduklarında ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanabilir.

Anlayışın hedef aldığı farklılıklar; bireyleri birbirinden farklılaştıran ve onlara benzer kılan, kişiye özgü içsel ve dışsal bütün özellikleri ifade etmekte ve “insanlar arasında ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler vb. açısından var olan farklar” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu farklılıkların iyi yönetilmesi işletmeler açısından, Sürgevil (2010:196-197)' in de ifade ettiği gibi, işgücünün tümü için potansiyel faydalar yaratmakla birlikte; maliyetlerde azalma, kaynak sağlama, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik gibi alanlarda çeşitli faydalar sunmaktadır. Toplumsal açıdan farklılıkların yönetimi ise, farklı gruplar arasındaki işbirliğini ve iletişimi geliştirmekte, kişilerarası ve kültürlerarası anlayışın ve hoşgörünün gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bu durumun, dünya barışına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **II.4. Farklılığın Ortaya Çıkma Nedenleri**

Bu konuda farklılıkların ortaya çıkma nedenleri incelenmiştir. Luthans (1995: 51)'a göre farklılıkların ortaya çıkmasının temel nedeni değişen demografidir. Yaşlı işçiler, kadınlar, azınlıklar ve daha eğitilmiş kişiler gün geçtikçe daha çok çalışma hayatı içine girmektedirler. Fakat yarımın iş gücü düzeninin geçmişinkinden çok farklı olacağı dikkate alınmalıdır. Yetenek ve becerilerin nüfus boyunca eşit bir şekilde dağıtıldığı ve herkesin eşit fırsata sahip olduğu varsayılırsa, bu, organizasyonlardaki yeni, farklı girişimcilerin çoğunun sonunda yönetim sınıfına girmesi gerektiği anlamına gelir. Her organizasyon düzeyinde farklılık olmalıdır. Bu bölümde daha sonra da ele alındığı gibi, farklılık,

organizasyonların üst düzeylerine henüz ulaşmadığı için böyle bir varsayım geçerli olmayabilir. Bugünün kurumlarındaki farklılığın diğer bir pragmatik nedeni yasa ve davalardan kaynaklanmaktadır.

Küresel ekonomide işletmelerin; farklılıklar, farklılıkların yönetimi konularında aynı düşündükleri söylenemez. Çünkü her işletmenin örgüt kültürü ve uygulamaları farklı olmaktadır ve öncelikle işletmelerde yapılan kültür teşhisi sonraki uygulamalar açısından önemli olmaktadır. Sürgevil (2010:199)'in de belirttiği gibi, tüm dünya ülkelerinde, işgücü farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilmesi konuları tartışılmaya başlanmakla birlikte; anlayışın farklı ülkelerdeki yansımaları, gereklilikleri, etkileri ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, farklılıkların yönetimi ile ilgili programlar ve uygulamalar geliştirebilmek veya süreçler öne sürebilmek için; önyargı, kalıp yargı, yanlılık, ayrımcılık gibi olguların ve bu olguların altında yatan süreçlerin anlaşılması gerekmektedir. Sürgevil ve Budak (2008:90), farklılıklarla ilgili araştırılması gereken alanlar arasında; farklı işgücünü yönetebilmek için işletme liderlerinde veya yöneticilerinde bulunması gereken yönetsel yetkinlikler, farklılıkları nedeniyle dışlanmış gruplar üzerinde farklılıkların duygusal sonuçları, örgüt kültürü, yapı, liderlik yönetimi, öğrenme, insan kaynakları yönetimi gibi alanların farklılıkların yönetimi uygulamaları ile etkileşimi gibi konular incelenebilir.

Farklılıklara saygı duymak küresel barışın ana koşuludur. Memduhoğlu (2007: 37) yakın zamanda meydana gelen ve etkisi hala devam eden karikatür krizini bu duruma örnek vermiştir. Bizim gibi düşünmeyen ya da dünyayı bizim gibi yorumlamayanlara saygı duymamanın aslında tüm insanlık için ne büyük bir tehlike olduğu karikatür kriziyle daha iyi anlaşılmuştur. Bu kriz, karşıdakinin yaşam şekline, değerlerine ve kutsallarına saygı

duymak ve onları anlamaya çalışmak yerine; onları küçümseme, hor görme ve aşağılama zihniyetinin dışavurumu sayılabilir. Dolayısıyla, farklılıklara duyarsızlık, uygarlıklar arasında bile böylesi ciddi sorunlara yol açabilecek potansiyel tehlikeler taşır. Bu tehlikenin önüne geçmek ve farklılıkları bireysel, toplumsal ve küresel avantajlara çevirmek, onları iyi yönetmekten ve yönetim yapılarına katmaktan geçer.

Değişen işgücü demografisiyle farklı gurupları barındırmaya başlayan işletmeler bunu bir sorun olarak görmeye başlamışlardır. Luthans (1995:51) son birkaç yıl içinde, iş gücü düzenleri değiştiği için farklılığın çoğu organizasyon için büyük bir sorun haline geldiğine değinmektedir. Geçmişte çok fazla organizasyona egemen olan beyaz erkek işçiler şu anda farklı gruptan işçilerle birlikte çalışıyorlar ve bazı durumlarda bu farklı gruplarla yer değiştiriyorlar. Farklılığın ortaya çıkmasında etkili olan temel nedenler şunlardır: değişen iş gücü demografisi (yaş, cinsiyet, ırk ve eğitim), yasa ve davalar, rekabetçi baskılar, uluslararası ticarete hızla büyüyen artış.

Farklılık sorununun ortaya çıkmasının diğer bir sebebi de, farklılığın organizasyonların bugünlerde karşılaştıkları rekabetçi baskıyı ortadan kaldırmalarında yardımcı olabileceğini fark etmeye başlamalarıdır.

#### **II.4.1. Demografik Farklılıklar**

Farklılığın çok fazla spesifik, nesnel özellikleri vardır. Luthans (1995:51), bunlardan yaygın olarak bilinenleri; eğitim, ırk, yaş ve cinsiyet olarak sıralamıştır. Bu özelliklerin detaylı tanımlamaları farklılığın doğasını kavramayı sağlar.

##### **II.4.1.1. Yaş**

ABD iş gücündeki yaş ortalamaları sürekli olarak artmakta ve bu durum, 21. yy. ortalarına kadar devam etmektedir. 35-54 arası yaş oranı artarken, 35 yaş altı işçi oranı

azalmaktadır. Aslında yüzyılın değişmesi ile birlikte ABD iş gücü, 35-54 yaşları arasında olacaktır. Luthans, bu değişimi şu faktörlerle açıklamıştır: 40' lı yaşlardaki işçi sayısının artışının sebebini açıklayan, İkinci Dünya Savaşını takip eden yıllarda oluşan bebek sayısındaki artış ve o yaşlarda çalışanların oranlarındaki azalmayı açıklayan eski bebek sayısındaki artışı da kapsayan birçok faktörün bir sonucudur. Yaşlanan işgücünü etkileyen ikinci bir faktör de, insanların daha uzun yaşamasını ve daha üretken bir hayata sahip olmalarını sağlayan sağlık ve tıbbi hizmetlerdeki iyileşmelerdir. Diğer etken 60'larında ya da daha yaşlı olan işçilerden işlerini iyi yapabilecek kapasitede olanlarına işlerine devam etmeleri için gerekli izni veren zorunlu emeklilik kurallarının kaldırılmasıdır.

İş gücünün değişen yaş bileşeni organizasyonları birtakım düzenlemeler yapmaya zorlamaktadır. Luthans (1995:53)'ın da vurguladığı gibi, daha yaşlı işçilerle nasıl çalışılacağını öğrenmek bunlardan biridir. Yaşlı işçilerin emekliliğe mecbur bırakılmaları geçmişte bir sorun teşkil etmiyordu. Zorunlu emeklilik yaşının kaldırılmasıyla birlikte, yaşlı işçiler yaşları geldiğinde yeniden çalışmak için müracaat edebilmektedirler. Sonuç olarak, yaş ayrımcılığı konusundaki şikâyetlerin sayısı çarpıcı bir şekilde artmaktadır. Çalışma ortamında meydana gelen ayrımcılığı araştıran ticari acente, Eşit İş Hakları Komisyonu 1993 mali senesinde yaklaşık 20.000 şikâyet raporu vermiştir. Bu rakam 1989 yılında üç katından fazladır. Sermayeyi azaltıp verimi arttırmak için çoğu firma kapasitesini küçültmektedir. Yüksek maaşlı vasıflı işçiler işten çıkarılıp, yerleri bilgi teknolojisi ile veya daha düşük ücretle yeni eğitim almış çalışanlarla doldurulmaktadır. Burada önemli olan konu, organizasyonların yaş hususunda ayırım yapmamalarıdır. Organizasyonlar, yaşlı çalışanları dinlemeyi, onların ihtiyaçlarının genç çalışanlarınkinden nasıl farklı olduğunu belirlemeye ve yaşlı çalışanların önerebileceği tecrübe ve hünlerden

yararlanmayı öğrenmelidirler. Diğer taraftan organizasyonlar, yaşlı iş arkadaşlarınınkinden çok farklı itibara sahip olan genç işçilerle nasıl çalışacaklarını öğrenmelidirler. Uzun yıllardır çalışanlarını işten çıkarma taraftarı olmadığı bilinen IBM ve AT&T gibi firmalar bile, daha fazla randıman alabilmek ve rekabet sağlayabilmek için tüm kademelerde iş gücünü azaltmaktadırlar. Bu küçülme evresi hem yaşlı hem de genç çalışanları etkilemektedir.

TÜİK 2010 verilerine göre, 2010 yılında en fazla iş gücüne katılım 35-39 yaş aralığında %66,5'dir. En az ise 15-19 yaş aralığında oranı %26,6'dır. 55-59 yaş aralığı %34,8 iken 60-64 yaş aralığı %27 olarak azalma yaşanmıştır. 20-54 yaş oranı artarken, 20 altı ve 54 üstü işçi oranı azalmaktadır.

#### **II.4.1.2. Cinsiyet**

Farklılıkların yönetiminde “cinsiyet” farklılıkları ve “eşitlik” önemli konulardan biridir. Gün geçtikçe çalışma hayatında daha çok yer almaya başlayan kadınlar açısından eşitlik kavramı daha fazla önemsenir olmuştur. Dereli vd. (2007: 68-69)'nin de değindiği gibi kadınların, özellikle yöneticilik gibi “erkeklik kulübü” gibi görülen pozisyonlara gelebilmeleri için gerekli politika ve prosedürlerin oluşmasında ve işletme kültürünün buna uygun olarak değişmesinde farklılıkların yönetiminin etkisi büyüktür. Doğru olanın bilinmesi ile yapılmasının zorluğu, farklı işyerlerinde cinsiyet ayrımcılığının gündemde kalması gerçeğini doğurmaktadır. Günümüzde değişen yasalar ve kadınların iş hayatında kabul görmesinin artması, üst düzey yönetici olmak isteyen kadınların önünde engel olan camdan tavanın ortadan kalkması için yeterli olamamıştır.

Bazı işletmeler sosyal sorumluluk kapsamında farklı grupları iş hayatına alarak onları yönetim kadrolarına dâhil etmektedir. Aydın (2007), şirkette kadın çalışanlarının



fazla olması ve farklı grupların yönetime dâhil edilmesine PepsiCo örneğini vermiştir. PepsiCo tüm dünyada “Farklılıklar Yönetimi” adlı, insan kaynakları, pazarlama ve sosyal sorumluluğu kapsayan bir program yürütmektedir. Farklı etnik köken, dil, din, cinsiyet ve cinsel tercihe sahip kişileri, tüketicileri şirkette temsil etmeleri için yönetim kadrolarına dâhil etmektedir. Programın Türkiye, Ortadoğu ve Afrika lideri PepsiCo Doğu Akdeniz İş Birimi Genel Müdürü mran Beba, bu bölgelerde kadınlara odaklandıklarını, programın getirdiği değişimle, Türkiye’de Frito Lay fabrika çalışanları arasında kadın oranının yüzde 46’ya kadar yükseldiğini, bazı departmanlarda kadın çalışanların yüzde 50’nin de üzerinde olduğunu belirtmektedir.

Roller incelendiğinde, cinsiyet önemlidir ve kadının annelik rolü temel bir rol niteliğindedir. Kadının mesleki rolleri ise genel rollerin içinde yer alır. Rol atışması aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, rol gereklerinden birine diğerlerine oranla daha fazla uyması durumunda oluşmaktadır. Bu tür çatışmalar toplumsal değil kişiseldir ve bireyin özellikleri ve yetenekleri ile rol gereklerinin uyumsuzluğudur. Rol atışmasının diğer bir nedeni de, kişinin davranış düzlemlerindeki rolünü benimseyip diğer davranış düzlemine geçtiği halde rol davranışını aynı sürede değiştirmemesidir. Dereli vd. (2007: 61)’ de kadın ve rollerini incelemekte ve geleneksel olarak kadının rolü evin kızı, eş ve annelik gibi temel rollerle ifade edilmektedir. Rol atışması yaşayan çalışan kadının rollerini değiştirmekte zorlanması, bir anlamda rollerinin önceliğine temel rollerini koymasına neden olmuştur. Bugün alışan kadınların birçoğu çocuklarına yeteri kadar vakit ayıramadıkları için “vicdan azabı” çektiklerini dile getirmekte ve kimi zaman bu duygu onların iş hayatından ayrılmaları ile sonuçlanmaktadır.

Merkezi İsviçre'nin Cenevre kentinde bulunan Dünya Ekonomi Forumu'nun, Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2010 Raporuna göre, küresel çapta cinsiyet eşitsizliğinde sağlık ve eğitim alanlarında ilerleme sağlandığı, ekonomiye katılım ve siyasal alanda ise ayrımcılığın yüksek seviyede devam ettiği belirtilmektedir. Küresel cinsiyet eşitsizliği 2010 yılı endeksinde İzlanda, kadın ve erkek eşitliğinin en çok sağlandığı ülke konumunu korurken, Türkiye listede 126. sırada yer almıştır. Türkiye ile birlikte son sıralarda yer alan ülkeler arasında Fas, Suudi Arabistan, Pakistan, Çad ve Yemen bulunmaktadır.

Türk İstatistik Kurumu 2010 verilerine göre, 2010 yılı Aralık döneminde, Türkiye genelinde kadınların işgücüne katılım oranı % 27'dir. Bu oranın az olması Dereli vd. (2007: 61)'e göre, Türkiye'de kadınların geleneksel olarak temel rollerini benimsediklerini göstermektedir. Türkiye İstatistik Kurumuna göre, Türkiye'de kadınların işgücüne katılımının, ekonomik kalkınma için önemli olduğu kabul edilmekle birlikte, işgücüne katılım oranları düşüktür. Ülkemizde kadınların çalışma hayatına istenilen düzeyde katılımı sağlanamamış; çağdaş anlamda ücretli çalışma kadınlar için yaygınlaşmamıştır. Doğal olarak bu durum işgücü piyasasının yapısı üzerinde olumsuz etkilere yol açacaktır. 2010 yılında erkeklerde işgücüne katılım oranı bir önceki yıla göre 0,3 puanlık artışla % 70,8, kadınlarda ise 1,6 puanlık artışla % 27,6'dır. Kentsel yerlerde işgücüne katılım oranı 1 puanlık artışla % 46,8 kırsal yerlerde ise 0,8 puanlık artışla % 53,5 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Kadınların çok azının yönetim kadrosunda olması bazen kadının kendi seçimi olmakla birlikte kadının ayrımcı tutumlara mâruz kalması da bu durumda etkili olmaktadır. Dalkıranoğlu ve Çetinel (2008: 293), işgücündeki her geçen gün artan kadın sayısının, yönetim kademelerine çok kısıtlı yansıdığına değinmişlerdir. Yönetim kademelerinde

erkeklerin sayıca üstünlüğü, oldukça sık tartışılan bir konu olmuştur. Bununla beraber günümüz kadın işgücünün, artan oranlarda yönetim kademelerinde kendilerine yer bulmaya başlaması kadın işgücünün artık ayrımcı tutumlara daha az mâruz kaldığını göstermemektedir.

İşe alım ve terfi süreçlerinde kadının iş hayatına girmesi ve yükselmesi desteklenmemiştir. Hem sosyal hayatta hem de iş hayatında bu durum farklı şekillerde kendini göstermiştir. Demirbilek (2007: 25)'e göre kadınlar, tarih boyunca cinsiyet ayrımcılığı ve eşitsizliklerle karşı karşıya kalmışlardır. Erkeklerle oranla düşük statüde görülmüşler ve erkeklere göre daha az fırsata olmuşlardır. Ülkelerin birçoğunda eşitliğe yönelik gelişmeler kaydedilmesine rağmen, kadınlar hâlâ ayrımcılığa maruz kalabilmekte, cinsel istismar ve aile içi şiddete uğrayabilmektedirler. Bu duruma, geleneksel cinsiyet rollerinin ve bu rollerin öğrenildiği sosyalleşme sürecinin etkisi fazladır.

Kadınlara yönelik ayrımcılığın ücretlere de yansıdığı görülmektedir. Otuz yılı aşkın süredir kadınlara eşit ücret ve fırsat sunan kayıtlı yasalara rağmen, şirketler maaş ve terfi poliçelerini ve uygulamalarını gözden geçirmeleri gerektiğini henüz fark etmemektedirler. Luthans (1995:54) örnek olarak, kadınların en yüksek yönetim kadrolarına terfi etmesini engelleyen bir terim olan “glass ceiling effect” (cam-tavan etkisi)'ni vermiştir. Örneğin, eğer bir firmanın 10.000 çalışanının 5.000'i kadın ise ve 150 kıdemli yöneticiler arasında sadece bir kadın var ise, bu durum burada cam-tavan ilişkisinin var olduğunu gösterir. Bir kadın bir kurumda ne kadar yükselirse yükselsin, her zaman glass (cam) gibi görünür olmasa da kadının ilerleyişini engelleyen bu ceiling (tavan) hâlâ varlığını sürdürmektedir

Kadınlara yapılan ayrımcılığın ücretlere de yansımaları kadınları iş hayatından uzaklaştırmış ve kadınların sosyalleşmesi üzerinde olumsuz etkisi olmuştur. Luthans (1995:54) da ayrımcılığın ücretlerde de geçerli olduğunu belirtmiştir. En son yapılan istatistikler kadınların hâlâ erkeklere oranla çok az ücrete tabi tutulduğunu göstermektedir. Bazı analizler bu durumu kadınların erkeklere göre daha az saat çalıştıklarını ve bu yüzden maaşlarının daha az olduğunu belirterek açıklamaya çalışmaktadır. Yaygın olarak öne sürülen diğer bir neden de, kadınların çoğunun evde çocukları ile zaman geçirmeyi istediklerini ve bu yüzden daha az maaşı ve daha yavaş kariyer ilerleyişini kabul etmeye istekli oldukları yönündedir. Bu ve bunun gibi sebepler iş sahasında kadın-erkek arasında hâlâ var olan büyük eşitsizliği açıklamakta yetersiz kalmaktadır. İş alanında eşit ücret ve eşit fırsat sorununu ortadan kaldırmak için firmalar ayrımcılığı ve cinsiyet önyargısını ortadan kaldırmak için politikalarını ve uygulamalarını değiştirmeye çalışmalı ve bunları teftiş etmeyi sürdürmelidir.

İş kadınlarının birçoğu daha fazla sorumluluk gerektiren pozisyonlara geldiklerinde iş-hayat dengelerinin bozulmasından korkmaktadırlar. Dereli vd, (2007: 66)'e göre, bu yaklaşımın sosyo-kültürel nedeninde, iş-hayat dengesinin önemli bir kısmını, temel rolleri olan iyi bir eş-anne olma ile "ekmeği kazanan" erkek rolünü yerine getiren eşe destek olma isteği yer almaktadır.

A.B.D'nin gündeminde camdan tavan engelinde sadece kadınlar olmadığı, homoseksüellerin de bu engele takıldığı söylenmektedir. Bu durum da ayrımcılığın sadece kadına karşı yapılmadığı cinsel tercihlere de yapıldığı söylenebilir. Dereli vd, (2007: 68)'nin incelemelerinde A.B.D.'de homoseksüel çalışanların çoğu, işyerlerinde yükselmelerine olanak olmadığı ve hatta seksüel tercihleri nedeniyle işten atılma riskleri

olduğu inancındadırlar. Bu nedenle A.B.D.’ de homoseksüel çalışanlar ayrımcılığa uğramamak için genellikle işyerlerinde heteroseksüel gibi davranabilirler. Camdan tavan-homoseksüellik ilişkisi, aslında cinsiyet ayrımcılığı konusunun sadece kadın ve erkek olarak kısıtlanmadan, bireylerin taşıdıkları cinsiyet ve tercihleri olarak genişletilmesi gerekliliğini göstermektedir.

Kadınların iş ve sosyal hayat bakımından uzun çalışma saatleri göz önüne alındığında esnek çalışma saatleri, evden çalışma yolları kadınların yararlarına olabilir. Çalışan kadınların işe gitme ve evle ilgili sorumlulukları da düşünüldüğünde; Dereli vd, (2007:82), bilhassa finansal zararlara uğramadan alternatif çalışma programlarının onlara iş-hayat dengesini kurmada destek olmasının, işten ayrılma ve devamsızlık oranlarını düşüreceğini düşünmektedirler. Güney vd. (2001:335-336) ise, öncelikle evdeki sorumlulukların büyük bir kısmını yüklenmiş olan kadın çalışanları memnun eden esnek saat uygulamalarının, zaman içerisinde erkek çalışanlar tarafından da da iş ortamında monotonluğu ve verimsizliği azalttığından dolayı memnun bırakan bir uygulama olarak görülmeye başladığını düşünmektedir.

#### **II.4.1.3. Etnik Köken**

Luthans (1995: 54)’a göre ırk terimi bir grubun ya da bir kurumun etnik bileşimini ifade eder.

Her türlü ırk ayrımcılığının ortadan kaldırılmasına ilişkin sözleşmeye göre, “ırk ayrımcılığı” terimi; siyasî, ekonomik, sosyal, kültürel veya toplumsal yaşamın herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin tanınmasını, uygulanmasını, bu hak ve özgürlüklerden yararlanılmasını ortadan kaldırmak veya zayıflatmak amacına ya da etkisine yönelik; ırk, renk, soy ya da ulusal veya etnik kökene dayalı her türlü ayırım,

dışlama, kısıtlama ya da tercih anlamındadır (Her Türlü Irk Ayrımcılığının Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Uluslararası Sözleşmenin Onaylanmasının Uygun Bulunduğu Hakkında Kanun, 2002).

