



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
İLİŞKİSİ: KARAMAN VALİLİĞİ'NDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan

Erkan ÇAKIR

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Ercan OKTAY

KARAMAN – 2011

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI İLİŞKİSİ: KARAMAN VALİLİĞİNDE BİR UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 20 / 06 / 2011

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Emre Altun

Üye : Mehmet İnce (M. Doç. Dr.)

Üye : Y. Doç. Dr. Kemal Meriç

Üye : .....

Üye : .....



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 24/06/2011 tarih ve 20/108 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Kemal ESENÇİN  
Müdür U.



## ÖN SÖZ

Bu tezin planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde desteğini ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Ercan OKTAY' a, bu bilimsel çalışmada teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmayı yaparken maddi ve manevi desteğini esirgemeyen ve büyütüp bu günlere gelmemi sağlayan babam Sair Çakır'a ve annem Gülfidan Çakır'a, sürekli destek olan kardeşlerim Gökhan ve Özkan Çakır'a ayrıca Sinem Ece Yılmaz'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca tezin anket kısmında bana yardımcı olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Hasan Gül hocama, anketin yapılmasını sağlayan Karaman Valiliği'ne ve çalışmam boyunca bana yardımcı olan tüm sevdiklerime sonsuz teşekkür ederim.

**Erkan ÇAKIR**

**Karaman, Haziran 2011**

**ÖZET****FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
İLİŞKİSİ: KARAMAN VALİLİĞİ'NDE BİR UYGULAMA****Erkan Çakır****Yüksek Lisans Tezi, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı****Danışman: Doç. Dr. Ercan OKTAY****Haziran 2011, xiii + 176 sayfa**

Bu çalışmanın amacı farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır. Çalışmada ilk önce geniş bir literatür taraması yapılarak farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları teorik çerçevede sunulmuştur.

Çalışma teorik bir çerçevede sunulduktan sonra, araştırmanın uygulama kısmını desteklemek için anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasının birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerini ortaya çıkaracak sorular sorulmuştur. İkinci bölümde farklılıkların yönetimini ölçmek için Nedim Aksu'nun "örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi bir uygulama" isimli doktora tezinde kullandığı ölçek uyarlanmıştır. Üçüncü bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Padsakof ve MacKenzie tarafından hazırlanan ve Türkiye'de birçok araştırmada kullanılan ölçekten faydalanılarak geliştirilmiştir. Araştırma, Karaman Valiliği'nde farklı hiyerarşik düzeylerde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu anketler sonucunda veriler değerlendirilerek örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler: Farklılıklar, Farklılıkların Yönetimi, Dini Sembol, Örgütsel Vatandaşlık, Karaman**

**ABSTRACT****MANAGEMENT OF DIVERSITY AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR: IN KARAMAN GOVERNOR APPLICATION****Erkan ÇAKIR****Master's Thesis, Department of Public Administration****Consultant: Doç Dr. Ercan OKTAY****June 2011, vii+176 pages**

The purpose of this study is to describe the relationship between diversity management and organizational citizenship behaviour. Firstly in this study in a wide range of the literature search was performed and management of diversity and organizational citizenship Behavior concepts were presented in the theoretical context.

Following the submission of the theoretical framework, the survey was conducted to support the research part ion of the application. In the first section of the survey, demographic characteristics of the respondents were asked to reveal. In the second chapter, the scale used in his doctoral dissertation by Nedim Aksu's "An application of Management of diversity in the context of organizational culture" was adapted to measure to management of diversity. In the third section, the scale which was prepared to measure organizational citizenship behaviour by Padsakof and Mackenzie and was used in many studies in Turkey developed. The study was carried out on individuals working in different hierarchical levels in the governor of Karaman. As a result of these surveys relationship between organizational citizenship Behavior and organizational commitment was being tried to explain by evaluating the data.

**Keywords: Diversity, Diversity Management, Religious Symbol, Organizational  
Citizenship, Karaman**

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. FARKLILIK KAVRAMI, YAKLAŞIMLARI, FAYDALARI / SAKINCALARI VE FARKLILIKLARIN YONETİMİNE DUYULAN İHTİYACI

1.1. Örgütlerde İnsanın Artan Önemi	6
1.2. Farklılık, Eşitlik Kavramlarının Tanımı, Temelleri ve Boyutları	8
1.2.1. Farklılık Kavramı	8
1.2.2. Eşit ve Eşitlik İlkesi Kavramları	11
1.2.3. Ötekileştirme ve Ayrımcılık	14
1.2.4. Farklı Yönetim	15
1.3. Farklılıkların Yönetimi	19

1.3.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramı	19
1.3.2. Farklılıkların Yönetiminin Tarihi Gelişimi	21
1.3.2.1. Türkiye'de Farklılıkların Yönetiminin Tarihi Gelişimi	28
1.4. Farklılıkların Yönetiminde Farklılık Kaynakları	40
1.4.1. Faktör Yaklaşımı	40
1.4.1.1. İki Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı	41
1.4.1.2. Çok Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı	43
1.4.2. Demografik Farklılıklar	45
1.4.2.1. Irk	46
1.4.2.2. Etnisite	48
1.4.2.3. Cinsiyet	51
1.4.2.4. Yaş ve Deneyim	60
1.4.2.5. Bölge ve Şehir	63
1.4.3. Sosyal ve Kültürel Farklılıklar	65
1.4.3.1. Değerler ve Tutumlar	65
1.4.3.2. Medeni Durum	66
1.4.3.3. Kültür	66
1.4.4. Kişisel Farklılıklar	68
1.4.4.1. Kişilik	68
1.4.4.2. Kabiliyet ve Beceri	70
1.4.4.3. Zihinsel ve Duygusal Yetenek	70
1.4.4.4. Sosyal Özellikler	72
1.4.4.5. Fiziki Yetenek ve Bedensel Engelliler	72
1.4.5. Din ve Dini Sembollerden Kaynaklanan Farklılıklar	74

1.4.5.1. Din Farklılıkları	74
1.4.5.2. Dini Sembollerden Kaynaklanan Farklılıklar	80
1.5. Farklılıkların Örgütsel Faydaları ve Zararları	83
1.5.1. Farklılıkların Yararları	84
1.5.2. Farklılıkların Zararları	89
1.6. Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar ve Kuramlar	90
1.6.1. Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar	90
1.6.1.1. Altın Kural Yaklaşımı	91
1.6.1.2. Asimilasyon	91
1.6.1.3. Yanlışlar Düzeltme Yaklaşımı	92
1.6.1.4. Kültüre Özgü Yaklaşım	92
1.6.1.5. Çok Kültürlü Yaklaşım	92
1.6.2. Farklılıklarla İlgili Sosyo-Psikolojik Kuramlar	92
1.6.2.1. Sosyal Kimlik Kuramı	93
1.6.2.2. Sosyal Karşılaştırma Kuramı	94
1.6.2.3. Sosyal Kategorileşme Kuramı	96
1.7. Farklılıkların Yönetimi Uygulaması	96
1.7.1. Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu	97
1.7.2. Gelecek Senaryoları	97
1.7.3. Vizyon ve Strateji	97
1.7.4. Farklılıkların Denetimi	98
1.7.5. Şirket Hedefleri	98
1.7.6. Yürütme Görevi	99



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİLİ TEORİLER

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Önemi	100
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	106
2.2.1. Özgecilik	106
2.2.2. Üstün Görev Bilinci	107
2.2.3. Centilmenlik	107
2.2.4. Nezaket	108
2.2.5. Örgütsel Erdem	108
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Teoriler	109
2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık	109
2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel İklim	113
2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kişilik Özellikleri	115
2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Liderlik Yaklaşımları	116
2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini	118
2.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet	120
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Teoriler	121
2.4.1. Örgütsel Spontanlık	121
2.4.2. Psikolojik Kontratlar	122
2.4.3. Ekstra Rol Davranışları	122
2.4.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış	123
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	124

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ

#### ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Taslağı	
3.1.1. Araştırmanın Amacı	127
3.1.2. Araştırmanın Önemi	127
3.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları	127
3.3. Veri Toplama aracı	129
3.4. Anakütle ve Örneklem	129
3.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	129
3.6. Hipotezler	129
3.7. Ölçek Analizleri	131
3.7.1. Faktör Analizleri	131
3.7.1.1. Farklılıkların Yönetimi Faktör Analizi	131
3.7.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Faktör Analizi	132
3.7.2. Güvenirlilik Analizleri	134
3.8. Bulgular ve Değerlendirmeler	135
3.8.1. Genel Bulgular	135
3.8.2. Çalışanların Farklılık Algılarına Dair Bulgular	136
3.8.2.1. Sizce Aşağıdaki Seçeneklerden Hangisi Bir İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Yapar?	137
3.8.2.2. Hangi Yönden Sizden Farklı Bir Kişi İle Aynı Ekipte Bulunmak İstemezsiniz?	138
3.8.2.3. İş Dışındaki Hayatınızda Hangi Yönleri Öne Çıkan	

Kişilere Mesafeli Davranırsınız?	139
3.8.2.4. Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dâhil Olduğu Bir Ekipte Hangi Sorunlar Ortaya Çıkabilir?	141
3.8.2.5. Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dâhil Olduğu Bir Ekipte Hangi Avantajlar Olabilir?	142
3.8.2.6. Size Benzeyen Kişilerle Bir Arada Çalışmanın Yararları Neler Olabilir?	143
3.8.3. Demografik Özellikler ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	145
3.8.3.1. Cinsiyet Durumu ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	145
3.8.3.2. Medeni Durumu ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	147
3.8.3.3. Yaş Durumları ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	148
3.8.3.4. Eğitim Durumları ile Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	150
3.8.3.5. Memuriyette Geçen Süre Ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	151
3.8.4. Farklılıkların Yönetimi Ve Davranışı Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	153
3.8.5. Hipotezlerin Genel Değerlendirmesi	154
<b>SONUÇLAR VE GENEL DEĞERLENDİRME</b>	155
<b>KAYNAKÇA</b>	159
<b>EKLER</b>	172

**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>AB</b>	<b>: Avrupa Birliği</b>
<b>ABD</b>	<b>: Amerika Birleşik Devletleri</b>
<b>ACES</b>	<b>: Acronis Certified Engineer</b>
<b>AGİK</b>	<b>: Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Konferansı</b>
<b>BİM</b>	<b>: Birleşik Mağazalar Anonim Şirketi</b>
<b>BM</b>	<b>: Birleşmiş milletler</b>
<b>CEDAW</b>	<b>: Kadına karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesine yönelik anlaşma</b>
<b>EO</b>	<b>: Duygusal Zekâ</b>
<b>ILO</b>	<b>: Uluslar arası Çalışma Örgütü</b>
<b>IO</b>	<b>: Zihinsel Zekâ</b>
<b>KHK</b>	<b>: Kanun Hükmünde Kararname</b>
<b>OECD</b>	<b>: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü</b>
<b>ÖVD</b>	<b>: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>
<b>SAP.</b>	<b>: Sapma</b>
<b>SWOT</b>	<b>: Strengths (üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler)</b>
<b>TBMM</b>	<b>: Türkiye Büyük Millet Meclisi</b>
<b>TNT</b>	<b>: Turner Network Television</b>
<b>UNESCO</b>	<b>: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1:</b> Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler	27
<b>Şekil 1.2:</b> Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Farklılıklar	42
<b>Şekil 2.1:</b> Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi	110
<b>Şekil 2.2:</b> Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi	111
<b>Şekil 2.3:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi	114
<b>Şekil 2.4:</b> Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	118
<b>Şekil 3.1:</b> Araştırmanın Modeli	128

## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 1.1:</b> Farklılıkların yönetiminin örgüte etkisi	84
<b>Grafik 1.2:</b> Farklılıkların Faydaları	88
<b>Grafik 3.1:</b> Farklılık Unsurlarının Cinsiyete Göre Dağılımı	138
<b>Grafik 3.2:</b> Aynı Ekipteki Farklılık Algıları	139
<b>Grafik 3.3:</b> İş Yaşamı Dışındaki Farklılık Algıları	140
<b>Grafik 3.4:</b> Farklı Yönleri Olan Kişilerden Oluşan Ekip Sorunları	141
<b>Grafik 3.4:</b> Farklı Yönleri Olan Kişilerden Oluşan Ekiplerin Avantajları	143
<b>Grafik 3.5:</b> Size Benzeyen Kişilerle Aynı Ekipte Çalışmanın Yararları	144

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Japon Yönetim Biçimi ile Amerikan Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması	18
<b>Tablo 1.2:</b> Birincil ve İkincil Farklılıklar	41
<b>Tablo 1.3:</b> Çok Kategorili Farklılıklar Sınıflandırması 1	43
<b>Tablo 1.4:</b> Çok Kategorili Farklılıklar Sınıflandırması 2	44
<b>Tablo 1.5:</b> Cinsiyete Bağlı Yönetimsel Farklılıkların Kategorize Edilmesi	60
<b>Tablo 2.1:</b> İş Tatminini Etkileyen Faktörler	116
<b>Tablo 2.2:</b> Prososyal Örgütsel Davranış Karşılaştırması	124
<b>Tablo 3.1:</b> Farklılıkların Yönetimi Faktör Analizi	131
<b>Tablo 3.2:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi	133
<b>Tablo 3.3:</b> Güvenirlilik Analizleri	134
<b>Tablo 3.4:</b> Demografik Bulgular	135
<b>Tablo 3.5:</b> Bir İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Yapan Özellikler	137
<b>Tablo 3.6:</b> Ekipteki Farklılık Alguları	138
<b>Tablo 3.7:</b> İş Yaşamı Dışındaki Farklılık Alguları	140
<b>Tablo 3.8:</b> Farklı Yönleri Olan Kişilerden Oluşan Ekip Sorunları	141
<b>Tablo 3.9:</b> Farklı Yönleri Olan Kişilerden Oluşan Ekiplerin Avantajları	142
<b>Tablo 3.10:</b> Size Benzeyen Kişilerle Aynı Ekipte Çalışmanın Yararları	143
<b>Tablo 3.11:</b> Cinsiyet Değişkeni ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	145
<b>Tablo 3.12:</b> Medeni Durum Değişkeni ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	147
<b>Tablo 3.13:</b> Yaş Durumu Değişkeni ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	149
<b>Tablo 3.14:</b> Eğitim Durumu Değişkeni ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	150

<b>Tablo 3.15:</b> Memuriyette Geçen Süre Değişkeni ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	151
<b>Tablo 3.16:</b> Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	153
<b>Tablo 3.17:</b> Hipotez Sonuçları	154

## GİRİŞ

20. Yüzyılın başlarında ortaya çıkan klasik yönetim düşüncesinin en önemli özelliği standardizasyondur. Temel amaç rutin işlerin görülmesinde makinelere ek olarak insan unsurunu kullanmak ve en verimli şekilde çalıştırmaktır. Örgütteki her şey gibi örgüt çalışanları da standart ve birbirinin aynısı olmak zorundaydı. Farklılıklara ve değerlere klasik yönetimde yer yoktu. 20. Yüzyılın ortalarına doğru klasik yönetim düşüncesi önemini yitirmeye başlamıştı. Çünkü insanlara değer vermeyen onları sadece üretimin bir parçası olarak gören bir yapıya sahipti. Psikolojik olarak rahat olamayan insan ise verimli olamıyordu. Bu durumu fark eden neo klasikçiler, insanların örgüt içinde nasıl davrandığı, davranış sebeplerini ve motivasyonu etkileyen faktörler üzerinde yoğunlaşmaya başladılar.

"İnsan duyu ve düşünceleri doğrultusunda hareket eder." düşüncesi neo klasik yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel davranışın temelleri bu dönemde atılmıştır. Örgütlerdeki insan davranışını ölçen; K. Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Araştırması, Hawthorne Araştırmaları ve Elton Mayo, Yankee City Araştırması, Harwood İmalat İşletmesi Araştırması ve Tavistock Enstitüsü Araştırması gibi birçok araştırma yapılmıştır. Örgütlerdeki insan faktörünü inceleyen neo klasik yönetim insanları etkileyen dış çevre faktörünü ele almayarak bu yönüyle eksik kalmıştır. Bu eksiklik ise 1970'lerde modern yönetim düşüncesi ile tamamlanmıştır.

Modern yönetim düşüncesinin temelini "her insan ve durum farklıdır." ilkesi oluşturmaktadır. Modern yönetim düşüncesine göre değişen dünyada değişmeyen ilkeler koymak anlamsızdır. Her örgüt içinde bulunduğu çevreye ve insan kaynaklarına göre değişiklik göstermektedir. Bu yönetim düşüncesi ile farklılık kavramını ortaya çıkarmıştır ve farklılıkların yönetimi kavramının temelleri atılmıştır.



Neo klasik yönetim düşüncesi ile başlayan ve küreselleşme ve rekabetin de hız kattığı örgütlerdeki insanların artan değeri, bilgi çağı ile en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Artık her insan kendisinin biricik olduğunu ve dünyada kendisine benzeyen bir kişinin olmadığını farkına varmıştır. Çünkü dünyada her insandan sadece bir tane vardır ve hiçbir insan birbirine benzememektedir. Artık insanlar klasik yönetimdeki gibi benzerlikleri ile değil post modern yönetimdeki gibi farklılıkları ile değer bulmak istemektedirler.

Örgütler hızla küreselleşen dünyaya ve ağır rekabet ortamına ayak uydurabilmek için insanların farklılıklarından yararlanmak zorundadırlar. Farklılıklara saygı duymayan ve insan kaynaklarını rekabet ortamında bir avantaj olarak görmeyen örgütlerin hayatta kalmaları artık şansa bağlıdır. Rekabet ortamında öne geçebilmek, örgütü verimli ve etkin bir şekilde yönetmek, insan kaynaklarından en üst seviye yarar sağlamak ve örgütün devamlılığını koruyabilmek için farklılıkların yönetimi uygulaması vazgeçilmez bir önem arz etmektedir.

İnsanların farklılıklarından yararlanılarak rekabet ortamında öne geçilebilir ancak birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanları aynı örgüt içinde barındırmak oldukça güçtür. Bu güçlüğü ortadan kaldırmanın tek yolu ise farklılıkların yönetimi uygulamasıdır. Farklılıkların yönetimi ile insanların farklılıkları ile eşit olduğu, tüm farklılıklara saygı ile bakılması gerektiği ve hiçbir insanın farklılıkları sebebiyle ötekileştirme ve ayrıma tabi tutulamayacağı düşüncesi örgüt çalışanlarına empoze edilmektedir. Bu düşünce farklılıkların yönetimi kavramının tanımında da yer almaktadır. Bu tanıma göre; "Ayrımcı gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip olduğu farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı

güden yönetsel bir anlayıştır." (Budak ve Sürgevil, 2008: 70).

Farklılıkların yönetimi konusunun literatüre girmesini sağlayan olgu ABD' ki ırkçı faaliyetler olmuştur. Siyah veya beyaz tene sahip insanlar arasındaki çatışmaları engellemek için farklılıkların yönetimi kavramı ilk olarak ABD' de ortaya çıkmıştır. Daha sonra örgüt yönetimi için uyarlanmıştır. Örgüt ortamındaki unsurlardan hangilerinin farklılıkların yönetimi kavramı ile ilişkili olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur ve farklılıkların yönetimi ilkesini uygulayan örgütlerde çalışanların performansının, iş tatmininin, örgütsel bağlılığının arttığı; örgüt ikliminin ve örgüt kültürünün de etkilendiği görülmüştür. Bu çalışmalarla birlikte özellikle bünyesinde farklı özelliklere sahip çalışan bulunduran örgütler farklılıkların yönetimi ilkesini örgütlerinde uygulamışlardır.

Örgüt verimliliği ve etkinliği için önemli olan bir diğer unsur ise çalışanların örgütü sahiplenmesi ve sanki kendi örgütleriymiş gibi bir takım davranışları zorlama olmadan kendi istekleri ile yapmalarınıdır. Çalışanları bu davranışı yapmaya yönlendirecek ilke ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu kavram günümüzde yoğun bir şekilde çalışma yapılan kavramlardan bir tanesidir. Çünkü örgüt yönetimleri açısından denetim olmaksızın çalışanları en verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise tanım olarak, çalışanların kendi arzuları ile herhangi bir zorlama olmaksızın, örgütün biçimsel rol tanımı içinde bulunmayan davranışları sergilemeleridir. Nasıl insanlar vatandaşı oldukları ülkeye herhangi bir zorlama olmaksızın içinden geldiği gibi sahiplenme, sevgi ve koruma duygusu ile bağlanıyorsa; çalışanlarında örgütlerine aynı duygu ile bağlanmasını amaçlayan ilke ÖVD' dir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri veya biçimsel görev tanımında olmayan davranışları yapmaları için örgüt tarafından çalışanlara bir takım

olanakların sağlanması gerekmektedir. Bu olanaklar, çalışanların kendilerini güvende hissedebileceği bir örgüt iklimi, motivasyonunu veya psikolojisini iyileştirecek bir örgüt kültürü, diğer çalışanlarla eşit olduğunu anlayacağı bir örgütsel adalet sistemi, çalıştığı işten tatmin olmasını sağlayacak bir iş verilmesi ve bağlılığını sağlayacak bir örgütsel bağlılık hissidir. Bu olanaklar sağlandığı takdirde çalışan örgüte bağlılıkları artacak ve tıpkı insanların vatandaşlık bağı ile ülkelerine bağlandığı gibi çalışanlarda örgütlerine vatandaşlık bağı ile bağlanacaklardır. Yukarıda da bahsedildiği gibi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri bir takım unsurlara bağlıdır. Bu unsurların neler olduğu, örgüt ortamında hangi kavramların örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkili olduğu yoğun bir şekilde araştırılmıştır. Bu unsurların başında; örgütsel iklim, örgüt kültürü, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven gibi kavramlar gelmektedir. Bu kavramlarla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuştur.

Tezimizin konusunu oluşturan farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık konusu ise bu zaman kadar bakir bir alan olarak kalmıştır. Bu konuda hemen hemen hiçbir çalışma yapılmamıştır. Çalışmamız hem inceleme yapılmamış bir alanda literatüre katkı yapması hem de farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarması sebebiyle önem arz etmektedir. Çalışmamızın birinci bölümünde farklılıkların yönetimini kavramın ortaya çıkmasında etkili olan "insanın örgütteki artan önemine" değinilmiş, fark ve farklılık kavramları ve bu kavramlarla ilişkili kavramların tanımı yapılmıştır. Daha sonra farklılıkların yönetimi kavramı ve tarihsel süreci, farklılıkların yönetiminde farklılık kaynakları, farklılıkların faydaları ve zararları, farklılıklar ile ilgili yaklaşım ve kuramlar açıklanmıştır. Son olarak ise farklılıkların yönetimi uygulama süreci tanımlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, önemi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları açıklanmıştır. Daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık, örgütsel iklim, kişilik özellikleri, liderlik yaklaşımları, iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler incelenmemiştir. İlerleyen kısımda örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer olan örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları ve sosyal temelli örgütsel davranışlar ele alınmıştır. İkinci bölümün sonunda ise örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla üç bölümden oluşan bir anket çalışması yapılmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini ortaya çıkararak sorular sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde çalışanların farklılıkların yönetimi algılamalarını ölçmek için beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için ise beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Anket Karaman Valiliği bünyesinde bulunan kurum ve kuruluşlarda yapılmıştır. Elde edilen bulgular üçüncü bölümde değerlendirilmiştir. Çalışma son olarak tartışma ve sonuç kısmı ile sona ermiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **1. FARKLILIK KAVRAMI, YAKLAŞIMLARI, FAYDALARI / SAKINCALARI VE FARKLILIK KAYNAKLARI**

Tez çalışmasının bu bölümünde; öncelikle örgütlerde insanların artan önemine değinilecek daha sonra “Farklılık” kavramı tanımlanacak ve bu konu ile alakalı kavramların tanımı verilecektir. Ardından farklıların yönetimi kavramı tanımlanıp tarihsel gelişimi ve Türkiye'deki tarihsel sürecine yer verilecektir. Daha sonra farklılıkların faydaları ve sakıncaları ele alınacaktır.

#### **1.1. Örgütlerde İnsanın Artan Önemi**

Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını açıklamadan önce, bu kavramların örgütler için neden önemli olduğu ve örgütler açısından neden faydalı olduklarının arkasında yatan sebebi belirlememiz gerekmektedir. Çünkü bu kavramların ortaya çıkması ve önem kazanması tesadüf değildir. Örgütler envanterlerindeki bazı unsurların farkına varmışlardır ve bu unsurlardan mümkün olduğunca yararlanmak istemektedirler. Bu unsurların başında da insan kaynakları gelmektedir. Bizde çalışmamıza başlamadan önce, insanın giderek örgütte artan önemine değinmemiz gerekmektedir.

21. yüzyılda iş yaşamında yaşanan küreselleşme, aşırı rekabet, pazar yapısındaki ve teknolojiye bağlı değişimlerle birlikte insanların örgütler için değerleri en üst seviyeye çıkmıştır. Artık nitelikli insan kaynağı örgüt başarısı için vazgeçilemez bir unsur olmuştur. İnsanlara önem vermeyen; duygularını, isteklerini, farklılıklarını, kültürlerini dikkate almayan, gelişme ve yaratıcılık imkânı sunmayan örgütler küresel iş yaşamında varlık gösteremeyeceklerdir (Gürbüz, 2006: 49).