İnsan farklılıklarından yararlanmak ve insanları olduğu gibi kabul etmek sosyal hayatta ve iş hayatında verimi arttırması yönünde önem kazanmaktadır. Toy (2011), çeşitliliklerle birlikte hareket etmenin önemli bir unsur olduğuna, her etnik yapıyı olduğu gibi kabul etmek ve onları ayırım yapmaksızın kendi kimlikleriyle aynı ufka ve ortak geleceğe yönlendirmenin önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Farklılıklar toplum için, kendi içerisinde birçok faydayı da beraberinde barındırır. Eldeki tüm parmakların eşit forma sahip olması insana avantaj sağlamadığı gibi homojen topluluk yapısı da avantaj değildir. İnsan alet yapabilme yeteneğini eldeki parmakların her birinin diğerinden farklı olmasına borçludur. Parmaklar bile insanlığın tek kökten gelmesi gibi ele, ötesinde insana ait uzuvlardır.

#### **II.4.1.4. Eğitim**

Farklılıkların yönetiminde bir diğer önemli unsur ise eğitimidir. Bir toplumun gelişmişlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında ilişki vardır. Karakter gelişimi, sosyal ilişkilerin iyi olması, anlayış, hoşgörü, dürüstlük, yardımseverliği kazandıran eğitim; işletmeler ve insanlar arası ilişkiler açısından da değerlendirildiğinde, hem toplum hem ülkenin yararında olacaktır. Bahşi (2011;165), sosyal değişimin odak noktası eğitim örgütlerinin de günümüzün getirdiği hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmelerden etkilendiğini düşünmektedir. Eğitim kurumlarının bu değişime ayak uydurabilmesinde ise eğitim yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Eğitim yönetimi, eğitimi şekillendiren, onun niteliğini doğrudan etkileyen bir süreç olması dolayısıyla kaliteli bir eğitim için

yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Sürekli değişen ve gelişen toplumsal ve ulusal beklentilere insan kaynağı yetiştirme görevi gibi önemli bir sorumluluğu olan eğitim örgütlerinin, verimlilik ve etkinliklerini arttırması gerekmektedir.

Farklılıkla ilgili önem arz eden bir başka konu iş görenlerin sahip oldukları eğitim düzeyidir. Luthans (1995:53), ABD işgücünün eğitim seviyesinin yükseldiğine dikkat çekmiştir. 1980'lerde %30 seviyelerinde seyreden 18-24 yaş arası yüksek okula kayıt yaptırmış kişi oranı yüzdesi, 1991'de aniden %41'e yükselmiştir. Fakat işe yeni başlayanlar zaten çalışmakta olan işçilerden ortalama olarak daha fazla eğitime sahip iken, eğitimi ve temel bilgisi az olan ya da hiç eğitim almamış işçileri gösteren kısım da artmaktadır. Örneğin, bazı psikanalistlere göre ulusun genç nüfusunun ilk üçü dünyada en iyi eğitilmiş kısmını oluştururken, üçte biri de üçüncü dünya standartlarındadır.

Küreselleşen dünyamızda bireyin bilgiye ulaşabilmesi artık çok kolay olmakla birlikte kaliteli bilgiye ulaşmak istemesi ve kullanabilmesi de bireyin temel yeterliliklere sahip olması açısından önem kazanmaktadır. Taş (2000), eğitimde toplam kalite uygulanmasına öncelik verilmesi gerektiğini düşünmektedir. Eğitim kurumlarının problemleri arasında, belirli yeteneklere sahip nitelikli insan yetiştirme çabası yer almaktadır. Özellikle bütün ülkelerin birbirlerine kapılarının aralandığı şu günlerde, eğitimde belirli standartlara sahip olma önemli ayrıcalıklar sağlamaktadır. Eğitimde standartları sağlayabilmek için de sistem içerisinde belirli bir işlerliği oturtabilmek gerekmektedir.

Ülkemizin kalkınmasının en önemi araçlarından biri olan eğitim sisteminin iyileştirilmesinin, insan kaynağının iyi yetiştirilmiş olmasına bağlı olduğu Ereş (2004: 15) tarafından da vurgulanmaktadır. Bir ülkenin hedeflediği toplumsal, teknolojik ve ekonomik

düzeyle ulaşmasını sağlayacak en önemli öge insan kaynağıdır. TÜİK 2009 verilerine göre, yükseköğretim net okullaşma oranı 1996 yılında %9.21 iken, 2009 yılında %27.70'e ulaşmıştır. Ülkemizde okullaşma oranında artış söz konusudur.

#### **II.4.2. Kültürel Farklılıklar**

Farklılıkların bir arada bulunması ve benzeşmesi hem ulusal hem de uluslararası kültürün zenginleşmesine katkı sağlar. Örneğin, kişinin birden çok yabancı dil bilmesinin kültürlerarası iletişimin sağlanmasına katkısı vardır. Özgener (2009: 258-259)'e göre, geleceğin çok kültürlü politikası, üretken farklılık ilkelerini teşvik eden ve farklılığın kazançlarını maksimize etmek için gerekli becerileri geliştiren eğitim uygulamalarına yüksek öncelik vermeyi zorunlu kılmaktadır. Ayrıca kültürel farklılığın potansiyel kazançları proaktif yönetim olmadan maksimize edilemez. Farklılığa ilişkin geleneksel yaklaşımlar işletmeye yeni yüzler getirmede yetersiz kalmaktadır. Yani, yöneticilerin ayrımcılık ve doğruluk paradigmasını veya kabul edilme ve yasallık paradigmasını benimsemesi yeterli değildir ve onlar yeni yüzlerin organizasyona tam uyum sağlaması için varsayımlarını temelden değiştirmelidirler. Bu da kültürel açıdan köklü bir değişimi gerektirmektedir.

Bir ülkede kültürlerin farklı olması kültürel zenginliği gösterir. Her ne kadar bu durum bir sorun olarak görülse de hoşgörüyle bu sorunlar aşılabilir. Yeşil ( 2009:129), kültürel farklılıkların çeşitli sorunların kaynağı olsa da, birçok rekabetçi avantajın elde edilmesinde önemli rol oynadığını belirtmiştir. İşletmeler, kültürel farklılıklar sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları minimize etmeye çalışırken, diğer taraftan ise kültürel farklılıklar sonucunda elde edilebilecek pozitif avantajlardan en iyi şekilde yararlanarak bu farklılıkları rekabetçi avantajlara dönüştürmeye çalışabilirler.



Örgüt kültürü, işletmenin, misyon, strateji ve amaçlarını tanımlarken içsel olarak bağlılık, dışsal olarak uyumu gerektirir. Örgüte bağlılık ve uyum örgüt kültürünün benimsenmesine bağlıdır. Karahan (2008), örgütlerin sosyal yapısı ve varsayımları olarak tanımlanan örgüt kültürünün, aynı zamanda örgütlerin kişiliğini oluşturan, örgütün iş yapma biçiminin ve işe yaklaşımının herhangi bir durumu ele alışının temel belirleyicisi rolünü taşımakta olduğunu belirtmiştir. Yılmaz ve Karahan (2010), işletmelerin küresel pazarlardaki rekabet performansını arttırmalarını performans odaklı bir kültür oluşturmalarına bağlamıştır. Enformasyon teknolojilerinin etkili biçimde uygulanabilmeleri ve ortaya çıkan yeni örgüt modellerinden optimal bir şekilde yararlanabilmeleri de performans odaklı bir kültürle mümkün olabilir. Kültür, işletmenin performansına ilişkin parametrelerin şekillendirilmesinde kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç yaratan bir kültür, varsayımlara göre değil, belirli amaçlar çerçevesinde ve stratejik bir yön duygusu ile oluşturulabilir. İşletmeler, yüksek performans kültürünü çalışanları motive ederek, işletmenin tümünde paylaşılan değerler yaratarak ve her düzeyde sorumlulukların paylaşılmasını sağlayarak yaratabilirler.

Seymen (2005: 10), kültürel farklılıkların yönetimini, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, tüm işgörenlerin kendi potansiyellerini tam olarak kullanmalarına olanak verecek bir ortam oluşturmayı amaçlayan bütünselci bir odaklanma olarak tanımlamıştır.

#### **II.4.3.Yasalar ve Davalar**

Ayrımcılığa karşı durmak toplumun tümünü ilgilendiren bir olaydır. Devlet, dernek ve sivil toplum örgütleri bu konularda destek olmalıdırlar. Luthans (1995: 51) yasal kuralların, organizasyonları daha fazla işçi çalıştırmaya ve tüm işçilere eşit fırsatlar

sağlamaya zorlamakta olduğu konusuna dikkat çekmiştir. Yönetim kadrolarından veya organizasyonlardan kendilerini yoksun bırakılmış bulan bireyler ya da gruplar iş sahasında ayrımcı engellerin üstesinden gelme ve kendi kendilerine eşit fırsat sağlama çabası içerisinde dava açabilirler.

Ayrımcılığı engelleme ile ilgili yasalara bakıldığında anayasamızın 10. maddesiyle ayrımcılık güvence altına alınmıştır. Bu yasalar aşağıda listelenmiştir:

“Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.

Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz (5170 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun, 2004).

Çocuklar, yaşlılar, özürllüer, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılmaz. (5982 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun, 2010).

Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz.

Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar” (T.C. Anayasa Mahkemesi, 1982)

İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.

İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.

İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.

Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz.

İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.

İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 31. maddesi hükümleri saklıdır.

20. madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur. Madde 72. - Maden ocakları ile kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi yer altında veya su altında çalışılacak işlerde on sekiz yaşını doldurmamış erkek ve her yaşta kadınların çalıştırılması yasaktır. Madde 74. - Kadın işçilerin doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam on altı haftalık süre içinde çalıştırılmamaları esastır. Çoğul gebelik halinde

doğumdan önce çalıştırılmayacak sekiz haftalık süreye iki hafta süre eklenir. Ancak, sağlık durumu uygun olduğu takdirde, doktorun onayı ile kadın işçi isterse doğumdan önceki üç haftaya kadar işyerinde çalışabilir. Bu durumda, kadın işçinin çalıştığı süreler doğum sonrası sürelerle eklenir (4857 sayılı İş Kanunu, 2003; www.iskanunu.com).

Sendikalar Kanunu Madde 31'e göre "İşveren, bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, işin sevk ve dağıtımında, işçinin mesleki ilerlemesinde, işçinin ücret, ikramiye ve primlerinde, sosyal yardım ve disiplin hükümlerinde ve diğer hususlara ilişkin hükümlerin uygulanması veya çalıştırmaya son verilmesi bakımından herhangi bir ayırım yapamaz" (2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, 1983; www.basbakanlik.gov.tr).

Türk Ceza Kanunu Madde 122. - (1) Kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak, kişinin işe alınmasını veya alınmamasını yukarıda sayılan hâllerden birine bağlayan kimse hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir (5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, 2004; Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM), 2004)

Ülkemizde çalışanların haklarının korunması açısından, çalışanların hayat seviyesinin yükseltilmesi, çalışmayı desteklemek ve çalışma barışını sağlamak anayasamızın 49. maddesiyle güvence altına alınmıştır. Özgener (2007: 261), Türkiye'nin, istihdamda; cinsiyet, etnik köken, bölgesel ve ırksal ayrımcılıkla ilişkili olarak çıkarılan yasaları kararlılıkla uygulaması gerektiği, kadınlar ve küçüklerin çalışamayacağı alanları saptayarak ve işgörenler grubunun mevcut durumunu analiz ederek çalışma ve terfi hedeflerini belirlemesi gerektiği konusuna dikkat çekmektedir. Ancak Türkiye'de kanuni düzenlemelerin yetersiz kalması birçok işletme tarafından suiistimal edilmektedir. İş

kanunu uygulamasında davaların uzun sürmesi de işgören açısından olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kanunlardaki boşlukları işletmeler yapıcı tavırlarıyla doldurarak sorumluluklarını yerine getirmelidir. Eğer işletme ya da işveren bu boşlukları kötü yönde değerlendirirse, ne çalışma barışı sağlanabilir, ne de böylesi bir davranış farklılıkların yönetimine katkıda bulunabilir.

Çok uluslu işletmelerin birden fazla ülkede şubesinin bulunması aynı zamanda faaliyet gösterilen bölgeler de; kültürel farklılıklar, yönetim biçimi ve anlayışından kaynaklanan sorunlar ve strateji farklılıklarını da beraberinde getirebilir. Temizel, Turan ve Temizel (2008)'in belirttiği gibi, çokuluslu şirketler, üretim ve işletme tesislerini ve faaliyetlerini, birçok ülkeye yaysalar da, bu faaliyetlerin genel olarak köken ülkedeki ana merkezin denetimi altında yürütüldüğü bilinmektedir. Bu durum, yatırımın yapıldığı ülkelerde hükümetlerin, sendikaların, üretici ve tüketici kesimlerin bu şirketlerin faaliyetlerini etkileme ve denetleme olanaklarını büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır. Çünkü nihai ve stratejik ekonomik kararlar ana merkezden verilmektedir.

Çalışanların haklarının yeterince korunamadığı bir diğer konu yasal boşluklardır nedeniyledir. Dereli vd. (2007: 138), yasal boşluklar ve özellikle işverenler tarafından kullanılan genetik testlerin kötü amaçla kullanımını engelleyecek yasal düzenleme bulunmadığı konusuna değinmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun "İş Sağlığı ve Güvenliği" başlıklı beşinci bölümünün, "İşverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri" başlıklı 77. maddesi, iş sağlığı ve güvenliği alanında işçilerin ve işverenlerin yükümlülüklerini düzenlemiştir. İşveren, işle ilgili her konuda işçilerin sağlık ve güvenliğini korumakla yükümlüdür. Bunun için işveren her türlü önlemi almak, araç ve gereci noksansız olarak bulundurmak, alınan önlemlere uyulup uyulmadığını denetlemekle yükümlüdür. Eğer bu

önlemleri işveren çalışanların işe yerleştirilmesinden önce genetik testler aracılığıyla alırsa ve buna dayanarak istihdamda ayrımcılık yaparsa, bunu kişilere açıklamazsa bunu önleyecek bir yasal düzenleme bulunmamaktadır.

#### **II.4.4. Rekabetçi Baskılar**

Rekabetçi baskılar, işletmelerin farklılıkların yönetimi konusuna önem vermesini sağlamıştır. Luthans (1995: 51), son birkaç yılda önem kazanan örgütsel davranış ve yönetim uygulaması ve çalışmaları üzerinde sosyal sorunların çıktığını belirtmiştir. Geçmişte farklılık öncelikli olarak engelliler, yaşlı işçiler, azınlıklar ve kadınlara karşı ayrımcılığı engelleyen yasalarla hukuki bir sorun olarak ele alınıyordu. Şimdi organizasyonlar, çeşitliliği sadece değinilmesi gereken bir şey olarak değil, bunun yerine güçlü ve daha rekabetçi bir girişimde bulunmak için kullanılacak (built upon) bir gerçek olarak kabul etmeye başlıyorlar. Başka bir ifadeyle, etik ve farklılığın çağdaş zorlukları artık örgütsel davranış çalışmalarında basit bir ilave ya da sonradan akla gelen bir fikir değil, aksine farklılıkların yönetimi konusunda temel bir rol oynar. Aksüzek (2008:2), küreselleşme sonucu rekabetin artık çok hızlı arttığı ve örgütlerin bu konuda rekabet avantajı elde etmesinin zorlaştığına değinmiştir. Her örgüt iletişim teknolojisi sayesinde yeni gelişen düşünceler, rakiplerinin hizmetleri, müşterilerin beklentileri gibi konularda hızlı bir şekilde bilgi sahibi olmaktadır.

İşletmelerin farklılıkların yönetimine önem vermesinin diğer bir sebebi, farklılığın organizasyonların bugünlerde karşılaştıkları rekabetçi baskıyı ortadan kaldırmalarında yardımcı olabileceğini fark etmeye başlamalarıdır. Luthans (1995: 52)'a göre kadınlara ve azınlıklara iş imkânı sağlamaya ve onları desteklemeye çalışan firmalar farklılıklara olumlu yaklaşımı olmayanlara göre daha kabiliyetli ve kapasiteli iş gücü elde

edeceklerdir. Dahası, “farklılığı kutlayan” (celebrating diversity) ünü kazanmış şirketlerin yaşı, cinsiyeti ırkı ne olursa olsun en iyi işçileri çekmelerinin ihtimali büyüktür. En yetenekli ve vasıflı insanlar, diğerlerine oranla bu firmalarda kendilerine tanınacak fırsatların daha iyi olacağını düşüneceklerdir. Diğer bir ifadeyle, çeşitlilik bir organizasyona rekabet alanında avantaj sağlayabilir. Wal-Mart buna verilebilecek bir örnektir. Bu muazzam perakendeci, ilk pazaryerini iskontolu fiyatlarda, iyi kalite mal sunarak elde etmiştir. Wal-Mart büyürken farklılık sorununa değinilmesi gerektiğinin farkına varmaya başlamıştır. Bugün firma yönetim kadrosunu da içeren bütün kademelerde sayıları sürekli artan kadınları ve azınlıkları çalıştırmaktadır ve bu firma part-time iş arayan yaşlılar için büyük bir işveren konumundadır. Wal-Mart’ın farklılığı yönetme kabiliyeti onun rekabet alanında gelişmesine yardımcı olmuştur.

Gün geçtikçe birbirleriyle rekabet eden firmaların rekabet avantajı elde etmeleri zorlaşmıştır. Mali, teknoloji imkânlarını kullanan işletmeler bu alanlarda da rekabet avantajı elde edemediğini görünce insan kaynağını geliştirme konusuna yönelmeye başlamışlardır. Yüceler (2009: 455), günümüz iş dünyasında rekabet eden firmaların teknolojik alt yapıları birbirine benzer olduğundan, üstünlük avantajının; farklı, yetenekli, yaratıcı ve kuruma içtenlikle bağlanmış bilgi çalışanları ile sağlanabileceğini düşünmektedir. Çünkü değişimin nerede ise bir yaşam biçimi haline geldiği günümüz ortamında rekabette üstünlüğü sağlama ve sürdürülebilir örgütlerin varlıklarını devam ettirmenin olmazsa olmaz koşuludur.

Müşterilerle olan ilişkileri iyi geliştirmek, müşterilerinin istek ve beklentilerini iyi anlamak ve cevap vermek müşteri bağlılığını sağlayıp arttırarak satış gelirlerini arttırmaya destek olacaktır. Karahan (2009:269)’a göre, küreselleşme olgusu sadece

organizasyonları ve yönetim şekillerini etkilemekle kalmamış, gerek müşterilerin, gerekse işgücünün beklentilerini de değiştirmiş ve şekillendirmiştir. Artık organizasyonlar daha bilinçli, ne istediğini bilen, iyi ve kötü hizmeti ayırabilen ve gerektiğinde kötü hizmete karşı olumsuz tepki veren bir müşteri yapısı ile karşı karşıyadır. Bu yüzden organizasyonlardaki tüm çalışmaların odağı müşteridir. Müşteri odaklı hizmeti göz ardı eden organizasyonlar varlıklarını sürdürmekte ve rekabet edebilirlikte güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

İşletmelerin, tüketicilerin istek ve beklentilerini karşılamaya yönelik stratejileri yerini sosyal sorunlara kayıtsız kalmayan bir işletme anlayışına bırakmaktadır. Günümüzde tüketiciler oldukça duyarlı, araştıran, ne istediğini bilen bir profile sahiptir. Taşar Ünalp (2007:76), bazı toplumlarda tüketicilerin, işletmelerin çalışanlarına karşı gösterdiği sosyal sorumluluğa oldukça duyarlı oldukları, hatta biraz abartılarak bu kavramın tüketicilerin satın alma davranışlarını bile etkiledikleri iddia edilmektedir. Bu duruma göre tüketiciler, markalar arasında tercih yaparken, söz konusu işletme yönetiminin çalışanlarına karşı davranış biçimini bir değerlendirme kriteri olarak kullanabilmektedir. Örneğin, bir işletmenin siyah çalışanları özellikle çalıştırmadığı ya da kadın çalışanlara erkek çalışanlara göre daha az ücret verdiği, sağlıksız koşullar altında işçi çalıştırdığı vb. gibi bir haberinin basında çıkması durumunda tüketici bu işletmenin ürünlerini tercih etmemektedir. Tüketicilerin çalışanlar arasındaki farklılıklara ve işletmelerin bu farklılıkları nasıl kullandıklarına karşı böylesine duyarlı olduğu bir ortamda elbetteki farklılıkların bazı çalışanlar için bir dezavantaj olarak kullanılması yerine bir ayrıcalık olarak görülmesi ve bu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi işletmeler için de önemli hale gelmektedir.



Küresel ekonomide kendine yer bulmak isteyen işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için, insan kaynaklarından maksimum seviyede faydalanmayı bilmeli ve sosyal ilişkilere gereken önemi vermelidir. Bakan (2008)'e göre, işletmelerin gerek ulusal, gerekse küresel anlamda ortaya koydukları amaçlarına ulaşarak başarılı olabilmeleri için rekabet üstünlüğünü ele geçirecek faaliyetler içerisinde olmaları gerekli olmaktadır. Rekabet üstünlüğünün kazanılmasında ise işletmelerin farklı ve yenilikçi bir anlayışla aynı faaliyet alanında uğraş veren rakiplere oranla bir fark yaratmaları gerekmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçiliği temel işletme değerleri olarak kabul edip rekabet avantajı kazanabilmeleri için işletmelerde bütün çalışanların katılımının gönüllü olarak sağlandığı, işletmenin bir aile ve çalışanların da bu ailenin birer fertleri olarak kabul edildiği toplumcu bir kültür anlayışının benimsenmesi ve uygulanması önem kazanmaktadır.