Örgütteki çalışanların çeşitli konulardaki algıları ve düşünceleri önem arz etmektedir. Çünkü örgütlerde birçok süreç insan kaynaklarından geçmektedir ve örgütleri ayakta tutan insanlardır. Örgütlerde önemli bir yere sahip insanların bilinçli ve planlı bir şekilde örgüt hedef ve amaçlarına yönlendirilebilmeleri için uygun örgüt ikliminin ve kültürünün sağlanması gerekmektedir. Bu yapılmadığı takdirde insanlar farklı etkenlerin etkisinde kalarak örgüt içindeki bir takım yapılara, görevlere ve süreçlere karşı değişik tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler. İnsanların bu farklı unsurlara farklı davranışlar sergilemeleri, onların örgütsel amaç ve hedeflere yönlendirilmelerini güçleştirmektedir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 72).

İçinde bulunduğumuz zamanda örgütlerin etkin ve verimli çalışabilmesi için vazgeçilmez unsur insan kaynaklarıdır. Bilgi toplumu ile birlikte her ne kadar teknolojiler, araçlar, örgütler ve pazar yapılarında yeni gelişmeler olsa da bütün bu gelişmeleri uygulayacak güçler insanlardır. İnsan kaynakları açısından güçlü bir örgüt, bu gelişmeleri örgüt bünyesine en iyi uygulayan örgüt demektir (Keleş ve Pelit: 2009: 25).

"Tüm iş dünyası çalışanlarına yüksek kişisel tatmin sağlayan ve aynı zamanda mükemmellik ve etkinliği de göz önünde tutan yüksek performanslı örgütler için arayışını sürdürmektedir." Böyle bir sonuca erişebilmenin psiko-sosyal yollarından birisi kişilik ile çalışma hayatı arasındaki içten gelen uyumu sağlayacak teorileri geliştirmenin yollarını bulmaktır (Acar, 2006: 1). Bu teorilere örnek olarak farklılıkların yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adanmışlık gösterilebilir. Tüm bu teoriler örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak için çalışan özellikleri ve örgüt özelliklerinin en iyi şekilde adaptasyonunu amaçlamaktadır.

## 1.2. Farklılık, Eşitlik Kavramlarının Tanımı, Temelleri ve Boyutları

Farklılıkların Yönetimi konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan her çalışmada farklılıkların yönetimi konusunun değişik boyutları ele alınmıştır. Bizim çalışmamızda ise farklılıkların yönetimi kavramını tanımlayabilmek ve kapsamını belirleyebilmek için kavramla ilişkili farklılık, çeşitlilik ve eşitlik sözcüklerinin anlamlarına yer vererek başlayacağız.

### 1.2.1. Farklılık Kavramı

*"Aynı olan insanları yönetmenin kolay olduğu konusunda bir sorun yoktur ama biz aynı değiliz ve problemleri yaratan bizim benzerliklerimiz değildir"* Jim Braham (1989).

Memduhoğlu (2008)'e göre **fark**; “şeyleri, kimseleri birbirinden ayıran özellik, ayrılık, başkalık, ayırım; Farklılık ise farklı olma durumu, benzemezlik” anlamına gelmektedir (Memduhoğlu, 2008: 6).

Farklılık kavramının İngilizce kaynağını olan "Diversity" sözcüğü ise Türkçe'ye iki anlamda çevrilmektedir. Bunlardan birincisi farklılık iken ikincisi çeşitliliktir. İki kavram çoğu zaman aynı anlama kullanılmasına karşın azda olsa anlam farklılığı vardır. Diversity kavramı farklılık olarak ele alındığında, farklı dinlerden, farklı ırklardan, farklı uluslardan, farklı etnik kökenden gelen kişiler ya da toplulukların varlığının bilinmesi ve farkında olunması anlamı çıkmaktadır. Çeşitlilik olarak ele alındığında ise, aynı cins topluluklar içinde bile cinsiyet, şişmanlık, fiziki engelli olma, şive ile konuşma vb. birçok farklılaşmalar ve sapmalar olabileceğinin bilincinde olunması anlamı çıkmaktadır (systems.org).

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi iki kavram arasında anlam bakımından farklılık vardır. Bu konuda yapılan çalışmalarda daha çok farklılık kavramı kullanılmasıyla birlikte çeşitlilik kavramının da kullanıldığını görmekteyiz Diversity Management kavramını Türkçe'ye çevirirken "Farklılıkların ve çeşitliliklerin yönetimi" şeklinde çevirmek en uygunu olacaktır. Ancak literatürde daha çok farklılık kavramı kullanıldığı için biz tezimizde farklılık kavramını kullanacağız.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre *farklılık* kavramı; "Farklı olma durumu, ayrımcılık, başkalık" şeklinde tanımlanmaktadır. Yine Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, felsefe alanında farklılık; "Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik" şeklinde ifade edilmektedir (tdkterim.gov.tr).

Başka bir tanıma göre ise farklılık, "genel olarak kabul gören ölçütlerin dışında olan her şeydir; zıtlık, aykırılık, başkalık, yenilik, olağan dışılıktır. Alışık olmadığımız bir düşünce veya yaşam tarzı, ilk defa gördüğümüz bir kıyafet, yeni bir pazarlama tekniği, değerler dizinimize saldıran aykırı bir yönetim tarzı, kapalı bir sistemde sürekli çevresini sorgulayan bir adam..." (Arslan, 2008: 1).

Literatürde yapılan çalışmalarda "farklılık" kavramı daha çok bireyler arasındaki özelliklerin farklılığına işaret etmektedir. Bu sebeple Balay ve Sağlam (2004)' a göre; farklılık, herhangi bir grup, topluluk veya örgüt içinde insanların farklı kimlik, arka plan, deneyim, inanç, yaş, cinsiyet, ırk, etnik grup, milliyet, din, sınıf, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, siyasal ve ekonomik eğilimleri ve benzerlerinin bir karışımıdır (Balay, Sağlam, 2004: 34).

Barutçugil'e göre ise; "Farklılıklar; kişiliklerden, tutum ve davranışlardan insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerden



deneyim ve eğitim gibi kişisel kazanımları" nı içeren geniş bir kavramdır (bisorusor.com). Sürgevil (2008)'e göre farklılıklar, "İnsanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yas ve fiziksel yeterlilikler açısından var olan farklar" şeklinde tanımlamaktadır (Sürgevil, 2008: 113).

Farklılık kavramı yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi doğuştan gelen farklılıklar (birincil farklılıklar) ve sonradan oluşan farklılıklar (ikincil farklılıklar) olmak üzere ikiye ayrılabiliriz. Doğuştan gelen farklılıklar; insanlar tarafından değiştirilemeyen ve yaşamları boyunca sürecek olan, cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken ve fiziksel özellikler gibi doğuştan gelen unsurlardır (Ünalp, 2007: 65). Sonradan oluşan farklılıklar ise üzerinde kontrolümüzün olduğu, değişiklik yapabildiğimiz, seçimlerimiz sonucunda oluşan insansı donanımlardır. Bunlar eğitim, politik görüş, iş tecrübesi, uzmanlık coğrafik yerleşimlerdir (Tozkoparan, Vatansever, 2009: 743).

Farklılık kavramını ayrı bir gururlandırmaya daha tabi tutarsak, dar anlamda ve geniş anlamda farklılıklar olarak gururlandırabiliriz. Dar anlamda farklılık; bir grup veya organizasyon üyelerinin yaş, cinsiyet, eğitim ve etnik köken açılarından birbirlerinden farklılık arz ettikleri bir durum olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda farklılık ise; çalışanların örgütteki pozisyonları, eğitim seviyeleri, iş yapma metotları, kişilik farkları, sosyo-ekonomik durumları ve demografik özelliklerle gibi birçok etmenden oluşmaktadır (Aksu, 2008: 4).

Bu konu daha sonra farklılıkların yönetimi farklılık kaynağı bölümünde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### 1.2.2. Eşit ve Eşitlik İlkesi Kavramları

Fark ve farklılıklar kavramlarını tanımını yaptıktan sonra eşit ve eşitlik kavramlarını da açıklamamız faydalı olacaktır. Bu düşünceden yola çıkarak *eşit* sözcüğü; bir başkasıyla yapı, boyut, nicelik, nitelik, değer, ölçü, güç vb. bakımdan aynı olan, birbirinden ne fazlası ne eksigi bulunun, aynı güce, yetkiye sahip, aynı haklardan yararlanan, aynı düzeyde olan anlamına gelmektedir. *Eşitlik* ise; eşit olma durumu, eşit olan şeyin niteliği, özelliği, denklik, sahip olunan haklar bakımından insanlar arasında hiçbir ayırımın bulunmaması gözetilmemesi durumudur (Begeç, 2004: 9).

*Eşitlik ilkesi* ise, sosyal hayatta bireyler arasında haklar ve imkânlar bakımından ayırım gözetilmemesi ve var olan ayrımların kaldırılmasını isteyen bir ilkedir. Genellikle eşitlik ilkesi ile özgürlük ilkesi birbirini tamamlayan kavramlar olup, her iki ilkede herkes tarafından kabul edilmektedir. Sadece kavramın sözcük anlamaları ve öncelikleri bakımından farklılık vardır (filozof.net).

Eşitlik, bireylerin birbirine benzemesi ya da aynılık değildir. Türkiye'de eşitlik kavramı gündeme geldiğinde sanki herkes bir tespihin boncukları gibi aynı hale gelecek, kadınlar erkek gibi olacak, Kürtlerin farklılığını inkâr edilecekmiş gibi algılamalar ortaya çıkmaktadır. Oysa insanların var olan farklılıklarıyla birlikte topluma eşit katılmalarının sağlanması açısından eşitlik kavramı önemlidir (Buğra, 2010).

*Tarihsel olarak eşitlik ilkesi*, ilk defa XVIII. Yüzyılda kanun önünde eşitlik şeklinde doğmuştur. Buna göre kanun önünde ayrıcalıklı bir kişi ve zümre olamazdı. Hiç kimseye, dil, din, ırk, cinsiyet, servet, sosyal durum gibi farklılıklar sebebiyle kanun önünde özel ayrıcalık tanınmaz, değişik uygulama yapılamazdı (www.enfal.de). Daha sonra Fransız Devrimi ile beraber eşitlik ilkesi Fransız İnsan ve Yurttaş Hakları

Beyannamesinin birinci maddesine girmiştir; "insanlar hukuken hür ve eşit doğarlar ve hür ve eşit olmakta devam ederler, sosyal farklılıklar ancak ortak faydaya istinat edebilir." Bu tarihten itibaren eşitlik ilkesi eşitlik ilkesi hem uluslar arası metinlerde, hem de ulusal anayasa metinlerine girmiştir. 10 Aralık 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin birinci maddesinde eşitlik ilkesi; "Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdanla donatılmışlardır, birbirlerine kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar." şeklinde yerini almıştır (ihd.org. tr).

**Hukuki eşitlik**, her düşünce sistemi tarafından değişik boyutlarda ele alınmaktadır. Liberal yaklaşıma göre özgürlük ve eşitlik kavramları birbirini tamamlayıcı olgular olarak, sosyalist yaklaşıma göre ise herkesin eşit olduğu sınıfsız bir toplum sağlayıcısı olarak görülmektedir. Demokrasilerde ise, yasalar önünde herkesin statü olarak aynı olduğu, kimseye ırk, din, dil, cinsiyet, bireysel özellik, statü, sınıf veya maddi olanakların farklılığı gibi nedenlerle yasalar önünde farklı uygulama yapılmadan gerçekleştirilebileceği iddia etmektedir (Begeç, 2004: 9-10).

**Türkiye’de hukuki eşitlik**, tarihi süreç olarak ilk Tanzimat Fermanı(1839) ile karşımıza çıkmaktadır. Fermanda eşit muamele ilkesi ile "Tanzimat Fermanı ile getirilen haklardan din ayrımı yapılmaksızın devletin tüm uyrukları yararlanacaktır." ifadesi bulunmaktadır. İlk anayasa maddesi haline gelmesi ise 1876 Kanun-i Esasi ile (madde 17) gerçekleşmiştir (Atar, 2005: 20-21). Daha sonraları 1924 ve 1961 anayasalarında yerini almıştır. 1982 Anayasası’nda ise madde 10 da “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir (Ek fıkra: 7/5/2004-5170/1 md.). Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür (Ek cümle: 7/5/2010-5982/1 md.). Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz

(Ek fıkra: 7/5/2010-5982/1 md.). Çocuklar, yaşlılar, özürllüer, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılmaz. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar (www.anayasa.gen.tr).

**Siyasal eşitlik** ise, kısıtlı oy uygulamasını son bulup genel oy uygulamasına geçilmesiyle birlikte yaygınlaşmıştır. Siyasal eşitlikle birlikte, toplumda yöneticiliğin maddi ve manevi ayrıcalıklara sahip olması anlayışı son bulmuş ve halka dayalı demokratik rejimler yaygınlaşmıştır. Siyasal eşitlik hem kadın ve erkek arasında, hem de sosyal durumları ve ekonomik imkânları farklı bireyler arasında, yöneticilerin belirlenmesinde aynı hakka sahip oldukları inancını yerleştirmiştir (www.genelbilge.com). Türkiye’de ise kadınların iktisadi ve siyasal yaşama katılmaları yönünde bir dizi değişiklik yapılarak; 1930'da belediye seçimlerinde seçme, 1933'te çıkarılan Köy Kanunu'yla muhtar seçme ve köy heyetine seçilme, 5 Aralık 1934'te Anayasa'da yapılan bir değişiklikle de milletvekili seçme ve seçilme hakları tanınmıştır. Böylelikle siyasal eşitlikte sağlanmış olmaktadır.

**Ahlakî anlamda eşitlik** ilkesinden, herkese hakkını verme, hak tanıma ve hakkaniyet anlaşılmaktadır. Sosyal hayatta eşitliğin hukukî ve siyasî anlamdaki kullanımı önem kazanmaktadır. Siyasal anlamda, siyasal hakların ve kamu görevlerinin sınıf ve maddî durum gözetmeksizin, işin gerektirdiği teknik ve meslekî bilgiye sahip bütün vatandaşlara açık tutulmasını ifade etmektedir (filozof.net).

**İslam medeniyetinde eşitlik ilkesi** her zaman önemli bir yer almıştır. Bireysel farklılıklara dikkat çekilen temel kaynaklarda insanlar arasında üstünlüğün sadece "takva"

ile olduğu, maddî ve sosyal durumla ilgili hususların üstünlük konusu olmadığı belirtilmiştir. Hz. Peygamber (sav) İslam'ın eşitlik anlayışını Veda Hac-cı'nda "Arabın Arap olmayanlar karşısında veya Arap olmayanın Arap karşısında üstünlüğü yoktur." şeklinde özetlemiştir (<http://www.enfal.de>). Yine Hz. Peygamber (s.a.v.) "İnsanlar tarak dişleri gibi eşittirler." buyurur ki, bunun anlamı "hukuk karşısında herkes eşittir" demektir (Bulaç, 2010: 1).

### 1.2.3. Ötekileştirme ve Ayrımcılık

Öteki'nin kim olduğuna ilişkin birçok yorum getirilmiştir. Felsefeden psikolojiye, edebiyattan siyaset bilimine kadar birçok çalışma 'öteki'nin kurgulanışı ve anlamı üstüne odaklanmıştır. En somut şekilde 'biz' olmayanın kişileştirilmesi olan 'öteki' birçok nitelendirmeyi de bünyesinde barındırmaktadır (dapplatform.com).

Hakan Yılmaz (2010) *"Biz"lik, Öteki"lik, Ötekileştirme ve Ayrımcılık: Kamuoyundaki Algular ve Eğilimler"* isimli raporunda ötekileştirme ile ilgili şunları söylemektedir; "Ötekileştirme, kimlik farklılıklarının özelleştirilmesi, yani doğal farklılıklarmış gibi algılanması ilkesine dayanır. Ötekileştirme, kimliklerin toplumsal süreçlerin sonunda ortaya çıkmış, inşa edilmiş, kurulmuş karakterlerini görmezden gelerek, bir toplumsal gruba ait farklı bir özelliğin, sadece bu gruba özgü, bu grubun tüm üyelerince paylaşılan, doğal, içkin, kalıcı, değişmez bir "öz" teşkil ettiği iddiasını tartışılmaz bir gerçek olarak kabul eder. Böylelikle, ötekileştirme söylemlerinde "bütün zenciler saldırgandır", "bütün kadınlar yalancıdır", "bütün Avrupalılar ahlaksızdır", "bütün Müslümanlar potansiyel teröristtir", "bütün Yahudiler kurnazdır" veya "bütün Meksikalılar tembeldir" gibi genellemelere sıkça rastlanır (Yılmaz, 2010: 2).

İnsanlar ve topluluklar "farklılık" karşısındaki refleksleri, rekabet, işbirliği, tolerans, birlikte yaşama yönünde olabileceği gibi, düşmanlık, dışlama şeklinde de olabilmektedir. Bu ikinci gruptaki tepkiler, çoğu kez gruplar arası ilişkilerde ötekileştirme eğiliminin bir göstergesi olarak gözlenmektedir. Çatışma içinde bulunan gruplar, kendi grup kimliklerini (iç grup) olumlu imajlarla temsil ederken; diğer grubu (dış grup) olumsuz imajlarla temsil etmektedirler (Arar ve Bilgin, 2010: 1).

*Ayrımcılık* ise bir devletin ya da toplumun bazı biyelerinin, ötekilere sağlanan belli hak veya ayrıcalıklardan yoksun bırakılmasıdır. Bazı birey ya da gruplar "kategorik olarak ayrımcılığın" konusu olurlar çünkü toplumsal olarak "ya ırk, din, cinsiyet ya da bir toplumun biyelerini birbirinden ayırmada kullanılan herhangi bir tanımlama yüzünden" belli bir sınıflama içine sokulurlar (Ataöv, 1996: 1). Algılanan ayrımcılık, bireyin belli bir gruba ait olmasından dolayı diğerleri tarafından farklı veya eşit olmayan bir davranışa maruz kaldığını algılamasını ifade etmektedir. Örgütlerde ise ayrımcılık, sadece yaş, cinsiyet, ırk gibi demografik özelliklerden değil, bunun yanında hiyerarşik pozisyon, kıdem gibi farklı değişkenlerden de kaynaklanabilmektedir (Kırel, Kocabaş, Özdemir, 2010: 5).

#### **1.2.4. Farklı Yönetim**

Farklı yönetim ile farklılıkların yönetimi kavramları birbirine karıştırılmaması gereken kavramlardır. Bu iki kavramın karıştırılmaması için farklılıkların yönetimi konusuna girmeden yönetim ve farklı yönetimi konularını açıklamamız gerekmektedir.

Yönetim kavramı insanın var olması ile birlikte başlamış ve tarihin her noktasında önemini korumuştur. Teknolojinin hızla kendini yenilediği ve küreselleşme ile birlikte içinde bulunduğumuz bilgi çağında, yönetim kavramı önemini daha çok hissettirir

bir mevkie ulaşmıştır. Önemini de uzun bir süre koruyacağı tahmin edilmektedir.

Yönetim kavramı Eryılmaz (2010)'a göre; "Başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti yada sürecidir. Başkaları üzerinde otorite kurma başkalarına iş yaptırma bir yönetim faaliyetidir." şeklinde açıklamaktadır (Eryılmaz, 2010: 3).

En genel tanımı ile yönetim, örgütsel amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için, yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin tümüdür. Buna göre (Genç, 2007: 23);

- Planlama, amaçların tanımlanması, politikaların saptanması, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yönetim ve işlemlerin kararlaştırılmasıdır.
- Örgütlenme, belirlenen planları uygulamak için gerekli etkinlikleri gruplandırmak yönetim üniteleri oluşturmak ve bu ünitelerdeki yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemektir.
- Bütçeleme, kaynakları sağlayarak ve düzenleyerek planların yürütülmesi için gerekli personel, sermaye, tesisler ve diğer malzeme ve hizmetleri kullanılmaya hazır halede bir araya toplamaktır.
- Yönlendirme, eldeki kaynakları en uygun yoldan belirlenen amaçlara yöneltebilme güç ve çabasıdır.
- Koordinasyon, örgütlerdeki iş bölümü, hacim bakımından büyüme ve işleyişin karmaşık bir nitelik göstermesinin ortaya çıkardığı bir sorundur. Koordinasyon, yönetsel yapı içerisindeki çeşitli eylemlerin bütünleştirilmesi çabasıdır.
- Denetim ise, belirlenen amaçların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin üstler tarafından sürekli incelenmesidir.

Yönetim denilince ilk akla gelen organizasyon veya örgüttür. İki kavram ayrılmaz bütündür ve yönetim denilince akla organizasyon, organizasyon denilince de yönetim gelmektedir. Tarihi süreç içinde de organizasyonlardaki değişim yönetimi etkilemiştir. Tarım toplumundaki küçük örgütlerde geleneksel yönetim uygulanmaktaydı ve yöneticiye düşen görev çok az olmaktaydı. Çünkü küçük guruplardı ve çok sayıda insan yoktu. Örgütlenme amacı genellikle yaşam ihtiyaçlarını karşılamakla sınırlıydı. Sanayi devrimi ile büyüyen örgütlerde artık ihtiyacından fazla üretim yapılıyordu. Yönetim olarak bu örgütleri yönetmek zorlaşıyordu ve devir gelenekselden klasik ve neo-klasik yönetime kaymaktaydı. Örgütler artık yönetim ve çalışan olarak kısımlara ayrılmıştı. Yönetim kavramının bilim olarak da temelleri bu dönemde oluşmaya başlamıştı. Sanayi devrimi ile birlikte hükümetlerin de desteklediği örgütler inanılmaz büyüklüklere ulaşmıştı. Uluslar arası organizasyonlarla birlikte neo klasik yönetim artık yetersiz kalıyordu ve dönem modern yönetim dönemiymi. Artık örgütleri birçok donanımlara sahip profesyonel yöneticiler yönetmekteydi. Örgütler, her ülkede farklı birimlerden oluşan birer bütündüler ve bünyesinde birçok farklılıkları barındırmaktaydılar. Günümüzde bu yapı daha da karmaşık hale gelmiştir ve daha çok farklılıklar ön plan çıkmıştır. Klasik ve neo klasik yönetim süreçleri ile örgütler yönetilemez hale gelmişlerdir. Örgütleri yöneten profesyonel yöneticiler farklılıklara duyarlı değişik şartlarda farklı yönetim tarzlarını benimseyebilecek kişilerden oluşmaktadır.

Yönetimin tanımını yaptıktan sonra sıra farklı yönetim kavramına geldi. Farklı yönetimin tanımını yaparsak, Memduhoğlu (2008)' na göre farklı yönetim; "yöneticilerin yönetim biçiminden kaynaklanan bir çeşitlilik olarak yeri geldiğinde farklılıkların yönetiminin bir konusu olabilecek bir kavramdır." (Memduhoğlu, 2008: 10). Yani farklı yönetim yeri geldiğinde farklılıkların yönetiminin bir konusu olabilmektedir. Farklılıkların



yönetimi bir yönetim şekli iken farklı yönetim ise yöneticilerin; yönetim biçimlerinden kaynaklanan bir çeşitliliktir.

Bütün yönetim biçimleri aslında birer farklılık kaynağıdır. Asıl amaç organizasyonu oluşturan unsurlarla birlikte kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak organizasyon amaçlarına ulaşmaktır. Bazı örgütler demokratik yönetim tarzı ile yönetilirken bazıları otoriter ve katı bir yönetim yapısı ile yönetilmektedir. Hepsinde birbirinden farklı yönetim tarzlarıdır (Begeç, 2004: 12).

Farklı yönetim tarzına örnek olarak Amerikan ve Japon yönetim tarzını verebiliriz. İki yönetim biçimine ait özellikler Tablo 1.1 'de karşılaştırılmıştır.

**Tablo 1.1: Japon Yönetim Biçimi ile Amerikan Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması**

Farklı Alanlar	Japon Yönetim Biçimi	Amerikan Yönetim Biçimi
Çalışma Hayatı	Uzun dönemli, seyrek işten çıkarma	Kısa dönemli, sık işten çıkarma
Terfi ve İlerleme	Çok yavaş. Büyük terfiler ancak çalışma hayatında 10 yılı doldurduktan sonra alınabilir.	Çok hızlı. Ancak bu çalışma hayatının her bölümünde her bölümünde terfi alınacağı anlamına gelmez.
Kariyer Fırsatları	Geneldir. Bölüm değiştirildiğinde benzer alanlarda çalıştırılır.	Özeldir. Tüm kariyer yaşamı boyunca tek bir alanda çalışır.
Karar Verme	Grup üyeleri ortak karar alırlar.	Bireysel kararlar önemlidir.
Kontrol Mekanizması	Çok açık değildir. Karşılıklı güvene bağlıdır.	Açıktır. Çalışanlar kontrolün ne anlam geldiğini bilirler.
Sorumluluk	Paylaşılır.	Bireyseldir.
Çalışanlarla İlgilenme	Çalışanların aile, çalışma ve sosyal hayatları ile ilgilidir.	Sadece çalışma hayatı ile ilgili sorunlarla ilgilenilir.

**Kaynak:** Begeç, Suat. (2004). **Farklılıkların yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma.** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.

### **1.3. Farklılıkların Yönetimi**

Tezin bundan önceki bölümlerinde farklılıkların yönetimi konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için fark, farklılık, çeşitlilik, eşit, eşitlik ve farklı yönetim kavramlarını açıklamıştık. Tezin bu bölümünde ise, ilk olarak farklılıkların yönetimi kavramının tanımını, tarihsel gelişimini, organizasyonlardaki farklılıkların yönetimi, farklılık kaynaklarına ve farklılıkların yönetimi ile ilişkili konuları ele alacağız.

#### **1.3.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramı**

Dünyada her insan bir tane vardır ve bir diğer bireyden her zaman farklı özellikler taşır. İnsanlar çeşitli unsurlardan dolayı birbirinden farklılık arz etmekte ve bu durum gerilim yaratmaktadır. İnsan olmanın tabiatından kaynaklanan bu gerilimleri eşitlemek için farklılıkların yönetimi kavramı önem taşımaktadır (Sürgevil, 2010: 87).