#### **II.4.5. Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Şirketlerin Sayısındaki Artış**

Uluslararası alanda faaliyet gösteren firma sayısını artması organizasyonlarda farklı kültür ve etnik gurupların artması sonucunu meydana getirmiştir. Küreselleşme ekonomik olduğu kadar kültürel ve sosyal boyutlu bir süreçtir. Luthans (1995:52), farklılık sorununu ortaya çıkaran son ana nedeni çok fazla organizasyonun uluslararası arenaya girmesi olarak görmüştür. Uluslararası konuma geçmenin doğal bir ürünü şirket içinde farklılıkların artmasıdır. Yurtiçi kurumlar farklılığa sahip olursa, bütün dünyayı kapsayacak şekilde büyüyecek ve farklı kültürlerle, geleneklere sosyal normlara ve törelere sahip insanlarla çalışmaya alışacaklardır. Uluslararası arena, bünyesinde farklılık barındıran firmalar için ürkütücü bir ortam değil, uluslararası çalışma ve satışların küresel ekonomide yer alan firmaların büyümesinde ve ayakta kalmasında oynadığı büyük rolden dolayı bilhassa önemli bir gerçektir.

Küreselleşmeyle birlikte işgücünün heterojenleşmesi değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte çalışanların artması anlamına gelmektedir. Taşar Ünalp (2007:111)'in vurguladığı gibi farklılık unsurları açısından, küresel işletmelerle diğer işletme türleri karşılaştırıldığında söylenebilecek en önemli şey, işletmelerin yerel aşamadan küresel aşamaya geçtikçe barındırdıkları farklılık unsurlarının sayısının ve çeşidinin artış gösterdiği, bu nedenle de küresel işletmelerde farklılıkların çok daha dikkat çekici olduğudur. Küresel işletmelerde bu unsurların, ulusal ya da çok uluslu işletmelere göre daha ön plana çıkmasının nedeni ise işgücünün gösterdiği heterojenliktir.

İşletmeler heterojen işgücünün meydana getirdiği sorunlarını anlamak ve bu farklı işgücünü yönetmek durumundadırlar. Helvacıoğlu (2007:184), köklü geçmişleri olan çokuluslu işletmelerin, oluşturdukları ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel değişimlerle, rekabetin temel dinamiklerinin yeniden oluşmasına neden olurken, bir yandan da bu çevresel etkenlerin bağlayıcılığı ile mücadele etmek zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Dünyayı tek bir pazar haline getiren çokuluslu işletmelerin, bu ortamdaki çevresel faktörleri anlama ve onlara uyum sağlama yetenekleri ise rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi olmuştur. Bu çevresel koşullar içerisinde çok uluslu işletmeciliğin tüm unsurlarını etkileyebilme özelliğine sahip olan kültürel çevre ise çok daha derin bir anlam ve boyut kazanmıştır. Ulusal sınırların dışında faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler doğal olarak çok kültürlü yapılarla karşı karşıya gelmişler ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için kültürün örgütsel ve yönetsel boyutlarıyla ilgilenmek zorunda kalmışlardır.

Küreselleşmenin; siyasi, ekonomik, kültürel, toplumsal, hukuksal boyutlarının yanında küreselleşmeyle birlikte farklı işgücünün artması konuya ayrı bir yaklaşım kazandırmıştır. Eken (2006)'in ifadesiyle, postmodernleşen yeni durumuyla küreselleşme,

demokrasinin modern dönemdeki; hukuksal, toplumsal, kültürel, siyasal ve ekonomik olarak standartlaştırıcı formlarla tüm yurttaşların ulus önünde eşitliklerini, hak ve özgürlüklerini ifade eden anlamından sıyrılmış ve farklılıkların/heterojenliklerin içerildiği yeni bir anlama bürünmüştür. Başka bir ifadeyle, küreselleşme paralelinde mekânsal kimlik olgusu değişmekte, oluşmakta olan bu süreçte aşkın devlet kimlik düzenleyici fonksiyonundan uzaklaşmakta, bu fonksiyonu sivil toplum örgütleri tarafından doldurulmaktadır. Bu şekilde dil, din ve kültürün, uluslararası ve etnik gruplar arası ilişkilerin ve evrensel değerlerin küresel iletişimin yayıldığı dünyada özsel-toplumsal anlamlarını yitirdikleri halde insan yaşamı için önemli sığınaklar olarak önemlerini korudukları çelişkili değildir.

Küreselleşmenin ülkeden ülkeye, kurumdan kuruma farklı yaklaşımları olabilir. Özkaya, Özbilgin ve Şengül (2008)'e göre, ülkelerin farklılık değerlendirme biçimleri ve konuları ülkeye özgü olduğundan, farklılıkların yönetiminde tek doğru olacağı düşünülen yaklaşımlar, özellikle uluslararası ve çok uluslu şirketler için istenilen neticeleri vermeyebilir. Temel farklılıkların; ülke, sektör, kurum ve sosyo-ekonomik şartlar göz önünde bulundurularak açığa çıkartılarak ve belirlenen farklılıkların da örgüt içi ve dışından birçok grubun (yönetim, çalışanlar, sendikalar, yasama ve yargı) etkileri göz önünde bulundurularak yönetilmesiyle olumlu sonuçlara ulaşılabilir.

Özellikle küresel işletmelerde kültürel farklılıkların yönetimi uygulamalarının avantajları olduğu gibi dezavantajları da olabilir. Taşar Ünalp (2007:164) bu avantajları; işletme maliyetlerinin azaltılması, yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi, işletmenin satışlarının ve pazar payının artması, işletmenin yetenekli işgücü için daha cazip hale gelmesi, işletmenin uyum yeteneğinin ve esnekliğinin artması, sorunlar için daha etkin

Çözümlerin geliştirilmesi; dezavantajlarını ise; işletme içinde çatışmaların artması güven ortamının bozulması, çalışanlar arasında adil ve eşit davranılmadığı düşüncesinin ortaya çıkması ve grup içi bağlılığın azalması olarak sıralamıştır.

### III. BÖLÜM

#### FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE BAŞARI FAKTÖRÜ

Bu bölümde farklılıkların diğer özellikleri, örgütlerin farklılıkların yönetimine yaklaşımları, örgütlerin farklılıkların yönetimini uygulaması ve başarı faktörü incelenecektir.

##### III.1. Farklılığın Diğer Özellikleri

Yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim, kültürel farklılıklar, yasalar ve davalar, rekabetçi baskılar, uluslararası faaliyet gösteren firma sayısının artması gibi temel farklılıkların yanı sıra başka farklılıklar ve farklılıkların diğer özellikleri de bulunmaktadır. Genetik testler de bunlardan biridir. Yeni bir ayrımcılık türü olarak gündeme gelen genetik testler Dereli vd. (2007: 127-128)' nin de belirttiği gibi işverenler ve sigorta şirketleri tarafından kötü amaçlarla kullanılmaktadır. Bu testlerin gün geçtikçe ucuzlaması ve ticarileşmesi sonucu işyerleri de bu genetik testleri uygulayabilmektedir. Genetik bilgilerin işverenler tarafından personel seçiminde ve işe son verme gibi kararlarda kullanılması kaydedilen gelişmelerle her geçen gün kolaylaşmaktadır. Henüz ülkemiz için geçerli olmasa da, gelişmiş ülkelerde yaşanan bazı olaylar genetik testlerden elde edilen bilgilerin işyerinde kullanımının çalışanların mahremiyetleri, otonomileri ve istihdamda eşitlik gibi konularda önemli bir tehdit teşkil ettiğini ortaya koymaktadır. Bireylerin genetik bileşimi diğer bireysel özellikler olan yaş, ırk ve cinsiyet unsuru gibi bireyleri birbirinden ayırt etmek için kullanılabilir.

Farklılığı tanımlayan birçok özelliklerden birine, Luthans (1995:56) çoğu çalışan için haberleşmede kullanılan ana dil İngilizce iken, güney Teksas, güney Kaliforniya, güney Florida ve New York'daki işçiler için İspanyolca'nın ana dil olarak

kullanılmasını örnek vermiştir. Bu İspanyol çalışanlarla temas kurabilmede etkili iletişimi sağlamak için firmalar gereken ilgiyi göstermelidirler. Aynı zamanda engelliler daha fazla ilgiye ihtiyaç duyan bir diğer gruptur. Engelli olan Amerikalılar için çıkarılan yasa ve değişen iş gücü normları şirketleri bu insanlar için eşit iş fırsatları üzerinde durmaya yönlendirmektedir. Büyüyen farklılıkta yer alan diğer gruplar; bekâr ebeveynler, çift kariyer sahibi çiftler, homoseksüel kadın ve erkeklerdir. Her bir grup yönetim açısından farklı bir sorun teşkil etmektedir. Fakat farklılığa yer veren ve farklılığı destekleyenler bu sorunları ortadan kaldırmada rekabet avantajı elde ettiklerinin farkındadırlar.

### **III.2. Örgütlerin Farklılıkları Değerlendirmeye Yönelik Yaklaşımları**

Bu başlıkta örgütlerin farklılıkların yönetimine nasıl yaklaştıkları konusu incelenecektir. Bu bağlamda örgütlerin ele alması gereken önemli bir konu örgüt kültürü olarak görülmüştür. Çünkü örgütlerin içsel bütünleşmesi ve dışsal uyumu için uyumlaştırıcı ve bütünleştirici bir örgüt kültürü gerekli görülmektedir. Aksu, (2008:149-150), örgüt kuramı üzerine yapılan araştırmaların çoğunluğunda örgütlerin kültürel ortamlar olarak görüldüğünü belirtmiştir. Çünkü çalışan insan, makro kültürel çevreden edindiği özellikleri ve bireysel farklılıklarını çalıştığı işletme örgütüne taşır. Bu süreçte ortaya çıkabilecek muhtemel çatışmaların önlenmesi için uyumlaştırıcı bir değerler sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeler açısından sosyo-kültürel bütünleşmenin en önemli unsurlarından birisi olan bu değerler sistemi şüphesiz örgüt kültürüdür. Çalışanlar ve örgüt açısından bir gelişim unsuru olan farklılıkların yönetimi işletmelerde üretimi, yaratıcılığı, verimliliği iyileştirmek için bir metottur ve amacı, farklılığın potansiyel avantajlarını maksimize ve potansiyel dezavantajlarını minimize etmek amacıyla insanları yönetecek örgütsel sistem ve uygulamaları plânlamak ve uygulamaya koymaktır.

İşletmedeki farklılıklar, herkesi kapsayan ve herkesle ilgili olan bir uygulama olduğuna göre, bireylerin ve takımların etkin bir şekilde işletmeye katkıda bulunabilmesi için olumlu bir ortamın oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte farklılıklardan doğal bir sinerji yaratılarak ve güç alınarak farklılıklar üzerine kurulu bir örgüt yapısı amaçlanmaktadır.

Teorik açıdan farklılıklar ayrımlaştırıcı, örgüt kültürü ise birleştirici, uyumlulaştırıcı bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, farklılıkları yönetim süreci değişik kültürel referans noktalarına (dil, din, etnik köken vb.) sahip çalışanlardan oluşan bir örgütte farklılıkların harmonize edilmesi veya uyumlaştırılması yoluyla sinerji yaratılması son derece koordineli ve etkin bir yönetimi gerekli kılmaktadır. Bu amaçla öncelikli olarak örgütün kültürel potansiyelinin analiz edilmesi (kültür teşhisi), sonrasında farklılık stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Seçilen stratejiyle uyumlu bir örgüt kültürünün oluşturulması ve korunması bir başka önemli noktadır. Bu bağlamda örgütsel açıdan, teorik bölümde bahsedilen yüksek düzeyde sosyalleşme ve dayanışmanın olduğu topluluksal örgüt kültürünün farklılıkların yönetiminde daha verimli olacağı düşünülmektedir. Sosyalleşme ve dayanışmanın zayıf olduğu bir kültür yapısının bunu sağlaması mümkün görünmemektedir.

İnsan farklılıklarına değer verilen bir örgüt kültürünün oluşturulması örgüte bağlılığı arttırmakta ve örgütün bir arada tutulmasına yardımcı olabilmektedir. Sürgevil (2008:278;2010:195)'de de değinildiği gibi, Amerika'da ayrımcılık karşıtı hareketlerin doğurduğu politik ve felsefi tartışmalardan doğan farklılıkların yönetimi anlayışının temel amacı, insan farklılıklarının birer değer olarak kabul edildiği ve bu farklılıklardan örgüte katma değer yaratacak şekilde yararlanıldığı bir örgüt kültürü ve sistemi yaratabilmektir. Bu amaç doğrultusunda, tüm örgüt çalışanlarının ve örgüt yöneticilerinin farklılıklara saygı

duyması, farklılıkları desteklemesi ve insanların sahip oldukları farklılıklardan kaynaklanan avantajları kullanabilmeyi başarabilmesi gerekmektedir.

Birey ve örgüt değerlerinin uyumu; bireyin örgütle bütünleşmesi, ortak değer ve hedefleri benimsemesi, birey performansının artması açısından önemli olmaktadır. Kılıç (2010:31), örgütsel davranış literatüründe bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyumu ile çalışanların iş davranışları (iş doyumunu, iş performansı, işe yabancılaşma, iş stresi, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık vb. gibi) arasındaki ilişkiler ve sonuçların bu alandaki araştırmacılar için son yıllarda önemli bir araştırma alanı olduğunu gözlemlemiştir. Bu alanda yapılan araştırmalar daha çok uyum ile iş davranışları arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre uyum arttıkça hem çalışan hem de örgüt bundan olumlu olarak etkilenmektedir ve uyumsuzluk arttıkça da her iki taraf açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Uyumun artması çalışanların işlerini ve örgütlerini benimsemelerini ve sahiplenmelerini kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan uyumun azalması çalışanların yetersizlik duygularını ve kaygı düzeylerini artırmaktadır.

İşletmeler her ne kadar ekonomik sermayelerini etkin kullansalar da insan kaynaklarını doğru bir şekilde kullanamazlarsa rekabet ortamında ayakta kalamazlar. Aynı zamanda insan farklılıklarını bir değer olarak kabul edip, onların düşüncelerine önem veren, değişim odaklı bir örgüt kültürünün oluşturulması zorunlu olmaktadır. İnce (2005:336)'ye göre, örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri mali ve teknolojik sermayeleri kadar insan sermayelerinin de etkin kullanımına bağlıdır. Günümüz artan rekabet ortamında ayakta kalan işletmeler genellikle, güçlü şirket felsefesi ve stratejileri olan özgürce düşünen ve hareket eden elemanların oluşturduğu örgüt kültürünün



ürünüdür. Bu açıdan değişim dönemlerinde dikkate alınacak temel değişken her zaman insan olmalıdır. Bu, işletmelerde değişim çalışmalarının insana öncelik verecek şekilde tasarlanmasını ve yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Böylece çalışanların işletmenin başarısına katkıda bulunmaları daha önemli bir hale gelecektir. Bu bağlamda değişimci kültürün herkes tarafından benimsenmesini ve paylaşılmasını sağlamak gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel değişim kültürel tutuculuk engeliyle karşılaşacak ve değişimden beklenen etkinlik sağlanamayacaktır. Bu yüzden, değişim karşısında yeniden yapılandırma, değiştirilen iş süreçlerinde yer alan bütün bireyleri kapsamalı ve bu kişilere işlerini geliştirmek için ne yapmaları gerektiğini düşündürmeli ve ayrıca onlara, değişikliklerden elde edilen başarılarında katkılarının olduğu hissettirilmelidir. Geleceğin örgütlerinin başarısı çalışanlar özelinde insan kavramı ile özdeşleştirebilecekleri bütün olumlu değerlendirmelerle doğru orantılı olarak gerçekleşecektir.

Örgüt kültürü, çalışanların verimliliği ve motivasyonu üzerinde oldukça önemli bir etkisi vardır. Aşırı yoğun çalışma ortamında, çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması önemli olmakla birlikte işverenlerin taktir ve ödülü çalışan motivasyonunun artmasını sağlayacaktır. Çetin, Basım ve Aydoğan (2011:68), iş yükünü arttıran faktörlerden aşırı talep veya kronik iş şartlarının, kişisel başarı hissi azalması sonucunda kişilerin kendisini negatif olarak görmesine ve kişisel yetersizlik duygularının artmasına neden olduğuna değinmiştir. Buna göre, örgütle bütünleşmeye ve örgüte katkıda bulunmak için daha fazla motivasyonla örgüt üyeliklerini devam ettirmeye yönelik çalışanların örgüte karşı hissettikleri duygusal bağlılıkları azaldıkça, çalışanların kişisel başarı hislerinde de bir azalış olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütte belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşmak için yoğun çaba sarf eden duygusal bağlılığa sahip çalışanların bunu

başarılarını görmeleri, iş arkadaşları veya amirleri tarafından kişisel başarıları hakkında olumlu geri bildirimler almaları başarı duygularını artırabilmektedir.

### **III.3. Farklılıkların Yönetiminin Uygulanması**

Örgütte iletişimin şeffaf olması, güven duygusunun oluşması, sosyalleşme ve dayanışmanın ön planda olduğu bir ortamda bireyler örgüte uyum sağlamakta zorlanmazlar ve örgüte kattıkları fayda da o oranda artmaktadır. Örgütler bu konuda stratejilerini geliştirmeli ve bu stratejilerin uygulanmasında istikrarlı olmalıdırlar. Özgener (2009:297)'in de belirttiği gibi, farklı çalışan gruplarını barındıran organizasyonlarda ekonomik değere yönelik farklılıklardan yararlanmak için olumlu bir örgütsel kültürün oluşturulması fayda sağlamaktadır. İnsanların çoğu, kendileriyle benzerlik gösteren insanlarla daha kolay bir şekilde iletişim içine girmektedir. Yanlış anlaşılmanın, hileli davranışa ilişkin algıların ve çatışmaların ortaya çıkması olasılığının düşük olması nedeniyle iletişim daha kolay görünmektedir. Benzer kültürleri olan insanlarla birlikte yaşayan ve sosyalleşen işgörenler için, kültürel açıdan farklı bir organizasyonda çalışmak rahatsız edici olabilir. Bu konuda işgören önemli bir rol oynamaktadır. İşgören iyi iletişim, ekip çalışması ve kendi kendini yönetme becerilerine sahip değilse bu rahatsızlık artabilir. Bu nedenle, işletmeler bütün işgörenlerin kendilerini rahat hissedebileceği ve onların becerilerinden en azami ölçüde yararlanabileceği yöntemlerle kültürel farklılıkları yönetmelidir. Yönetimsel sorumluluklar açısından etkin bir biçimde kültürel farklılıkların yönetilmesi bir süreçtir. Bu kısa süreli bir program veya geçici bir heves olarak görülmemelidir. Farklılıkların yönetimi alanında başarılı olmuş işletmelerin temel ilkeleri üst yönetim, yasal uygunluk, olumlu örgütsel kültür ve ekonomik değer yaratmak amacıyla farklılıklardan yararlanmaktır. Yöneticiler bu amaçları gerçekleştirmek için örgütsel

değişimin olması gerektiğinin bilincindedirler. Ayrıca bu değişimleri başarmak için kaynaklarını tahsis etmeye isteklidirler. Çünkü; zaman, para ve insana yapılan yatırımlar büyük değişimleri gerçekleştirmek için gereklidir.

Farklılıkların yönetimiyle ilgili yapılan araştırmalar, konuyu teorik olarak zenginleştirmesi yanında işletmelerin bu konunun önemini daha iyi kavramalarını sağlayacak araştırmaların yapılması ve gerekli kılmaktadır. Sürgevil (2010:197-198), farklılık konusu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmaların farklılıkların yönetimi anlayışının kuramsal açıdan gelişimine katkı sağlaması açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Ancak, işletmelerin bu anlayışı bir uygulama alanı olarak benimseyebilmeleri için, pratik bazı yararları olduğunu fark etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, farklılıkların yönetiminin somut faydalarını gösteren uygulamalara ve farklılıklarla performans, kârlılık, verimlilik gibi işletme çıktıları arasındaki ilişkileri gösteren çalışmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Böylelikle işletmelerin farklılıkları bir işletmecilik/yönetim olayı olarak algılayabilirler. Bu algı, çalışan farklılıklarının yönetilerek işletme performansı ve kârlılığında bir artış yakalanacağı yönündeki inanışa işaret etmektedir. Çalışkan (2011;88)'a göre, psikolojik olarak kendilerini güçlü hisseden çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları artmakta, işgücü devir hızları düşmekte ve daha az iş stresi yaşamaktadırlar. Ayrıca, örgütün hedeflerine daha içten bağlanmakta, çalıştıkları örgüte istekli olarak fazladan katkıda bulunmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma ihtimalleri artmaktadır.

Farklılıkların yönetimiyle ilgili stratejileri olan işletmeler, farklı işgücüne sahip olmanın avantajlarını bilmekte ve sosyal sorumluluk kapsamında işe aldıkları çalışanların hem farklılıklarından yararlanmakta hem de müşterilerin ne istediğini daha iyi anlamayı

sağladığından dolayı özellikle farklı işgücüne sahip olmayı istemektedir. Sürgevil (2008:291), farklılıkların yönetimi ile ilgili uygulamalara sahip olan işletmelerin, bu uygulamalarının kendilerine rekabetçi üstünlük kazandırdığı, bilgi işleme, problem çözme ve karar verme süreçlerini geliştirdiği ve etik kaygılarla bu anlayışa yöneldiklerini belirtmektedir. Günümüzde işletmeler, en yetenekli bireyleri işe almaya çalışmakta; kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının yaygınlaşmasıyla beraber; ırk, cinsiyet, cinsel yönelim ve engellilik gibi çeşitli farklılık boyutlarına odaklanmakta ve bunlara yönelik politikalar geliştirmektedirler. Bazı işletmeler; hitap ettikleri müşterilerin farklılığını daha iyi anlama ve onlarla daha rahat iletişim kurma yeteneklerinden dolayı, “farklı” işgücüne sahip olmayı istemekte ve böylece daha iyi müşteri ve tedarikçi ilişkilerine sahip olmayı hedeflemektedirler. Farklılıkları tüm bu nedenler açısından tanımak ve onlara değer vermek, rekabetçi avantaj elde etmenin bir yolu olarak görülmektedir. Rekabetçi avantaj elde edebilecek şekilde farklılıkları iyi yönetebilmek ise kolay bir iş değildir.