Farklılıkların yönetimi öncelikle bir yönetim biçimidir. Farklılıkların yönetimi en basit şekliyle; organizasyonu oluşturan insan kaynaklarının farklılığından doğan sorunları dengelemek ve bu farklılıkları organizasyon yararına kullanmayı amaçlayan bir kavramdır. Kavramın içeriğini; kişileri birbirinden ayıran veya onları aynı kılan, kişilere özel doğuştan veya sonradan kazanılan (ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, eğitim, yaş, fiziksel özellikler vb.) farklılıklar oluşturmaktadır.

Farklılıkların yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda farklılıkların yönetimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Yapılan her tanımda farklılıkların yönetimi kavramının bir noktası ele alınmıştır.

Farklılıkların yönetimi kavramını ilk kullanan yazarlardan ve bu konuda otorite sahibi olan, farklılık kavramının kurucusu olarak bilinen R. Thomas (1988), farklılıkların

yönetimini, "bir organizasyonda herkesin kendinden bir şeyler katabileceği, örgütün hedefleri için tüm performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktır. " şeklinde açıklamıştır (Ünalp, 2007: 68).

İnsan Kaynakları Terimler Sözlüğü farklılıkların yönetimini, (managing diversity) "yaş, cinsiyet, din, inanç, kişilik gibi yönleriyle farklı insanları etkili bir şekilde yönetmek için planlanan ve uygulanan kurumsal sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıdır. " şeklinde tanımlanmıştır ( www.rcbadoor.com).

Farklılıkların yönetimi, bir organizasyon içindeki belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip ve bunları organizasyon yararına kullanmayı içeren, geleceğe odaklanmış, değerlerin kanalize ettiği, stratejik, karşılıklı iletişime dayalı, organizasyon için artı değer yaratan bir yönetim sürecidir (Keil ve diğerleri, 2007:6).

Farklılıkların yönetimi "Örgütteki insanların farklılıklarından değer elde eden yönetim yaklaşımı" olarak da tanımlanır (Uzunçarşılı, 2007: 68). Kamaşak ve Yücelen (2007)' e göre; "Kurumlarda var olan bireylerin eşsiz ve çok türlü özelliklerinin mevcudiyetine değer veren bir yönetim anlayışıdır." (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 34).

Barutçugil'e göre farklılıkların yönetimi; "farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifadeyle; etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi ve anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır (bisorusor.com).

Farklılıkların yönetiminin ulaşmak istediği nokta, örgüt çalışanlarının cinsiyet, yaş, dil, din, ırk vb. gibi farklılıklardan kaynaklanan gizlenmiş yetenekleri örgüt amaçları

doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır (Barutçugil, 2004: 227). Yani farklı yapı, düşünce ve anlayışta olan insan kaynaklarını aynı amaca kanalize etmek ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bireyleri isteklendirmektir.

Bu konuda en geniş tanımı Sürgevil ve Budak (2008) yapmıştır. Onlara göre farklılıkları yönetimi, "Ayrım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında işit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip olduğu farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır."( Sürgevil ve Budak, 2008: 70).

Farklılıkların yönetimini konusunda çok değişik tanımlar kullanılmıştır. Yapılan tanımların üç tane ortak yönü vardır. Bunlardan birincisi, farklılıkların etkin yönetimi ve bireyler arası farklılıklar örgüte artı değer katabilir ve avantaj sağlayabilir; İkincisi ortak nokta, sadece farklılık kaynağı birinci yani doğuştan olan farklılıklar değil, ikincil (sonradan kazanılan farklılıklar) farklılıklarda bir farklılık kaynağıdır. Üçüncü ortak nokta ise, örgüt iklimi ve organizasyonların çalışma çevresi farklılıkların yönetimi konusunun ilgi kaynağıdır (Aksu, 2008: 7).

### **1.3.2. Farklılıkların Yönetiminin Tarihi Gelişimi**

Farklılıkların yönetimi işletme açısından 1960'lardan sonra ortaya çıkmaya başlasa da sosyolojik açıdan tarihi çok eskidir. Tarihi dönemler incelendiği zaman uygarlıkların en çok geliştiği ve ilerlediği dönemler farklı kültür ve uygarlıklarla ilişki kurulduğu zaman gerçekleştiği görülmektedir. Örneğin Rönesans, haclı seferleri sırasında doğu ile batının buluşması sonucu ortaya çıkmıştır (Özgener, 2004: 345). Yine en çok

çatışma ve zulümlerin olduğu dönemde farklı kültür ve uygarlığa sahip insanların etkileşimi sonucudur. Amerika da yaşanan siyah ve beyaz çatışmasını buna örnek verebiliriz.

İçinde yaşadığımız bilgi çağında hayatımızın her alanında var olan insan hakları, eşit fırsatlar, ayrımcılığın yapılmaması, farklılıkların bir arada bulunması ve yönetilmesi gibi konular, şuan ki durumlarına ulaşana kadar çeşitli ve zor aşamalardan geçmiştir. Farklılıkların yönetimi ilişkin uygulamalar öncelikle işletme yönetimlerinin, geçmişin olumsuz sonuçlar doğuran eşitliksizlikleri yok etmek için başlattığı bir takım olumlu eylemler sonucu ortaya çıkmıştır (Memduhoğlu, 2008: 10).

Farklılıkların yönetimi kavramı ilk olarak Amerika'da ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllarda Amerikan işletmelerinde görülmeye başlayan "farklılıkların yönetimi" bu noktadan sonra yönetim ve organizasyon teorilerinde yerini almaya başlamıştır (Sürgevil, 2008: 118). Amerika'da 1980 sonrası hızla küreselleşen dünya ile birlikte örgütlerde homojen yapılardan heterojen yapılara dönüşmesi ile birlikte, örgütlerdeki olası çatışma ve anti ayrımcılık hareketlerine karşı farklılıkların yönetimi kavramı uygulanmaya başlamıştır ve kavramın çıkış noktasını da bu örgütlerdeki değişim süreci oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak da ırk ve cinsiyete dayalı çalışmalar başlamıştır (Balay ve Sağlam, 2004: 34).

Amerika'da "Diversity" ve "diversity management" sözcüklerine karşılık gelen farklılıkların yönetimi, insanların birincil ve ikincil farklılıklarından kaynaklanan sorunları, birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirmeye ve çözüm önerileri bulmaya çalışmakta; bir yandan da tüm bireylerin eşit fırsatlara sahip olması için uğraşan bir yandan da herkesin farklılıklarına saygı duymaya çalışan bir anlayışı yansıtmaktadır. İstihdamda herkese eşitlik sağlanması ile ilgili fikir ve çalışmalar, 50 yıldan beri Amerika iş alanının bir parçası olmuştur. Hem özel hem de kamu sektörlerinde yıllardır tartışılmaktadır

(Sürgevil, 2008: 68). 1980 ve sonrasına iş yaşamındaki farklılıklar giderek artmış, yapılan demografik çalışmalarda da ispatlanmıştır. Hudson Enstitüsü'nün 1987' de yaptığı "İş gücü 2000" isimli raporunda, 2000 yılı itibari ile Amerikan organizasyon yapılarında farklılık ve çeşitliliğin artacağı belirtilmektedir. Raporda belirtilen demografik değişiklikler, işe giren insanların 2/3 kadınlardan, %29'nun da beyaz olmayan insanlardan oluşacağı ve işgücü yaş ortalamasının yükseleceğini yönündedir (www.sevgi.us). İş gücünün giderek farklılaşacağı yönündeki bu tahminlere karşı, 1990 yıllarda; organizasyonlardaki bu farklılıkları ve bunlara karşı bakış açılarını saptamak için bir çok danışman firma kurulmuş, konuyla ilgili pek çok sayıda kitap, dergi, video ve eğitimler başlatılmıştır. Bu danışman şirketler Amerika ve komşu ülkelerde farklılıkların önemine dair tartışmaları tetiklemişlerdir. Bu konudan etkilenen, iktisat, işletme, yönetim, hukuk, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok disiplin ve bilim insanları farklılıkları yönetimi ve farklılık kaynaklarını anlamak ve geliştirmek için ilgi ve çaba göstermişlerdir (Sürgevil, 2008: 118).

Farklılıkların yönetimi konusunda ilk çalışmaları Roosevelt Thomas yapmıştır. 1991 yılında bu konuyla ilgili "İrk ve Cinsiyet Ötesinde" isimli bir de kitap yazmıştır. Bu kitapta işgücündeki farklılıklara olumsuz bir şekilde bakılması, örgütün iklim yapısında çeşitli tahribatlara neden olacağı ve bu durumun hiçbir fayda getirmeyeceği üzerinde yoğunlaşmıştır (Aksu, 2008: 6).

Farklılıkların yönetimi konusunu ortaya çıkaran bir değer etken de hukuksal düzenlemelerdir. Özellikle ikinci dünya savaşından sonra hükümetler çalışan insanların ve iş gücünün eşit fırsatlardan yararlanması için yoğun çaba harcamaktadırlar. Çeşitli yasalar çıkararak farklı ırk, din, kültür vb. yapıdan olanlara karşı negatif ayrımcılığı kaldırmaya çalışmaktadırlar (Ünalp, 2007: 71). Amerika'da siyahlara yapılan ayrımcılık, Almanya' da Yahudilere yapılan soykırım ve Avrupa'nın çeşitli bölgelerinde ki ırkçılık faaliyetleri bu tür

yasan düzenlemeleri zorunlu kılmıştır.

Kısaca ayrımcılığı tanımlarsak ayrımcılık, bir devletin veya toplumun bazı üyelerinin, ötekilerine sağlanan hak veya ayrıcalıklardan yoksun bırakılmasıdır. Bazı birey ya da gruplar "kategorik olarak ayrımcılığın" konusu olurlar, çünkü toplumsal olarak "ya ırk din cinsiyet ya da toplumun üyelerini birbirinde ayırmada kullanılan herhangi bir tanımlama yüzünden" belirli bir sınıflama içine sokulurlar (Ataöv:1996: 3).

Negatif ayrımcılığı ortadan kaldırmaya, Eşitlikçi Yaklaşım ve Eşit İş Fırsatı'na yönelik ilk yasal düzenlemeler 1960 yılında Amerika'da çıkarılmıştır. Geçmişte yaşanan siyah ve beyaz çatışmasını engellemek ve gelecekte var olabilecek çatışmaları önleyebilmek için çeşitli kanunlar çıkarılmıştır. Kanunlar özellikle, birincil boyutlar yani ırk, cinsiyet, din ve etnik köken konuları üzerine yoğunlaşmaktaydı. Çözüm yöntemi olarak da farklılığa sahip bireylere iş imkânı sağlamak, onları eğitmek ve örgütlerde üst kademelere ilerlemesini sağlamaktır (Memduhoğlu, 2008: 10-11).

Ayrımcılığın ortadan kaldırılması gerekliliği Birleşmiş Milletler Cemiyetinin temelini oluşturur. Antlaşmanın 1/3. Maddesi örgütün amaçlarından birinin, "insan hakları ve temel hakların herkes için ırk, cinsiyet, dil ya da din farkı gözetmeksizin geliştirilmesi olduğunu belirtir." Birleşmiş milletler bu konuda ayrıntılı hükümleri içeren yasalar hazırlama görevi üstlenmiştir. Ayrımcılığa yönelik uluslar arası sözleşme ve bildirgeler (Ataöv:1996:5);

- Soykırımı karşı sözleşme (1948)
- İş yaşamında ayrımcılığa karşı (1953)
- Her türlü ırk ayırımına karşı bildirge (1963)
- Irkçılığa karşı UNESCO bildirgesi (1978)

➤ Sporda ayrımcılığa karşı (1990) bazı örneklerdir.

Farklılıkların yönetiminin örgütteki öneminin ortaya çıkaran ve günümüzde son derece etkili olan bir diğer neden ise, işletmelerin rekabeti üstünlüğünü kazanabilmek için organizasyonların sahip olduğu farklılıkları etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları gerektiğini anlamalarıdır (Ünalp, 2007: 73).

1960'lı yıllarda İkinci Dünya Savaşı'nın zararlarını gidermeye çalışan devletler giderek artan bir rekabet ortamı oluşturmuşlardır. Genel olarak, yaşamın her alanında belli bir amaca ulaşmak için yarışmayı ifade eden rekabetin temel unsuru; insan bilincinin yükselme özlemi ile özdeşleşmiş olması ve organizasyondaki her şeyin artı bir değer haline getirilmesiyle olabilmektedir. Rekabetin amacı da, daha çok güç ve kazanç elde etmektir. Rakiplerle mücadele gösterilen her alanda, bir adım önde ve üstün olmayı gerektirir (Poyraz, Taşkın ve Kara, 2009: 5). Yine bu bağlamda Amerika'da yönetim danışmanlığı sahasında öncü kuruluşlar arasında yer alan Boston Danışma Grubu'nun kurucusu Profesör Bruce Henderson, "rekabetçi üstünlüğünün sırrı, bolluğun sömürsünde değil, imkânsızlığın başarılmasında saklı olduğunu ifade eder". Tüm bunlar işletmelerin, küresel ekonomilerde, çok zor bir rekabet ortamıyla karşı karşıya olduklarını gösterir. İşletmelerin bu ortamda ayakta kalabilmeleri ve yaşamlarını sürekli kılabilmesi için her zaman yaptıkları ve yapacakları eylemlerden daha farklı eylemlere yönelmeleri bir zorunluluk olarak kendini göstermektedir (Bilge, 2005: 2).

Farklılıkların örgütlerde önemszenmesinin ve ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biride işletmelerin giderek daha çok büyümeleri ve küresel bir yapıya kavuşmalarıdır. Organizasyonlar dünya çapında büyürken, bünyesindeki farklılıklarda büyümeye paralel olarak artmaktadır (Ünalp, 2007: 74). Küresel işletmelerdeki farklılıklara örnek olarak Kariyerinfo internet sitesinin Basf şirketi ile yaptığı röportajda



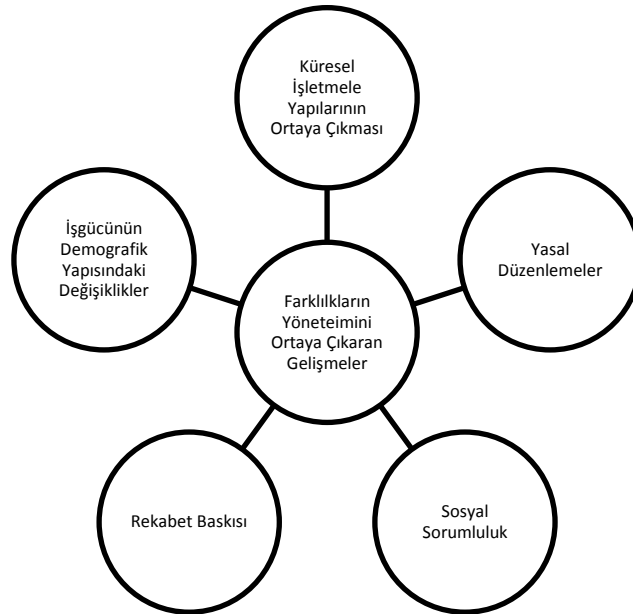
şunlar yazmaktadır; "BASF dünyanın lider kimya şirketidir. Şirketin faaliyet alanları içinde kimyasallar, petrol ve gaz, performans ürünleri, tarım kimyasalları, gıda ve plastikler yer almaktadır. BASF' in tüm dünyada çalışan sayısı yaklaşık 94.000'e ulaşmıştır. Bugün Türkiye'nin de içinde olduğu bölgede, 7 farklı ülkede, 17 farklı ulustan insan görev yapmaktadır. Cezayirli, Fransızlar, Tunuslular, Faslılar, Almanlar, İngilizler, Hintliler, Pakistanlılar, Avusturyalılar, Güney Afrikalılar, Mısırlılar, Türkler, vs. oluşan bir ekip vardır. BASF Grubunda, üst kademe yönetici ekibi 31 farklı ülkeden gelmiş insanlardan oluşmaktadır. Farklılıklar, BASF'ın rekabet gücünü arttırmaktadır. Tutum, davranış, deneyim ve kültür çeşitliliği, küresel pazarlarda akıllı çözümler bulunmasını desteklemekte ve hayati önem taşımaktadır" (www.kariyerinfo.com). Bu örnekten de anlaşılacağı gibi dünya nüfusunda olduğu gibi organizasyon yapılarında da giderek farklılıklar artmaktadır. Bu tür işletmelerde özellikle kültürel çeşitlilik ve diğer farkları çok daha fazla hissedilir durumdadır (Seymen, 2005: 10).

İşletme ve toplum ilişkileri, geçmişten günümüze bağını arttırarak süre gelmiştir. İşletmeler bir yandan ekonomik amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, bir yandan da işletme politikalarının insani, sosyal, ahlaki ve yasal yönlerini de düşünmek zorunda kalmışlardır. İşletmelerin sosyal sorumluluk dereceleri zaman zaman farklılık gösterse de 20. yy ikinci yarısından itibaren işletmelerin toplum üzerindeki etkisinin güçlenmesiyle birlikte önem derecesi de gittikçe artmaya başlamıştır (Top ve Öner, 2008: 98). Günümüzde işletmeler, sadece ürettikleri ürünler açısından değil, aynı zamanda topluma karşı duyarlılıkları açısından da değerlendirilmektedir. Toplumun, işletmeler hakkındaki düşüncelerini belirleyen faktörlerin başında, işletmelerin topluma karşı üstlendiği sosyal sorumluluk düşüncesi yer almaktadır (Bakırtaş ve Erdoğan, 2010: 98).

İşletmeler birçok faaliyetinde sosyal sorumluluk kavramına uygun davranmak zorundadırlar. Bunlardan bir tanesi işletme ve yöneticilerinin hissedarlara ya da sermaye sahiplerine olan sorumlulukları, bir diğeri işletme çalışanları arasında ve işe alma sürecinde cinsiyete, ırka, kültüre veya daha değişik farklılıklara göre ayrımcılık yapılmaması ve eşit davranılmasıdır. Yine işletmelerin tüketicilere olan, çevreye olan vb. sorumlulukları vardır (Şen ve Kaleli, 2005). Gelişen sosyal sorumluluk düşüncesi farklılıkların yönetimi konusunu ortaya çıkmasını tetiklemiştir. İşletmeler de bu sosyal sorumluluk kapsamında farklı kültürleri farklı çalışma alışkanlıklarını ve çeşitlilikleri uyumlaştırmak zorundadırlar.

Kısaca Şekil 1.1. deki gibi özetlersek farklılıkların yönetiminin ortaya çıkmasına işgücünün demografik yapısındaki değişiklikler, yasal düzenlemeler, rekabet baskısı, küresel işletme yapılarını ortaya çıkması ve sosyal sorumluluk kavramı neden olmuştur.

### Şekil 1.1. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler



**Kaynak:** Ünalp, A. Taşar. (2007). **Küresel işletmeler ve küresel işletmelerde farklılıkların yönetiminde kültürel farklılıkların önemi.** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Günümüz bilgi toplumunda ise iş yaşamındaki değişimlerden bu yana, farklılıklar ve farklılıkları avantaj olarak kullanma ve yönetme kavramları çok önemli hale gelmiştir. 21. yy organizasyon yapıları geçmişe oranla çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Organizasyonların en tepesinde yer alan profesyonel yöneticiler bu farklılıkları, etkin ve verimli yönetmek, örgüt amaçları ile uyumlu hale getirmek ve onları dez avantaj olmaktan çıkarıp avantajlı hale getirerek, piyasa rekabeti içinde öne geçmeyi amaçlamaktadırlar (Tozkoparan ve Vatansever, 2009: 743).

Bireyler arasında farklılıklar her zaman var olmuştur ancak önceden insanlar uyumlu olmaya, anlaşmaya, birbirine benzemeye çalışmaktaydılar. Küreselleşen dünya ile insanlar aynı yerde çalışmakta, aynı yerden giyinmekte, aynı şeyleri yemekteler ve dolayısıyla birbirinin aynısı bireyler olmaktadır. Günümüzde ise insanlar bastırılmaya karşı tepki vermekteler ve haklarını aramaktadırlar. İnsanlar birbirine benzemek istemedikleri, ortama uyum sağlamadıkları, kendilerine özgü hal ve davranışlardan veya özelliklerden vazgeçmek istemedikleri için giderek farklılıkların yönetimi konusu organizasyonlarda zorunlu bir yönetim tarzı haline gelmektedir (Geri, 1999: 35).

### **1.3.2.1. Türkiye'de Farklılıkların Yönetiminin Tarihi Gelişimi**

Asırlardır medeniyetlerin beşiği olan, pek çok uygarlığın hayat bulduğu Anadolu ve bu topraklarda kök salan Türkiye; caminin, kilesinin ve hahamın yan yana olduğu, çeşitliklerin ve farklılıkların bir arada yaşadığı bu mirasa elbette de kattığı birçok artı değer bulunmaktadır. Çünkü Türk tarihi farklılıklara gösterilen hoşgörü örnekleri ile doludur. Türkiye, farklılıkları bir arada yaşatacak tarihsel mirasa sahiptir. (Memduhoğlu, 2008: 17).

Anadolu tarihsel olarak çok kültürlü bir yapıya sahiptir. Osmanlı ve diğer Türk devletlerine baktığımız zaman farklı dinlerin iç içe bir arada yaşadığını görebilmekteyiz. Osmanlı ve Selçuklu batılı anlayıştan oldukça farklı bir "ben" ve "öteki" tarifi ve buna uygun, özgün bir örgütlenme biçimi vardı (Argüden, 2000). Bu anlayışla Osmanlı devleti beş yüz yıla yakın bir süre boyunca birbirinden farklı birçok milleti yapısında bulundurmaya başarmıştır. Müslümanlar, Hıristiyanlar ve Yahudiler kendi farklılıklarını koruyarak huzur içinde birlikte yaşamışlardır. Ölüm, evlilik miras gibi konularda her toplum kendi hukukuna tabi tutulmuştur. Dil ve edebiyat açısından sayısız alfabe ortaya çıkmıştır. İlerleme ve zenginleşme fırsatları devletin bütün alanlarında kısıtlama olmaksızın serbest olmuştur. Osmanlı İmparatorluğunda güçlü olduğu dönemde geniş toplumsal otonomiye izin verilen bir toplumsal yapı meydana getirilmişti (Gürkaynak, 2003:276). Algılanan farklılıklar sadece Müslüman ve Müslüman olmayanlar şeklindeki bir sınıflandırmadan ibaret değildi. Çünkü Osmanlı sistemi içerisinde bütün Hıristiyanlar tek bir grup olarak algılanmadıkları gibi, farklı Hıristiyan cemaatlerine (Ermeni, Süryani gibi) temsilcilik verilmiş ve farklılıklarını ifade etmelerine olanak sağlanmıştı (Kaya, 2007: 45).

Yunus Emre, Hacı Bektaş Veli, Mevlana Celaleddin Rumi, Ahi Evran vb. sayısız bir çok alim hoşgörü kavramı ile birlikte farklılıkların birer zenginlik kaynağı olduğunu düşüncelerinde ve eserlerinde belirtmişlerdir.

Hoşgörü, özellikle günümüz dünyasında en önemli erdemlerden biri haline gelmiştir. Bu sebeple Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) tarafından 1995 yılının Dünya Hoşgörü Yılı ve yine 2007 yılının Dünya Mevlana Yılı ilan edilmiş olması ayrı bir önem ve özel bir anlam taşımaktadır. Hoşgörünün özünde anlayış gösterme, anlayışla karşılama yatmaktadır. Hoşgörü, olgunluğun belirtisidir. Sevgi,

hoşgörü için ön koşuldur. Sevmeyen, içinde insan sevgisi taşımayan bir kimsenin hoşgörülü olması beklenemez. Bu nedenle denilebilir ki, sevgi ve hoşgörü birbiriyle yakın ilişkili, birbirini tamamlayan kavramlardır (Kolaç, 2010: 195).

Türk kültüründeki engin hoşgörü düşüncesinin mimarlarından olan Mevlana Celaleddin Rumi'nin evrensel hoşgörü mesajı; farklı din, dil ve kültürden olan insanları aynı coğrafyada barışla, sevgiyle birlikte yaşamalarını sağlayarak, farklılıkları kaynaştırmıştır. Bütün insanlığı kucaklayan bu düşünce; yerelden ulusala, ulusaldan dünyaya yayılarak evrensel bir boyut kazanmıştır. Anadolu'nun kültürel mirasını devralarak bu kültürel mirasa sevgi, hoşgörü mayasını katan Mevlana, bu düşüncelerini gelecek kuşaklar olan günümüze taşımıştır. Günümüzden ilerisine de taşıyacaktır (Artun, 2007: 3). İşte bu düşüncelerle Anadolu geleneğinde çok önemli bir konum teşkil eden Tasavvuf felsefesi, hoşgörü ve ahenge dayanır. Tasavvuf felsefesine göre farklılıkların bir arada yönetimi kendimizi yönetmek demektir. Farklılıkların bir arada yönetimi kendimizi korkularımızdan kurtarmak, gözlerimizi ve yüreklerimizi yeni perspektiflere açmak ve "kendimizi ne sanıyorsak karşımızdakini de onu sanmak" demektir (Argüden, 2000).

"Gel, gene gel, gene...

Ne olursan ol; ister kâfir ol, ister Mecusî, ister put perest;

İster yüz kere tövbe etmiş ol,

İster yüz kere bozmuş ol tövbeni.