Çalışanlar, işletmenin istikrarlı olan uygulamaları ve belli stratejileri doğrultusunda işlerini yapmakta ve belirsiz bir ortam ve uygulanmayan stratejiler çalışanların performansını düşürmektedir. Begeç (2004:315), organizasyonların başarısının artmasının; yöneticilerin organizasyonların amaçlarını, yönetim politikalarını doğru belirlemeleri ve uygulamadaki etkinliğine bağlı olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin başarılı olabilmesi için doğru yönetim yaklaşımını uygulayabilmesi gerekir. Bu nedenlerden dolayı, yöneticilerin bireysel, organizasyonel ve yönetsel farklılıkları bilmesi ve bu farklılıkları sinerjiye dönüştürmesi, küreselleşmenin etkilerini değerlendirmesi, bilgi teknolojilerini azami kullanabilmesi, evrensel kriterleri benimsemesi ve sahip olduğu değerleri yönetim süreçlerine uygulayabilmesi gerekmektedir.

Farklılıkların yönetimiyle ilgili işletmeden işletmeye farklılık gösteren uygulamaların olması doğaldır. Özellikle işletmeler bu strateji ve uygulamalarını belirleyerek, uygulamada istikrarlı olmaları önem kazanmaktadır. Sürgevil (2010:197)'in de ifade ettiği gibi, farklılıkları başarı ile yöneten işletmelerin örgütten örgüte çeşitlilik gösteren farklılıklarla ilgili uygulamaları, örgüt kültürünün farklılıklara değer verme yönünde değişimini sağlayacak biçimde tasarlanmış aktiviteler, programlar ve politikaları ifade etmektedir. Bu ve bunun gibi uygulamaların amacına ulaşabilmesi için; üst yönetimin konuya duyarlı olması ve farklılıkları örgütün stratejik yönetiminin bir parçası olarak kabul etmesi gerekmektedir.

Çalışanların işteki motivasyon ve performansının artırılması ile yöneticilerin onlara adil davranışları arasında ilişki vardır. Çalışan, örgüte sağladığı katkıya karşılık elde ettiği faydayı kıyaslamakta ve duygusal tatmini bu oranda artmakta ve azalmaktadır. Yeniçeri, Demirel ve Seçkin (2009:95) örgütsel adalet konusu üzerinde durmuştur. Örgütsel adalet, kişisel yargılara açık ve göreceli olmasına karşın, çalışanların kişisel çabalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda organize edebilme bağlamında üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak görülmüştür. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini iş süreçlerine aktarımlarının rekabette yarattığı üstünlükler dikkate alındığında konunun önemi daha da anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutu ile ele alınan, çalışanların algılarına bağlı olarak işten tatmin duymalarında, bağlılık duygularının derinleşmesinde ve örgütleriyle özdeşleşmelerinde etkili olmaktadır.

Farklılıkların yönetimine ilişkin yapılacak araştırmalar uluslar ve uluslar arası alanda yapıldığında her işletmenin kendine özgü stratejisi oluşmaktadır. İşgücü farklılıklarının yönetimi ile ilgili ülkelere özgü, yerel koşulları tanıtan, bu koşullarda

önemli olan farklılık boyutlarını tespit ederek, bu boyutlara özgü farklılık politika ve programlarını teşvik edecek çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gibi çalışmalar, işgücü farklılıklarının yönetimi konusunda sahip olunan bilgilerin artmasını sağlayabilir ve tüm dünya çapındaki farklılık uygulamalarını etkileyebilir. Farklılıkların yönetimi konusuyla ilgili bilgiler, Amerika'da geliştirilmiş ve tüm dünya ülkelerine oradan yayılmış olsa da, Amerika'daki işletmeler de çeşitli farklılık uygulamalarından yeni bilgiler elde edebilirler. Sürgevil (2010:198-199)' e göre, uluslararası veya tek bir ülkede faaliyet gösteren her işletmenin, içinde bulunduğu koşullar gereği değişik süreçler izlemesi, farklı programlar takip etmesi ve farklı politikalar benimsemesi doğaldır. Bu konuda önemli olan, bu süreç, politika ve programların diğer işletme uygulamaları ve akademik araştırmalarla etkileşim halinde olabilmesidir. Bu etkileşim, farklılıkların yönetimi alanına ilişkin bir sinerjinin oluşmasını sağlayabilir.

Son zamanlarda genetik testler ve genetik ayrımcılık konusu gündeme gelmiştir. Bu genetik testler, kişileri işe almada ve işten çıkarmada kullanılabildiğinde çeşitli sorunları da beraberinde getirebilir. Dereli vd. (2007:142)'e göre, bazı genlerin taşıyıcısı olmak bu hastalığın mutlaka kişide oluşacağı anlamına gelmemesi genetik testlerin güvenilirliğini azaltmaktadır. Genetik testler ve genetik ayrımcılık çalışmalarının hemen hemen hepsi genetik testlerin doğruluğu konusuna vurgu yapmakta ve bunun incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrımcılığa yol açan bu genetik bilgiler ve bu bilgileri sağlayan genetik olmayan testler ve aile geçmişleri gibi kaynakların güvenilirliği konusunda önemli kısıtlamalar bulunmaktadır. Çoğu genetik test bireyin belirli bir hastalığa genetik yatkınlığını belirleyebilmektedir. Ama her test ya da hastalık çalışanın bu tür bir semptom geliştirip geliştirmeyeceğini belirlemede ve ne zaman geliştireceği

konusunda farklılık arz etmektedir. Çoğu genetik test bireyin belirli bir hastalığa ön eğilim olup olmadığını belirleyebilir ama çalışanlarda semptomların ne zaman ortaya çıkacağını ya da çıkmayacağını belirleme yeteneği farklıdır.

#### **III.4. Öğrenci Başarısı**

Öğrenci başarı çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir. Bu faktörlerin bilinmesi ve geliştirilmesi, bu doğrultuda olumsuz etkileyen faktörlere yönelik çözüm yollarının araştırılması okul başarısını arttırılmasına katkı sağlayacaktır. Aslanargun (2007;120-121), öğrencilerin okul başarısını etkileyen okul içi ve okul dışı etkenlere değinmiştir. Aile, öğrencinin okul başarısı üzerindeki en önemli okul dışı etkenlerden birisidir. Hem çocuklarıyla kuracakları iletişiminin niteliğiyle, hem de okul ile gerçekleştirecekleri işbirliğinin düzeyi ile aileler, çocuklarının akademik başarısına çok yönlü olarak katkı sağlayabilir. Gelişmiş ülkelerde daha nitelikli eğitim-öğretim sunabilmek ve öğrencilerin okul başarısını arttırmak için ailelerin çocuklarının okuldaki karar sürecinde sorumluluk almaları üzerinde durulmaktadır. Ailelerin okul öncesi dönemde, bilinçli anne-baba davranışı sergileyerek çocuklarıyla oyunlar oynaması ve bu şekilde sağlıklı bir iletişim kurabilmesi; okul döneminde ise sorumlu bir veli olarak çocuklarının gelişim özellikleri ve başarı düzeyi konusunda okul tarafından bilgilendirilmesi, veli katılımının öğrenci başarısı üzerindeki olumlu etkilerinin anlaşılması üzerine daha fazla önemsenir olmuştur.

Okul başarısızlığı önemli bir sorundur. Keskin ve Sezgin (2009;3)'e göre, davranış problemleri ya da kognitif yetersizlikler, ebeveynlik yaşantısı gibi aile faktörü, kültürel farklılıklar gibi pek çok faktör akademik başarı ya da başarısızlıkla ilgilidir.

Önceki çalışmalar, bazı sosyo-demografik faktörlerin, ergenlerin akademik beklentilerini ve başarılarını etkilediğini göstermiştir. Odabaşı ve Celkan (2010; 101)

öğrencilerin yetenek alanına dönük yapılacak program çalışmalarının onların öğrenme sistemini etkileyeceği üzerinde durmuştur. Türk eğitim sistemi bu yapılanma temelinde inşa edilmediği sürece, çok iyi koşan tavşanlar ördek gibi koşturulacak, çok iyi yüzen ördeklere tavşan gibi koşturulmaya devam edecektir. Davranışçı-bilişsel bir diğer anlamda karma mantıklı bu yaklaşım artık terk edilerek, daha bilişsel ve beyin temelli bir program sistemine, birey ve yetenek merkezli bir program yapılanmasına geçilmesi zaruridir. Öğrenme sürecinde sağ lobu ağırlıklı çalışan sözelci öğrencilerin, daha çok zengin materyallerle öğrenme sürecine girmeleri gerekir. Sözel bölümlerde, anadil etkinliği (ifade ve tartışma ağırlıklı) ve yaratıcı mimik ile araç-gereci etkin ve zengin kullanan öğretmenlerin sevilmesinin nedeni, araç-gereç ve materyal desteğinin görsel öğrenmeye yani sağ loba hitap ediyor olmasıdır. Konu esaslı olan bu derslerin (Türkçe, Tarih, Biyoloji, Kimya, Coğrafya vs.) ön hazırlıkları ve materyal veya üç boyutlu sistem ile desteklenmesi önemlidir. Öğrencinin derse katılım süreci veya toplumsal-grup (Kubaşık) öğrenme sisteminin kullanılması önemlidir.

Öğrencilerin yeteneklerine göre alanlara yönlendirilmesi, seçtikleri derslerde daha başarılı olmalarını sağlayabilir ve derslerine daha motivasyonu yüksek ve severek katılmalarına destek sağlayabilir. Paçacıoğlu (1990;56), yetenek alanına dönük çalışmaların önemi üzerinde durmuştur. Meslek lisesine girecek öğrencilerin, bu liselere girmeden önce ortaokul sonunda seçecekleri meslekleri, kendi yetenek ilgi ve değerleri doğrultusunda seçmeleri faydalarına olabilir. Bu tür seçimler bireylerin hem kendi psikolojik doyumları ve okul başarıları için uygundur hem de toplum tarafından daha kabul edilebilir olduğu ve bireylerin iş verimi artacağından ekonomiye olumlu etkileri olacaktır. Dursun ve Dede (2004;226), bir problemin çözümünün mantığını ve sürecini



kavrayabilme, süreci ifadelendirebilme, eleştirebilme gibi öğrencilerin matematiksel düşüncelerinin gelişimine katkıda bulunacak davranışların ihmal edildiğini düşünmektedir.

Çalışanların, örgüt kültürüne duygusal olarak bağlanabilmesi için işletmeye sağladıkları katkıya oranla bunun karşılığını adaletli bir şekilde almaları performanslarını arttırmalarına destek olacaktır. Kaya ve Selçuk (2007;186), çalışanların organizasyona duygusal olarak bağlanabilmesi için çabalarının neticesinde başarıya ulaşma konusunda inançlarının sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu amaçla, çalışanların seçimi ve atama/terfileri esnasında bu durum göz önünde bulundurulmalı ve uzun süreli performans gösteren çalışanlar tercih edilmelidir. Üstünlük ve farklı olma özelliği yoğun çalışanların, işler ve diğer çalışanlar üzerindeki hakimiyet duygusunun yüksek olduğu belirtilebilir. Bu duygunun pasif durumdan aktif bir rol alması yönünde desteklenmesi ve yapıcı rekabet yönünde geliştirilmesi gerekmektedir. Prestij ve statü açısından beklentileri olan, farklı olmayı isteyen bu çalışanların, farklılık duygusunu ortaya çıkarmak için uygun ortamlar ve araçlar yaratmak gerekir. Kusursuz iş görme durumunda ödüllendirme, yükseltme ve ücret artışı sağlamaya ek olarak onaylama ve taktir etme bunlara örnek olarak verilebilir.

Öğrenci başarısı teknolojik gelişmelerden de etkilenebilmektedir. Günümüzde yaygınlaşan sosyal paylaşım siteleri, telefondan internete erişim, öğrencilerin zamanının büyük bir çoğunluğunu burada geçirmesine neden olmaktadır. Böylece, öğrencinin derslerine olan ilgisi azalabilmekte, sosyallikten bu şekilde uzaklaşabilmektedir.

İlköğretim ve lise öğrencilerinin yaşadığı sorunlar arasında, aile içindeki ekonomik sıkıntılar, geçimsizlikler, anne-baba tartışmaları öğrencinin psikolojisini olumsuz etkileyebilmektedir. Ailesinin olmadığı şehirde öğrenim gören bazı üniversite

öğrencileri arasında ekonomik sıkıntılar ön plana çıkmaktadır. Öğrenciler arasında ekonomik, siyasi, kültürel ve dini yönden farklı düşünceleri olan öğrenciler arasında gruplaşmalar oluşabilir, bu durum kaçınılmazdır. Yalnız, oluşan bu gruplaşmalarda bireyler birbirlerini dışlar ya da hoşgörülü bir ortam oluşturamazlarsa gergin bir ortam oluşabilir ve oluşan stres ortamında öğrencilerin derslerdeki başarısına negatif yönde bir etki yapabilir.

## IV. BÖLÜM

### ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN AYRIMCILIK ALGISININ ÖĞRENCİ BAŞARI DÜZEYİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### IV.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, öğretim üyesinin; öğrencilerin, bireysel, sosyal, ekonomik, dini, cinsiyet rolleri, cinsel yönelim, engellilik, siyasi, etnik, kültürel farklılıklara yönelik bakış açısının çeşitli boyutlarını ortaya çıkarmak ve öğrencinin; başarı, bilgi, beceri ve liderlik özelliklerinde öğretim üyesinin ayrımcılık davranışının bir etkisi olup olmadığını tespit etmek amacı ile planlanmıştır.

#### IV.2. Araştırma Sorusu

Araştırmanın temel sorusu “öğretim üyesinin ayrımcılık davranışı algısının, öğrenci başarısı üzerinde etkili olup olmaması”dır. Bu soruya cevap bulabilmek için ayrımcılık ile ilgili bir ölçek geliştirilmiş, öğrenci başarısını ölçmeye çalışılan bir başka ölçek üzerinde ayrımcılığın ne ölçüde etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

#### IV.3. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları

Öğrencilerin araştırma anketindeki soruları kavradığı varsayılmaktadır. Ancak, bireylerin toplum tarafından beğenilme ve kabul görme arzusu onları gerçek his ve tutumları yerine toplumsal beklentilere uygun olan tutumları ifade etmeye yöneltmektedir. Bu eğilim araştırma sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bu araştırma Türkiye genelinde değil, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinde öğrenim gören öğrenciler üzerinde uygulanmıştır. Dolayısıyla, genelleme imkânı sınırlıdır.

Yine öğrenciler; siyasi, dini, ekonomik, etnik köken hakkında bilgi vermekten kaçınabilmektedir. Anketin diğer bireyler tarafından görülmesi varsayımından hareket eden öğrenci objektif cevaplar vermekten kaçınabilmekte, bireysel düşüncelerini ifade etmeyen/edemeyen öğrenci yanıtlanabilmektedir.

#### **IV.4. Araştırmanın Yöntemi**

##### **IV.4.1. Araştırmaya Dâhil Edilen Öğrencilerin Seçimi**

Araştırma kapsamında veriler Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi; İktisadi ve İdari Bilimler ve Edebiyat Fakültesinin çeşitli bölümlerinde uygulanmıştır. Üniversitenin ilgili fakültelerinde yaklaşık 4000 öğrenci olduğu varsayımı ve %5 örneklem hatasıyla yapılan hesaplamada, örnek büyüklüğünün en az 351 olması gerektiği hesaplandığından yaklaşık 400 civarında anket uygulamasının yeterli olacağına karar verilmiştir. Uygulanan 400 anketin 348 tanesi değerlendirilebilir formatta görülmüş ve analize tabi tutulmuştur.

##### **IV.4.2. Anket Formunun Hazırlanması**

Araştırmaya katılan öğrencilere, bireysel, sosyal, ekonomik, dini, cinsiyet rolleri, cinsel yönelim, engellilik, siyasi, etnik, kültürel boyutlarından oluşan “Farklılıkların Yönetimi Anketi” uygulanmıştır.

Çalışma kapsamında bir ankette iki farklı konu hazırlanmıştır. Birinci konuda öğretim üyelerinin farklılıkları yönetebilme düzeyleri, ikinci konuda ise öğretim üyelerinin farklılıklara davranış biçimlerinin öğrencilerin derslerdeki başarısını etkileyip etkilemediği ölçülmeye çalışılmıştır. Bu sorularda katılımcıların “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyor ne katılmıyorum”, “katılıyorum”, ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Öğrenci olarak akademik

başarı, bilgi, beceri ve yetenekler ile ilgili ifadelerle dair ölçekte “çok düşük”, “düşük”, “orta”, “yüksek”, “çok yüksek” seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmayı gerçekleştirmek için hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde Balay ve Sağlam (2004) tarafından “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği” çalışmalarındaki, eğitim işgörenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmede kullanılabilecek likert tipi geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmek amacıyla yaptığı 28 maddeden oluşan “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”nden yararlanılmış, farklılık yönetimi alanında çalışmaları bulunan akademisyenlerin tavsiyeleriyle madde sayısı artırılmıştır. Yine başarı ölçütü olarak sadece not dikkate alınmamış, bu konuda da bir ölçek oluşturulmuştur.

#### **IV.4.3. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi**

Anket formlarındaki cevaplar kodlanarak “SPSS” ve “ LISREL” ile analiz edilmiştir. Çalışmada farklılık yönetimi alt boyutları için faktör analizi yapılmış, yapısal eşitlik modeliyle doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeğin alt boyutları belirlenmiştir. Aynı süreç öğrenci başarı ölçeği için de uygulanmıştır. Geliştirilen ölçek boyutlarının çeşitli demografik ve eğitsel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı “Anova” ve “t” testleriyle ölçülmeye çalışılmıştır.

##### **IV.4.3.1. Araştırmaya Katılan Öğrenciler Hakkında Genel Bilgiler**

Aşağıdaki tablolarda, araştırmaya dâhil edilen öğrencilerin demografik özellikleri, not ortalaması, sınıfı, başarısız olduğu ders sayısı, ekonomik, dini, siyasi, milliyetçi, kendini mutlu hissetme ve gelecek kaygısıyla ilgili soruların istatistiksel dağılımı verilmiştir.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Demografik Özellikler	Seçenekler	Frekans	Yüzde
Bölümü	İşletme	62	17,8
	İktisat	66	19,0
	Kamu Yönetimi	68	19,5
	Sosyoloji	97	27,9
	Tarih	37	10,6
	Toplam	330	94,8
	Cevapsız	18	5,2
	Toplam	348	100,0
Sınıfı	Birinci Sınıf	124	35,6
	İkinci Sınıf	106	30,5
	Üçüncü Sınıf	69	19,8
	Dördüncü Sınıf	36	10,3
	Toplam	335	96,3
	Cevapsız	13	3,7
	Toplam	348	100,0
Başarısız Olup Alt Sınıftan Alınan Ders Sayısı	Yok	152	43,7
	1-2 Ders	95	27,3
	3-4 Ders	16	4,6
	5 Veya Daha Fazla Ders	3	,9
	Toplam	266	76,4
	Cevapsız	82	23,6
	Toplam	348	100,0
Cinsiyet	Kız	248	71,3
	Erkek	73	21,0
	Toplam	321	92,2
	Cevapsız	27	7,8
	Toplam	348	100,0
Aylık Harcama Tutarı	250 TL Den Az	120	34,5
	251-500 TL	161	46,3
	501-750 TL	28	8,0
	751-1000 TL	8	2,3
	1000 TL' den Fazla	2	,6
	Toplam	319	91,7
	Cevapsız	29	8,3
	Toplam	348	100,0
Anne Babasının Aylık Geliri	1000 TL'den Az	154	44,3
	1001-1500 TL	79	22,7
	1501-2000 TL	39	11,2
	2001-2500 TL	19	5,5
	2500 TL' den Fazla	12	3,4
	Toplam	303	87,1
	Cevapsız	45	12,9

Demografik Özellikler	Seçenekler	Frekans	Yüzde
Bölümü	İşletme	62	17,8
	İktisat	66	19,0
	Kamu Yönetimi	68	19,5
	Sosyoloji	97	27,9
	Tarih	37	10,6
	Toplam	330	94,8
	Cevapsız	18	5,2
	Toplam	348	100,0
Etnik Köken	Türk	262	75,3
	Kürt	43	12,4
	Zaza	7	2,0
	Çerkez	4	1,1
	Arap	6	1,7
	Diğer	3	,9
	Toplam	325	93,4
	Cevapsız	23	6,6
Toplam	348	100,0	
Ailesinin Dini Kökeni	Sünni	256	73,6
	Alevi	11	3,2
	Diğer	20	5,7
	Toplam	287	82,5
	Cevapsız	61	17,5
Toplam	348	100,0	
Dini akımına göre	Sünni	244	70,1
	Alevi	10	2,9
	Dinle İlgisizim	13	3,7
	Diğer	10	2,9
	Toplam	277	79,6
	Cevapsız	71	20,4
Toplam	348	100,0	
Siyasi Görüş	Sosyalist-Komünist	17	4,9
	Sosyal Demokrat	67	19,3
	Dindar-Muhafazakâr	38	10,9
	Muhafazakâr-Demokrat	46	13,2
	Liberal-Demokrat	15	4,3
	Etnik Ulusçu	9	2,6
	Kemalist- Ulusalçı	52	14,9
	Diğer	29	8,3
	Toplam	273	78,4
	Cevapsız	75	21,6
	Toplam	348	100,0

Öğrencilerin %43,7'sinin başarısız olup alttan aldığı ders yoktur. 1-2 ders olan %27,3, 3-4 ders olan sayısı %4,6 gibi azımsanacak bir orandır. 5 veya daha fazla ders sayısı da 0,9'luk bir oranla azdır. Araştırmaya katılan öğrencilerin genel olarak başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

Demografik Özellikler	Seçenekler	Frekans	Yüzde
Fanatiklik Veya Radikallik	Evet	87	25,0
	Hayır	213	61,2
	Toplam	300	86,2
	Cevapsız	48	13,8
	Toplam	348	100,0
Laiklik	Evet	252	72,4
	Hayır	50	14,4
	Toplam	302	86,8
	Cevapsız	46	13,2
	Toplam	348	100,0
Milliyetçilik	Evet	224	64,4
	Hayır	77	22,1
	Toplam	301	86,5
	Cevapsız	47	13,5
	Toplam	348	100,0
Doğduğu Bölge	Akdeniz	68	19,5
	Doğu Anadolu	27	7,8
	Ege	21	6,0
	Karadeniz	18	5,2
	İç Anadolu	129	37,1
	Marmara	32	9,2
	Güneydoğu Anadolu	28	8,0
	Toplam	323	92,8
	Cevapsız	25	7,2
	Toplam	348	100,0
Yaşadığı Bölge	Akdeniz	70	20,1
	Doğu Anadolu	19	5,5
	Ege	24	6,9
	Karadeniz	12	3,4
	İç Anadolu	137	39,4
	Marmara	38	10,9
	Güneydoğu Anadolu	19	5,5
	Toplam	319	91,7
	Cevapsız	29	8,3
	Toplam	348	100,0



Ailenin Yaşadığı Yer	Köy-Kasaba	71	20,4
	Küçük İlçe Merkezi	48	13,8
	Büyük İlçe- II Merkezi	106	30,5
	Büyükşehir Merkezi	97	27,9
	Toplam	322	92,5
	Cevapsız	26	7,5
	Toplam	348	100,0
Babanın Mesleği	Emekli	83	23,9
	Kamu Çalışanı	40	11,5
	Özel Sektör Çalışanı	41	11,8
	Esnaf-Küçük Tüccar	39	11,2
	Büyük Tüccar-Sanayici	4	1,1
	Serbest Meslek(Doktor, Avukat vs.)	13	3,7
	İşsiz	29	8,3
	Diğer	63	18,1
	Toplam	312	89,7
	Cevapsız	36	10,3
	Toplam	348	100,0
Babanın Siyasi Görüşü	Sosyalist-Komünist	10	2,9
	Sosyal Demokrat	46	13,2
	Dindar-Muhafazakâr	45	12,9
	Muhafazakâr-Demokrat	39	11,2
	Liberal-Demokrat	9	2,6
	Sağ Milliyetçi	34	9,8
	Kemalist- Ulusalçı	37	10,6
	Diğer	22	6,3
	Toplam	242	69,5
	Cevapsız	106	30,5
	Toplam	348	100,0
Kendini Mutlu Hissetme	Evet, Çok	84	24,1
	Bir Ölçüde Mutluyum	176	50,6
	Pek Mutlu Değilim	41	11,8
	Hayır, Hiç Mutlu Değilim	21	6,0
	Toplam	322	92,5
	Cevapsız	26	7,5
	Toplam	348	100,0
Gelecek Kaygısı	Evet, Çok Kaygılıyım	112	32,2
	Bir Ölçüde Kaygılıyım	173	49,7
	Hiç Kaygılı Değilim	39	11,2
	Toplam	324	93,1
	Cevapsız	24	6,9
	Toplam	348	100,0

Öğrencilerin %42,9 gibi büyük bir oranı İç Anadolu Bölgesinde yaşamaktadır.