Umutsuzluk kapısı değil bu kapı; Nasılsan öyle gel"

Bu dizelerden de anlaşılacağı gibi Mevlana'nın kişi, inanç ve düşünce özgürlüğüne olağanüstü bir değer vermesi, bütün insanları (suçlu-suçsuz, Mecusi-

putperest, kara-sari, efendi-köle) saygıya ve sevgiye çağırması onun en büyük özelliğidir. Mevlana biçimci değildi, her türlü kısıtlamanın karşısındaydı (Aksaç, aymavisi.org).

Hoşgörü konusunda Anadolu'da, Balkanlar'da Arap topraklarında saygı ile anılan bir diğer büyük Türk âlimi de Hacı Bektaş Veli'dir. Hacı Bektaş Veli, düşüncesinin özüne insanı koymuştur. Ona göre, yaratılmışların tümü güzeldir. Çünkü bütün yaratılmışlar yaratandan ötürü sevilmelidir. Hacı Bektaş Veli'ye göre insanlar arasında eşitliğin yanında bir de farklılık vardır. Bu farklılıkların başında insanların dış dünyalarından çok iç dünyaları gelmektedir. Her insanda iyilik ve kötülük, güzellik ve çirkinlik, yalancılık ve dürüstlük, cömertlik ve cimrilik, hoşgörü ve bağnazlık gibi birbirine zıt birçok davranış bulunmaktadır. Bu davranışlardan olumluyu benimseyen insanlar aynı zamanda Tanrı dostudurlar. Her insan bu yolda çaba gösterip eğitim yaptığı zaman kısa veya uzun bir zaman dilimi içinde olgun insan olabilir (Aytaş, 2010: 144).

Hacı Bektaş Veli'nin ocağında pişen, kültür ve edebiyatımızda farklılıklara gerçek bir hoşgörü ile yaklaşan, bundan 700 yıl önce yaşamış büyük şair, hoşgörü anıtı Yunus Emre şöyle diyor (Kavcar, 1995: 2);

"Gelin tanış olalım  
İşi kolay kılalım  
Sevelim sevilelim  
Dünya kimseye kalmaz  
Yetmiş iki millete bir gözle bakmayan  
Medreseye müderris olsa hakikatte asidir"

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi Türk insanı, tarihte hoşgörünün çok çarpıcı örneklerini vermiştir. Birçok farklılığa sahip birey, toplum Anadolu topraklarında

sahip oldukları farklılıklara saygı göstererek yıllarca mutlu bir şekilde yaşamayı başarmıştır.

Batıda başlayan coğrafi keşifler, Rönesans fikir hareketleri, akıl almaz bir şekilde hız kazanan sömürü kültürü, bununla gelişen sanayi devrimi ve sermaye birikiminin belirli bir noktaya ulaşması; 19. Yüzyılda gerek politika, siyaset gerekse de düşünce sisteminde bir ben duygusu bir birleşme hareketleri filizlemiştir. Bu benlik duygusu ulus kökenli akımların ateşleyerek, Osmanlı topraklarında yaşayan farklı ulusları bu ateşin içine çekmiştir. Her yere sıçrayan bu ateş yüzyıllardır sağlıklı ve mutlu bir şekilde yaşayan toplumlar arasında gerilimlere sebep olmuştur (Argüden, 2007: 22). Ulus kökenli akımların alev alması ile birlikte diğerine göre ondan farklı unsurlara sahip olan toplumlar birbirlerine savaş açmaya başlamıştır. Daha önce birbirlerinin farklılıklarına hoşgörü ile yaklaşan toplumlar artık farklılıklarını savaş sebebi saymışlardır. 72 milletin ve binlerce farklı gurubun yaşadığı Osmanlı İmparatorluğu, adeta farklılık kaynaklı savaş alanı haline gelmiştir.

20 yy. başlarına gelindiğinde birçok savaşın yaşanması ve ayrılımların gerçekleşmesi ile artık Osmanlı Devleti farklılıklardan arınmış ve daha çok benzeşen grupların bir arada olduğu Türkiye Cumhuriyeti devletini kurmuştu. Yeni kurulan Türkiye Devleti ile birlikte artık ulus kaynaklı farklılıklar Türk üst kimliği ile benzeşen bir yapıya kavuşturulmuştu. Türkiye Cumhuriyeti'ne vatandaşlık bağı ile bağlı olan herkese Türk sayılmaktaydı ve etnik durumu ne olursa olsun herkesin eşit haklara sahip olduğu bir ulus devlet modeli benimsenmişti. Bu ulus devlet modelinde tüm gruplar farklılıkları ile birlikte eşit sayılmış ve daha öncede bahsettiğimiz gibi Anayasanın 10. maddesi ile de aynasal bir güvence altına alınmıştır. Genç cumhuriyette 1990'lara kadar etnik farklılıklardan dolayı kapsamlı bir sorun yaşanmamıştır. 1990'larda dış kuvvetlerinde

Türkiye üzerine oynadıkları oyunlarla birlikte ülke yeniden etnik farklılıklara dayalı bir ayrımcılığa sürüklenmek istenmiştir. Yıllarca farklılıklara saygı ile yaklaşmış bir ülkede farklılıklara hoşgörüsüzlük yapıldığı iddia edilerek çatışma çıkarılmak istenmektedir. Türkiye'de son dönemlerde hız kazanan farklılık tartışmalarının kaynağı sadece kendi iç dinamiklerimiz değil aynı zamanda dış etkenlerinde rol oynadığı şüphe götürmez bir gerçektir. Farklılıklar konusunda yapılan birçok tartışma, Türkiye'yi bilhassa etnik köken bağlamında ayırıştırma amacı ve düşüncesini barındırmaktadır (Gümüş, 2009: 19).

Türkiye'de halkın %99 Müslüman'dır ve İslamiyet'e göre farklılıkların yönetimi konusunu nasıl olduğunu bilmek gerekmektedir. İslam'da öteki veya başkası kimdir? İslam dininde bu sorunun cevabı çok önemlidir. Davranışlarımız genel olarak ötekine (bu öteki akrabamız, komşumuz veya sadece hemcinsimiz olabilir) bakışımıza, ona hangi değeri verdiğimizimize bağlıdır. Zenginlik fakirlik, güzellik, çirkinlik, ırk, renk ve soy farklılığı birbirimize bakışımızı farklılaştırabilir. Bu farklılık öyle ileri gidebilir ki, insanlar arasına en sağlam duvarlardan daha zor aşılabilecek sınıflar, sınırlar koyar. İnsanlar dışlanabilir, köleleşebilir (Bilgin, 2000: 1). Bu sebeple Hz. Allah ırkçılığı yasaklamıştır. Kur'an-ı Kerim'de geçen Hucurat Suresi 13. Ayette şöyle buyurmaktadır; "Ey insanlar, gerçekten, biz sizi bir erkek ve bir dişiden yarattık ve 'birbirinizi tanımanız ve tanışmanız' için sizi halklar ve kabileler (şeklinde) kıldık. Şüphesiz, Allah katında sizin en üstün (kerim) olanınız, (ırk, renk, soy ve servetçe değil) takvaca en ileride olanınızdır."(Hucurat, 13). Yine Peygamber efendimiz Muhammed Mustafa (S.A.V) Hadis-i Şerifelerinde şöyle buyuruyor; "Hepinizin bir olduğu gibi, babalarınız, dininiz ve Peygamberiniz de birdir. Arabın Aceme, [Arap olmayana] Acemin Araba üstünlüğü olmadığı gibi, kırmızının karaya, karanın kırmızıya üstünlüğü yoktur. Hiçbir milletin diğerine üstünlüğü yoktur. Üstünlük ancak takva iledir."



Ayet ve hadislerde de görüldüğü gibi ırkçılık yasaklanmıştır ancak farklılıklarda yok sayılmamıştır. Dünyada sadece bir tane kavim, kabile veya ümmet değil, birden çok kavim veya ümmet vardır ve bu farklılığın hikmeti ise insanların birbirini tanıması, gerektiğinde birbirinden ayrılmasını, dünyadaki insanlığa ait kültür ve medeniyetin farklılık göstermesi, çeşitli renklerin oluşmasını ve insanların bütün marifetlerini ortaya koyması için birbirleri ile yarışmasını sağlamaktır (Karaman, 2006). Buradan da anlaşılacağı gibi İslamiyet göre farklılıkların yönetimi; insanlarda var olan farklılıklardan yarar sağlamayı ve her bir farklılığa mensup bireylerin insanlık medeniyetine katkı yapması için farklılıklara saygı ve hoşgörü çerçevesinde birbirleri ile yarışmasını sağlamaktır.

İçinde bulunduğumuz zamanda, etnik köken farklılıklarına dayalı bir Türk, Kürt, Laz, Çerkez vb. sorunu ve dini ya da bireysel farklılıklara dayalı başörtüsü veya türban sorunu, ülke enerjisinin ve performansının verimsiz bir şekilde harcanmasına sebep olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı Türkiye gerek kamu yönetimi gerek özel alandaki örgütler, gerek de toplum olarak farklılıkların bir arada yönetimi konusunda kendisini geliştirmek zorundadırlar. Bu sebeple farklılıkların yönetimi Türkiye'de en çok ihtiyaç duyulan alanların başında yer almaktadır.

Son zamanlarda Türkiye'deki işletmeler açısından farklılıkların yönetimi konusuna baktığımız zaman ise, işletmeler sosyal sorumluluk kavramına ve SA 8000 (Social Accountability Standard) standartlarına önem vermeye başlamışlardır. İşletmeler bu üretimlerinde ve çeşitli faaliyetlerinde bu standartlara uyarak insan halkalarına uyacak biçimde uygun çalışma koşulları sağlamaktadırlar (Budak ve Budak, 2004: 179).

Türkiye'de farklılıkların yönetimi kavramını uygulayan örgüt sayısı hakkında kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Türkiye'de farklılıkların yönetimini uygulayan örgütlerden birisi olan IMTEKS'in insan kaynakları müdürü Mehmet Öner ile 2006 yılında Ayseli Usluata ve Atilla Bal tarafından bir röportaj yapılmıştır. Bu röportajda, örgütün uyguladığı farklılıkların yönetimi konusunda bilgiler alınmıştır ve farklılıkların yönetimini Türkiye'deki uygulamaları hakkında değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan bu röportaj Türkiye'de farklılıkların yönetimi için önemli olduğu için röportajın bazı kısımlarını vermek yararlı olacaktır (Usluata ve Atilla Bal, 2007: 99-101, Akt. Sürgevil, 2010: 190-191).

*"Türkiye'deki farklılık kavramlarıyla Batı Avrupa ülkelerindeki farklılık kavramı aynı anlamlar taşımaktadır. Batı'da daha çok ırksal farklılıklara ağırlık verilmektedir. Irksal farklılıklar aynı zamanda, işyerlerindeki demografik özellikleri de kapsamaktadır. Batı'da farklılıklara ilgili konuların ortaya çıkmasında; göç eden işçilerin toplumda bütünleştirilmesi ve azınlık çalışanlarla baş edebilme ihtiyacı etkili olmuştur. Farklılık kavramı, Batı ülkelerinin gündemine yıllar önce düşmüştür ve yıllar geçtikçe insanlarla ilgili olan tüm değişiklikleri kapsamaya başlamıştır. Türkiye'de ise, Türk nüfusunu çoğunluğu için, ırksal farklılıklardan söz etmek pek mümkün değildir. Batı ülkelerinde farklılıkların, önemli ve temel bir sorun olarak ele alındığı zamanlarda, Türkiye'de bu konuya benzer bir ilgi gösterilmemiştir. Türkiye'deki araştırma çabaları daha çok kavramın kültürel boyutları ile kısıtlı olmuştur. "*

*"Türk işletmelerinde, daha verimli çıktılara ulaşabilmek için farklı bir işgücünün nasıl yöneticiliği önemli bir sorundur. Bu amaca ulaşabilmek için örgütlerin, geniş bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Farklılık kavramının; yaş, cinsiyet ve etnik köken gibi özelliklerin ötesine geçerek; yaşam tarzı, iş alışkanlıkları ve yaradılıştan gelen farklılıklara yönelmesi gerekmektedir. Şüphesiz, farklılıkları yönetmek için hem bilinçli hem de profesyonel bir çaba gösterilmelidir. "*

*" Farklılıkları desteklemenin en önemli avantajları arasında; esneklik, değişen koşullara uyum sağlama yeteneği, örgüte fayda sağlayacak yeni ve yaratıcı fikirlere açık olma ve benzeri sayılabilir. Farklılıkların farkında olmamak ise dezavantajlı sonuçların doğmasına neden olan unsurların başında*

*gelmektedir. Eğer bir işletme yönetimi farklılıkların doğal olduğunun ve yönetilmesi gerektiğinin farkında değilse; o işletmenin önemli ekonomik kayıplarla karşılaşması mümkündür."*

*Mehmet Öner'e göre farklılıkların etkin yönetimi; " Farklı sosyal statü etnik köken, din, meslek, kent, köy vb. den gelen grupların bir arada ve bütün olarak etkin bir şekilde faaliyette bulunması" anlamına gelmektedir. Yine Mehmet Öner'in ifadesi ile "İMTEKS'de farklılıklar; işgücüne sahip olduğu zihinsel özelliklerin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. İMTEKS, farklı kişilerin işlerin yapılış tarzına farklı bakış açıları getirmelerin teşvik edildiği bir iş çevresi yaratmaktadır."*

Özer Süral'ın yaptığı bir araştırmada Türkiye'deki işgücündeki değişiklikleri analiz etmiştir ve şu saptamalarda bulunmuştur (Süral, 2007:112);

- Çalışma yaşamında kadın sayısı artmakta ve annelikleri ile birlikte kariyerlerini yapmak istemektedirler.
- Çalışanların eğitim seviyesi yükselmektedir.
- Son zamanlarda çıkarılan yasalarla birlikte emeklilik yaşı artmakta ve bu durumun soncunda işgücü yaşının ortalaması değişmekte, daha fazla yaşlı insan istihdam edilmektedir.
- Cinsellikle ilgili önyargılar kırılmaktadır.
- Azınlıklarla ve diğer guruplara karşı duyarlılıklar artmaktadır.
- Avrupa Birliği'ne tam üyelik sürecinde, iş yaşamındaki ayrımcılık gibi konular yeniden düzenlenmektedir.

Son zamanlarda farklılıkların yönetimi konusu Türkiye'de siyasilerin konuşmalarından günlük dildeki konuşmalara kadar yaygınlık kazanmıştır. Bunlara ek olarak bir çok firma misyon ifadelerinde farklılıkların yönetimi konusunu işlemeye başlamıştır. Farklılıkların yönetimi konusu Türkiye'de yeni bir kavramdır. Türkiye'de bu konu işle ilgili eşit istihdam fırsatı, farklılıkların yönetimi ve ayrımcılık kavramları ile

çalışmalar yapılmıştır. Bunlar; (Woodward ve Özbilgin, 1999; Aytaç, 2000; Özbilgin, 2000; Özbilgin, 2002, Özbilgin ve Woodward, 2004; Dereli ve Baykasoğlu, 2005; Healy, Özbilgin ve Aliefendioğlu, 2005; Seymen, 2005; Bereket ve Adam, 2006; Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2006; Kara, 2006; Aliefendioğlu ve Özbilgin, 2006; Bulutlar, 2007; Küskü, Özbilgin ve Özkale, 2007; Kamaşak ve Yücelen, 2007; Özgener, 2007; Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007; Budak ve Mayatürk, 2008; Memduhoğlu, 2008; Sürgevil ve Budak, 2008; Gümüş, 2009; Tozkoparan ve Vatansever, 2009; Sürgevil, 2008,2010 şeklinde sıralayabiliriz (Sürgevil, 2010:192).

Farklılıkların yönetimi konusun da yapılan doktora tezleri; Begeç, 2004; Memduhoğlu, 2007; Sürgevil, 2008; Aksu, 2008; yüksek lisans tezleri ise Sarayönlü, 2003; Ünalp, 2007; Kılıç, 2009 şeklinde sıralayabiliriz. Bu konuda yazılan kitaplar; işgücündeki farklılıkların yönetimi, (Dereli, 2007), iyi ki farklıyız (Arslan, 2007) farklılıkların yönetimi, (Memduhoğlu, 2008), işletmede farklılıkların yönetimi (Gümüş, 2009) kitap bölümleri ise; stratejik insan kaynakları yönetimi (Barutçugil, 2004: 227-234), yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi (Budak, 2008:391), küreselleşme ve çok uluslu işletmecilik kitaplarında (Seymen ve Bolat, 2005: 125,175), küresel farklılıkların yönetimi (Özbilgin, 2008) çeşitliliği yeniden düşünmek çeşitliliklerin yönetimi (Özer, 2007) ve insan kaynakları dergilerinde de yer almaktadır.

Farklılıkların yönetimi konusunda Türkiye'de yapılan konferans ve seminerler projeler ise aşağıdaki şekilde sıralayabilir (Süral, 2007: 113);

- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın düzenlediği Kalder'in organizatörlüğünü yaptığı Mükemmellik Forumu 27-28 Eylül 2000 tarihinde İstanbul'da düzenlenmiştir. Farklılıkların bir arada yönetimi:

Mükemmelliğe doğru bir köprü ana temalı kongrede; farklılıklar, birer fırsat mı, tehdit mi?" "Mükemmellik için farklılıklardan yararlanmanın yolları", "Ortak girişimlerde farklılıkların yönetimi", "Değişen dünyada değişimleri yönetmek", "Yönetim kabiliyetleri geliştirmek" gibi son derece ilginç konu başlıkları altında oturumları ihtiva edilmiştir.

- PERYÖN tarafından 4-6 Ekim 2006 tarihlerinde düzenlenen 14. Ulusal Yönetim Kongresi'nde "Mozaik: İnsan Yönetmek Sanattır " ana teması etrafında; yaş, cinsiyet, eğitim, kültür gibi çeşitli yönlerden birbirinden farklı olan insanların bu farklılıklarını muhafaza ederek, grup olarak başarıya ulaşabilmenin yolları ve farklılıkların yönetiminin zorlukları tartışılmıştır.
- Haziran 2006 ve Eylül 2007 tarihleri arasında " Herkes Farklı - Herkes Eşit" isimli bir Avrupa projesi yapılmıştır.

Farklılıkların yönetimi konusunda devlet açısından yapılan çalışmalar ise genellikle yasal düzenlemeler ile negatif ayrımcılığa engel olmak ve herkesi farklılıkları ile işit hale getirmek olmaktadır. Bu konuda yapılan düzenlemeler ise (Sürgevil, 2010: 193);

- Türkiye Cumhuriyeti farklılıkları anayasal düzenleme ile güvence altına almıştır. Anayasası 10. Maddesinde "Herkesin, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşit" olduğu belirtilmektedir.
- 2003 yılında yürürlüğe giren, 4857 sayılı Yeni İş Kanunu'nun 5. maddesi ile Türkiye farklılıkların yönetimi konusunda AB standartlarına ulaşmıştır. Bu madde, "Dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, mezhep vb. sebeplere dayalı ayırım yapılamaz." şeklindedir.

- Yine iş kanun 30. maddesinde, her yıl ocak ayı başında itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulu'nca belirlenecek oranlarda; işletmeler, engelli ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun ek 1. Maddesinin (B) fıkrasında yer alan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmaları gerekmektedir. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplamı yüzde altıdır. Ancak engelliler için belirlenen oran, toplam oranın yarısından az olamaz.
- 20 Nisan 1990 günlü Resmi Gazete'de yayımlanan 422 sayılı KHK ile "Kadının Statüsü ve Sorunları Başkanlığı" adıyla ve Başbakan'a bağlı olarak, ülkemizde kadın erkek eşitliğinin sağlanması, toplumsal yaşamın tüm alanlarında kadınların konumlarının güçlendirilmesi ve kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi için politikalar üretmek, strateji geliştirmek, tüm paydaşlarla işbirliği yapmak ve koordinasyonu sağlamak amacı ile kurulmuştur.

Türkiye'de farklılıkların yönetimi konusu, bireylerin sahip olduğu farklılıklarla birlikte herkese eşit fırsatlar sağlamayı, diğer yandan herkesin farklılıklarına saygı göstermeyi hedefleyen, çalışan farklılıklarını örgüte artı bir değer katma fırsatı olarak değerlendiren bir yönetim tarzıdır. 1990'lı yıllardan itibaren literatürde yerini alan farklılıkların yönetimi konusu, hem yazınsal hem uygulama hem de örgütsel açıdan araştırılmaya ihtiyaç duyan ve gelişmeye muhtaç bir alan kabul edilmektedir (Sürgevil, 2010: 194).

Son söz olarak "insanlığın özlemi, bireysel farkları yok etmeyen ve bireysel farkların bütünün uyumunu bozmadığı bir tümlüğe! "İnsan-ı kâmillerden oluşmuş, doğayla dost bir topluma" (Atasü, 1995: 25).

#### 1.4. Farklılıkların Yönetiminde Farklılık Kaynakları

Dünyada yaşayan ne kadar insan varsa bir o kadar da farklılık ve çeşitlik vardır. Çünkü hiçbir birey birbirine benzemez. Aynı babadan olan ve aynı anadan doğan çift yumurta ikizleri bile karakter olarak bir birine benzememektedir. "Farklılık kavramı, başkalarından beklentisi olan, belirli bir inanca ve davranışa sahip herkesle ilgilidir. Farklılık ırk ve cinsiyetten daha fazla şeyi ifade eder" (Ünalp, 2007: 65). Aslında bu farklılıklar bireyleri birbirinden (diğerlerinden) ayıran özelliklerdir. Bir toplumun üyeleri olarak tüm insanlar, "insan " olmanın önemli özelliklerini paylaşırken; aynı zamanda birbirinden farklılaşmaktadırlar. Tüm insanları veya grupları birbirinden ayıran ve farklılaştıran çeşitli özellikler (kültürel, biyolojik, vb.) vardır. Bahsedilen tüm bu farklılıklar insanların "farklılıklar yelpazesini" oluşturmaktadır (Sürgevil, 2010: 8).

Farklılıkların yönetimini ortaya çıkması ile birlikte bu konuda birçok farklılık gruplandırması yapılmıştır. Her yazar kendi bakış açısına göre bir gruplandırma yapmıştır. Konunun daha anlaşılır olması açısından öne çıkan gruplandırmaları incelememiz gerekmektedir.

Farklılıkları gruplandırmak, daha iyi anlayabilmemiz için bir kategorilendirme yapmak, bu konudaki karmaşıklığın giderilmesi açısından faydalı olacaktır. Farklılıkları gruplandırma konusunda esas olarak *faktör yaklaşımı* (farklılık özelliği ya da vasfı) gruplandırma türü ön plana çıkmıştır (Gümüş, 2009: 42).

##### 1.4.1. Faktör Yaklaşımı

Farklılıkların gruplandırılmasında ilk gruplandırma yöntemi olan faktör yaklaşımı, iki kategorili farklılıklar yaklaşımı ve çok kategorili farklılıklar yaklaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır. İki kategorili farklılıklar yaklaşımı ise, birincil ve ikincil farklılıklar,

yüzeysel ve derin düzeyde farklılıklar, gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen farklılıklar olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

#### 1.4.1.1. İki Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı

*Birincil ve ikincil farklılıklar* gruplandırması fark kavramının tanımını yaparken değindiğimiz doğuştan gelen ve sonradan olan farklılıklar gruplandırması ile aynı özellikleri taşıyan bir gruplandırmadır.

**Tablo 1.2: Birincil ve İkincil Farklılıklar**

Birincil farklılıklar	İkincil farklılıklar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinsiyet</li> <li>• Yaş</li> <li>• Etnik köken</li> <li>• Fiziksel özellikler</li> <li>• Cinsel yönelim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim</li> <li>• Din</li> <li>• Coğrafi konum</li> <li>• Gelir düzeyi</li> <li>• Çalışma yöntemi</li> <li>• İletişim tarzı</li> <li>• Tecrübe</li> <li>• Konuştuğu diller</li> </ul>

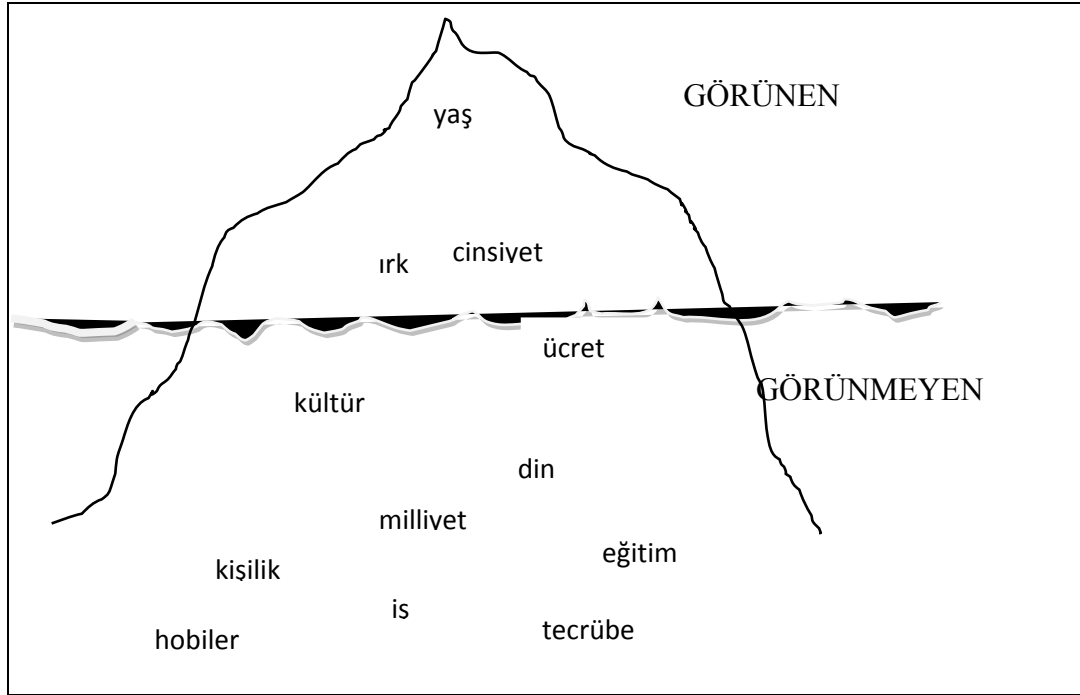
*Yüzeysel ve derin düzeyde farklılıklar ise*, ırk, cinsiyet, ten rengi ve fiziksel yapı gibi görünen yani basit olan, her insanın tabi olduğu özellikleri yansıtan farklılıklara yüzeysel farklılıklar, bunların zıttı olan her insanda olmayan düşünce tutum ve davranışları yansıtan farklılıklara ise derin farklılıklar denir (Sürgevil, 2010: 12-13).

*Gözlemlenen ve gözlenemeyen farklılıklar*, gözlenebilir farklılıklar, cinsiyet, ırk, etnik köken ve yaş gibi özelliklerden oluşmakta ve bu özellikler gözle görülebilir yani kolaylıkla anlaşılabilir farklılıklardır. Gözlenemeyen farklılıklar ise; bireyler arasındaki düşünce, fikir, eğitim gibi ilk bakışta anlayamayacağımız, ancak tanıdıkça



ortaya çıkabilecek farklılıklardır (Sürgevil, 2010: 14). Bu iki tür farklılığı bir buzdağına benzetebiliriz.

**Şekil 1.2: Gözlemlenebilen ve Gözlemlenemeyen Farklılıklar**



**Kaynak:** Gümüş, Murat. (2010: 45). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi, Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık, 1. Baskı, Bursa

*İşle yüksek veya düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar* ise bireyin işle ilgili olma derecesi önemlidir. İşle ilgili olma kavramı iş veya görevle ilgili beceri, tecrübe ve bakış açılarını kapsayan özelliklerdir. İşle daha ilgili olan farklılıklar performansı artırmaktadır. Üst yönetim kademelerinde olduğu farz edilen dört tür farklılık vardır. Bunlar, işlevsel uzmanlık konusundaki farklılaşma, eğitim, kıdem ve yaştır. Uzmanlık, kıdem ve eğitim daha çok işle ilgili ve performans artırmaktadır. Yaş ise performansa etki etmediği için daha az iş ile ilgili farklılıktır (Sürgevil, 2010: 15).

### 1.4.1.2. Çok Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı

Farklılıkları iki kategorili şekilde gruplandırmak bazen ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliği ve kısıtlılığı ortadan kaldırmak için farklılıkları iki kategorili değil de daha çok kategoriye bölerek gruplandırmak daha uygun olacaktır. Bu gruplandırmaları da aşağıda olacağı şekilde beş başlık altında toplayabiliriz (Sürgevil, 2010: 15).

Mannix ve Neale (2005) tarafından farklılık türlerini ve kategorilerini Tablo 1.3 ' de görüldüğü gibi ele almaktadırlar (Mannix ve Neale, 2005 'den aktaran Sürgevil, 2010:16).

<b>Tablo 1.3. Çok Kategorili Farklılıklar Sınıflandırması 1</b>	
Sosyal kategori farklılıkları	İrk Etnik köken Cinsiyet Yaş Din Cinsel yönelim
Bilgi ve beceri farklılıkları	Fiziksel yeterlilik Gelişim Deneyim Yetenek
Değer ve inançlar	Kültürel geçmiş İdeolojik inançlar
Kişilik farklılıkları	Biliş tarzı Duygusal yapı Motivasyon faktörleri
Örgütsel statü veya konum farklılıklar	Hizmet süresi Unvan
Sosyal yapı veya grup ilişkilerindeki farklılıklar	İş ile ilgili bağlar Arkadaşlık bağları Sosyal topluluk bağları Grup içi üyelikler
<b>Kaynak:</b> Sürgevil, Olcay. (2010: 16). <b>Çalışma Yaşamında farklılıkların yönetimi</b> , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D. Doktora Tezi	

Farklılıkların türleri ve gruplandırılması konusunda yine Point ve Singh (2003) tarafından 174 işletmenin internet sitelerinin tarandığı ve işletmelerin farklılıklara yönelik söylemlerinin incelendiği bir araştırmada; toplam 27 farklılık boyutu belirlenmiştir. Bu boyutlardan işletmelerde en çok vurgulanan ilk altısı şu şekilde sıralanmaktadır: cinsiyet, kültür, ırk ve etnik köken, yaş, ulusal ve ülke kökeni, engellilik. Daha sonra ortaya çıkan farklılıklar aşağıdaki Tablo 1.4' de de görüleceği gibi 6 grupta toplanmıştır (Point ve Singh (2003) 'den aktaran Sürgevil, 2010:16-17).

<b>Tablo 1.4. Çok Kategorili Farklılıklar Sınıflandırması 2</b>	
Coğrafi farklılıklar	Kültür Uyruk Dil Coğrafik bölge
Görünür farklılıklar	Cinsiyet İrk/etnik köken Yaş Engellilik Ten rengi Dövmeler(fiziksel görüntü)
Düşünce, inanç ve yönelim farklılıkları	Din Cinsel yönelim Siyasi görüş Sendikal bağlılık Düşünce tarzı
Sosyal statü farklılıkları	Medeni durum Sosyal sınıf/kast Ebeveyn statüsü Ailevi statü/konum Sağlık durumu
Eğitim, Kişisel ve mesleki geçmiş farklılıkları	Deneyim Kişisel donanım Meslek Eğitim Genel geçmişi
Diğer farklılıklar	Belirgin olmayan farklılıklar Genel farklılıklar
<b>Kaynak:</b> Sürgevil, Olcay. (2010: 17). <b>Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi</b> , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D. Doktora Tezi	

Yukarıdaki tablolarda da görüldüğü gibi birçok farklılık türü ve gruplandırmaları vardır. Her yazar kendine ait bir gruplandırma yapmıştır. Tüm bu yapılan gruplandırmaları bir arada toplayıp en çok kullanılan ve daha açıklayıcı olacak şekilde yeniden sıralayarak birer birer açıklarsak daha anlaşılır ve faydalı olacaktır. Tabloları özetlersek karşımıza, demografik farklılıklar, sosyo-kültürel farklılıklar ve kişisel farklılıklar olmak üzere üç grup farklılıklar çıkmaktadır. Bu üç grup farklılığı aşağıda ele alıp ayrı ayrı açıklayacağız.

#### **1.4.2. Demografik Farklılıklar**

Demografi, mevcut nüfusun; yaş, cinsiyet, evlilik durumu, geçim durumu, tahsil durumu gibi çeşitli sosyal ve ekonomik yönlerini inceleyen bilim dalıdır (www.turkcebilgi.com). Organizasyonlardaki çalışma ortamı açısından bakıldığında demografik farklılıklar; ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş ve fiziksel özellikler gibi doğuştan gelen ve insan iradesi veya tasarrufunda olmayan farklılıkları kapsar. Farklılıkların yönetimi literatüründe demografik farklılıkların kökenini Amerika'da yaşanan anti-ayrımcılık yani siyah-beyaz arasındaki çatışmalara dayandırmaktadırlar. Daha öncede açıkladığımız gibi örgüt çalışmalarda farklılık düşüncesinin, ırk, etnisite ve cinsiyete dayalı çalışmalarda başladığı söylenebilir (Memduhoğlu, 2008: 36).

Gelişmiş ülkelerde organizasyonlardaki iş gücü farklılığı ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar ile yöneticilerin çalışanları daha etkin ve verimli bir şekilde yönetmesine yardımcı olacak veriler sağlanmaktadır (Begeç, 2004: 27)

Şimdi demografik özellikleri tek tek inceleyelim.

### 1.4.2.1. Irk

*Yeryüzünde değişik iklimler bulunduğuna göre, değişik fiziksel özellikleri olan ırkların bulunması doğaldır. ( İbn Haldun )*

On yedinci yüzyılda, kapitalizmin gelişmeye başlamasıyla birlikte sosyal bilimlerin de hızlı bir gelişme süreci içine girdiği görülmektedir. Daha 1684 gibi erken bir tarihte, Fransız gezgini ve bilgini François Bernier (1620-1688) antropolojik anlamda bir ırk tanımlaması yapmak girişiminde bulunmuştur. Irk kavramını bugünkü anlamında ilk kullanan düşünür ise Kant olmuştur (Meydan Larousse, 1969:122).

Biyolojinin gelişmesine büyük katkılarda bulunan bilim adamlarından biri olan İsveçli botanikçi Linnaeus (1707-1778) dünyadaki ırkları 4 gruba ayırmıştır. Bunlar, Afrikalı Siyah, Amerikalı Kızıl, Asyalı Kahverengi, Avrupalı Beyaz ırklarına ayırmıştır (Şenel, 1993:2).

İrklara ilişkin ilk sınıflandırmalardan birini, Alman anatomi ve fizyoloji bilgini Johann Friedrich Blumenbach (1752-1840) yapmıştır. Kafatası ölçümlerine dayanarak insan türünü beş gruba ayırmıştır: Kafkasyalı (beyaz ırk) , Moğol, Etiyopyalı, Amerika Yerlisi ve Malayalı. Daha sonra bütün canlıları sınıflandıran İsveçli biyolog Carolus Linnaeus (1707-78) deri rengine göre ayırt ettiği dört değişik ırk tanımlamıştır. Onu izleyen biyologlar da fiziksel özellikleri temel alan ırk grupları üstünde çalışmışlardır. Ne var ki, bu tür sınıflandırmaların bilimsel ve kesin olmadığı daha sonra anlaşılmıştır (Şenel, 1993: 2)

Irk gruplandırması (insanlar arasındaki biyolojik tip farklılıklarına göre yapılan sınıflandırma) insanları birbirinden ayırmada kullanılan en temel araçlardan biridir ve insanlar arasındaki biyolojik tip farklılıkları esas alınarak yapılır. İrkların çeşitli ve

karmaşık bir yapı almasında büyük çaplı nüfus hareketleri etkili olmuştur (Aksu, 2008: 38).

İnsanlar deri ve saç rengi, boy uzunluğu, vücut biçimi gibi fiziksel özelliklerine ve genetik olarak incelenebilen kan grubu gibi biyolojik öğelere göre belli gruplara ya da ırklara ayrılır. Günümüzde biyologlar fiziksel farklılıklardan daha çok ırklar arasındaki genetik farklılıkların incelenmesiyle ilgilenirler ([www.belgeler.com](http://www.belgeler.com)).

Çoğu insan, yanlış bir biçimde, insanların kolayca biyolojik bakımdan farklı ırklara ayrılabilceğine inanır. Bu durum, araştırmacıların dünyadaki insanları ırklara göre sınıflama yönündeki sayısız çabaları dikkate alındığında pek şaşırtıcı değildir. Kimi yazarlar dört ya da beş, kimileri de üç çeşit temel ırk ayırt etmişlerdir. Ne ki, bu sınıflamaların işe yararlılığını ortadan kaldıracak çok fazla istisna bulunmaktadır ([www.hubyar.eu](http://www.hubyar.eu)).

Örneğin, yaygın olarak kullanılan bir tip, siyah ırktır; bunun koyu renkli derileri, kıvrıkcık siyah saçları ve başka belirgin nitelikleri olan insanlardan oluştuğu varsayılır. Ancak Avustralya'nın ilk yerlileri, Aborjinler, derileri koyu renk olsa da, saçları dalgalı kimi zamanda sarıdır. Çok sayıdaki başka örnekler, tam anlamıyla yalın bir sınıflama yapılmasını engellemektedir. Tam anlamıyla saf bir ırk yoktur; yalnızca insanlar arasındaki fiziksel türden farklılıklar, farklı toplumsal ya da kültürel grupların birbirleriyle bir araya gelme derecelerine bağlı olan nüfusun karışmasıyla ortaya çıkarlar. İnsan nüfus grupları bir süreklilik gösterir. Nüfus içindeki, görünür fiziksel özellik farklılıkları, bunlar arasındaki çeşitlilik kadar fazladır. Bu olgular yüzünden pek çok biyolog, antropolog ve sosyolog, ırk kavramının tümünden bırakılması gerektiğine inanmaktadır ([www.hubyar.eu](http://www.hubyar.eu)).

İrk farklılıkları göz önüne alınarak yapılan ayrımcılık, özellikle birçok ırkın aynı anda bir arada olduğu karışık ülkelerde hala mevcuttur. Geçtiğimiz yıllarda Amerika'da Afrika kökenli vatandaşların uğradıkları haksızlıklar bunun kanıtıdır. Amerika siyah ve beyaz arasındaki savaşı azaltmak için çok çaba sarf etmiştir ancak hala bu zihniyete sahip yöneticiler bulunmaktadır. Benzer durum Avrupa yarım adasının da var olmuştur ve hala devam etmektedir. Kendisini üstün ırk gören Avrupalılar beyaz olamayan insanlara karşı önyargı ile bakmaktadırlar (Memduhoğlu, 2008: 37).

#### **1.4.2.2. Etnisite**

Etnisite kavramının, dünyada artan insan hakları ve eşitlik olgusu ile birlikte dünya ve yerel ölçekte giderek önemi artmakta, sosyal bilimlerde ve kimlik araştırmalarında anahtar kavram olarak kullanılmaktadır. Gelişen iletişim ile birlikte artık gruplar seslerini daha çok duyurabilmekte ve daha çabuk refleks gösterebilmektedirler. Aynı durum örgütler içinde geçerlidir ve günümüz çalışma ortamında kimse etnik kökenini saklama niyetinde değildir. Bu sebepten dolayı organizasyonlar ve çalışmamız için etnisite kavramı önem teşkil etmektedir. Etnisite kavramı nereden gelmiştir ve neyi ifade etmektedir? Bu sorunun cevabı önemlidir.

Raymond Williams, etnik teriminin 14. yüzyılın ortasından itibaren İngilizce diline girdiğini belirtmektedir. Yunanca ethnikos sözcüğünden geldiği düşünülen bu terim 19. yüzyılın ortalarına kadar pagan, putperest ya da Yahudi olmayan anlamlarında kullanılmıştır. Bu tarihten itibaren etnisite ırksal özelliklere ilişkin bir kavrama dönüşmüştür. Williams “etnikler” sözcüğünün 1961 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde “Yahudiler, İtalyanlar ve diğer aşağı soylar için kullanılan nazik bir terim” olarak tanımlandığını vurgulamaktadır (Erdemir ve Erhan, 2006: 202-203).

De Vos'un tanımıyla etnisite; "Aynı kültür boyutunda yer alan bir insan grubunun sübjektif, sembolik ve amblemantik amaçlarla, grup içinde dayanışma sağlamak ve öteki gruplarla farklılıkları vurgulamak için kullandığı etnik kimliğin içselleştirilmesi ve davranışa dönüştürülmesi durumudur (Özdemir, Şimşek ve Aktaş, 2008: 331).

Etnisiteyi, topluluk olarak değerlendirdiğimizde kültürel farklılıklara yapılan vurguyu belirtmektedir. Kendine özgü kültürleri olan grupların, kendilerine özgü olan bu kültürleri onları diğerinden ayırır ve o gruba kendilerini dışarıdakilerin gözünde tanımlayan bir kimlik kazandırır. Etnisitenin genel özellikleri doğum, okur-yazarlık oranı ve kentleşme oranları gibi nesnel göstergelerden çok belli sayıda kadın ve erkeğin kuşaklar boyunca etkileşimlerinin, paylaşımlarının ve deneyimlerinin kültürel unsurlara verdikleri anlamlardan ileri gelmektedir. İnsanların paylaştıkları bu deneyimler, zaman içerisinde billurlaşır ve her kuşak kendi etkileşimleriyle beraber bu değerleri gelecek kuşaklara aktarır. Ve böylece belirli paylaşımlar doğrultusunda biçimlenen bir etnisite ortaya çıkmaktadır (Şekerbay, 2009: 6).

Herhangi bir grubun etnik grup olarak tanımlanabilmesi için genelde 6 kıstas önerilmektedir. Bununla beraber çeşitli araştırmacıların çalışmaları sentezlenerek bu sayıyı 8'e kadar çıkartabilmek mümkündür (Çakır, 2009: 11). Bunlar;

- Grubun kendisine ait kolektif bir özel ada sahip olması,
- Grupta ortak ata, soy inancının olması,
- Grubun ortak tarihi anıları paylaşması, yani ortak toplumsal belleğin olması,
- Grubun üyelerince paylaşılan bir ya da daha fazla ortak kültürel unsurun/geleneğin olması,



- Grubun belirli bir toprak/yurt ile bağ kurması,
- Grup üyeleri kendilerinin özel bir grup oluşturdukları düşüncesine sahip olması,
- Grup üyeleri arasında dayanışma duygusunun gelişmiş olması,
- Genel olarak endogami evliliğinin tercih edilmesi.

Farklılıkların yönetimi ile ilişkili olarak organizasyonlarda etnisite ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çoğu yazar, farklı etnik gruplardan oluşan heterojen örgütlerin homojen örgütlere göre daha verimli olduklarını kanısına varmışlardır (Memduhoğlu, 2008: 40).

Yöneticiler etnik çeşitlilik ile ilgili sorunları ele alırken, etnik özellikler bireysel kimliğin en önemli parçası olduğunu unutmamalıdır. İnsanlar ancak tüm kimlik özellikleri ile tanındıklarında kendini saygı görmüş ve onurlandırılmış hissetmektedirler. Yapılan araştırmalarda etnik azınlıkların işe alım oranlarının diğer bireylerin işe alım oranından düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü yöneticilerin çoğu farklılıkları sorun olarak görmekte ve dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Dikkat edilmesi gerek noktaları ise şöyle özetlemektedirler (Memduhoğlu, 2008: 40):

- Etnik farklılıkları dile getirirken kaçınılmamalı, farklılık dile getirilip tanımlanmalı, ancak herhangi bir ayrımcılığa yola açmamalıdır.
- Yöneticiler önce kendi etnik geçmişlerini gündeme getirip diğerlerinin de zorlanmamak kaydıyla aynı şeyi yapmasını beklemelidir.

- Etnik kimlikleri değersiz göstermekten kaçınarak etnik farklılıkların çok önemli olmadığını vurgulanmalı, kültürler arası ortak noktalara önem verilmelidir.
- Etnik farklılıklar hakkında olumlu bile olsa şaka yapılması engellenmelidir.

### 1.4.2.3. Cinsiyet

Cinsiyet ve cinsiyet kültürü ile alakalı çalışmalarda karşılaşılan önemli bir güçlük, “cins”, “cinsiyet” ve “toplumsal cinsiyet” gibi kavramlara yüklenen anlam farklılıklarıdır. Bu hususta yapılan değerlendirmelere bakıldığında, farklı kavramlara benzer anlamlar yüklendiği görülmektedir (Ersoy, 2009:210).

Batıda “sex” kelimesi ile kişinin biyolojik durumu kadar anatomik özelliklerini, yani fiziki olarak farklılığı, “Gender” ile de sosyal-kültürel rollerin temsilini ifade etmektedirler. Gender toplumsal cinsiyeti belirtmekte, erkeklik ve kadınlık arasındaki toplumsal bölünmeye işaret etmektedir. Dolayısıyla burada toplumsal cinsiyet kavramı ile esasında kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkların toplumsal boyutuna dikkat çekilmektedir. Ancak daha sonraki süreçlerde bu kavram, erkekliğin ve kadınlığın kültürel idealleri ile stereotipilerini de içine alacak kadar genişletilmiştir (Ersoy, 2009:210).

Türkiye’de ise sex kavramına karşılık cinsiyet kavramı kullanılmış ve anlam olarak, kişinin kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özelliklerini tanımlamaktadır. Gender kavramına karşılık ise, toplumsal cinsiyet kavramı kullanılmış ve anlam olarak da, toplumun verdiği roller, sorumluluklar, toplumun bireyi nasıl gördüğü, algıladığı ve toplumun beklentilerini ifade etmektedir (Üner, 2008: 6).

Cinsiyet, atfedilmiş bir statüdür. Bir diğere anlatımla, cinsiyet toplumda bireye anne rahminde ilk oluşmaya başladığı zaman meydana gelir ve bireyin tercihiinde değildir, kız ya da erkek doğarız. Bireyler, atfedilen statüleri üzerinde kontrole sahip değildirler. Bunun aksine, aldıkları eğitim ve/veya meslekleri aracılığıyla kazanılmış statülerini belirleyebilirler. Bir atfedilmiş statü olan cinsiyeti ise, değiştiremezler. Cinsiyet aynı zamanda temel bir statüdür. Bunun nedeni, cinsiyetin bütün toplumlarda önemli bir sosyal anlama sahip olmasıdır. Bu bağlamda kadınlar, çoğunlukla annelik ve eşlik gibi toplumsal cinsiyetleri ile erkekler ise mesleki ünvan gibi statülerle tanımlanırlar (Demirbilek, 2007: 13).

Cinsiyet farkı, sadece bir beden, fiziksel veya biyolojik farklılık değildir. İnsanlık varoluşundan bu tarafa çeşitli kültürler ortaya çıkmıştır. Her kültür, farklı cinsiyetlere farklı rol ve statüler atfetmiştir. Bunlar, insanların yaşadıkları zamana, çevreye ve toplumlara göre değişmektedir. Bir Avustralya yerlisi erkeğin kadına bakışı ile bir İspanyol'un bakışı arasında kesinlikle fark vardır. Yine; bundan yüz yıl öncesi ile bugün arasında Anadolu'da kadın ve erkeklerin birbirlerini algılamalarında değişim olmuştur (Banger, 2010).

Kadın ile erkek arasındaki farklılıklara tarihin başlangıcından bu yana çeşitli açıklamalar getirilmiştir. Biyologlara göre, farkın kaynağı kadın ve erkeğin biyolojik özellikleri çerçevesinde üstlendikleri roldür. Rollerini farklılaştıran ise kadınların çocuk doğurabilmeleri, erkeklerin ise bunu yapamamalarıdır. Üreme yeteneğinin sonucu olarak, insanoğlunun topluluk olarak yaşamaya başladığı ilk zamanlardan itibaren erkekler dış çevreyle mücadeleden yani ailenin geçiminden sorumluyken, kadınlar evle ilgili işlerden sorumluydular. Kuşkusuz, rol dağılımındaki bu farklılaşma günümüzde doğum kontrol

yöntemleri, çekirdek aileler, erkeğin fiziksel gücünü göstermesi gereken koşulların giderek azalması nedeniyle büyük ölçüde ortadan kalkmıştır (Güldü ve Ersoy, 2009: 101).

Toplumda kadın erkek arası dengede, hayatın birçok alanında erkeklerin daha baskın olduğu, kadınların genellikle ikinci plana itildiği çoğu zaman eşit olmayan güç ilişkisi görülmektedir. Erkeklerle ve erkeklere atfedilen işlev ve görevlere verilen değer, birçok açıdan kadınlara ve kadınlara atfedilen işlev ve görevlere verilen değerlerden daha büyüktür. Toplumun tarihsel olarak erkek yönelimli bu yaklaşımla şekillenmiş olduğu aşikârdır. Erkek kuralları, toplumun tamamı için kabul edilen bir kuraldır ve bu kurallar politika, uygulamalar vb. yapılara yansımaktadır. Bu sebepten dolayı politika ve uygulamalar erkekler üzerinden şekil almakta ve istemeden de olsa ortaya toplumsal eşitliksizlik çıkmaktadır (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı, 2008-2013: 15). Cinsiyet kavramı temel alınarak yapılan eşitsizlikler, günümüzde hala örgütlerde veya yaşamın her noktasında karşılaşılan problemlerin başında gelmektedir. Kadınlar, sosyal ve ekonomik hayatta giderek daha etkin bir rol oynamakla beraber, çağlar boyunca erkeklerin gerisinde yer almışlardır (Yeşilorman, 2001: 1).

Cinsiyet farklılıkları kavramı farklılıkların yönetiminde önemli bir konudur. Her geçen zaman diliminde kadınları çalışma yaşamına katılım oranları artmaktadır. Özellikle gelişmemiş veya gelişmekte olan veya da kültürel açıdan erkeklerin hâkim özellikler gösterdiği toplumlarda, çoğu meslek ve iş sadece erkelere özgü bir hususmuş gibi gözükmektedir. İşte tam da bu noktada bu önyargıların kırılması için ve kadınların yapılan yasal düzenlemeler ile alınan politik kararlar ile değiştirilen ve hazırlanan bir örgüt iklimi ile çalışma yaşamında desteklenmeleri ve katılımlarının sağlanması için farklılıkların yönetimi kaçınılmaz bir olgudur. Özellikle iş yaşamında kadınlara yapılan cinsiyet ayrımcılığı onların üst yönetime gelmesine engel olmaktadır. Bu engellemeye

akademik literatürde cam tavan sendromu denmektedir (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007: 68-69). Örgütlerde sağlıklı ve çatışmasız bir iklimin oluşturulması açısından cinsiyet ayrımcılığı sorununu ortadan kaldırmak çok önemlidir. Cinsiyet temelli ayrımcılık özellikle kadın çalışanları etkileyerek performanslarını düşürmektedir.