Bu durumda öğrencilerin öğrenim yeri seçiminde yaşadığı şehre yakın illeri tercih ettiğini

söyleyebiliriz. Güneydoğu ve Doğu Anadolu'nun oranı aynıdır. Araştırmaya katılan Karaman'da okuyan öğrencilerin en azı % 3.4'lük bir oranla Karadeniz bölgesinde yaşamaktadır. Öğrencilerin %32,2'si gelecek kaygısını çok taşımaktadır. % 49,7'si gibi yarı yarıya bir oranla bir ölçüde kaygı taşımaktadır. %11,2 gibi az bir oran ise hiç gelecek kaygısı taşımamaktadır.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Cinsiyet ve Kendini Mutlu Hissetmesine Göre Karşılaştırılması**

Cinsiyet	Kendinizi mutlu hissediyor musunuz?				Toplam
	Evet, Çok	Bir Ölçüde Mutluyum	Pek Mutlu Değilim	Hayır, Hiç Mutlu Değilim	
Kız	62	135	30	17	244
Erkek	20	40	9	4	73
Toplam	82	175	39	21	317

Yapılan  $\chi^2$  analizinde  $\chi^2=0,964$  bulunmuştur.  $p>0,05$  olduğundan cinsiyet ile kendini mutlu hissetme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1. de verildiğinden, kız ve erkek olduklarını belirtmeyen 27 öğrenciye cevapsız satırında ayrıca yer verilmemiştir.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Cinsiyet ve Gelecek Kaygısına Göre Karşılaştırılması**

Cinsiyet	Geleceğinizle ilgili kaygılı mısınız?			Toplam
	Evet, Çok Kaygılıyım	Bir Ölçüde Kaygılıyım	Hiç Kaygılı Değilim	
Kız	92	131	23	246
Erkek	18	39	16	73
Toplam	110	170	39	319

Yapılan  $\chi^2$  analizinde  $\chi^2 =0,007$  bulunmuştur.  $p<0,05$  olduğundan cinsiyet ile gelecek kaygısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, kızların daha çok gelecek kaygısı taşıdığı görülmektedir.

#### IV.4.3.2. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakışı

Eğitimde Farklılıkların Yönetimi ölçeğinin genişletilmesiyle, öğrencilerin öğretim üyelerinin farklılık algısını ölçmeyi amaçlayan yeni bir ölçek oluşturulmaya çalışılmıştır. Öğrencilere öğretim üyelerinin farklılığa yönelik bakış açılarını belirlemeye yönelik yargı cümleleri içeren anket faktör analiziyle 9 alt boyuta ayrılmıştır. Faktör analiziyle ilgili KMO değeri 0,858, Bartlett testi 3205,486 ( $p < 0,001$ ) düzeyindedir.

#### Açıklanan Toplam Varyans

Madde	Başlangıç Özdeğerler			Yükler Karesinin Çıkarım Toplamı			Yükler Karesinin Döndürme Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	9,086	27,533	27,533	9,086	27,533	27,533	4,572	13,853	13,853
2	2,758	8,358	35,892	2,758	8,358	35,892	3,406	10,322	24,175
3	1,959	5,937	41,829	1,959	5,937	41,829	2,709	8,210	32,385
4	1,825	5,530	47,358	1,825	5,530	47,358	2,371	7,184	39,570
5	1,491	4,518	51,876	1,491	4,518	51,876	2,078	6,297	45,866
6	1,427	4,325	56,201	1,427	4,325	56,201	1,948	5,902	51,768
7	1,268	3,844	60,044	1,268	3,844	60,044	1,736	5,260	57,028
8	1,106	3,351	63,396	1,106	3,351	63,396	1,675	5,075	62,103
9	1,020	3,090	66,485	1,020	3,090	66,485	1,446	4,383	66,485

Faktör analizi sonucu oluşan alt boyutlarla ilgili genel bulgular aşağıda verilmiştir. Birinci boyutta ayrımcılıktan kaçınma boyutuna ait veriler analiz edilmiştir.

#### Ayrımcılıktan Kaçınma Boyutu Faktör Yükleri Tablosu

Faktörler	Faktör Yüğü
1.Eğitim öğretim süreçlerinde ekonomik farklılıklar nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	,731
2.Farklı ırklardan gelen insanlar arasında ayrımcılık yapmazlar	,707
3.Dini inancı dolayısıyla sundukları hizmetlerde hiç kimseye ayrımcılık yapmazlar	,681
4.Eğitim öğretim süreçlerinde öğrenciler arasında hemşericilik nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	,659
5.Eğitim öğretim süreçlerinde ortaöğretimde eğitim aldıkları okullar nedeniyle öğrenciler arasında ayrımcılık yapılmaz.	,650
6.Yeni gelen öğrencilere nazaran eski öğrencilere daha fazla ayrıcalık göstermezler.	,641
7.Eğitim öğretim süreçlerinde öğrenciler arasında etnik köken farklılığı nedeniyle ayırım yapmazlar.	,637
8.Eğitim öğretim süreçlerinde siyasi görüş ve eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	,612
9.Öğrenciler arasında, cinsiyet farklılığı nedeniyle ayırım yapılmamasına özen gösterirler.	,577

**Ayrımcılıktan Kaçınma Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistik Veriler**

	Ort.	SS	n
Eğitim öğretim süreçlerinde ekonomik farklılıklar nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	3,8376	,95375	314
Eğitim öğretim süreçlerinde siyasi görüş ve eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	3,5255	1,13089	314
Farklı ırklardan gelen insanlar arasında ayrımcılık yapmazlar	3,8185	,98981	314
Dini inancı dolayısıyla sundukları hizmetlerde hiç kimseye ayrımcılık yapmazlar	3,7452	1,02931	314
Eğitim öğretim süreçlerinde öğrenciler arasında hemşericilik nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	3,4968	1,12551	314
Eğitim öğretim süreçlerinde öğrenciler arasında etnik köken farklılığı nedeniyle ayırım yapmazlar.	3,8376	,92656	314
Eğitim öğretim süreçlerinde ortaöğretimde eğitim aldıkları okullar nedeniyle öğrenciler arasında ayrımcılık yapılmaz.	3,9363	,86966	314
Yeni gelen öğrencilere nazaran eski öğrencilere daha fazla ayrıcalık göstermezler.	3,6178	,96940	314
Öğrenciler arasında, cinsiyet farklılığı nedeniyle ayırım yapılmamasına özen gösterirler.	3,8471	,96366	314

Bu boyutta, öğretim üyelerinin çeşitli açılardan öğrencilere ayrımcılık uygulamadıklarına dair ifadeler gruplanmış, boyut “Ayrımcılıktan kaçınma” olarak adlandırılmıştır. Ayrımcılıktan kaçınma boyutunun güvenilirliği (Cronbach Alpha 0,871) yeterli düzeydedir.

İkinci Boyut: Farklılığın zenginlik olarak görülmesi:

**Farklılığın Zenginlik Olarak Görülmesi Boyutu**

Faktörler	Faktör Yüğü
1.Farklılıklar üzerinde yoğunlaşmanın yaratıcılığı artıracağını düşünürler.	,699
2.Çok kültürlülüğü, misyonlarına, faaliyetlerine ve hizmetlerine yansıttıkları için farklı gruplara eşit katkı yaparlar.	,695
3.Eğitim anlayışını ülkedeki kültürel benzerlikler üzerine inşa ederek, farklılıkları kaynaştırarak derslerini verirler	,665
4.Farklılıklara sahip çıkmaları, onların değişen ortamlar ve taleplere tepki gösterme yeteneklerini güçlendirir.	,649
5.Kültürler arası etkileşimleri iyileştirmeye çabalar.	,600

Bu boyutta öğretim elemanlarının farklılıkları zenginlik olarak görmesine ilişkin yargı cümleleri bir araya getirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alfa: 0,827) kabul edilebilir düzeydedir.

İkinci alt boyutun tanımlayıcı istatistik verileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Farklılığı Zenginlik Olarak Algılama Alt Boyutuna Ait Veriler**

	Ort.	SS	n
Farklılıklar üzerinde yoğunlaşmanın yaratıcılığı artıracığını düşünürler.	3,4470	,98940	302
Çok kültürlülüğü, misyonlarına, faaliyetlerine ve hizmetlerine yansıttıkları için farklı gruplara eşit katkı yaparlar.	3,3411	1,03730	302
Eğitim anlayışını ülkedeki kültürel benzerlikler üzerine inşa ederek, farklılıkları kaynaştırarak derslerini verirler.	3,3775	1,03585	302
Farklılıklara sahip çıkmaları, onların değişen ortamlar ve taleplere tepki gösterme yeteneklerini güçlendirir.	3,4338	,92972	302
Kültürler arası etkileşimleri iyileştirmeye çabalar.	3,4603	1,02950	302

Üçüncü Boyut: Farklılıkların Tehdit Olarak Algılanması:

**Farklılıkları Tehdit Olarak Algılanması Boyutuna İlişkin Faktör Yükleri**

Faktörler	Faktör Yüğü
1. Farklı etnik gruplara sahip öğrencileri sık sık dışlar ve dostça olmayan davranışlara maruz bırakırlar.	,722
2.Farklılıkları, zayıflık veya olmaması gereken tatsız bir gerçek olarak görürler.	,691
3.Ders esnasında farklı kültürler, etnik gruplar ve siyasi ideolojileri tartışırken denge gözetmemektedirler.	,688
4.Öğrencilerin dış görünümüne göre farklı davranış sergilerler.	,636
5.Yasal düzenlemeleri gerekçe göstererek öğrenciler arasında ayırım yaparlar.	,621

Üçüncü alt boyut öğretim üyelerinin öğrencilerinin gözünde farklılıklara olumsuz bakışlarını içeren yargı cümlelerinden oluşmaktadır ve “Farklılıkların Tehdit Olarak Algılanması” olarak adlandırılmıştır. Bu boyutun güvenilirliği (Cronbach Alfa: 0,750) yeterli kabul edilebilecek düzeydedir.

**Farklılıkları Tehdit Olarak Algılama Alt Boyutuna Ait Güvenirlilik Verileri**

	Ort.	SS	n
Farklı etnik gruplara sahip öğrencileri sık sık dışlar ve dostça olmayan davranışlara maruz bırakırlar.	2,1082	1,05978	305
Farklılıkları, zayıflık veya olmaması gereken tatsız bir gerçek olarak görürler.	2,5443	1,16367	305
Ders esnasında farklı kültürler, etnik gruplar ve siyasi ideolojileri tartışırken denge gözetmemektedirler.	2,7148	1,14159	305
Öğrencilerin dış görünümüne göre farklı davranış sergilerler.	2,3443	1,13678	305
Yasal düzenlemeleri gerekçe göstererek öğrenciler arasında ayırım yaparlar.	2,2754	1,05579	305

**Dördüncü Boyut: Farklılıklar ve Sosyal Katılım**

**Farklılık ve Sosyal Katılım Boyutu Faktör Yükleri**

Faktörler	Faktör Yüğü
1.Farklı kültürlerden gelen öğrencilerin sosyal aktivitelere katılmasına daima fırsat verirler.	866
2.Farklı kültür ve etnik gruplardan gelen öğrencilerin kulüp yönetimlerinde temsil edilmesine olanak sağlarlar.	,807
3.Farklı kültürlerden gelen öğrencilerin akademisyen olmasına fırsat verirler.	804

Dördüncü boyut, öğrencilerde öğretim elemanlarının farklılıklar ve sosyal katılıma ilişkin algısına dönük ifadelerden oluşmaktadır. Boyutun güvenilirlik düzeyi kabul edilebilir noktadadır (Cronbach Alpha: 0.788).

**Farklılık ve Sosyal Katılım Alt Boyutuna Ait Güvenirlilik Verileri**

	Ort.	SS	n
Farklı kültürlerden gelen öğrencilerin sosyal aktivitelere katılmasına daima fırsat verirler.	3,4051	1,02066	316
Farklı kültür ve etnik gruplardan gelen öğrencilerin kulüp yönetimlerinde temsil edilmesine olanak sağlarlar.	3,3481	,96561	316
Farklı kültürlerden gelen öğrencilerin akademisyen olmasına fırsat verirler.	3,1677	1,02680	316

**Beşinci Boyut: Farklılıkların geliştirilmesine ve ifadesine destek**

**Farklılıkların Geliştirilmesine ve İfade Edilmesine Destek Boyutu Faktör Yükleri**

Faktörler	Faktör Yüğü
1.Öğrencilerin farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	783
2.Tüm öğrencilerin bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.	715
3.Öğrencilerin ifade özgürlüğü kapsamında kanaatlerini Rahatlıkla ifade etmelerine izin verirler.	667

Öğretim elemanlarının öğrencilerin farklılıklarını destekleme ve fikirlerini ifade etme, kendilerini geliştirmelerine ilişkin yargı cümleleri tabloda görüldüğü gibi “Farklılıkların geliştirilmesine ve ifadesine destek” olarak adlandırılan boyutu oluşturmuştur. Ölçeğin güvenilirliği (Alpha 0,754) makul düzeydedir.

#### Farklılıkların Geliştirilmesine ve İfadesine İlişkin Veriler

	Ort.	SS	n
Öğrencilerin farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	3,5380	1,01167	342
Tüm öğrencilerin bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.	3,2087	1,10361	345
Öğrencilerin ifade özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade etmelerine izin verirler.	3,4912	1,08757	340

#### Altıncı Boyut: Başarıya Göre Farklı Davranma

Bu boyutta öğretim elemanlarının öğrencilerin başarısına göre farklı davrandığına ilişkin yargı cümleleri bir araya getirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alfa: 0,808) kabul edilebilir düzeydedir.

#### Başarıya Göre Farklı Davranma Boyutu Faktör Yükleri

Faktörler	Faktör Yüğü
1.Motive etmede, kariyer yönlendirme ve destek sağlamada yüksek not alan öğrenciler ile düşük not alanları arasında ayırım yaparlar.	834
2.Ders anlatımında ve not vermede yüksek not alan öğrenciler ile düşük not alanlar arasında ayırım yaparlar.	825

#### Başarıya Göre Farklı Davranma Alt Boyutuna Ait Güvenirlilik Verileri

	Ort.	SS	n
Motive etmede, kariyer yönlendirme ve destek sağlamada yüksek not alan öğrenciler ile düşük not alanları arasında ayırım yaparlar.	2,8716	1,19565	335
Ders anlatımında ve not vermede yüksek not alan öğrenciler ile düşük not alanlar arasında ayırım yaparlar.	2,8358	1,21612	335

### Yedinci Boyut: Etnosentrizm

Yedinci boyutta, öğretim elemanlarının, ülkede tek bir kültür olduğunu, Türk kültürünün kural ve normlarının diğer kültürlerden daha iyi olduğunu belirten sorulara göre ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alfa: 0,537) nispeten düşük düzeydedir.

#### Etnosentrizm Boyutu Faktör Yükleri

Faktörler	Faktör Yüğü
1. Türk kültürünün kural ve normlarını başka kültürlerin kural ve normlarından daha iyi ve daha uygun olduğunu düşünür.	,808
2. Ülkede tek bir kültür olduğunu düşünürler.	797

#### Etnosentrizm Alt Boyutuna Ait Güvenirlilik Verileri

	Ort.	SS	n
Türk kültürünün kural ve normlarını başka kültürlerin kural ve normlarından daha iyi ve daha uygun olduğunu düşünür.	3,0494	1,12005	324
Ülkede tek bir kültür olduğunu düşünürler.	2,6173	1,26460	324

### Sekizinci Boyut: Empati Kurabilme

Bu boyutta öğretim elemanlarının empati kurabilmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alfa: 0,622) kabul edilebilir düzeydedir.

#### Empati Kurabilme Boyutu Faktör Yükleri

Faktörler	Faktör Yüğü
1. Bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	746
2. Öğrencileri anlamada empatik davranış sergilerler.	642

#### Empati Kurabilme Alt Boyutuna Ait Güvenirlilik Verileri

	Ort.	SS	n
Bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	2,9659	1,04052	323
Öğrencileri anlamada empatik davranış sergilerler.	3,1703	1,02399	323



### Dokuzuncu Boyut: Azınlık Gruplara Hoşgörülü Yaklaşım

Dokuzuncu boyutta öğretim elemanlarının azınlıklı gruplara hoşgörülü yaklaşımını belirlemeye yönelik soruların analiz edilmesinden ulaşılan sonuçlara göre ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alfa: 0,495) oldukça düşük düzeydedir.

#### Azınlık Gruplara Hoşgörülü Yaklaşım Boyutu Faktör Yükleri

Faktörler	Faktör Yüğü
1.Farklı cinsel eğilimlere sahip öğrencilerin durumunu (gay, lezbiyen vs.) hoş karşılar	,853
2.Azınlıkların yaşadıkları eşitsizlik durumlarını en asgari düzeye indirirler.	,584

#### Azınlık Gruplara Hoşgörülü Yaklaşım Alt Boyutuna Ait Güvenirlik Verileri

	Mean	Std. Dev	n
Farklı cinsel eğilimlere sahip öğrencilerin durumunu (gay, lezbiyen vs.) hoş karşılar	2,7729	1,08739	317
Azınlıkların yaşadıkları eşitsizlik durumlarını en asgari düzeye indirirler.	3,2145	,99907	317

#### IV.4.3.3. Öğrenci Başarı Ölçeği

Öğrencilerin başarısını ölçmeye yönelik cümleler içeren ikinci bölümdeki anket çalışması, faktör analizi yapılarak 4 faktöre ayrılmıştır.

##### Öğrenci Başarı Ölçeği İçin Tanımlayıcı Faktör Analizi

ÖĞRENCİ BAŞARI ÖLÇEĞİ	Duygusal Zeka ( $\alpha=0,726$ )	Bilimsel bilgi ( $\alpha=0,772$ )	Liderlik ( $\alpha=0,683$ )	Üretkenlik ( $\alpha=0,731$ )
Sorumlu olduğunuz kişilerle uyumunuz	,814			
Çalışma arkadaşlarıyla uyumunuz	,797			
Sorumluluğunuzu zamanında yerine getirebilme düzeyiniz	,642			
Ahlaki değerlere bağlılığınız	,553			
Araştırma yapmaya yatkınlığınız		,729		
Eğitimde yeni teknoloji süreç ve teknikleri araştırma ve önerme düzeyiniz		,700		
Eğitim planlarını geliştirirken yeni yol ve teknikler kullanma düzeyiniz		,691		
Kendinizi geliştirme olanaklarını kollamanız		,686		
Duygusal olgunluğunuz			,641	
Arkadaş ortamında sözünü dinletme beceriniz			,619	
Öğretme potansiyeliniz			,617	
Ders ve arkadaşlarınızı dinleme düzeyiniz			,561	
Kulüp, grup ve okul yönetimindeki etkinliğiniz dikkate alındığında liderlik potansiyeliniz			,551	
Yaratıcı düşünme yeteneğiniz				,790
Problemlere farklı ve yeni çözümler geliştirme düzeyiniz				,727
Sahip olduğunuz bilgiyi çözüm üretmede kullanma düzeyiniz				,683

#### IV.4.3.4. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ile Çeşitli

##### Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde öğrencilerin demografik özelliklerinin öğretim elemanlarının farklılığa bakışı arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Tablo 4. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Kendisini Milliyetçi Olarak Tanımlaması Arasındaki İlişki**

Kendinizi milliyetçi olarak tanımlar mısınız?						
		Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Faktor1	Evet	222	3,7944	,68721	4,182	,000
	Hayır	77	3,4057	,74598		
Faktor2	Evet	224	3,5364	,69529	3,292	,001
	Hayır	77	3,2234	,78743		
Faktor3	Evet	221	3,5116	,70641	4,847	,000
	Hayır	76	3,0294	,85911		
Faktor4	Evet	222	2,3426	,76849	-3,929	,000
	Hayır	76	2,7351	,69925		
Faktor5	Evet	219	3,3387	,87092	1,438	,152
	Hayır	76	3,1776	,74800		
Faktor6	Evet	222	2,8288	1,10530	-,679	,498
	Hayır	76	2,9276	1,06678		
Faktor7	Evet	222	2,7725	,97540	-2,808	,005
	Hayır	76	3,1382	,99196		
Faktor8	Evet	221	3,1629	,83703	3,004	,003
	Hayır	77	2,8182	,94906		
Faktor9	Evet	221	3,0543	,83216	2,089	,038
	Hayır	76	2,8224	,84342		

Öğrencilerin kendisini milliyetçi olarak tanımlaması ile beşinci ve altıncı faktörler dışındaki faktörlerde p değeri 0,05 den küçük olduğundan anlamlı farklılık vardır. Milliyetçi öğrenciler arasındaki bu denli farklılık bulunmasında, milliyetçi öğretim üyelerinin etkisi olabilir. Kendilerini milliyetçi olarak gören öğrenciler öğretim üyelerinin başarıya göre farklı davrandığını düşünmemektedir. Aynı zamanda öğretim üyesinin, öğrencilerin farklı düşünmesi, ifade özgürlüğüne saygı ve düşüncelerini rahat ifade etmesine izin vermesiyle öğrencinin milliyetçi olması arasında ilişki yoktur. Diğer 7

faktörde kendilerini milliyetçi tanımlayan öğrenciler diğer öğrencilerden farklı düşünmektedir.