Cinsiyet ayrımcılığı ya da kadın sorunu derin tarihsel kökenleri olan bir sorundur. Kadın sorununu doğru tahlil edebilmek için sorunun kökenini doğru tespit etmek gerekir. Kadın sorunu sınıflı toplumlarla birlikte ortaya çıkmış ve bir toplumdaki diğer topluma devredilerek günümüze kadar gelmiştir (1. Öğrenci Üye Kurultayı, 2005:310). Örneğin bu konuda Platon'un düşünceleri şöyledir; "kadın erkeğin gördüğü işi görebilir mi?" sorusunu cevaplarırken şöyle diyor: "Dazlak kafalılarla saçlı olanlar bir yaratılmış mıdır? Ayrı dersek, dazlak kafalılar kunduracı olunca, saçlı olanlara kunduracılık yaptırmamız gerekir, ya da tersine... Kadınla erkek arasındaki fark sadece kadının doğurması, erkeğin de tohum salmasından başka bir şey değil ise, üstünde durduğumuz konuda kadınla erkeğin ayrılığını hesaba katmayacağız. Bekçilerimizin karlılarıyla birlikte aynı işleri görmeleri gerektiğini ileri süreceğiz" (İnceoğlu, 2006: 10).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık özellikle kadının maruz kaldığı ayrımcılık çalışma yaşamının en önemli konularından birini oluşturur. Tüm ekonomilerde, toplumlarda, istihdamda, sosyal ve kültürel çevrelerde ortaya çıkan bir sorundur. Ekonomik verimsizliğin ve işgücü piyasalarındaki çatışmanın temel kaynağı olarak gösterilen cinsiyete dayalı ayrımcılık, kalkınma ve ekonomik büyümenin temel kaynağı olan işgücünün büyük bir bölümünü etkisi altına alarak insan kaynaklarının verimsiz kullanılmasına sebep olmaktadır (Parlaktuna, 2010: 1218).

İş hayatındaki cinsiyet ayrımcılığı, kadınların ücret beklentileri, amaçlarını, isteklerini, hedeflerini ve görüşlerini sınırlamaktadır. Sanayi devrimi sonrası ekonomilerde, istihdam ve çalımsa yaşamındaki cinsiyet ayrımcılığının azaldığını ve eşitliğin geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Ancak yapılan bu çalışmalara rağmen cinsiyet ayrımcılığının tam olarak ortadan kalktığı söylenemez. Ayrımcılık ile ilgili yapılan yasal düzenlemeler sonucunda, kadınlar, çalışma yaşamında bazı temel haklara kavuşmuşlardır. Ancak bu yasal düzenlemeler ile kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığının, Dünya’da ve Türkiye’de tam anlamıyla ortadan kaldırdığı söylenemez (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 277-278).

Cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmak ve kadın çalışanların eşitliğini sağlamak için yapılan yasal düzenlemelerden bir tanesi olan, *Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşme* (CEDAW) 1979 tarihinde Birleşmiş Milletler Genel Kurulu’na kabul edilmiştir ve 1981 yılında da yürürlüğe girmiştir. Sözleşmenin birinci maddesinde anlaşmanın amacı ve kadına karşı ayrımcılık kavramının tanımı yapılmaktadır. Buna tanıma göre; "Kadınlara karşı ayrımcılık terimi siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel veya diğer alanlardaki kadın erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin, medeni durumları ne olursa olsun kadınlara tanınmasını, kadınların bu haklardan yararlanmalarını veya kullanmalarını engelleme veya hükümsüz kılma amacını taşıyan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı her hangi bir ayırım, dışlama ve kısıtlama anlamına gelir." şeklindedir (Dinçkol, 2005: 108).

Türkiye’de ise "Kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi sözleşmesi" 'ni TBMM’nde onaylamış ve kabul etmiştir. Ayrıca 1982 Anayasası’nda madde 10 da şöyle yazmaktadır; “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir (Ek fıkra: 7/5/2004-5170/1

md.). Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür (Ek cümle: 7/5/2010-5982/1 md.). Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz (Ek fıkra: 7/5/2010-5982/1 md.)". Anayasadaki bu maddelere rağmen toplumumuzdaki ve istihdamdaki cinsiyet ayrımcılığı sorunu büyümekte olup, bu soruna çeşitli kanun ve kampanyalar ile çözüm aranmaktadır (Özmen, 2006: 32).

Dünya ülkeleri arasında kadının toplumdaki statüsünü dengelemeye çalışan ve onlara erkeklerle aynı haklara sahip olması için çalışma yapan devletlerin başında Türkiye gelmektedir. Osmanlı döneminde verilen haklara (1847 Kız ve erkek çocuklara eşit miras hakkı tanıyan İrade-i Seniye) ek olarak 29 Ekim 1923 cumhuriyetin ilan edilip Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması ile birlikte şu kanunlar çıkmıştır:

- 3 Mart 1924 Tevhid-i Tedrisat Kanunu (Öğrenim Birliği) çıkarıldı. Böylece eğitim laikleştirilerek tüm eğitim kurumları Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanmıştır. Kız ve erkekler eşit haklarla eğitim görmeye başlamıştır.
- 17 Şubat 1926 Türk Medeni Kanunu'nu kabul edildi. Kanun ile erkeğin çok eşliliği ve tek taraflı boşanmasına ilişkin düzenlemeler kaldırıldı, kadınlara boşanma hakkı, velayet hakkı ve malları üzerinde tasarruf hakkı tanındı, 4 Nisan 1926 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan kanun 4 Ekim 1926 tarihinde yürürlüğe girmiştir.
- 1930 Belediye yasası çıkarıldı. Yasa ile kadınlara belediye seçimlerinde seçme ve seçilme hakkı tanınmıştır.
- 1930 Kadın ve çocukların korunmasına ilişkin ilk düzenleme Umumi Hıfzısıhha Kanunu ile yapılmıştır.

- 1930 Doğum izni düzenlenmiştir.
- 10 Haziran 1933 Kız çocuklarına mesleki eğitim vermek amacıyla Kız Teknik Öğretim Müdürlüğü kurulmuştur.
- 26 Ekim 1933 Köy Kanunu'nda değişiklik yapılarak kadınlara köylerde muhtar olma ve ihtiyar meclisine seçilme hakları verilmiştir.
- 5 Aralık 1934 Anayasa değişikliği ile kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanınmıştır. Bu hak dünyada ilk defa Türkiye Cumhuriyeti tarafından sağlanmıştır.

Türkiye Cumhuriyetinin kurulduğu 1923 yılını izleyen ilk 10 yılda Atatürk'ün önderliğinde gerçekleştirilen reformlar, bir yandan kadının yurttaşlık hakları kazanmasını, diğer yandan Türk toplumunun yeniden yapılanmasını sağlamış, böylece büyük bir toplumsal değişim gerçekleştirilmiştir. Laik hukukun benimsenmesi ile kadınların eğitim, çalışma yaşamı, siyaset gibi kamu alanlarına açılması mümkün kılınmış ve eşitlikçi kamu politikaları ile devlet bu katılımı özendirmiş ve desteklemiştir (Türkiye'de Kadının Durumu, 2010: 1).

Anayasada belirtilen maddelere ek olarak yine Türkiye tarafından 1985 yılında onaylanan Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi öncelikli olmak üzere, Avrupa Sosyal Şartı sözleşmesini ve Çocuk Hakları Sözleşmesi kabul etmiştir. Ayrıca ILO, OECD, AGİK gibi kuruluşların sözleşme, karar ve tavsiyelerinin kabul edilmesi, Kahire Dünya Nüfus ve Kalkınma Konferansı Eylem Planını, 4. Dünya Kadın Konferansı Eylem Planı ve Pekin Deklarasyonunun iç hukukta uygulanması gibi çalışmalar sürdürülmektedir (Türkiye'de Kadının Durumu, 2010: 2).



Türkiye, 4. Dünya Kadın Konferansı gibi dünya kadınlarının statülerini yükseltmeyi amaçlayan bir uluslararası toplantıda Eylem Planını hiç çekince koymadan kabul etmiştir. Konferansta, ülkemiz 2000 yılına kadar anne ve çocuk ölümlerinin %50 azaltılması, zorunlu eğitimin sekiz yıla çıkarılması, kadın okur-yazarlığının %100'e çıkarılması yönünde taahhütte bulunmuştur. 1997 yılında zorunlu eğitim 8 yıla çıkarılmış, anne ve çocuk ölümlerinde önemli düşüşler olmuş, düzenlenen okuma-yazma kursları ile kadın okur-yazarlığı oranı yükselmiştir (Türkiye'de Kadının Durumu, 2010: 2).

Alınan yasal önlemlere rağmen maalesef hala kadına karşı ayrımcılık devam etmektedir. İş yaşamında istihdam edilen kadınların çoğunluğu sosyal haklardan yoksun çalışmakta yasalarla tanınan haklarını kullanamamaktadır. Erkeklerle oranlandığında Türkiye'de kadınlar erkeklerden % 38 daha az ücret almakta ve çalışan kadınların sadece % 20'si sigortalı olarak çalışmaktadır. Kamu sektöründe ise kadınlar hiyerarşinin alt kesimlerinde yoğunlaşmakta, çalışma yaşamında ki yeri ise cinsiyet ayrımına göre şekillenmiş durumdadır. Kamu sektöründe işe almada ve terfide öncelik erkeklere tanınmakta, çocuk sahibi olan kadın aynı durumdaki meslektaşlarına göre daha az terfi ve ödül almaktadır ([www.jmo.org](http://www.jmo.org)).

Türkiye'de çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığını yapılmasının nedenlerinden biri, kadının biyolojik farklılığı nedeniyle ona toplumsal olarak atfedilen görevlerdir yani toplumsal cinsiyet kavramıdır. Aile yaşamında iş bölümü olarak, ev ve çocuk sorumluluğunun kadına yüklenmiş olması, kadının çalışma hayatında kariyer yapmasına engel olmaktadır. Kariyer yapan kadınların büyük bir bölümü, evlenmemiş, evli çocuksuz ya da evlenip boşanmış ve başarıyı hedeflemiş kişilerden oluşmaktadır. Kariyer

hedefi için erkek meslektaşlarından daha çok fedakârlık yapmak zorunda kalmaktadırlar (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 280).

Yine kadın ve erkeğin toplum ve çalışma yaşamında eşit olamamasının sebeplerinden bazıları ise, kadının fiziksel olarak erkeklerden zayıf olduğu kabul edilmesi, çeşitli dinlerin kadınlara ilişkin önyargıları ve pratiklerinin olması, toplumların sosyal ve kültürel değer kodlarıdır (Yeşilorman, 2001: 1). Tabii ki kadın ve erkek arasında fark vardır ve kadının erkekten iyi olduğu erkeğin ise kadından iyi olduğu çeşitli alanlar vardır. Ancak her cins aynı işi farklı şekillerde yapabilmektedirler ve önemli olan da bu yaratıcılığı ortaya çıkarmaktır.

Kadın ve erkek arsında ayırım yaparken biyolojik veya fiziksel özelliklerin dışında kadınları erkeklerden ayıran içgüdüsel ya da psikolojik davranışlar olan hoşgörü, sabır, karşısındakini dinleme, şiddete başvurmama, dikkatli, titiz, düzenli olma, anlaşmazlık durumunda ortamı yumuşatma, çocukları sevme, acıma vb. tavır ve davranışları ile de ayrılmaktadır. Bu tür farklılıklara kadın yönetici ve erkek yöneticiler içinde geçerlidir. İki cins yönetici arasında yönetim ve çalışma tarzları açısından farklar vardır. Soyşekerci ve Yılmaz (2007)' ın yaptıkları bir çalışmada da bu farklar Tablo: 2.5 gösterilmiştir (Memduhoğlu, 2008:41).

**Tablo 1.5: Cinsiyete Bağlı Yönetsel Farklılıkların Kategorize Edilmesi**

<b>Erkek Yöneticiler</b>	<b>Kadın Yöneticiler</b>
Hiç ara vermeden ve acımasız bir hızla çalışırlar	İstikrarlı bir hızla fakat gün boyunca programlanmış küçük aralarla çalışırlar
Bu yöneticilerin zamanları, bölünme, ara verme ve kırılma ile tanımlanır	Görevleri rastgele olarak görmezler ve verilen araları teşvik edici olarak görürler
İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için çok az zaman ayırırlar	İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için zaman ayırırlar
Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler	Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler fakat haberleşmeyi sürdürerek zamanı planlarlar
Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler	Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler
Şirketi yönetmek için gerekli günlük zamanı yansıtmaktan yoksundurlar. Enformasyonu zorlukla paylaşırlar	Liderlik ekolojisine odaklanırlar. Kendi kimliklerini çok yönlü ve karmaşık olarak görürler. Zamanlarını planlayarak paylaşırlar

**Kaynak:** Soyşekerci, Serhat ve Yılmaz Hüseyin (2007). “Cinsiyet Ayrımcılığı Olarak Üstün Erillik (Hypermasculinity) Olgusunun Türkiye’de Aile İşletmeleri Bağlamında Araştırılması, Üniversite ve Toplum Dergisi, Cilt:7 Sayı:1

Kadının çalışma hayatında daha etkin rol alması, gelişmiş ve gelişen ekonomiler için vazgeçilmez bir zorunluluk olmuştur. İş gücünün büyük ölçüde üretime katılımı ülkelerin gelişmişlik düzeyine katkı da bulunurken, insan kaynağı açısından da erkek çalışanların olduğu kadar, kadın çalışanların katkısı da büyük önem taşımaktadır (Öztaş ve Akın, 2009: 17).

#### **1.4.2.4. Yaş ve Deneyim**

İnsanlarda yaşam ve kariyer evreleri paralel olarak ilerler. Merdivenin basamakları gibidir. Basamaklar çıkıldıkça artan yaşla birlikte iş konusundaki beklentiler de değişmektedir. İnsanların yaşamları genel olarak dört bölüme ayrılır. *Kimlik oluşturma (16-25)*: insanların eğitim almak için genellikle ailesinin yanından ayrıldığı, kendi ayakları üzerinde durmaya başladığı ve gelecek için eğitim aldığı dönemdir. *Kariyer oluşturma ve*

*geliştirme (25-35)*: insanların aldığı eğitime uygun olarak bir işte çalıştığı ve kariyer seçtiği dönemdir. *Yerleştirme ve Kendini Ayarlama (35- 45)*: insanların işlerinde en çok başarıyı yakaladığı dönemdir ve bireyler tüm ilgisini işine vermiştir çevresi ile en az iletişimde olduğu dönemdir. *Azalma (45-Üstü)*: artık insan zirveye ulaşmıştır, zihinsel ve fiziksel kapasite azalmış, kariyer isteği tükenmiştir ve motivasyon düşmüştür (Memduhoğlu, 2008: 45).

Genellikle insanları yaş gruplarına ayırırken, 17 yaş ve altını çocuk, 18-30 yaş arasını genç, 30-60 arası yetişkin 60 yaş üstünü insanlar yaşlı olarak gruplandırılmaktadır. Nüfusun yaş yapısı, gurupları ve bu guruplardaki sayılar nüfus miktarı kadar önem taşıyan bir husustur. Çünkü yaş gurupları ve sayıları nüfusun genel durumu ve üreme oranları hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca iş, eğitim, sağlık vb. ihtiyaçların belirlenmesinde ve geleceğe yönelik planlamanın yapılabilmesinde önemli rol oynar. Nüfusumuzun en önemli özeliği genç ve dinamik yapı göstermesidir. Çünkü ev verimli nüfus genç nüfustur. Türkiye'de genç nüfus, toplam nüfusun % 49' unu oluşturmaktadır. Ülkelerin gelişmişlik ölçütlerinden biri de toplam nüfus içindeki aktif nüfus oranı ve aktif nüfusun faaliyet kollarına göre dağılımıdır. Bu konuda belirleyici olan faaliyet kolları tarım (birincil), sanayi (ikincil) ve hizmet (üçüncül) sektörüdür. Gelişmiş ülkelerde tarım alanında çalışan nüfus oranı azdır. Türkiye'de çalışan nüfusun en fazla olduğu ekonomik faaliyet kolu ise tarımdır (egitek.meb.gov.tr).

Yaş ve deneyim kavramının iş doyumunu ile ilişkisine baktığımızda yaş ile birlikte iş doyumunu yükselmektedir. İş doyumunu ise, bireyin işini yaparken duyduğu manevi hazdır. Yaşı büyük olanlar gençlere oranla daha düşük düzeylerde yaptığı işten zevk almaktadırlar. Genç çalışanların kendilerine uygun bir iş bulmakta başarısız olmaları sebebi ile çoğu zaman işlerinde hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Yaşı ilerlemiş ve deneyimi

artmış çalışanlar ise iş doyumunu açısından bazı avantajlara sahiptirler. Arzu ettikleri işin koşulları ile mevcut işlerinin koşulları arasında karşılaştırmayı daha rahat yapmaktadırlar. Mevcut işde daha uzun çalıştıkları için daha fazla maaş almaktadırlar ve bu da onların iş doyumlarını artırmaktadır (Yelboğa, 2007: 3).

Yaş ve deneyimin örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelediğimizde ise çalışanlar bulunduğu örgüt için zaman ve çaba harcamakta ve çalışanlar örgütte belirli bir süre çalıştıktan sonra terfi etmektedirler. Çalışan bireylerin, örgütten ayrılması sonucunda tüm bunların boşa gideceği düşüncesiyle, bulunduğu örgüte daha fazla bağlı olmaktadır. Yaş ve örgütteki deneyim, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş ve deneyim, bir çalışanın örgüte bağlılığının en önemli etkileyicilerinden birisidir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın işletmeden elde ettiği artı değerler de artacak ve artı değerler örgütsel bağlılığı etkilediği için, iş görenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 399-400).

Herhangi bir ekonomik etkinlik içinde bulunan kişiler çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde yüzlerce değişik çalışma alanı ve bu alanlarda çalışan milyonlarca insan vardır. Çalışma hayatındaki kişilerin en büyük bölümü yetişkin erkeklerdir. Daha az sayıda olmakla birlikte kadınlar, yaşlılar, çocuklar ve gençler de çalışma hayatında yer almaktadır (www.undp.org.tr). Bu açıdan örgütlerdeki bireylerin yaş durumları da birer farklılık kaynağıdır ve örgütlerde yaş dağılımının farklı olması gençler ile yaşlılar arası nesil çatışmasına neden olmakta, deneyim açısından farklılıklar meydana getirmektedir. İnsanları hayat boyu yaşadıkları şeylerin toplamı olan deneyim yaş ilerledikçe artmaktadır. Ancak böyle bir değerlendirme yaparken bireyin ilgisine motivasyonuna, tutumuna dikkat edilmelidir. Çünkü deneyim arttıkça bazen performans ve iş doyumunu düşebilmektedir (Begeç, 2004: 28). Örgütlerde klasik bir söz vardır; "gençler

düşünebilseydi, yaşlılar da yapabilseydi". Bu söz aslında örgütteki çatışmanın bir yansımasıdır. Çünkü deneyimi çok olan ile deneyimi az olan veya genç ile yaşlı anlaşmazlık yaşabilmektedir. Yaşlılar gelişen teknolojiye veya yöntemlere çabuk uyum sağlayamazken gençler daha esnek olabilmektedir. Gençler ise deneyim eksiliği yüzünden sıkıntılar yaşabilmektedirler. Dolayısıyla hem örgütün devamı hem de dinamiği için yaşlı çalışanlar ve genç çalışanlar birbirini tamamlamalıdır. Örgütlerde yaş guruplarının fazlalığı müşteri yelpazesini genişletecek ve pazar payını artıracaktır. (Memduhoğlu, 2008: 46-47). Artan rekabet ortamında işletmeler sahip oldukları her varlıklarını işletmeye artı değer olarak kazandırmak zorundadırlar. Sadece yaşlıların veya sadece gençlerin çalıştığı bir örgütün rekabet ortamında başarılı olması mümkün değildir. Örneğin günümüzde araba üreticileri sadece yetişkinlere yönelik reklam yapmıyor. Televizyonlarda gösterilen Toyota ve Fiat reklamlarına baktığımız zaman, çocukların araba alması ve kullanması mümkün olmamasına rağmen onlara yönelik reklam yapılmaktadır. Buradaki amaç işletmenin yaş gurubu yelpazesini genişletmek istemesi ve ailenin arabayı satın alırken çocuklarında katılımını sağlamaktır.

Son olarak örgütteki çatışmaları azaltmak, örgütün devamlılığını ve etkinliğini artırmak için yaş ve deneyim unsurlarını farklılıkların bir arada yönetimi kapsamında iyi bir şekilde kullanmak gerekmektedir.

#### **1.4.2.5. Bölge ve Şehir**

Bölge doğal, beşerî, kültürel ve ekonomik özellikler yönünden sınırları içinde benzerlik gösteren sınırları dışı ise farklılık gösteren yerlerdir. Şehirler ise bölge içinde daha mikro çapta farklılık veya benzerlik gösteren yerlerdir (tr.wikipedia.org).

Her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de bölgeler arasında farklar vardır. Türkiye coğrafi olarak yedi bölgeye ayrılmıştır ve bu bölgeler arasında ekonomik, coğrafi ve kültürel yönden birçok fark bulunmaktadır. Bölgeler arasında var olan bu farklılıklar bölgeler üzerinde yaşayan insanları da etkilemektedir. Dolayısıyla bireyler arasında yaşadığı bölge veya şehir bir farklılık kaynağı oluşturmaktadır. Aynı bölgede veya şehirde yaşayan insanlar çeşitli yönlerden benzerlik gösterirken, yine farklı bölgedeki insanlardan ayrılmaktadır. Bölge veya şehir yönünden kaynaklanan farklılıklar üzerinde bireylerin fazla bir etkisi yoktur, çünkü insanlar tarihten gelen köklerini değiştiremezler.

Bölgeler ve şehirler arasında var olan farklar çalışma yaşamında veya bir örgütü oluşturan insan kaynakları yapısında da kendini göstermektedir. Örgütü oluşturan bireyler kendi içlerinde geldikleri bölge ve şehirler esas alınarak yani hemşericilik bilinci ile küçük gruplar oluşturup diğer gruplarla çatışma yaşayabilmektedirler. Bu gruplar örgütteki informel guruplardır ve kendiliğinden doğal olarak oluşmaktadır.

Kendiliğinde oluşan bu informel gruplar örgütsel açıdan amaçlara ulaşmada, verimlilikte, etkinlikte ve örgütsel devamlılıkta çok büyük sorunlar çıkarmaktadır. Farklılıkların yönetimi kapsamında değerlendirdiğimiz zaman, bireylerin bölge ve şehir durumlarından kaynaklanan farklılıklarını çatışma kaynağı değil bir artı değer yaratma fırsatı olarak değerlendirilmesi, bölge ve şehirden kaynaklanan farklılıkların bir arada olabileceğinin vurgulanması, çalışanların bölgesel kimliklerini rahat bir şekilde sergileyebileceği uygun örgüt iklimini sağlanması gerekmektedir. Farklılıkların kabul edilmediği bir ortamda aidiyet kavramından bahsetmek söz konusu değildir ve aidiyet duygusu olamadığı zamanda çalışandan verim almak mümkün değildir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde 3. basamakta yer alan bir gruba "ait olma" ihtiyaı karşılanamayan bir ortamda bulunan kişi, kendine gerçekleştirme fırsatı bulamayacaktır (Üngören, 2008: 888).

### **1.4.3. Sosyal ve Kültürel Farklılıklar**

Toplumsal öğelerden oluşan, toplum ve insanların tümünün kapsandığı sosyo-kültürel sistemler, insanların varoluşundan beri mevcuttur. Kültür ise, başta üretim ve tüketim ilişkileri olmak üzere inanç, değer, norm, algı, örf ve adetlerin oluşturduğu bir birikimler bütünü olup, tüm toplumsal ve bireysel davranışları yönlendiren alt yapıdır. Bu alt yapının oluşumunda inanç sistemleri, etnik kökenler, yöresel etkenler ve başka toplumlarla etkileşimler rol oynar ve kültürün paylaşıldığı topluma ait fiziki çevre o kültürün izlerini taşır (Direk, 2006: 106).

#### **1.4.3.1. Değerler ve Tutumlar**

Değerler, olaylara ya da sonuçlara ilişkin tercihlerdir. Her türlü dış etken (aile, arkadaş çevresi) kişisel değerleri etkileyebilir. Nihai değerler, amaçların başarılmasına ilişkin bireyin tercihini yansıtır. Araçsal değerler, arzu edilen amaçları başarmak için gerekli araçlar hakkında bireyin sahip olduğu inançlardır. Bir örnek verecek olursak reklam değeri, tüketicilerin reklamın yararlılığına ve değerine ilişkin subjektif değerlendirmeleridir. Tutumlar ise kişinin belli bir olayda, bir kimseye ya da bir şeye olumlu veya olumsuz tepki verme eğilimidir (Balay ve Sağlam, 2004: 36). Örneğin reklam tutumu, "belirli bir reklama maruz kalındığında reklama karşı olumlu ya da olumsuz tarzda tepki verme eğilimidir.

Örgütlerde istihdam edilen bireylerin sahip oldukları ya da benimsedikleri değer ve tutumlardaki farklılıklar örgütler için önemlidir. Farklı değer ve tutumlara sahip



çalışanların olduğu örgütler yaratıcılık ve olaylara değişik yönlerden bakma yani alternatif fikirler üretme oranı yüksektir. Ancak bu değer ve tutumlardaki farklılıklar bazen örgüt için avantaj olurken bazen de örgüte zarar verebilmektedir. Değer ve tutumlara saygı gösterilmesi tüm örgütlerde olması veya yapılması gereken bir davranış türüken, çoğu zamanda bu değer ve tutumlara saygı gösterilmemekte ve çatışma kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda örgütün motivasyonunu, devamlılığını ve başarısını tehdit etmektedir (Memduhoğlu, 2008: 47-48).

Farklılıkların yönetimi, örgütte var olan değer ve tutum farklılıklarını birer çatışma kaynağı değil, örgüte katma değer sağlayan bir alan olarak kullanılmasında etkili rol oynamaktadır. Çalışanlarına farklılıkların yönetimi konusunda eğitim vermiş örgütler, bu değer ve tutum farklılıklarının örgütlerinde saygı ile karşılandığını görebilmektedir

#### **1.4.3.2. Medeni Durum**

Çalışma yaşamında evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları görülmektedir. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir.

#### **1.4.3.3. Kültürel Farklılıklar**

Kültür konusu, sosyolojinin temel konularından birisidir. Kültür, bilgiyi sanatı, ahlâkı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın cemiyetin bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları da içine alan bir bütündür (Hasanoğlu, 2004: 45). Kültür, toplumun temel bireyi olan insanın, hayattaki maddi ve manevi olmak üzere tüm yaşam dinamiklerini kapsayan, ulusların dünyaya bakışlarına

hayat tarzlarına göre sürekli değişim içinde olan dinamik bir kavramdır (Üzmez, Aydın ve Güven, 2011: 1)

Kültür, insan davranışının ve bu davranışın yansımalarının arkasında yatan dünyanın soyut değerleri, inançları ve algılarından ibarettir. Bunlar toplum üyeleri tarafından paylaşılan ve toplumda kabul edilen davranışlar üretirler. Kültür, biyolojik kalımdan çok dil aracılığıyla öğrenilir ve bu kültürün parçaları tamamlanmış bütünler olarak işlev görür (Özgür, 2007: 7).

Toplum, kültür, örgüt ve iletişim ayrılmaz bir şekilde karşılıklı olarak birbirlerine bağlıdırlar. Bireyler geniş sosyal yapılar olan ulusların, örgütlerin ve aynı zamanda bu ulus ve örgütler içerisinde yer alan bir grubun, yani belirli bir kültürün üyesidirler (Durgun, 2006:113). Bir örgütün üyesi olan insanlar günümüzde eskiye oranla daha fazla kültürel çeşitlik arz etmektedirler. Yer küre üzerinde dolaşımın kolaylaştığı günümüz örgütlerinde dünyanın her yerinden ve kültüründen insan istihdam edilmektedir. Bu durum ise örgütlerdeki kültürel farklılıkların yönetimi ilkesinin önemini daha artırmaktadır. Çünkü bir ekip içindeki farklılıklar arttıkça, ekip üyelerinin olayları algılama yöntemleri de değişmektedir. Davranışlar, algılamalar ve iletişim sistemlerinde sorun çıkabilmektedir. Ancak örgüt içindeki kültürel farklılıklar bazen avantaj haline de gelebilmektedir.

Örgütlerin kültürel açıdan çeşitliğe sahip olması, yaratıcılı geliştirdiği, doğru kararların alınmasını, daha etkin ve verimli bir örgüt yönetimi, performansı artma ve yerel müşteri isteklerin daha iyi anlaşılmasını sağladığı bir gerçektir. Kültürel farklılıkların sağladığı dez avantajlar ise, örgütsel bağlılığı azaltmakta, iletişimde sorunlar çıkardığı,

örgüt ortamında sık sık çatışmalara neden olması, belirsizlik ve karmaşıklığın artmasıdır (Gümüş, 2009: 60).

#### **1.4.4. Kişisel Farklılıklar**

Her insan dünyada birdir ve aynısından bir daha yoktur. Bu durum örgüt içinde geçerlidir. Örgütlerde istihdam edilen her birey farklı bilgi ve beceri düzeyine, farklı yeteneklere ve farklı davranış stillerine sahiptir. Normal hayatta bütün insanlarda olduğu gibi çalışma yaşamında bireylerin de ruhsal, duygusal yapıları farklıdır. Örgüt içerisinde bu farklılıklar göz önüne alınarak bir yönetim tarzı şekillenmelidir (Memduhoğlu, 2008: 50).

##### **1.4.4.1. Kişilik**

Bireyleri birbirinden ayıran ve farklı kılan; çalıştıkları işi ve çevreyi algılamalarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi kişiliktir. Kişilik, geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütün olarak, çevredeki ortak kalıp ve sosyal olaylara bağlıdır (Çarıkçı, Kanten ve Kanten, 2010: 43).

İnsanlar normal ve çalışma yaşamlarında farklı davranış biçimleri sergilerler. Dışarıdan gelen her türlü uyarıcı unsur, bireylerde farklı tepkilere neden olur ve bu tepkilerle kişilik sürekli olarak gelişmektedir. Bu anlamda bireylerin yaşamda karşılaşılan sorunları çözebilmelerinde ve çalışma yaşamının getirdiği olumsuzlukları aşabilmelerinde kişilik faktörü önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü kişilik, bireyin dış dünya ile olan ilişkisinin şekillenmesinde önemli bir olgudur. Kişilik, bireyin kendi içinden başlayarak ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik çevre ile şekillenmekte; toplumsal yapıda var olan örf, adet, gelenek ve değer yargılarıyla da bireyi sosyal bir dünya ile buluşturmaktadır. Bu anlamda kişilik, bireyi hayatta tutan, onu yönlendiren ve kendisi ve çevresiyle ilişkilerini belirleyen bir güç olarak da görülebilir (Soysal, 2008: 1).

1950'lerden itibaren, kişilik özelliklerinin boyutlarını tespit etmek üzere faktör analizi çalışmaları yapılmıştır. Bu analizlerde kişilik modellerinin faktör sayılarının üç ve yedi arasında değiştiği gözlenmiştir. Ancak en yaygın ve hepsini kapsayan beş faktör analizidir. Bunlar (Yelboğa, 2006: 199);

- Dışadönüklük (Extraversion): Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın (yüksek puan); mesafeli, sakin, içedönük, yalnızlığı tercih eden (düşük puan)
- Açıklık (Openness): Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı (yüksek puan); geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz (düşük puan)
- Duygusallık (Emotional Stability): Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı (yüksek puan); endişeli, gergin, çekingen (düşük puan)
- Geçimlilik (Agreeableness): Alçak gönüllü, iş birliğine inanan, samimi anlayışlı (yüksek puan); şüpheli, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı (düşük puan)
- Sorumluluk (Conscientiousness): Sistemli, azimli, başarıya yönelimli, hırslı, titiz (yüksek puan); plansız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz. (düşük puan)

Kişilik bireylerin örgütlerde iş yapma stillerini ve motivasyonlarını etkilediği gözlemlenmiştir. Örneğin otorite ile büyüyen veya yetişen bireylerin bu tür bir örgüt istediği belirlenmiştir. Diğer yandan örgütteki çalışanların ilk işe girerken ki gereksinimleri ve kişilik özellikleri, farklı mevkilere yükseldikçe ve deneyim arttıkça hızla değişmektedir. Yöneticilerinde bu durumu dikkate alarak yönetmeleri gerekmektedir (Balay ve Sağlam

2004: 24).Örgütteki çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerine göre işlerde görevlendirilmesi, örneğin konuşkan, sosyal, dışa dönük kişilerin halkla ilişkiler bölümünde; duygusal yönden sağlam, güvenli kişilerin mali işlerde; meraklı kişilerin ar-ge bölümünde çalıştırılmaları uygun olacaktır (Begeç, 2004: 24).

#### **1.4.4.2. Kabiliyet ve Beceri**

Kabiliyet bir kişinin bir şeyi öğrenme yeteneğini; yani potansiyeli ifade eder. Beceri ise kişinin sahip olduğu bilgi ve ustalıklı belli bir işi yapabilme kapasitesidir. İşe almada kabiliyet ve becerinin çok önemli kıstas olduğu, kabiliyet ve becerilerine uygun işlerde çalışanların işlerinden daha fazla doyum elde ettikleri ileri sürülmektedir (Balay ve Sağlam, 2004: 35).

#### **1.4.4.3. Zihinsel ve Duygusal Yetenek (Zekâ)**

Bazı eğitimciler zekâyı, insanın zihinsel işlevlerini veya performanslarını temel alıp insan zekâsını ölçtüğünü varsayan çeşitli IQ testleri geliştirerek hazırladıkları bu testin ölçtüğü nitelik olarak tanımlarken, diğer bazıları da zekâyı bir bireyin sahip olduğu ”öğrenme gücü” olarak yorumlamışlardır (www2.aku.edu.tr).

Zekâ ile ilgi değişik sınıflandırmalar mevcuttur. Genellikle genel bir sınıflandırma ile ikiye yani zihinsel (IQ) ve duygusal (EQ) olarak ayrılmaktadır. Bireyler IQ ile düşünme faaliyetini yapmakta, EQ ile de hissetmektedirler. Bu iki kavram her ne kadar farklı gibi gözükse de birbirini tamamlamaktadır. Zihinsel zekâ; bireyin anlama, düşünme, öğrenme, gözlemde bulunma, sorun çözme ve algısal ilişkilerle ilgili zihinsel işlevlerin toplamını oluşturan zihnin etkili kullanım kapasitesidir. Örgütlerdeki insan kaynaklarının da zihinsel yetenek ve zekâları beş kısma ayrılır. Bunlar (Begeç, 2004: 20);

- Dili rahatça kullanma yeteneği olarak tanımlanan sözlü yetenek,

- Matematiksel işlemleri yapabilme yeteneği olan sayısal yetenek,
- Şekilleri ve boyutları algılayabilme yeteneği olan sayısal yetenek,
- Mekanik ilkeleri anlayabilmeye yarayan mekanik yetenek,
- El becerisi yeteneği olarak 5 gruba ayrılır.

Türkiye'de üniversitelere girmek için her yıl yapılan öğrenci seçme ve yerleştirme sınavı, kamuya personel almak için yapılan kamu personeli seçme ve yerleştirme sınavı ve yüksek lisans ve akademik personel olmak için yapılan ALES sınavı bu zihinsel yeteneği kullanabilme kapasitelerini ölçmeye yönelik sınavlardır.

Duygusal zeka ise Daniel Goleman'ın, 1995 yılında yayınlanan "Duygusal Zeka" adlı kitabında "Duygusal zekayı kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına duygudaşlık (empati) beslemesi, ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi" olarak tanımlamaktadır. Goleman'a göre; beynin düşünen parçası, beynin duygusal parçasından üremektedir. Beynin düşünen ve duygusal parçaları genelde yaptığımız her eylemde birlikte çalışmakta ve gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamda başarılı ve mutlu olması, insanların duygusal zekâ becerilerine göre şekillenmektedir (Goleman, 2000: 50).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, zihinsel zekânın (IQ) çalışma yaşamında ve normal hayatta elde edilen başarıya katkısının %10'dan fazla olmadığını göstermektedir. Yüksek IQ başarının, saygınlığın veya mutlu bir yaşamın garantisi olmadığı halde; okullarda, çalışma hayatında, normal hayatta ve örgütlerde akademik yetkinlik hala ön planda tutulmakta; günlük hayatımızda büyük önem taşıyan sosyal ve duygusal becerilerin geliştirilmesi arka planda kalmaktadır. Duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek, duygularını iyi bilen, onları kontrol edebilen, başkalarının duygularını anlayan ve

bunları ustalıklı idare edebilenler yani duygusal zekâsı (EQ) yüksek kişiler, hayatlarının gerek özel gerekse mesleki alanlarında daha avantajlı bir konuma geçmektedirler. EQ' su gelişmiş insanlar hayatta daha mutlu ve üretken olmaktadır. Duygularını kontrol edemeyen kişiler ise, net düşünebilme ve işlerine yoğunlaşabilme yeteneklerini engelleyen içsel bir mücadeleye girmektedirler (Becerem, 2004: 1).

#### **1.4.4.4. Sosyal Özellikler**

Sosyal özellikler insanların farklı ortamlarda diğer insanlarla iletişim kurarken konumunu belirleyen ön görünür özelliklerdir. Carl Jung'un çalışmasına göre sorun çözme stili sosyal özellikleri temsil eden ölçüttür. Bu stil kişinin sorun çözme ve karar verme aşamasında bilgiyi toplama ve değerlendirme biçimini göstermektedir. Kişilerin bilgi toplama ve bunları değerlendirme biçimlerine göre dört ayrı sorun çözme stiline sahip oldukları gözlenmiştir. Bunlar: duyu- hissetme, sezgi-hissetme, duyu-düşünme ve sezgi-düşünmedir. Bilgi toplama ve anlama yöntemi duyu ile başlayıp sezgiye kadar gitmez. Bilgi toplandıktan sonra değerlendirme süreci ise, hisse ağırlık vermek ile düşünceye ağırlık vermek arasında değişir. Son olarak sorun çözme tarzlarındaki farklılıklar görevin bilgi işleme değerlendirme gerekleriyle uyuma derecesine göre önem arz eder (Balay ve Sağlam, 2004: 36).

#### **1.4.4.5. Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik**

Bireyler arasında ilk dikkat çeken farklılıklardan biriside fiziksel farklılıklardır. Çünkü gözle görebileceğimiz yani gözlemlenebilen farklılıklardır. Ancak bireyler sadece fiziksel açıdan değil kültürel, coğrafik, kişisel ve birçok yönden farklılık göstermektedirler. Neden bazı insanların kısa bazılarınınmsa uzun boylu olduğu, bazı insanların akrabalarına veya anne ve babasına benzemesine karşın bazı insanlar hiç benzemektedir. Bunların hepsi

fiziksel farklılıklardır (Kuzgun ve Deryakulu, 2006: 1). Fiziksel unsurlar olarak; kas gücü, dayanıklılık, yakışıklılık, güzellik, hareket yeteneği ve esnekliği örnek verebiliriz

Fiziksel yetenekleri farklı olan insanların yeteneklerine uygun bir işe yerleştirilmeleri, hem personel hem de örgüt için, işin verimli ve etkin bir şekilde görülmesi için önem arz etmektedir (Begeç, 2004: 18). Zayıf bir insanın, ağırlığı fazla olan bir bölümde çalıştırılması o işin verimsiz bir şekilde yapılmasından başka bir şeye yaramayacaktır.

Fiziksel özellikler genellikle inşaat sektörü, koruma ve güvenlik sektörü, endüstriyel yapılar, sanayi faaliyetleri, polislik gibi kas gücü veya fiziksel yapının önemli olduğu alanlarda ortaya çıkmaktadır. İşlerin zekâ kabiliyeti ile yapıldığı örgütlerde genellikle fiziksel özellikler farklılık kaynakları olmamaktadırlar.

Engellilik iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi doğuştan gelen engellilik, ikincisi ise sonradan olan engelliliktir. Doğuştan gelen engellilik, insanların dünyaya gözlerini açarken biyolojik, fizyolojik veya sosyal olarak eksik olmalarıdır. Sonradan olan engellilik ise, insanlar dünyaya gözlerini açtığı anda eksiksizdir ancak ilerleyen dönemlerde geçirdiği bir kaza sonucu veya kendiliğinden biyolojik, fizyolojik veya sosyal yapılarında meydana gelen eksilmedir.

Fiziksel farklılıklar engelli insanları da kapsamaktadır ve engelli insanlarda daha derin bir şekilde hissedilmektedir. Bu şekilde daha derin hissedilmesi sonucu engelli bireyler iş yaşamında daha az istihdam edilmektedirler. Genellikle beyin gücüne dayanan ve hafif işlerde istihdam edilmektedirler. İstihdam alanları ise genellikle devlet örgütleridir. Çünkü aşırı rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında özel sektör örgütleri engelli bireyleri istihdam etmek istememektedirler. Ancak engelli insan sayısı her geçen gün artmaktadır.



Dünyada 600 milyon, Türkiye'de ise 8,5 milyon insan engellidir. Yani Türkiye'de toplam nüfusun %12 si engellidir. Bu engelli insanların iş yaşamında istihdam edilebilmesi için farklılıkların yönetimine ihtiyaç vardır. Onların da diğer insanlarla eşit bir şekilde görülmesine olanak verilirse, engelli insanların engelleri ortadan kaldıracağına herkes şahit olacaktır.

#### **1.4.5. Din ve Dini Sembollerden Kaynaklanan Farklılıklar**

Bireylerin mensup oldukları din veya felsefi inançlar çalışma yaşamını da etkilemektedir. Özellikle farklı kültür ve dinlerden bireylerin bulunduğu örgütlerde inançlar çatışma kaynağı olmaktadır. Bu sebepten dolayı çoğu örgütler bu çatışmaları engellemek için örgütleri dinden arındırılmış bir nevi laik olarak nitelemektedirler. Her ne kadar dini inançlar koruma altına alınmışsa da bireyler inançlarından dolayı ayrımcılığa maruz kalabilmektedirler (Memduhoğlu, 2008: 49).

##### **1.4.5.1. Din Farklılıkları**

Tarihin her döneminde ve tarihte var olan tüm toplumlarda her zaman mevcut olan ortak özellik dindir. Evrensel ve köklü bir yapıya sahip olan dinin ana temasında insan vardır ve insanlar için söz konusudur. İnsanlığın var olundan beri süregelmiştir ve vazgeçilmez bir olgu olarak gelecekte de var olacaktır. Tarihi dönemler içinde hangi dönemi incelersek inceleyelim dini olamayan veya dinin etkisinde kalmayan toplum yoktur. Çünkü insan dini bir varlıktır ve her zaman insan hayatının ayrılmaz bir parçasını oluşturmuştur. Daha açık bir ifadeyle din, insanın doğuştan gelen içgüdüsel bir duygusudur ve bireyin kendini bilmesi ile de ortaya çıkan bir olgudur (İlmihal I, 2004: 6-7).

Din nedir sorusunu bu güne kadar birçok yanıt aranmıştır. "Din; inanç, ahlak ve değerler sistemi, kültür ve yaşam anlayışı, hayatın anlamı veya anlamsızlığı, mutluluk

veya mutsuzluk sebebi, ibadet ya da uygulanması gereken kurallardır" şeklinde sorulara cevap verilmiştir. Din kimilerine göre amaç, kimilerine göre ise amaçlarına ulaşmak için bir araç olmuştur. Ülkeler üzerinde ise kimi zaman toplumun birlik ve beraberliğine olumlu etki yaparken kimi zaman da ayrılıkçı ve bölücü unsurları güçlendirmiştir (Berktaş ve Atasoy, 2007: 19).

Din kelimesi Arapça kökenlidir ve "örf ve âdet, ceza ve karşılık, mükâfat, itaat, hesap, boyun eğme, hâkimiyet ve galibiyet, saltanat ve mülkiyet, hüküm ve ferman, makbul ibadet, millet, şeriat" gibi çeşitli anlamlara gelmektedir. Bugün Batı dillerinde din kelimesinin karşılığında kullanılan **religion** kelimesinin aslı Latince'dir ve anlam olarak;"bir şeyi vazife edinmek, tekrar tekrar okumak, yapmak", ayrıca "insanları Tanrı'ya bağlayan bağ" yı ifade etmektedir. Kelimenin anlamını dikkate aldığımız zaman hem insanları Tanrı'ya bağlayan bağ olarak imanı, hem de belli bazı davranışları dikkatle yapmak anlamında ibadeti ifade etmektedir (İlmihal I, 2004: 1).

Din, aşkın varlıktan, yani Allah'tan kaynaklanan değerler sistemidir. Din, ferdi ve sosyal yanı bulunan, fikir ve doğa açısından sistemleşmiş olan, insanlara bir yaşam tarzı sunan, onları belli bir dünya görüşü etrafında toplayan bir kurumdur. Din bir değer koyma, değer biçme ve yaşam tarzıdır. Din içtenlikle kabul edildiği ve tam manası ile kavrandığı zaman, karakter ve kişiliği büsbütün değiştirebilecek güçte bir genel hakikatler sistemidir (Korlaelçi, 1996: 69).

"Din; insanları belli bir dünya görüşü içinde toplayan bir yasama tarzı; yaratıcıya inanma ve inandıklarına uygun faaliyette bulunma olgusudur. Bazı davranışlara kutsallık verir ve bu tür davranışların yapılması isteğini güçlendirir. Suç olan bazı davranışlara da günah fikrini bağlayarak insanların bunları yapmaktan kaçınmalarını

sağlar. Geleneksel toplumların birçok alanına yön veren “dini değerlerdir.” Modern toplumlarda ise dini değerler, eski gücünü kaybetmektedir." (Yıldız, 2007: 1).

Düşünce zihnin en kapsamlı faaliyetidir. Zihin düşünce vasıtasıyla çevreden gelen duyular üzerinden bir takım işlemler gerçekleştirir. Zihinde gerçekleşen bu işlemler sayesinde, bilgi birikimiz artarken plan yapma kabiliyetlerimiz de gelişir. Düşüncenin en temel görevi problem çözme faaliyetidir. Dinî düşüncede insan çevresinde olup biten olayları anlamaya, onların özünü kavramaya, tatmin edici açıklamalar bulmaya çalışır (Peker, 2008: 92-93).

Emile Durkheim'e göre (1912), dinin içinde yer olan olguların ortak özelliği tabiatüstü olmalarıdır. Tabiatüstü şeyler insanoğlunun anlama kapasitesini aşan düzendir ve gizemin, bilinmezin ya da anlaşılabilir olmayanın evrenidir. O zaman din, bilimin ve genel olarak açık düşüncenin sınırları dışında kalan her şey hakkında bir tür spekülasyondan ibaret bir şey demektir (Aydın, 2005: 4).

Budak (2000) dini, "Dünyadaki hemen bütün kültürlerde dinin şu veya bu biçimde ortaya çıkması, birçok otoritenin dini evrensel bir olgu olarak değerlendirmesine yol açmıştır." Şeklinde ifade etmektedir. Din, insan davranışına yön, yaşama anlam veren kutsal veya doğaüstü bir (veya birden çok) güç ve yaratıcı kavramına dayanan bir inançlar, semboller ve törenler sistemidir. Bu sistem kurumsal olabileceği gibi son derece kişisel de olabilir" şeklinde tanımlamıştır (Budak, 2000: 214).

"İslâm bilginleri dinin tarifini, Kur'ân-ı Kerim'de yer alan açıklamaları ve İslâm inançlarını göz önünde bulundurarak yapmışlardır. Buna göre hak dinin tanımı şu şekildedir: Din akıl sahibi insanları kendi tercihleriyle bizzat hayırlı olan şeylere götüren ilâhî bir kanundur." (İlmihal I, 2004: 4).

Din ve insan tarihin her döneminde birlikte var olmuşlardır. İnsanın bulunduğu her yerde din kavramı vardır. “Çünkü inanç, insanın kendi varlığına, içinde bulunduğu doğaya, doğüstü kuvvetlere, kendi hayatı ile doğa ve doğüstü kuvvetler arasındaki ilişkiye anlam verme ihtiyacını karşılar. İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için ve yaşamdan zevk alabilmeleri için çevresini anlaması veya anlamlandırması gerekmektedir. Bu anlamlandırma ile insanlar evren içindeki yeri ve önemi hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bu anlamlandırmaların düzenli bir şekilde "anlam dünyası veya "sembol düzeni" sınıflandırılmasının adı ya da bu anlamlandırmanın insan iç dünyasına sistemli bir şekilde sunulmasına din denmektedir (Bulut, 2005: 5-6).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi din kavramına yüklenen anlam onu tanımlayan kişinin amacına göre değişmektedir. Dini tanımlarken dindarlar, cemaatçiler, tefsirciler tarafından yapılan din tanımlamalarında farklılıklar olduğu gibi dini inceleyen sosyologlar, toplumbilimciler, psikologlar ve düşünürlerin de tanımlamalarında farklılıklar olmaktadır. Dini konularda inceleme yapan herkes onu kendi amaçları doğrultusunda tarif etmek niyetindedir (Arslan, 2010: 254). İçinde bulunduğumuz zamanda dünya üstünde yüzlerce din yer almaktadır. Bu sebeple, genel geçer bir din tanımı yapmak mümkün değildir. Bu zorluğu aşmak için her din için ayrı bir tanım yapmak gerekir. Bu da düzenli bir din çalışmasını zorlaştıracaktır (Demirkıran, 2003: 20).

Din kavramını tanımını yaptıktan sonra dini insan, çalışma yaşamı ve toplum hayatındaki yeri ve önemi konusu da değinmek gerekmektedir. Din insanların var oluşundan beri insanları ve toplumları etkilemiştir. Hiç şüphesiz ki çalışma yaşamına da etkileri vardır.

Din toplumsal bir olgudur ve bu sebeple din sosyolojisi diye bir bilim dalı vardır. Dini sadece sosyolojik açıdan incelemek tabii ki yeterli olmayacaktır. Dinin psikolojik, tarihsel, ekonomik, coğrafi vb. her alandan incelenmesi gerekmektedir (Ergin, 2010: 144).

Dinin, insanlık tarihi ile paralel olarak gelişme gösterdiği, sosyal hayatta etkili bir kurum olarak toplumu etkilediği, tarihsel süreç içinde temel etken olarak varlık gösteren bir olgu olduğu söylenebilir. Günümüzde de din olgusu, birey ve toplumlar bazında etkisini devam ettirmekte, toplumları veya toplulukları bir arada tutun en önemli faktörlerin başında yer alan ve din uğruna tartışmalar, anlaşmazlıklar, hatta savaşlar olabilmektedir. Bu sebeple din zamanımızın toplumlarında vazgeçilmez bir olgudur (Okumuş, 2009: 324).

Tarihin her döneminde olduğu gibi günümüz dünyasında da din, toplumları kanalize etmekte, etkilemekte, toplumların değişim aşamalarında önemli görevler üstlenmekte ve toplumsal şartları değiştiren bir etken olarak var olmaktadır. Din toplum üzerinde etki yaparken, toplumda din üzerinde etkili olmaktadır. Bu sebeple dini toplumsal değişim ile ilişkileri karşılıklıdır. Toplumsal değişimleri ve dini tam olarak anlayabilmemiz için din ve toplumsal değişimler arasındaki ilişkiyi anlamamız gerekmektedir. Din ile toplumsal değişim arasında ilişkiyi anlamak, toplumların dini boyutunu ve dinlerinde sosyal boyutunu anlamak için zorunludur (Okumuş, 2009: 324).