**Tablo 5. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Kendisini Laik Olarak Tanımlaması Arasındaki İlişki**

Kendinizi Laik Olarak Tanımlar Mısınız?		Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Std Hata Ort.	F	Anlamlılık
Faktor1	Evet	250	3,7142	,72314	,04574	,835	,404
	Hayır	50	3,6208	,71239	,10075		
Faktor2	Evet	252	3,4715	,74516	,04694	,783	,434
	Hayır	50	3,3830	,64473	,09118		
Faktor3	Evet	248	3,4294	,79853	,05071	1,437	,152
	Hayır	49	3,2551	,64753	,09250		
Faktor4	Evet	249	2,3971	,77965	,04941	-1,949	,052
	Hayır	49	2,6320	,72753	,10393		
Faktor5	Evet	247	3,3448	,86510	,05505	,760	,448
	Hayır	49	3,2449	,70555	,10079		
Faktor6	Evet	249	2,8614	1,12338	,07119	,491	,624
	Hayır	49	2,7755	1,10426	,15775		
Faktor7	Evet	248	2,8528	,98650	,06264	-,487	,627
	Hayır	49	2,9286	1,03582	,14797		
Faktor8	Evet	249	3,0542	,89469	,05670	-,116	,908
	Hayır	50	3,0700	,80185	,11340		
Faktor9	Evet	247	3,0061	,84281	,05363	,583	,560
	Hayır	49	2,9286	,88388	,12627		

Öğrencilerin kendisini laik olarak tanımlaması ile diğer tüm faktörler arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yalnız sosyal katılımda p değeri 0,05' e yakın bir değerdedir (0,052). Sınıra en yakın faktörün sosyal katılım olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Etnik Kökeni Arasındaki İlişki**

	Etnik Kökeniniz	Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Faktor1	Türk	260	3,8078	,67746	3,529	,000
	Kürt	43	3,4099	,72902		
Faktor2	Türk	262	3,5585	,70659	2,504	,013
	Kürt	43	3,2612	,80767		
Faktor3	Türk	257	3,5281	,69670	3,606	,000
	Kürt	42	3,0889	,92055		
Faktor4	Türk	258	2,3422	,76546	-3,632	,000
	Kürt	42	2,8000	,70542		
Faktor5	Türk	253	3,3597	,83964	,220	,826
	Kürt	42	3,3294	,73850		
Faktor6	Türk	258	2,7926	1,11961	-,929	,354
	Kürt	42	2,9643	1,04993		
Faktor7	Türk	256	2,7637	,97106	-3,179	,002
	Kürt	42	3,2857	1,07716		
Faktor8	Türk	257	3,1595	,83610	2,201	,028
	Kürt	43	2,8488	,97306		
Faktor9	Türk	255	3,0451	,83767	1,156	,249
	Kürt	42	2,8810	,94230		

Öğrenciler etnik kökene göre incelendiğinde; ayrımcılıktan kaçınma, farklılığı zenginlik olarak algılama, farklılıkları tehdit olarak algılama, farklılık ve sosyal katılım, etnosantrizm, empati kurabilme konusunda öğrencinin Türk ya da Kürt olması arasında anlamlı farklılık vardır. Öğrencinin etnik kökeniyle; ifade özgürlüğü ve farklı düşünme eğilimlerine saygı ve öğretim üyesinin azınlık gruplara hoşgörülü yaklaşımı ve başarıya göre farklı davranma faktörü arasında ise anlamlı bir farklılık yoktur. Kürt kökenli öğrencilerin daha olumsuz bir tavır içinde oldukları görülmektedir.

**Tablo 7. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Cinsiyeti Arasındaki İlişki**

	Cinsiyetiniz	Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Faktor1	Kız	246	3,7474	,71572	1,409	,160
	Erkek	73	3,6104	,77670		
Faktor2	Kız	248	3,4850	,74454	-,176	,860
	Erkek	73	3,5025	,75426		
Faktor3	Kız	243	3,4289	,77344	,614	,539
	Erkek	73	3,3644	,82953		
Faktor4	Kız	243	2,3730	,73318	-2,025	,044
	Erkek	73	2,5785	,84624		
Faktor5	Kız	240	3,3222	,87735	,085	,933
	Erkek	72	3,3125	,77467		
Faktor6	Kız	243	2,7654	1,08926	-1,725	,085
	Erkek	73	3,0205	1,16797		
Faktor7	Kız	243	2,7922	,96585	-1,547	,123
	Erkek	72	3,0000	1,11330		
Faktor8	Kız	244	3,0984	,83799	,899	,369
	Erkek	72	2,9931	,98400		
Faktor9	Kız	242	2,9711	,81429	-1,167	,244
	Erkek	72	3,1042	,96026		

Öğrencinin cinsiyeti ve öğretim elemanının farklılığına bakışını içeren sorular gruplandırıldığında, kız öğrenciler ve erkek öğrenciler arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yalnız sosyal katılımında kız ve erkek öğrenciler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. P değeri 0,044 olarak bulunmuştur ( $p < 0.05$ ). Kız öğrenciler; sosyal aktiviteler, farklı kültürlerden gelenlerin akademisyen olmasına fırsat verilmesi, farklı kültür ve etnik kökenden gelen öğrencilerin kulüp yönetiminde temsil edilmesine olanak sağlanması konularına erkek öğrencilere göre daha az katılmışlardır. Erkek öğrencilerin ortalaması da  $\bar{X} = 2.5785$  olan ortalamayla diğer faktörlere göre en az ortalamaya sahiptir.

**Tablo 8. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Mensup Olduğu Dini Akım Arasındaki İlişki**

		Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Faktor1	Sünni	244	3,7369	,71231	2,983	,032
	Alevi	10	3,0431	1,20186		
	Dinle İlgisizim	13	3,7927	,58954		
	Diğer	10	3,6861	,62169		
	Toplam	277	3,7127	,73391		
Faktor2	Sünni	244	3,4864	,75425	1,624	,184
	Alevi	10	2,9800	,85088		
	Dinle İlgisizim	13	3,5385	,53780		
	Diğer	10	3,3400	,53375		
	Toplam	277	3,4653	,74572		
Faktor3	Sünni	241	3,3934	,79374	3,629	,014
	Alevi	10	2,6000	1,08321		
	Dinle İlgisizim	13	3,5795	,65228		
	Diğer	10	3,5267	,59914		
	Toplam	274	3,3782	,80511		
Faktor4	Sünni	242	2,3660	,77771	1,642	,180
	Alevi	10	2,8167	,70031		
	Dinle İlgisizim	13	2,3077	,48038		
	Diğer	10	2,6833	,88698		
	Toplam	275	2,3912	,77114		
Faktor5	Sünni	239	3,2964	,85184	1,754	,156
	Alevi	10	2,8667	1,17799		
	Dinle İlgisizim	13	3,6795	,85109		
	Diğer	10	3,4500	,96880		
	Toplam	272	3,3045	,87250		
Faktor6	Sünni	242	2,7975	1,13155	,235	,872
	Alevi	10	2,8000	1,03280		
	Dinle İlgisizim	13	2,8462	1,14354		
	Diğer	10	2,5000	1,05409		
	Toplam	275	2,7891	1,12173		
Faktor7	Sünni	240	2,8229	1,01294	,019	,997
	Alevi	10	2,8500	,91439		
	Dinle İlgisizim	13	2,8846	1,21027		
	Diğer	10	2,8500	,78351		
	Toplam	273	2,8278	1,00716		
Faktor8	Sünni	244	3,1148	,89761	1,233	,298
	Alevi	10	2,6500	1,02875		
	Dinle İlgisizim	13	2,8846	,86972		
	Diğer	10	2,9000	,69921		
	Toplam	277	3,0794	,89635		
Faktor9	Sünni	240	2,9938	,84892	,531	,662
	Alevi	10	2,7000	,97753		
	Dinle İlgisizim	13	3,0385	,90050		
	Diğer	10	2,8000	1,13529		
	Toplam	273	2,9780	,86468		

Öğretim üyesinin farklılığa bakışıyla öğrencilerin mensup olduğu dini akım karşılaştırıldığında, öğrencilerin sünni, alevi ya da dinle ilgisiz olmasıyla öğretim üyesinin ayrımcılıktan kaçınma ve farklılıkların tehdit olarak görülmesi konusu dışındaki ( $p < 0.005$ ), faktörler arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Alevi kökenli öğrenciler dinle ilgisiz ve Sünni öğrencilere göre yargıya çok daha düşük düzeyde katılmaktadır.



Tablo 9.Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Okuduğu Bölüm Arasındaki İlişki

		Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Faktor1	İşletme	62	3,6589	,63790	5,221	,000
	İktisat	66	3,4316	,76453		
	Kamu Yönetimi	66	3,7097	,76412		
	Sosyoloji	97	3,9422	,66333		
	Tarih	37	3,7769	,77242		
	Toplam	328	3,7205	,73180		
Faktor2	İşletme	62	3,2298	,66773	6,094	,000
	İktisat	66	3,2841	,66605		
	Kamu Yönetimi	68	3,5142	,91794		
	Sosyoloji	97	3,7390	,68050		
	Tarih	37	3,5329	,70172		
	Toplam	330	3,4829	,75547		
Faktor3	İşletme	61	3,1164	,63598	5,611	,000
	İktisat	65	3,2397	,74601		
	Kamu Yönetimi	66	3,3856	,87666		
	Sosyoloji	95	3,6230	,79929		
	Tarih	36	3,6208	,66013		
	Toplam	323	3,4014	,78458		
Faktor4	İşletme	62	2,4747	,72151	2,805	,026
	İktisat	66	2,6414	,69025		
	Kamu Yönetimi	66	2,3747	,87679		
	Sosyoloji	95	2,2723	,69712		
	Tarih	36	2,2713	,81385		
	Toplam	325	2,4066	,76158		
Faktor5	İşletme	60	3,2056	,78855	1,284	,276
	İktisat	64	3,2526	,80398		
	Kamu Yönetimi	63	3,2011	,88149		
	Sosyoloji	95	3,4509	,94995		
	Tarih	35	3,4048	,78828		
	Toplam	317	3,3097	,86301		
Faktor6	İşletme	62	2,7097	1,02649	,408	,803
	İktisat	66	2,8258	1,03215		
	Kamu Yönetimi	65	2,8462	1,21810		
	Sosyoloji	95	2,8632	1,17020		
	Tarih	37	3,0000	1,15470		
	Toplam	325	2,8385	1,12116		
Faktor7	İşletme	61	2,8279	,87027	,424	,791
	İktisat	65	2,9231	,88048		
	Kamu Yönetimi	65	2,9462	1,06845		
	Sosyoloji	95	2,7684	1,07141		
	Tarih	36	2,8056	1,04388		
	Toplam	322	2,8509	,99194		
Faktor8	İşletme	61	2,9262	,90754	4,464	,002
	İktisat	66	2,8333	,92542		
	Kamu Yönetimi	65	2,9769	,86797		
	Sosyoloji	97	3,3505	,77111		
	Tarih	36	3,1250	,88135		
	Toplam	325	3,0662	,87986		
Faktor9	İşletme	61	2,8934	,85691	3,169	,014
	İktisat	65	2,7923	,85189		
	Kamu Yönetimi	64	2,9141	,87991		
	Sosyoloji	95	3,2211	,76393		
	Tarih	36	3,0972	,90884		
	Toplam	321	2,9969	,85146		

Öğretim elemanlarının farklılığa bakış algısı gruplandırıldığında; ayrımcılıktan kaçınma, farklılığı zenginlik olarak algılama, farklılığı tehdit olarak algılama, sosyal katılım, empati kurabilme, azınlık gruplara hoşgörülü yaklaşım ve öğrencinin okuduğu bölüm arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılık ve ifade özgürlüğüne saygı, başarıya göre farklı davranma, etnosantrizm ile öğrencinin okuduğu bölüm arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ayrımcılıktan kaçınma grubunda en fazla ortalamayı sosyoloji öğrencileri ( $\bar{X}=3,9422$ ), en az ortalamayı iktisat öğrencileri ( $\bar{X}=3,4316$ ) oluşturmuştur. Gruplar arasında hemen hemen en fazla ortalamayı sosyoloji öğrencileri oluşturmuştur.

**Tablo 10. Öğretim Elemanlarının Farklılığa Bakış Algısı ve Öğrencinin Sınıfı Arasındaki İlişki**

		Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
Faktor1	Dördüncü Sınıf	36	3,4191	,82522	-3,038	,003
	Birinci Sınıf	121	3,8479	,71778		
Faktor2	Dördüncü Sınıf	36	2,9778	,89646	-4,652	,000
	Birinci Sınıf	123	3,6466	,71437		
Faktor3	Dördüncü Sınıf	36	2,9500	,95184	-3,951	,000
	Birinci Sınıf	119	3,5494	,74572		
Faktor4	Dördüncü Sınıf	36	2,4083	,79448	,312	,755
	Birinci Sınıf	119	2,3597	,82643		
Faktor5	Dördüncü Sınıf	36	2,8981	,83121	-3,550	,001
	Birinci Sınıf	115	3,4551	,81838		
Faktor6	Dördüncü Sınıf	36	2,6944	1,00909	-1,133	,259
	Birinci Sınıf	119	2,9328	1,13295		
Faktor7	Dördüncü Sınıf	36	2,9167	1,03854	,217	,829
	Birinci Sınıf	118	2,8729	1,06656		
Faktor8	Dördüncü Sınıf	36	2,8056	,92796	-2,155	,033
	Birinci Sınıf	119	3,1555	,83043		
Faktor9	Dördüncü Sınıf	36	2,8056	,88864	-1,715	,088
	Birinci Sınıf	117	3,0940	,88066		

Öğretim üyesinin bakış açısı ve sınıfı arasındaki ilişki incelendiğinde; ayrımcılıktan kaçınma, farklılığı zenginlik olarak algılama, farklılığı tehdit olarak algılama,

farklılık ve ifade özgürlüğüne saygı, empati kurabilme ile öğrencinin birinci ya da dördüncü sınıfta olması arasında anlamlı farklılık vardır. Birinci sınıf öğrencileri bu konularda ayrımcılık yapılmadığına daha çok katılmaktadırlar. Birinci ve dördüncü sınıf öğrencileri karşılaştırıldığında birinci sınıf öğrencilerinin genel olarak daha çekingen oldukları için öğretim elemanlarıyla iletişimi daha az olabilir. Birinci ve dördüncü sınıfta derslere giren öğretim üyelerinin farklı olması bu sonuçları etkileyebilir. Sosyal katılım, başarıya göre farklı davranma, etnosantrizm, azınlık gruplara hoşgörülü yaklaşım gruplarında öğrencinin birinci ve dördüncü sınıf olması arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

#### **IV.4.3.5. Öğrencilerin Başarı Faktörleri İle Çeşitli Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler**

Bu bölümde öğrencilerin başarı durumunu ölçmeye yönelik sorular gruplandırılarak öğrencinin sınıfı, cinsiyeti, etnik kökeni ve milliyetçilik özelliği arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

**Tablo 11. Öğrencilerin Başarı Faktörleri ve Öğrencinin Sınıfı Arasındaki İlişki**

		Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
Bfaktor1	Dördüncü Sınıf	36	4,1644	,53135	-,940	,349
	Birinci Sınıf	117	4,2728	,62568		
Bfaktor2	Dördüncü Sınıf	36	3,3611	,68516	-3,295	,001
	Birinci Sınıf	118	3,7881	,67942		
Bfaktor3	Dördüncü Sınıf	35	3,6629	,57142	-2,064	,041
	Birinci Sınıf	118	3,9103	,63709		
Bfaktor4	Dördüncü Sınıf	36	3,8889	,66667	-,422	,674
	Birinci Sınıf	118	3,9435	,68432		

Öğrencilerin başarı faktörleri ile sınıfı arasındaki ilişki incelendiğinde; duygusal zeka ve üretkenlik arasında öğrencinin birinci veya dördüncü sınıf olması

arasında anlamlı farklılık yoktur. Yalnız birinci sınıf öğrencilerinin dördüncü sınıf öğrencilerine nazaran bilimsel bilgi ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Birinci sınıf öğrencilerinin okudukları bölüme başladıklarında daha hevesli, heyecanlı, araştırmaya yatkın, eğitimde yeni yol ve teknikleri araştırarak önermesi düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Birinci sınıf öğrencilerinin kendini geliştirme olanaklarını kollamaları daha fazladır. Son sınıf öğrencilerinin ise daha yorgun ve bezgin olduğu söylenebilir.

**Tablo 12. Öğrencilerin Başarı Faktörleri ve Öğrencinin Cinsiyeti Arasındaki İlişki**

		Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
Bfaktör1	Kız	240	4,2132	,55259	,813	,417
	Erkek	73	4,1484	,72372		
Bfaktör2	Kız	241	3,5878	,70613	,397	,691
	Erkek	73	3,5502	,71534		
Bfaktör3	Kız	242	3,7848	,61468	-,238	,812
	Erkek	73	3,8048	,67988		
Bfaktör4	Kız	241	3,7981	,65371	-2,120	,035
	Erkek	73	3,9886	,73300		

Öğrencilerin başarı durumu faktörlere ayrıldığında: duygusal zeka, bilimsel bilgi, liderlik konusunda öğrencinin kız veya erkek olması arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yalnız son faktör olan üretkenlik adı altında gruplandırılan; yaratıcı düşünme, problemlere farklı ve yeni çözümler geliştirme düzeyi, sahip olduğu bilgiyi çözüm üretmede kullanma düzeyi konularında erkek öğrencilerle kız öğrenciler arasında anlamlı bir fark vardır. Bu konularda erkek öğrencilerin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 13. Öğrencilerin Başarı Faktörleri ve Öğrencinin Etnik Kökeni Arasındaki İlişki**

		Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
Bfaktor1	Türk	255	4,2497	,58383	2,667	,008
	Kürt	42	3,9861	,65044		
Bfaktor2	Türk	256	3,6058	,72431	1,471	,142
	Kürt	42	3,4325	,59219		
Bfaktor3	Türk	257	3,8226	,60915	1,692	,092
	Kürt	42	3,6476	,69387		
Bfaktor4	Türk	256	3,8626	,65721	1,116	,265
	Kürt	42	3,7381	,74549		

Öğrencilerin başarı faktörleriyle öğrencinin etnik kökeni karşılaştırıldığında; bilimsel bilgi, liderlik, üretkenlik konularında öğrencinin Türk ya da Kürt kökenli olması arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Fakat; Türk kökenli öğrencilerin; duygusal zeka faktörünün Kürt kökenli öğrencilere oranla daha yüksek ortalaması olduğu ve aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

**Tablo 14. Öğrencilerin Başarı Faktörleri ve Öğrencinin Kendini Milliyetçi Olarak Görmesi Arasındaki İlişki**

		Toplam Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
Bfaktor1	Evet	220	4,2443	,59923	2,996	,085
	Hayır	76	4,1053	,61680		
	Toplam	296	4,2086	,60580		
Bfaktor2	Evet	221	3,6293	,72637	4,221	,041
	Hayır	76	3,4375	,62570		
	Toplam	297	3,5802	,70595		
Bfaktor3	Evet	220	3,8436	,62649	5,171	,024
	Hayır	76	3,6526	,64503		
	Toplam	296	3,7946	,63572		
Bfaktor4	Evet	221	3,8861	,66171	1,842	,176
	Hayır	76	3,7632	,73599		
	Toplam	297	3,8547	,68233		

Öğrencilerin başarı faktörleri ve öğrencinin kendini milliyetçi olarak görmesi karşılaştırıldığında; duygusal zeka ve üretkenlik konularında aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Bilimsel bilgi ve liderlik konularında kendilerini milliyetçi olarak gören öğrencilerin kendisini milliyetçi görmeyen öğrencilere oranla ortalamasının daha yüksek olduğu ve aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

#### **IV.4.3.6. Yapısal Eşitlik Modeli ile İlişkinin Testi**

Yapısal eşitlik modelleri (YEM) gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. YEM, gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar. Psikoloji, sosyoloji, eğitim, ekonomi ve pazarlama gibi çoğu alanda asıl ilgilenilen kavramların doğrudan ölçülmesi bazen mümkün olmaz. Psikolojide, kişinin kendine bakış açısı ve motivasyon; sosyolojide çaresizlik ve huzursuzluk; eğitimde sözlü yetenek ve eğiticinin beklentisi; ekonomide ise davranışlar, müşteri memnuniyeti, kalitenin algılanışı gibi kavramlar gizil değişkenlere örnek olarak verilebilir. Sözü edilen gizil değişkenler gözlenemediği için doğrudan ölçülemezler. Bu yüzden, araştırmacı, gizil değişkeni işlemsel olarak tanımlamak için varsayılan yapı açısından gizil değişkeni gözlenebilir değişkenlerle ilişkilendirmek zorundadır (Yılmaz vd. 2006: 175). YEM, ekonomistler, eğitim araştırmacıları ve pazarlama araştırmacıları gibi sosyal bilim alanında faaliyette bulunan bilim adamları tarafından kullanılan ve çok değişkenli istatistiksel tekniklerin bileşiminden meydana gelen ve çok kuvvetli bir analiz tekniğidir. Yapısal eşitlik modeli istatistiksel bağımlılığa dayalı modellerle ilgili karma hipotezlerin içindeki değişkenlerin sebep sonuç ilişkisini açıklayabilen ve teorik modellerin bir bütün olarak test edilmesine

olanak veren etkili bir model test etme ve geliştirme yöntemidir. Araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığıyla sınanmasına dayanmaktadır (Çakır ve Çakır, 2007: 45).

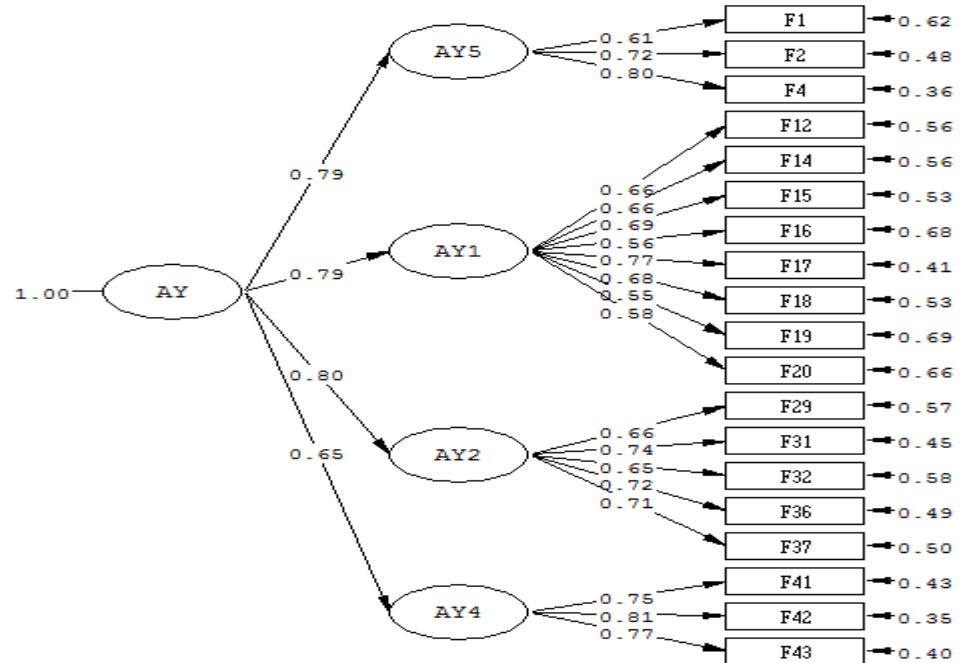
Bu çalışmada hem ayrımcılık, hem de başarı faktörlerinin sınanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede, ayrımcılık faktörünün (AY) birleşim geçerliliğini değerlendirmek için, göstergelerin regresyon ağırlıklarına bakılmıştır. Her bir faktörü temsil eden maddelere ait regresyon ağırlıkları ise sırasıyla, AY1 için 0,55-0,78 arasında; AY2 için 0,66-0,75 arasında; AY3 için 0,43-0,80 arasında, AY4 için 0,69-0,80 VE AY5 için 0,62-0,80 arasındadır. Faktörlere ait göstergelerin faktör ağırlıkları yeterince yüksek olduğundan, ayrımcılık faktörünün birleşim geçerliliğinin olduğunu söylemek mümkündür. Ayırt edici geçerliliğinin sağlanmasından sonra, her bir ayrımcılık faktörünün güvenilirliğinin değerlendirilmesi gerekir. Güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha içsel tutarlılık analizinin yanı sıra, çıkarılan ortalama varyans ve bileşik güvenilirlik analizi gibi ölçütler de kullanılmaktadır.

Çıkarılan ortalama varyans için; her bir alt faktör değerlerinin 0,50'den büyük olması istenirken, bileşik güvenilirlik için bu değer 0,70 değerinden büyük olması beklenir. Bu koşulları sağladığında, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik koşullarını sağladığı ifade edilebilir. Tabloda 15' de güvenilirlik analizleri sonucunda ulaşılan bulgular gösterilmektedir. AY1 ve AY2 Faktörlerinin Bileşik Güvenilirliği yeterli düzeyde iken Çıkarılan Ortalama Varyansları 0.50'ye yakın olduğundan bu iki faktörün de güvenilir kabul edilmesine karar verilmiştir.

Tablo 15. Ayrımcılık İçsel Tutarlılığına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ayrımcılığa Ait Faktörler	Cronbach alpha ( $\alpha$ )	Çıkarılan Ortalama Varyans	Bileşik Güvenilirlik
AY1 (Faktör 1)	0,85	0,435	0,858
AY2 (Faktör 2)	0,827	0,494	0,830
<b>AY3 (Faktör 3)</b>	<b>0,663</b>	<b>0,361</b>	<b>0,679</b>
AY4 (Faktör 4)	0,788	0,562	0,793
AY5 (Faktör 5)	0,754	0,514	0,758

Ancak AY3 faktörü, hem güvenilirlik kriterini sağlamamakta, hem de çıkarılan ortalama varyans değeri düşük olduğundan analiz dışı bırakılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Yine, ayrımcılığı oluşturan alt faktörlerin ayrımcılık temel faktörünü hangi düzeyde açıkladığını ortaya koyabilmek için ikinci dereceden doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.





Model	$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI
AY	338,12	2,24	0,06	0,91	0,88	0,97	0,95	0,97

\*GFI: İyilik Uyum İndeksi

\*RMSEA: Hata Kareleri Ortalamalarının Kare Kökü Yaklaşımı

\*AGFI: Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi

\*CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

\*NFI: Normalleştirilmiş Uyum İndeksi

Ayrımcılık (AY) içerisinde yer alan dört alt faktörün AY temel faktörünü açıklama katsayılarının oldukça yüksek olduğu ve sırasıyla AY5(0,79), AY1 (0,79), AY2(0,80) ve AY4 (0,65) katsayı ağırlıklarıyla AY faktöründe temsil edildikleri görülmektedir. AY'a ilişkin uyum indeksleri de tatmin edici düzeydedir. Dolayısıyla AY temel faktörü; AY1, AY2, AY4, AY5 olmak üzere dört faktörle önemli bir düzeyde açıklanmaktadır.

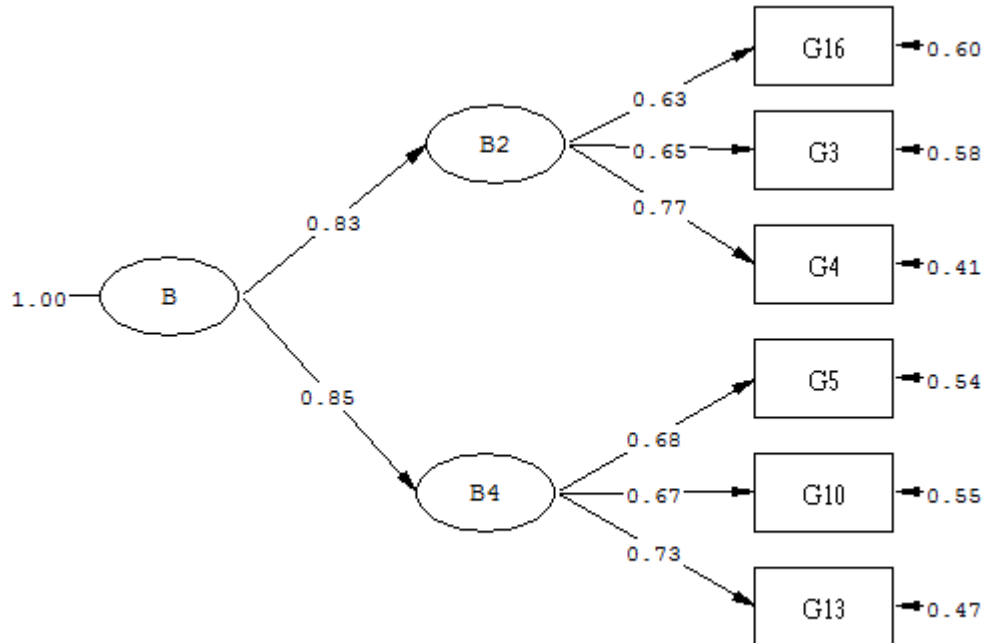
Başarı faktörünün birleşim geçerliliğini değerlendirmek için, göstergelerin regresyon ağırlıklarına bakılmıştır. Her bir faktörü temsil eden maddelere ait regresyon ağırlıkları ise sırasıyla, B1 için 0,49-0,64 arasında; B2 için 0,63-0,75 arasında; B3 için 0,35-0,71 arasında, B4 için 0,64-0,75 arasındadır. Faktörlere ait göstergelerin faktör ağırlıkları yeterince yüksek olduğundan, ayrımcılık faktörünün birleşim geçerliliğinin olduğunu söylemek mümkündür. Başarıya ilişkin hem benzeşim geçerliliğinin, hem de ayırt edici geçerliliğinin sağlanması, başarının yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Ayırt edici geçerliliğinin sağlanmasından sonra, her bir başarı faktörünün güvenilirliğinin değerlendirilmesi gerekir.

Tablo 16' da güvenilirlik analizleri sonucunda ulaşılan bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 16. Başarı İçsel Tutarlılığına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları**

Başarıya Faktörler	Ait	Cronbach alpha ( $\alpha$ )	Çıkarılan Ortalama Varyans	Bileşik Güvenilirlik
<b>B1</b>		<b>0,726</b>	<b>0,350</b>	<b>0,681</b>
B2		0,722	0,468	0,724
<b>B3</b>		<b>0,683</b>	<b>0,316</b>	<b>0,689</b>
B4		0,731	0,485	0,738

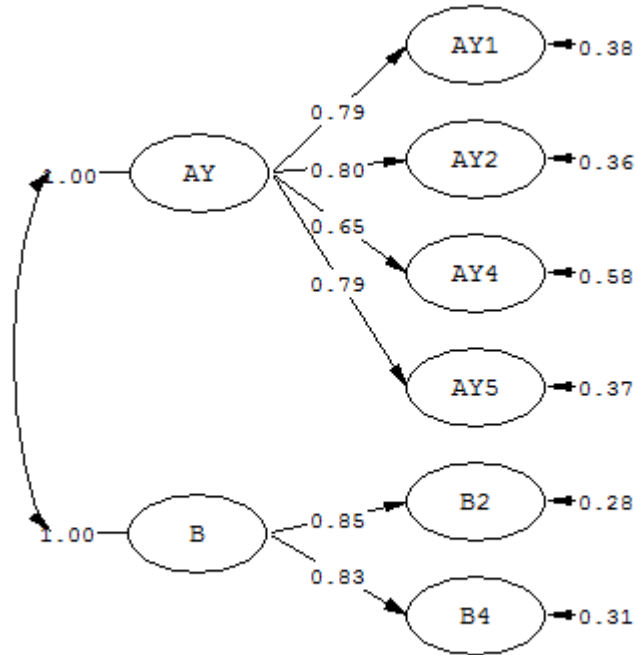
B1 ve B3 faktörleri güvenilirlik kriterini sağlamadığı için analiz dışı bırakılmıştır. B2 ve B4 ise 0.50 civarındaki ortalama varyans ve yüksek güvenilirlik sebebiyle analize tabi tutulmuştur.



Model	$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI
B	23,52	2,94	0,08	0,98	0,94	0,98	0,97	0,97

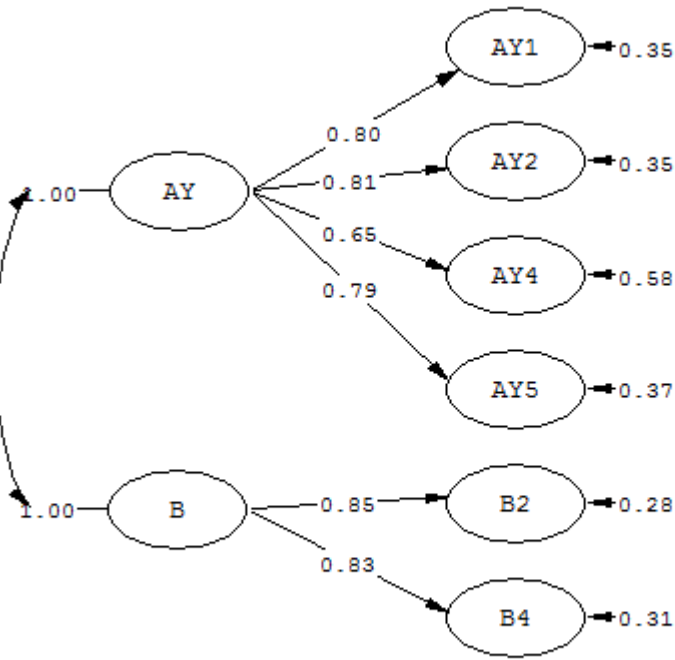
### Ölçüm Modelinin Sınanması

Ölçüm modelinin sınanmasının temel amacı, gözlemlenen değişkenlerin gizil değişkenleri ne oranda temsil ettiğinin belirlenmesi ve gizil değişkenler arasındaki korelasyonların saptanmasıdır. Bu bağlamda ölçüm modelinin uyum istatistiklerinin değerlendirilmesi ve gerekli değişiklikler yapılarak yapısal eşitlik modeline geçilmesi gerekmektedir.



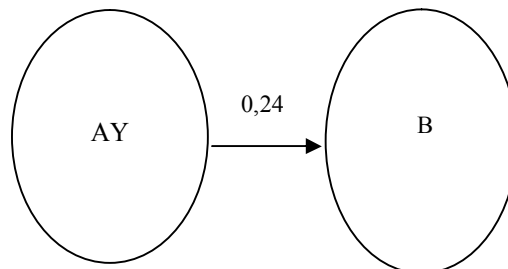
Çalışmadaki veriler bu şekilde analiz edildiğinde, ayrımcılığa ilişkin yargıların 4, başarı ölçütünün de 2 alt boyuta indirildiği görülmüştür. Buna göre, ayrımcılığa ilişkin 4 boyut “Genel olarak ayrımcılığa karşı olmak”, “Farklılığı Zenginlik Olarak

Görmek”, “Farklılık ve Sosyal Katılım” ve “İfade Özgürlüğüne Saygı” şeklinde oluşmuştur. Başarı Ölçeğinde ise “Bilimsel Bilgi” ve “Üretkenlik” iki başarı kriteri şeklinde ortaya çıkmıştır. Ayrımcılık ve başarı alt ölçekleri ve aralarındaki ilişkilere dair veriler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



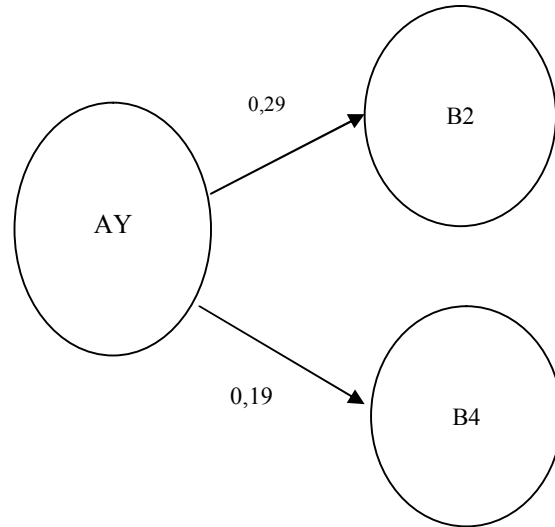
### Yapısal Model Sonuçları

Hipotez	Önerilen Model				Sonuçlar	R <sup>2</sup>
	Standardize katsayısı	edilmiş	regresyon	t-değeri		
H AY→B	0,24			3,26*	Kabul	0,06



Araştırma model uyumunun kabul edilebilir düzeyde sonuçlanması, tahmin edilen katsayıların hipotezlerin sınanması açısından değerlendirilebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, araştırmanın hipotezinde (H1) öngörüldüğü gibi, öğretim üyelerinin ayrımcılık yapması öğrencilerin başarıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye ( $\beta = 0,24$ ;  $t = 3,26$ ) sahiptir. Bu sonuç, H<sub>1</sub> hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Modelde yer alan bağımlı değişken üzerine bağımsız değişkenin etkilerinin yanı sıra, model için tahmin edilen R<sup>2</sup> değeri de 0,06'dır. Ayrımcılığın, öğrenci başarı düzeyindeki değişimin 0,06'sını açıkladığı ifade edilebilir.

Genel olarak ayrımcılığın başarının iki alt faktörü üzerindeki etkisine bakıldığında ise;



Tüm modele ilişkin uyum indeksleri ve parametre tahminleri, modelin verilerle uyum içerisinde olduğunu göstermektedir. Araştırma model uyumunun kabul edilebilir düzeyde sonuçlanması, tahmin edilen katsayıların hipotezlerin sınanması açısından değerlendirilebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, araştırmanın hipotezinde (H<sub>1a</sub> ve

H<sub>1b</sub>) öngörüldüğü gibi ayrımcılık öğrencilerin başarıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye (H<sub>1</sub> için  $\beta = 0,29$ ;  $t = 3,93$ ) (H<sub>2</sub> için  $\beta = 0,19$ ;  $t = 2,72$ ) sahiptir. Katsayıları dikkate alındığında, ayrımcılık bireylerin en fazla B2 ( $\gamma = 0,29$ ) oranı kadar etkilemektedir. Bu sonuç (standardize edilmiş regresyon) H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir. Ayrıca, ayrımcılık (AY), B2'deki değişimin 0,08'ini, B4'deki değişimin 0,04'ünü açıkladığı ifade edilebilir.

### Yapısal Model Sonuçları

Hipotezler	Önerilen Model		Sonuçlar	R <sup>2</sup>
	Standardize edilmiş katsayısı	regresyon t-değeri		
H <sub>1a</sub> AY→B2	0,29	3,93*	Kabul	0,08
H <sub>1b</sub> AY→B4	0,19	2,72*	Kabul	0,04

**Not:** t-değerleri \* $p < 0.05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Buradan, Öğretim üyelerinin farklılıklara bakışı ve ayrımcılık düşüncelerinin genel olarak başarıyı, özel olarak da başarı ölçeğinin iki alt boyutunu anlamlı düzeyde etkilediği anlaşılmaktadır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Farklılıkların etkin yönetimi örgütsel çıktıların üst seviyede olmasında etkili bir rol oynamaktadır. Örgütte adil bir yönetim, çalışanların motivasyonunu yüksek seviyede tutarak verimlilik, etkinlik ve performanslarını arttırabilir. Farklılıkların yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması hem örgütsel kâr ve verimlilik açısından işletmelerin yararına olmakta, hem de kişiler ve gruplar arası anlayış ve hoşgörünün gelişmesine destek olmaktadır. Bu durum kişisel anlamda uyum ve bütünleşmeyi arttırmakta, küresel anlamda dünya barışına katkı sağlamakta daha özgür bir dünya oluşturulmasına zemin hazırlamaktadır. Farklılıklar bir tehdit unsuru olarak değil, işletmeye kazandırdığı farklı bakış açılarının katma değeriyle yorumlayarak kârı arttırıcı ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı bir unsur olarak görülmelidir. Günümüzde rekabet eden firmaların birbirleriyle hemen hemen aynı teknolojik alt yapıya sahip olması nedeniyle rekabette üstünlük farklı işgücüyle sağlanabilir. Farklı kültürel gruplardan oluşan bir örgüt yapısı, farklı müşteri gruplarının ihtiyaç, beklenti ve düşüncelerini karşılama, anlama, maksimize etme yönünde önemli bir etkiye sahiptir. Homojen bir örgüt yapısı amaçlayan bir işletme, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama, verimli olma, yaratıcılık konusunda yetersiz kalır ve ilerleyemez.

Farklılıklar nedeniyle örgütte oluşan çatışmalar var olabilir. Önemli olan bu çatışma ortamını minimize ederek grup ve/veya bireylerin örgüte katma değer yaratacak şekilde bir örgüt kültürü oluşturulmasıdır.

Bu çalışmada öğretim üyelerinin öğrencilerin gözünde oluşturduğu ayrımcılık imajının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Son kısımda gösterildiği gibi model genel olarak bu bakışın öğrenci başarısı üzerinde bir ölçüde açıklayıcı etkisi olduğunu göstermektedir.

Detaylara bakıldığında ise, öğrencilerin kendisini milliyetçi olarak tanımlamasının, öğrencilerin dini ve kavmi kökenlerinin öğretim üyelerinin davranışlarını algılamada ciddi ölçüde belirleyici etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Yine okula yeni başlayan öğrencilerin son sınıf öğrencilerine göre daha iyimser oldukları görülmektedir. Dini ve etnik köken açısından kendisini azınlık ya da mağdur gören kesimlerin çoğunlukla hâkim grubun temsilcisi olarak algılanan öğretim elemanlarına olumsuz bir bakış taşıması anlaşılır bir durumdur.

Öğrencilerin başarı faktörleri ile buldukları sınıf arasındaki ilişki incelendiğinde; duygusal zeka, liderlik ve üretkenlik arasında öğrencinin birinci veya dördüncü sınıf olması arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yalnız birinci sınıf öğrencilerinin dördüncü sınıf öğrencilerine nazaran bilimsel bilgi ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Birinci sınıf öğrencilerinin okudukları bölüme başladıklarında daha hevesli, heyecanlı, araştırmaya yatkın, eğitimde yeni yol ve teknikleri araştırarak önermesi düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Birinci sınıf öğrencilerinin kendini geliştirme olanaklarını kollamaları daha fazladır. Son sınıf öğrencilerinin ise daha isteksiz bir ruh halinde olduğu söylenebilir.

Öğrencilerin başarı durumu faktörlere ayrıldığında: duygusal zeka, bilimsel bilgi, liderlik konusunda öğrencinin kız veya erkek olması arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yalnız son faktör olan üretkenlik adı altında gruplandırılan, yaratıcı düşünme, problemlere farklı ve yeni çözümler geliştirme düzeyi, sahip olduğu bilgiyi çözüm üretmede kullanma düzeyi konularında erkek öğrencilerle kız öğrenciler arasında anlamlı bir fark vardır. Bu konularda erkek öğrencilerin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.



Öğrencilerin başarı faktörleriyle öğrencinin etnik kökeni karşılaştırıldığında; bilimsel bilgi, liderlik ve üretkenlik konularında öğrencinin Türk ya da Kürt kökenli olması arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Fakat, Türk kökenli öğrencilerin; duygusal zeka faktörünün Kürt kökenli öğrencilere oranla nispeten yüksek ortalamaya sahip olduğu ve aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Öğrencilerin başarı faktörleri ve öğrencinin kendini milliyetçi olarak görmesi karşılaştırıldığında; duygusal zekâ ve üretkenlik konularında aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Bilimsel bilgi ve liderlik konularında kendilerini milliyetçi olarak gören öğrencilerin kendisini milliyetçi görmeyen öğrencilere oranla ortalamasının daha yüksek olduğu ve aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Yapısal eşitlik modeline göre de ayrımcılık ölçeğinin bir bütün olarak başarının yüzde 6'lık kısmını açıkladığı, bu oranın bilimsel bilgide yüzde 8, üretkenlikte yüzde 4 olduğu görülmüştür. Kısaca, öğrencilerin öğretim üyelerinin ayrımcılığa bakışı ile ilgili görüşleri, kendilerinin hissettikleri başarı düzeyinin açıklanmasında bir faktör olarak değerlendirilebilecek, bu yönde yapılacak çalışmalarla konu daha da detaylı olarak açığa çıkarılabilecektir.

Bu çalışmanın ulaştığı sonuçlar, çeşitli demografik kriterlerin öğrencilerin akademisyenlere bakışını önemli ölçüde etkilediğini, bu etkileşimin de öğrenci başarısıyla ilişkisini göstermektedir. Diğer taraftan, çalışmanın tek üniversitede ve sınırlı sayıda bölümde gerçekleştirilmesi çıkarımlar noktasında ihtiyatlı olmayı gerektirmektedir. Yapılacak yeni çalışmalar tezin sonuçlarının geçerliliğini güçlendirebilecektir.

Bu çalışma sonucunda, öğretim üyelerinin öğrenciler üzerinde etkileri dikkate alındığında, ayrımcılık konusunda daha dikkatli olmaları, ideolojik, dini ve etnik

hassasiyetleri gözeterek öğrencilerle ilişkilerini sürdürme konusunda bilinçli hareket etmeleri önerilebilir. Hem öğrencilerin, hem de öğretim elemanlarının ayrımcılık konusunun önemli olduğuyla ilgili farkındalık çalışması ve konuyla ilgili yaygın sosyal sorumluluk kampanyaları yapılması, farklılıklar konusunun tabu olmaktan çıkarılması, farklı olana saygılı olunması gereği üzerine yapılacak çalışmalar çok daha sağlıklı bir öğretim sisteminin tesisine imkân sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 55-77) (Editorler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing

Ahonen, P., Tienari J. (2009, September). United in Diversity? Disciplinary Normalization in an EU Project. *Organization*. vol. 16 no. 5 655-679

Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Aksüzek, S. (2008). *İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Argüden, Y. (2007, Eylül). Dünya Vatandaşlığı ve Farklılıkların Yönetimi. *Önce Kalite Dergisi*. 22

Ashkanasy, N. M., Hartel E. J. C., Daus, C. S. (2002, June). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management* vol. 28 no. 3 307-338

Aslanargün, E, (2007). Okul- Aile İşbirliği ve Öğrenci Başarısı Üzerine Bir Tarama Çalışma, *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 18

Aydın, Ö. (2007, 1 Ekim). Farklılıkların Yönetimi kadını Nasıl Etkiler? *Capital Dergi*.

Bahşı, N. (2011). Meslek Yüksekokullarının Sorunları ve Yöneticilerin Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, Sayfa 165-178*

Bakan, İ. (2008, 14 Haziran). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMÜ İİBF Dergisi. 14, 13-40*

Balay, R., Sağlam M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi. 5(8), 31-46*

Begeç, S. (2004). Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi

Collins, S. M. (2011, September). Diversity in the Post Affirmative Action Labor Market: A Proxy for Racial Progress?. *Crit Sociol. vol. 37 no. 5 521-540*

Çakır Vesile, Çakır Vedat (2007). "Televizyon Reklamlarının Algılanan Değeri ve Reklam Tutumu İlişkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 30, 37-59.

Çalışkan, S. Z. (2011). Çalışanların Psikolojik Güçlendirme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel iletişimin Etkisi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 3, Sayfa 77-92*

Çetin, F., Basım, N. ve Aydoğan, O. (2011:68). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 61-70.*

Dalkıranoglu, T. ve Cetinel, F. (2008, Nisan). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 277-298.

Davis, L. R. (2002, June). Racial Diversity in Higher Education Ingredients for Success and Failure. *Journal of Applied Behavioral Science*. vol. 38 no. 2 137-155

Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. *Finans Politik& Ekonomik Yorumlar*, 511, 12-27

Dereli, B. vd. (2007). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Beta

Dursun, Ş, Dede Y. (2004). Öğrencilerin Matematikte Başarısını Etkileyen Faktörler: Matematik Öğretmenlerinin Görüşleri Bakımından. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 24, sayı 2, 217-230

Eken, H. (2006). Küreselleşme ve Ulus Devlet. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20, 243-262.

Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29.

Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S. (1995). Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.

Güney, S. vd. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel

Helvacıoğlu, N. (2007). *Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi

Houkamau, C. And Boxall, P. (2011, December). The incidence and impacts of diversity management: A survey of New Zealand employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. vol. 49 no. 4 440-460

İnce, M. (2006). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 319-339.

Kalonaitye, V. (2010, January). The Case of Vanishing Borders: Theorizing Diversity Management as Internal Border Control. *Organization* vol. 17 no. 1 31-52

Kamp, A., Hagedorn-Rasmussen P. (2004, November). Diversity management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life? *Economic and Industrial Democracy*. vol. 25 no. 4 525-554

Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünün Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 457-478

Karahan, A. (2009). Demografik Farklılıkların İşgücü Verimliliğine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 269-281.

Kaya N., Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt 8, Sayı 2. 175-190

Keskin, G ve Sezgin, B. (2009). Bir Grup Ergende Akademik Başarı Durumuna Etki Eden Etmenlerin Belirlenmesi. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı:10

Kılıç, K. C. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 20-35

Lipson, D. N. (2011, March). The Resilience of Affirmative Action in the 1980s: Innovation, Isomorphism, and Institutionalization in University Admissions. *Political Research Quarterly* vol. 64 no. 1 132-144

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. Literatür

Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Doktora Tezi

Odabaşı, B. ve Celkan, H. Y. (2010). Beyin Temelli Öğrenme Yaklaşımının 12. Sınıf Öğrencilerinin Başarıları Üzerine Etkisi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 3, Sayfa 87-104*

Özgener, Ş. (2009). *İş Ahlakının Temelleri*. Ankara: Nobel.

Özkaya, M. O., Özbilgin, M. ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye’ de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 359-374.

Paçacıoğlu, A. M. (1990). *Meslek Lisesi Öğrencilerinin Meslek Derslerindeki Başarı Düzeylerinin, Yetenek, İlgi ve Değer Açısından İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi

Seymen, O.A., (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: *Yazınsal Bir Derleme, İÜ İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi*, Şubat 2005, 16 (50), 3-23.

Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel.

Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 65.

Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetiminde Analitik Bir Yaklaşım*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 111-124.

Taş, H. (2000). Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Milli Eğitim. Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi*. yayim.meb.gov.tr

Taşar Ünalp, A. (2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Küresel Farklılıkların Önemi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi

Temizel, H., Turan E. ve Temizel M. (2008). Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 459-474.

Toy İhsan. (2011, 4 Mayıs). *Etnik Çeşitlilik Avantaj Mıdır?*. www.haber7.com.

Tran, V., Garcia-Prieto, P., Schneider, S. C. (2011, February). The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management. *Human Relations*. vol. 64 no. 2 161-176



Yeniçeri, Ö. Demirel, Y., Seçkin, Z. (2009, 16 Haziran). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ İİBF Dergisi*. 16, 83-99.

Yeşil, S. (2009, 16 Haziran). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. *KMÜ İİBF Dergisi*. 16, 100-131.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Başarısına Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 273-282.

Yılmaz, Veysel, H. Eray ÇELİK, Erdoğan H. EKİZ. (2006). Kuruma Bağlılığı Etkileyen FaktörlerinYapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması: Özel ve Devlet Bankası Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2006/2, ([https://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli\\_dergiler/sosyal\\_bilimler/pdf/2006-2/sos\\_bil.10.pdf](https://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2006-2/sos_bil.10.pdf), Erişim, Nisan 2012)

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.

## DİĞER KAYNAKLAR

Covey, S. R. (2000). *Farklılıklara değer vermek*.  
<http://www.idea.com.tr/makale/farklilik> (erisim: 24.08.2011).

Başbakanlık Resmi İnternet Sitesi, Erişim Tarihi: 25 Mart 2011,  
[www.basbakanlik.gov.tr](http://www.basbakanlik.gov.tr)

İş Kanunu İnternet Sitesi, Erişim Tarihi: 25 Mart 2011, [www.iskanunu.com](http://www.iskanunu.com)

Türkiye Büyük Millet Meclisi İnternet Sitesi, Erişim Tarihi: 25 Mart 2010,  
<http://www.tbmm.gov.tr>

Türk Dil Kurumu İnternet Sitesi, Erişim Tarihi: 21 Ocak 2011,  
<http://www.tdk.gov.tr>

Türk İstatistik Kurumu İnternet Sitesi, Erişim Tarihi: 27 Mart 2011,  
<http://tuikrapor.tuik.gov.tr>

T.C. Anayasa Mahkemesi İnternet Sitesi, 2011, Erişim Tarihi: 9 Mart 2011,  
<http://www.anayasa.gov.tr>

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu İnternet Sitesi, Erişim Tarihi: 27  
 Ocak 2011, <http://www.tisk.org.tr>

5170 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının Bazı Maddelerinin  
 Değiştirilmesi Hakkında Kanun (2004). T. C. Resmi Gazete, 25469, 7 Mayıs 2004.

5982 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının Bazı Maddelerinde Değişiklik  
 Yapılması Hakkında Kanun, (2010). T. C. Resmi Gazete, 27580, 7 Mayıs 2010.

4750 sayılı Her Türlü Irk Ayrımcılığının Ortadan Kaldırılmasına İlişkin  
 Uluslararası Sözleşmenin Onaylanmasının Uygun Bulunduğu Hakkında Kanun, 2002.  
 T.C.. Resmi Gazete, 9 Nisan 2002.)

4857 sayılı İş Kanunu, (2003). T. C. Resmi Gazete, 25134, 10 Haziran 2003.

2821 sayılı Sendikalar Kanunu, (1983). T. C. Resmi Gazete, 18040, 7 Mayıs  
1983.

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu, (2004). T. C. Resmi Gazete, 25611, 26 Eylül  
2004.

**Ek-1**  
**Farklılıkların Yönetimi Ölçeği**

Açıklama: Aşağıda okulunuzda farklılıkların yönetimini çeşitli boyutlarda belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her boyuttaki ifadelere katılma düzeyinizi karşılarındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki rakamı daire içine alarak belirleyiniz.

Bu okulda öğretim üyeleri;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Tüm öğrencilerin bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.					
2. Öğrencilerin farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.					
3. Öğrenciler arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.					
4. Öğrencilerin ifade özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade etmelerine izin verirler.					
5. Öğrenciler arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.					
6. Öğrencileri anlamada empatik davranış sergilerler.					
7. Bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.					
8. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.					
9. Eğitim ve yönetim etkinliklerini, öğrencilerin farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.					
10. Öğrencilerin ders sınırları içinde okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.					
11. Çalışmaları değerlendirirken öğrencilerin kişisel farklılıklarından çok gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.					
12. Dini inancı dolayısıyla sundukları hizmetlerde hiç kimseye ayrımcılık yapmazlar					
13. Farklı ırklardan gelen insanlar arasında ayrımcılık yapmazlar					
14. Eğitim öğretim süreçlerinde ekonomik farklılıklar nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.					
15. Eğitim öğretim süreçlerinde siyasi görüş ve eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.					
16. Öğrenciler arasında, cinsiyet farklılığı nedeniyle ayırım yapılmamasına özen gösterirler.					
17. Eğitim öğretim süreçlerinde öğrenciler arasında etnik köken farklılığı nedeniyle ayırım yapmazlar.					
18. Eğitim öğretim süreçlerinde öğrenciler arasında hemşericilik nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.					
19. Yeni gelen öğrencilere nazaran eski öğrencilere daha fazla ayrıcalık göstermezler.					
20. Eğitim öğretim süreçlerinde ortaöğretimde eğitim aldıkları okullar nedeniyle öğrenciler arasında ayrımcılık yapılmaz.					
21. Öğrencilerin kültürel değer farklılıklarını istismar ederler.					
22. Yasal düzenlemeleri gerekçe göstererek öğrenciler arasında ayırım yaparlar.					
23. Öğrencilerin dış görünümüne göre farklı davranış sergilerler.					
24. Sundukları dersler ve verdikleri hizmetlerde engelli öğrencilerin durumunu dikkate alır.					
25. Ders anlatımında ve not vermede yüksek not alan öğrenciler ile düşük not alanları arasında ayırım yaparlar.					
26. Motive etmede, kariyer yönlendirme ve destek sağlamada yüksek not alan öğrenciler ile düşük not alanları arasında ayırım yaparlar.					
27. Farklı cinsel eğilimlere sahip öğrencilerin durumunu (gay, lezbiyen vs.) hoş karşılar					
28. Azınlıkların yaşadıkları eşitsizlik durumlarını en asgari düzeye indirirler.					
29. Kültürler arası etkileşimleri iyileştirmeye çabalar.					
30. Derslerde ülkedeki hakim grup milliyetçiliğinden ziyade global bir bakış açısıyla konulara yaklaşır.					
31. Farklılıklar üzerinde yoğunlaşmanın yaratıcılığı artıracağını düşünürler.					

32. Farklılıklara sahip çıkmaları, onların değişen ortamlar ve taleplere tepki gösterme yeteneklerini güçlendirir.					
33. Ders dışı ortamlarda öğrencilerin kendi yöresel dillerini kullanmalarını hoş karşılar.					
34. Ülkede tek bir kültür olduğunu düşünürler.					
35. Türk kültürünün kural ve normlarının başka kültürlerin kural ve normlarından daha iyi ve daha uygun olduğunu düşünür.					
36. Eğitim anlayışını ülkedeki kültürel benzerlikler üzerine inşa ederek, farklılıkları kaynaştırarak derslerini verirler.					
37. Çok kültürlülüğü, misyonlarına, faaliyetlerine ve hizmetlerine yansıttıkları için farklı gruplara eşit katkı yaparlar.					
38. Ders esnasında farklı kültürler, etnik gruplar ve siyasi ideolojileri tartışırken denge gözetmemektedirler.					
39. Farklı etnik gruplara sahip öğrencileri sık sık dışlar ve dostça olmayan davranışlara maruz bırakırlar.					
40. Farklılıkları, zayıflık veya olmaması gereken tatsız bir gerçek olarak görürler.					
41. Farklı kültürlerden gelen öğrencilerin akademisyen olmasına fırsat verirler.					
42. Farklı kültürlerden gelen öğrencilerin sosyal aktivitelere katılmasına daima fırsat verirler.					
43. Farklı kültür ve etnik gruplardan gelen öğrencilerin kulüp yönetimlerinde temsil edilmesine olanak sağlarlar.					
44. Okul ortamında farklı dinler ve kültürlerden gelen öğrencilerin taleplerini dikkate alırlar (ibadet durumu, yemek, tatil izni vs.)					
45. Farklı sendikal eğilimleri temsil etmelerine karşın, öğrencilerin haklarına ve akademik özgürlüğe daima tam destek verirler.					
46. Her türlü farklılık dikkate alındığında kendi davranışlarını değiştirebilmede gereken kişisel esnekliğe sahiptirler.					

**Aşağıda öğrenci olarak akademik başarı, bilgi, beceri ve yetenekleriniz ile ilgili ifadelere dair bir ölçek yer almaktadır. Lütfen size uygun düşen seçeneği işaretleyiniz**

<b>Akademik Performans</b>	<b>Çok Düşük</b>	<b>Düşük</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Çok Yüksek</b>
Alanınızla ilgili bilimsel bilgi düzeyiniz					
Çalışmalarınızda gösterdiğiniz özen					
Araştırma yapmaya yatkınlığınız					
Kendinizi geliştirme olanaklarını kollamanız					
Yaratıcı düşünme yeteneğiniz					
Çalışma arkadaşlarıyla uyumunuz					
Sorumlu olduğunuz kişilerle uyumunuz					
Sorumluluğunuzu zamanında yerine getirebilme düzeyiniz					
İnisiyatif kullanabilme dereceniz					
Sahip olduğunuz bilgiyi çözüm üretmede kullanma düzeyiniz					
Yeni durumlara uyum sağlama düzeyiniz					
Ahlaki değerlere bağlılığınız					
Problemlere farklı ve yeni çözümler geliştirme düzeyiniz					
Risk üstlenme düzeyiniz					
Eğitimde yeni teknoloji, süreç ve teknikleri araştırma ve önerme düzeyiniz					
Eğitim planlarınızı geliştirirken yeni yol ve teknikler kullanma düzeyiniz					
Okuduğunuz bölümün yönetimi ve ders programlarını belirleme ile ilgili kararlara katılma düzeyiniz					
Öğretme potansiyeliniz					
Duygusal olgunluğunuz					
Entelektüel kapasite düzeyiniz					
Sosyal aktivitelere katılma düzeyiniz					
Kulüp, grup ve okul yönetimindeki etkinliğiniz dikkate alındığında Liderlik potansiyeliniz					
Alanınızda geleceğe dair önemli katkı yapma düzeyiniz					
Zorluklara ve olumsuzluklara karşı dayanıklılık düzeyiniz					
Arkadaş ortamında sözünüzü dinletme beceriniz					
Ders ve arkadaşlarınız dinleme düzeyiniz					

Fakülte/Bölümünüz?.....

Kaçıncı Sınıfsınız?

( ) Hazırlık ( ) 1. Sınıf ( ) 2. Sınıf ( ) 3. Sınıf ( ) 4. Sınıf

Şu Ana Kadar Ki Genel Not Ortalamanız:

Başarısız Olup Alt Sınıftan Aldığınız Ders Sayısı?

( ) Yok ( ) 1-2 Ders ( ) 3-4 Ders ( ) 5 veya Daha Fazla Ders

Cinsiyetiniz? ( ) Kız ( ) Erkek

Aylık Harcama Tutarınız:

( ) 250 TL' Den Az ( ) 251-500 TL ( ) 501-750 TL ( ) 751-1000 TL ( ) 1000 TL' Den Fazla

Anne Babanızın Aylık Geliri

( ) 1000 TL' Den Az ( ) 1001-1500 TL ( ) 1501-2000 TL ( ) 2001-2500 TL ( ) 2500 TL' Den Fazla

Etnik Kökeniniz?

( ) Türk ( ) Kürt ( ) Zaza ( ) Çerkez ( ) Arap ( Diğer/ Yazınız.....

Ailenizin Dini Kökeni?

( ) Sünni ( ) Alevi ( ) Diğer/Belirtiniz

Şu An Mensup Olduğunuz Dini Akım:

( ) Sünni ( ) Alevi ( ) Dinle İlgisizim ( ) Diğer/Belirtiniz

Siyasi Görüşünüz (En Yakın Gördüğünüz Tek Şıkkı İşaretleyiniz)

( ) Sosyalist- Komünist ( ) Sosyal Demokrat ( ) Dindar- Muhafazakar ( ) Muhafazakar Demokrat  
( ) Liberal Demokrat ( ) Etnik Ulusçu ( ) Kemalist- Ulusalçı ( ) Diğer.....

Kendinizi Siyasi Görüşünüz Açısından Fanatik veya Radikal Olarak Görür Müsünüz?

( ) Evet ( ) Hayır

Kendinizi Laik Olarak Tanımlar Mısınız?

( ) Evet ( ) Hayır

Kendinizi Milliyetçi Olarak Tanımlar Mısınız?

( ) Evet ( ) Hayır

Doğduğunuz Bölge?

( ) Akdeniz Bölgesi ( ) Doğu Anadolu Bölgesi ( ) Ege Bölgesi ( ) Karadeniz Bölgesi  
( ) İç Anadolu Bölgesi ( ) Marmara Bölgesi ( ) Güneydoğu Anadolu Bölgesi

Yaşadığınız Bölge?

( ) Akdeniz Bölgesi ( ) Doğu Anadolu Bölgesi ( ) Ege Bölgesi ( ) Karadeniz Bölgesi  
( ) İç Anadolu Bölgesi ( ) Marmara Bölgesi ( ) Güneydoğu Anadolu Bölgesi

Ailenizin Yaşadığı Yer:

( ) Köy- Kasaba ( ) Küçük İlçe Merkezi ( ) Büyük İlçe- İl Merkezi ( ) Büyükşehir Merkezi

Babanızın Mesleği

( ) Emekli ( ) Kamu Çalışanı ( ) Özel Sektör Çalışanı ( ) Esnaf-Küçük Tüccar ( ) Büyük  
Tüccar Sanayici ( ) Serbest Meslek (Doktor, Avukat Vs.) ( ) İşsiz ( ) Diğer.....

Babanızın Siyasi Görüşü:

( ) Sosyalist- Komünist ( ) Sosyal Demokrat ( ) Dindar- Muhafazakar ( ) Muhafazakar  
-Demokrat ( ) Liberal Demokrat ( ) Sağ Milliyetçi ( ) Kemalist- Ulusalçı ( ) Diğer.....

Kendinizi Mutlu Hissediyor Musunuz?

( ) Evet, Çok ( ) Bir Ölçüde Mutluyum ( ) Pek Mutlu Değilim ( ) Hayır, Hiç Mutlu Değilim

Geleceğinizle İlgili Kaygılı Mısınız?

( ) Evet Çok Kaygılıyım ( ) Bir Ölçüde Kaygılıyım ( ) Hiç Kaygılı Değilim