Ruh ve bedenden ibaret olan insan için din vazgeçilmez bir olgudur. Nasıl bedeni ihtiyaçları karşılamak insanlar için zorunlu ise manevi ihtiyaçları karşılamak da insan ruhu için zorunludur. Manevi ihtiyaçlarını karşılayacağı tek kaynak ise dindir. İnsanların içgüdüsel olarak güvenme ve bağlanma gibi duyguların en güzel karşılığı yüce

bir gücün varlığını kabul edip ona yönelme, dua ve ibadetle ona sığınmadır. Bu güvenme, bağlanma ve sığınma duyguları tarihin her döneminde insanlar da var olmuştur. İnsanlar kendisinden üstün gördükleri kişi, nesne veya başka bir şeye kutsal sayıp bağlanmışlardır (İlmihal I, 2004: 7).

"Din, bireyin siyasal düzen veya devletle ilişkilerini düzenleyerek de toplumsal düzenin korunmasına katkıda bulunur. İnsanların devlete, devlet adamlarına, anayasa ve yasalara itaat etmelerinde ve dolayısıyla bu itaat vesilesiyle toplumun kaynaşması, barış içinde yaşaması veya çatışmasız bir biçimde varlığını sürdürmesinde önemli bir işlev görür. Tarihsel olarak bakıldığında, İslam toplumlarında "fasık veya zalim olsa dahi halife-sultana veya yöneticiye itaatin gerekli olduğu" ilkesinin, bir siyasal davranış prensibi olarak benimsetilmeye çalışıldığı ve benimsendiği görülebilmektedir." (Okumuş, 2009: 324).

Dinin çalışma yaşamı içindeki rolü yüksektir. Çünkü insanların büyük bir bölümü bir dine mensuptur ve bu dinin gereklerine göre yaşamaktadır. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi din insanların en hassas alanlarıdır. Günümüz şartlarında örgütlerin etkin ve verimli olabilmeleri için insanların dinlerine saygı göstermeleri ve bunları düşünerek düzenleme yapmaları gerekmektedir. Örneğin bir Hıristiyanın pazar günü kiliseye, bir Müslümanın ise cuma günü camiye gitmesine izin verilmelidir.

Örgüt çalışanları arasında farklı dinlere mensup insanların bir arada verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi için karşılıklı hoşgörü çok önemlidir. Çalışanların farklı dinlere saygı ve hoşgörü ile bakmasını ve din farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları engellemek için farklılıkların yönetimi uygulaması hayati bir önem taşımaktadır.

### 1.4.5.2. Dini Sembollerden Kaynaklanan Farklılıklar

Sözlük anlamı ile sembol ya da simge en genel anlamda, görünmez ya da algılanamaz bir şeyi benzerlik, uygunluk, bütünlük gibi çeşitli yollarla temsil etmek üzere kullanılan bir maddi nesne ya da algılanan bir araçtır. Dolayısıyla sembol bir resim, bir şekil, bir ses, bir sayı, bir renk, bir olay, bir kişi vs. olabilir. Semboller fikirleri, kavramları ya da soyut şeyleri göstermeye yarayan işaretlerdir (tr.wikipedia.org).

Sembollerin göstergelerle ortak bir özelliği vardır. Onlar kendi anlamları dışında başka bir şeye işaret ederler. Örneğin trafik lambasında yanan yeşil renkli ışık o yolun trafiğe açık olduğunu ve o yoldaki arabaların geçeceğini belirtir. Normal olarak yeşil ışık ile arabaların geçmesi arasında bir ilişki yoktur. Ancak sembolik olarak yeşil ışığa bu anlam yüklendiği için trafikte yeşil ışık o yolun trafiğe açık olduğu belirtir. Benzer olay harfler ve sayılar içinde geçerlidir. Harfler ve sayılar görüldükleri şekillerin ötesinde seslere ve anlamlara işaret ederler. Şekillere veya göstergelere bu özel görevler ve anlamlar, bir ülke içindeki ortak karar veya matematiksel göstergelerde olduğu gibi, uluslararası ortak kararlar tarafından verilir. Bu türden işaretlere bazen semboller adı verilmektedir. Semboller ifade ettikleri anlamlardan etkilenirken, göstergeler ise ifade ettikleri anlamlardan etkilenmemektedir. Bundan dolayı, göstergeler uzmanlık ya da uzlaşım nedeniyle gösterdikleri şeyin yerine ikame edilebilirler, oysa semboller edilemezler (Çınar, 2000: 1).

Hayatımızı devam ettirirken ifadelerimizi veya eylemlerimizi anlatmak için bir takım kavramlar veya semboller kullanırız. Toplumsal yapıda sembol üç açıdan önemlidir. Bunlar (Mardin, 2002: 91-92):

- Öğrenme süreci sembole bağlanmakta,

- Semboller birden çok kimsenin paylaştığı bir “toplum haritası” oluşturarak toplumsal eyleme iten bazı çağrışımların taşıyıcısı olmakta,
- Sembollerin bu açıdan “yükü” sembol olarak çalışmakta olduğunu söyleyebiliriz.

İnsanlar bir semboller dünyası içinde yaşamaktadır. Yaşamımızın içinde kullandığımız her şey sayılar, renkler, şekiller birer semboldür. Tarihsel her olguyu insanlar birer sembolle veya simgeyle bağdaştırır. İnsanoğlunun ilk varoluşunda iletişim sağlamak için sembollerini kullanmıştır. Yazı bulunmadan önce simge veya sembol bulunmuştur. İnsanlar yaşamında olan her şeyi bir sembolle bağdaştırmıştır (Ersoy, 2007: 12). Yine Ersoy (2007) 'a göre sembol, "belirli bir insan, nesne, grup ya da düşünceyi veya bunların birleşimini temsil eden ya da bunların yerine geçen iletişim ögesidir." Daha açık ifade ile bir nesnenin imajı olan ya da soyut bir şeyi göz önüne seren bir nesne ya da canlıdır. Örnek verecek olursak bu konuya köpek sadakatin, terazi ise adaletin sembolüdür (Ersoy, 2007: 12).

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi insanlar semboller dünyası içinde yaşamaktadırlar ve hayat içinde kullandıkları çoğu şeyi sembollerle ifade etmektedirler. Tabiki bu sembollerle ifade edilen şeyler içinde din de girmektedir. İnsanlar inandıkları dinin sembollerini de kullanmaktadırlar.

Dini semboller dini eylemler ve dini hayatla ilgilidir. İnsanlar, dini geleneğin bir devamı ve dini ibadetin bir gereği olarak dini sembollerini kullanırlar. Dini semboller dokunulabilir, somut, insani ve günlük şeylerin ötesini ifade etmektedir. Dini sembollerini diğer sembollerden ayıran özellik, dini sembollerin diğer sembollerle değiştirilememesi ve bilimsel bir eleştirisinin yapılamamasıdır. Ayrıca düşünceleri kalıp haline sokarak,



insanların dini sembolleri gördüğünde aynı düşünceler zihinlerinde oluşur. Yani aşkın bir varlığa karşı insanda sevgi ve saygı uyandıran, itaati hatırlatan şeyler dini sembollerdir. Örneğin hacı görünce Hıristiyanlık, hilali görünce İslamiyet akla gelir (Atasagun, 1997; 383).

Dini semboller insan hayatında önemli bir rol oynamaktadır ve insanların verdiği değere göre bir öneme sahiptir. Bir dini sembolün değeri ise insanların onunla bağdaştırdığı anlama bağlıdır. Bu bağlamda her dini sembol insanların değer ölçüsünü ifade etmektedir. Semboller sayesinde aşkın bir varlığa inananlar bu inaçlarını somut bir hale getirmektedirler. Örneğin Kur'an-ı Kerim'de cennet anlatılırken, "Sütten ırmakların aktığı ve içinde köşklerin ve konakların olduğu" bir yer olarak anlatılmaktadır. Görüldüğü gibi burada sembollerden faydalanılmıştır (Atasagun, 1997: 384).

Her dinde insanların kullandıkları semboller farklıdır. Semboller kullanıldıkları kültürlerle de ilişki içindedirler. Bu sebeple her ne kadar dini sembollerle evrensel olsalar da kültürden kültüre değişim göstermektedirler. Örneğin hac genel olarak Hıristiyanlık'ı temsil etse de, Hıristiyan ülkeler arasında Yunan Haçı ve Latin Haçı gibi farklılık arz etmektedir. Yahudilikte, ahid, altı kollu şamdan, ahid sandığı, altı köşeli şamdan, ağlama duvarı, Süleyman tapınağı, sinagog; Hıristiyanlıkta teslis, çan, kilise, on iki havari, haç, çarmıh, Noel ve Noel ağacı, vaftiz; İslamiyet de ise Hac, Camii ve Mescit, Kâbe, Kible, Kurban Bayramı ve Hilal gibi kutsal şeyler her dinde farklı şekilde sembolize edilmektedir.

Türkiye açısından dini semboller ise önem arz etmektedir. Çünkü Türkiye 1990'lardan başlayarak günümüze kadar gelen bir başörtüsü veya türban sorunu yaşamaktadır. Bu sebeple dini semboller ülkemiz ve toplumumuz açısından önemlidir. Başörtüsü veya türbanın ülkemiz açısından sorunlu alan olmasının başlıca sebebi ülke

politikalarında etkili bir grubun, başörtüsü veya türbanı başka siyasi bir gurubun sembolü olarak görmesidir. Sürecin devamında ise başörtüsü veya türbanın kamusal alan olarak tarif edilen devletin hâkim olduğu bölgelerde yasaklanmıştır. Başörtüsü veya türbanın simge olup olmadığı, İslamın ön şartı olup olmadığı veya algılamadaki yanlışlıklar farklı disiplinlerin alanına girmektedir. Bizim konumuz açısından önemi, dini sembolü kullanan kişilerin örgütteki durumlarının incelenmesidir.

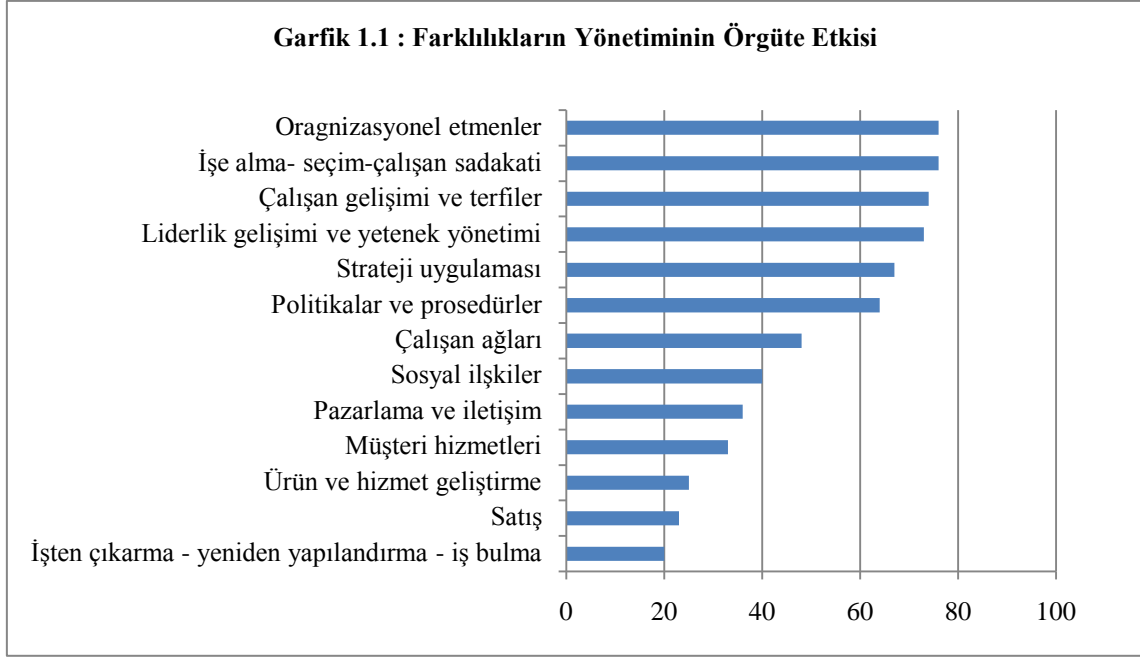
İnsanlar nasıl kişilik, ırk, coğrafik bölge gibi unsurlara diğer insanlardan farklılık arz ediyorlarsa, inandıkları dinin gerekli kıldığı veya kutsal saydığı sembolleri kullanmaları da farklılık arz etmektedir. Örgüt ortamında çalışanların dini sembolleri kullanmalarının serbestlik derecesi ve örgüt açısından saygı duyulup duyulmaması çalışanların iş verimliliği ve performansları açısından son derece önemlidir.

### **1.5. Farklılıkların Örgütsel Faydaları ve Zararları**

Küreselleşen dünya ve artan rekabet ortamında örgütler başarı sağlamak ve ayakta durabilmek için örgütteki bütün değerleri çok iyi bir şekilde kullanmak zorundadır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte artık örgütleri farklı kültür, ırk ve dinden olan insanlar oluşturmaktadır.

Örgütlerde istihdam edilen bireylerde çeşitli farklılıkların olması, yöneticiler açısından bazı yarar ve zarar sağlamaktadır. Bu sebeple yöneticiler örgütteki farklılıkları daha iyi anlamak ve daha etkin bir şekilde yönetmek için farklılıkların yararlarının ve zararlarının neler olduğunu bilmesi önem taşımaktadır (Begeç, 2004: 121).

Bu konuda yapılan bir araştırmada belirli bir sayıda çalışana "Farklılıkların yönetimi örgütlerde aşağıdakilerin hangisini etkiler? " şeklinde bir soru sorulmuştur ve sonuçlar Grafik 1,1'de gösterilmiştir.



**Kaynak:** Keil Marion ve diğ. (2007). *Farklılıkların yönetimi için eğitim el kitabı*. Ayrımcılığın Engellenmesi ve Farklılıkların Yönetimi Eğitimi VT/2006/2009

Tabloda da görüldüğü gibi farklılıkların yönetimi örgütte her alanı etkilemektedir. Farklılıkların yönetimi etkin bir şekilde uygulandığı zaman örgütteki her alanda başarı sağlanacaktır.

### 1.5.1. Farklılıkların Faydaları

Farklılıklar konusunda yapılan çalışmaların çoğu farklılıkların analizi, etkin bir şekilde yönetimi ve farklılıkların sağlayacağı faydalar üzerine yoğunlaşmaktadır (McMahan, Bell ve Virick, 1998: 198). Günümüzde örgütlerde istihdam edilen çalışanların sahip olduğu farklılıklar, örgütlere önemli derecede fayda sağlayabilmekte ve örgütün mevcut olan durumundan daha fazlasını yapabilmesi için farklı bakış açıları ve çeşitli yollar sağlayabilmektedir. Örgütlerde yöneticilerin bilhassa insan kaynaklarından sorumlu olan yönetici veya bölümün farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi durumunda birçok fayda sağlanacağını bilincinde olması gerekir. Bu faydaları göz önünde tutarak bunları

daha üst seviyeye taşıyacak yöntemleri ve ilkeleri uygulamak, örgüt başarısını yapabilecekleri ek bir katkı olacaktır ([www.pdrciyiz.biz](http://www.pdrciyiz.biz)).

Artan rekabet ortamında değişimi yakalama ve ilerisine geçme imkânını sağlamak için, pazarda lider bir konum sağlamak, en iyi yetenekleri keşfetmek ve örgüt içinde tutmak, çalışanların etkin bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanlar arasında iletişim sağlamak, daha yaratıcı ve yenileşmeci personel yapısı, daha hızlı karar alan bir yönetim tarzı, değişen durumlara karşı daha esnek bir örgüt yapısı, daha geniş bir müşteri yelpazesi, daha yüksek düzeyde iş doyumu ve motivasyonu sağlama, iş bırakma ve devamsızlık maliyetlerinde azalma gibi unsurlar farklılıkların ilk etapta örgüte sağladığı faydalar arasında yer almaktadır (Balay ve Sağlam, 2004: 37).

Örgütler daha fazla kar etmek, rekabet edebilmek veya ayakta kalabilmek için maliyetlerini minimum düzeye çekmeye çalışırlar ve örgütlerdeki önemli bir maliyet unsuru da insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarını uzmanlaştırmak, onlara eğitim vermek ve kariyer imkânları sağlamak örgüte ek bir maliyet yüklemektedir. İnsan kaynaklarından maliyet tasarrufu yapabilmek için, iyi bir örgüt düzeni oluşturulmalı, farklı bireysel özelliklere sahip ve alanında uzman bireyleri iş görme süreçlerine katılımını sağlayarak, onlara eğitim vermeden bilgilerinden faydalanarak sağlanabilir. Bireylerin farklılıkları tespit edilerek özelliğine en uygun işe yerleştirilerek en üst derecede fayda sağlanabilir. Bu şekilde bireysel farklılıklardan yararlanarak örgütlerde maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir (Begeç, 2004: 122). Örneğin dünyanın her yerinde iş ağına sahip olan TNT şirketi, küresel çapta farklılıkların yönetimi ve katılımı stratejisine sahiptir. Bu konuda sayısız farklılıkların yönetimi ödülü kazanan TNT Avusturya, farklılıkların yönetimini etkin bir şekilde uygulaması sonucunda 2000 yılında %25 olan yıllık çalışan hareketliliğini 2003 yılında %10 seviyesine indirmeyi başarmıştır ve işe devamsızlıkta da

aynı başarı sağlanmıştır. Özürlü çalışanların istihdamı ile de vergilerde €15,000 tasarruf sağlamıştır (Keil ve diğ, 2007: 9).

Çalışanlar arasında var olan farklılıklar hızlı karar verme ve sorunların kolay çözülmesinde etkili bir rol oynamaktadır. Sorunların kolay çözülmesi ve kararların hızlı alınması için sadece farklı kültürlerden ve farklı özelliklere sahip insanları bir araya getirmekle sağlanamaz ancak farklılıkların yönetimin etkin bir şekilde uygulanması ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu yönde yapılan bir araştırmada A, B ve C isimlerinde 3 gurubun sorun çözme oranları karşılaştırılmıştır. A gurubunda yer alan çalışanlar birbirleri ile benzerlik gösteren bireylerden oluşmakta, B gurubu farklı özelliklerde çalışanlardan oluşmakta ve C gurubu ise yine farklı özelliklere sahip insanlardan oluşmakta ancak bu gruba farklılık eğitimi verilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre farklılık eğitimi almayan B gurubunun sorun çözme oranı A gurubuna göre düşük çıkmıştır. Ancak farklılık eğitimi alan C gurubu benzer özellik taşıyan A grubuna göre altı kat daha fazla sorun çözme oranına sahiptir (Gümüş, 2009: 52).

Sanayi devriminden sonra yenilikler rekabet avantajının anahtar kaynağı olmuşlardır. Yeniliklerin yönetilmesinde sorunlu ve maliyetli olmasına rağmen, yenilikler birçok örgüt için yapılması zorunlu olan işlerin arasında en üst sıralarda yer almaktadır. Bu konuda yapılan araştırma sonuçlarına göre yenilik yapan örgütlerin kazanımları yüksek kar oranı ve pazar payı şeklinde olmuştur. Yenilikler sayesinde yeni iş alanları açılacağından ve mevcut kaynaklar daha etkin kullanılacağından istihdam oranı yükselecek, verimlilik ve ülkelerin ekonomik zenginliği artacaktır. Yaratıcı ve farklı düşünce sonucunda elde edilen fikirler yeniliklerin kaynağını oluşturmaktadır. Örgütlerde karşılaşılan sorunlara çözüm üretme sürecinde yaratıcı düşünce, müşteriler, çalışanlar ve uzman gruplardan oluşturulan

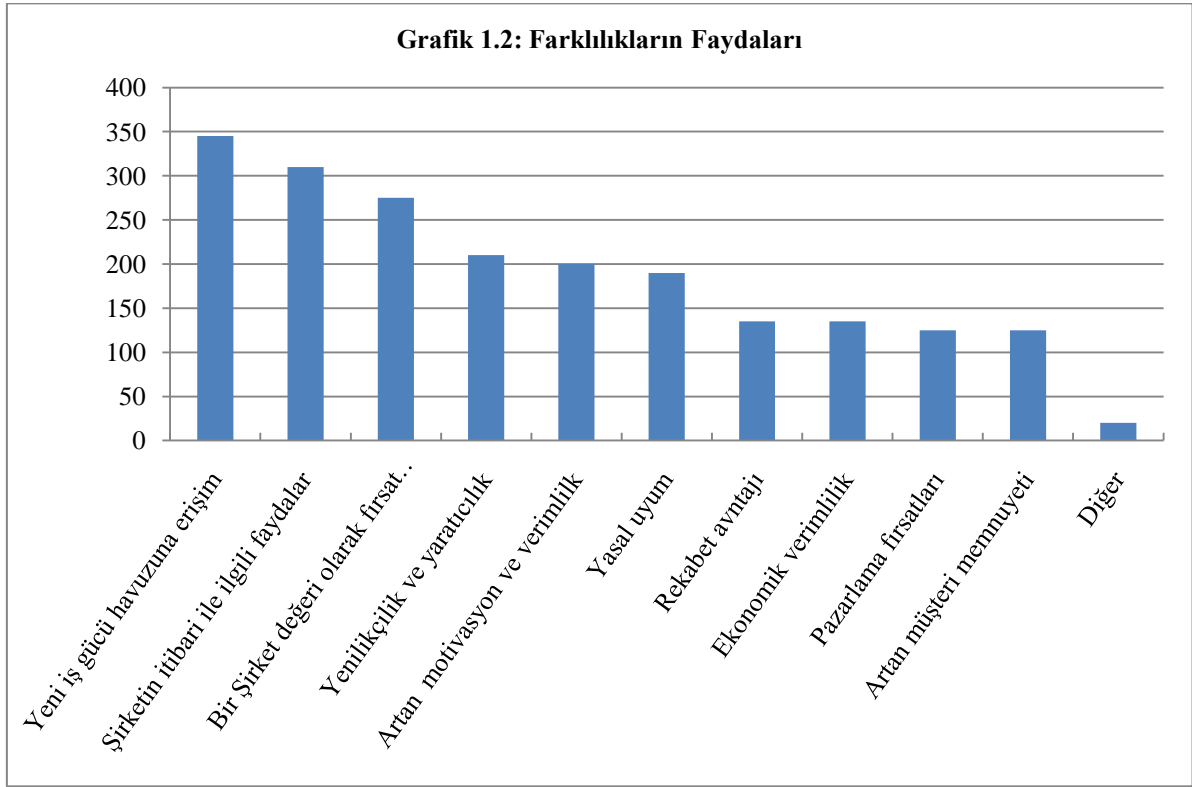
takımlar tarafından üretilir. Bu takımlar ne kadar farklı özellikte bireylerden oluşursa, yaratıcılık da o düzeyde yüksek olacaktır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 58).

Örgütlerde farklı davranışlar sergileyen çalışanların diğer çalışanlardan farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip oldukları tespit edilmiştir. Örgüt çalışanların farklı kültürlerden oluşması aynı zamanda farklı bakış açılarını ve farklı davranışları da beraberinde getirecektir. Böylece kültürel farklılıkların örgütsel yaratıcılığı artırdığı söylenebilir (Memduhoğlu, 2008: 59). Buradan da anlaşılacağı gibi yaratıcılık ve sonucunda oluşan yenilikçilik farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilmesi sonucunda daha kolay bir şekilde sağlanabilmektedir.

Örgütlerde farklılıkların yönetiminin uygulanması toplumun gözünde örgüte ayrı bir imaj sağlayacaktır. İnsanlar sahip oldukları değerlere saygı gösterildiğini görmesi ve benzer farklılıklara sahip insanların örgütte istihdam edildiğini görmesi, insanlarda örgüte karşı bir sempati beslemesine neden olacaktır (Memduhoğlu, 2008: 61). Türkiye'de BİM marketlerinde türbanlı kişilerin çalıştırılması ve diğer türbanlı kişilerin bu markete karşı sempati duymasını bu konuya örnek olarak verebiliriz.

Çalışma yaşamında bireyler yaptıkları işten, çalışma arkadaşlarından, yöneticilerden vb. durumlardan dolayı psikolojik olarak yıpranabilmekte ve psikolojik şiddet eğilimine yönelebilmektedirler. Çoğu çalışan çalışma arkadaşlarındaki farklılıkları olumsuzluk veya sakıncalı bir durum olarak değerlendirebilmekte ve onlara karşı şiddet uygulamaktan çekinmemektedir. Bu durumda farklılıkların yönetimi bu tür psikolojik şiddetin engellenmesi için uygulanacak yöntemlerin başında gelmektedir. Böylece hem birey hem de örgüt fayda sağlayacaktır (Budak, 2008: 398).

Farklılıkların yönetimi konusunda yapılan bir araştırmada 400 çalışana "Deneyim ve beklentilerinize dayalı olarak, farklı bir iş gücü işletmeye aşağıdaki faydalardan hangilerini getirir? Şeklinde bir soru sorulmuştur. Çıkan sonuçlar ise aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



**Kaynak:** Keil, Marion ve diğerleri (2007). **Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim Elkitabı.** Ayrımcılığın Engellenmesi ve Farklılıkların Yönetimi Eğitimi VT/2006/2009

Son olarak yapılan tüm çalışmalarda bahsedilen örgütlerde farklılıkların faydalarını özetleyerek bir araya getirirsek, bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Sorunların daha kolay çözülmesini sağlar,
- Yaratıcılığı ve yenilikçi düşünceleri teşvik ederek örgütsel verimlilik sağlar,
- Örgütlerde çalışanların yıllık devir oranlarının düşmesini sağlar,

- İşe devamsızlık azalır,
- Çalışanların yüksek seviyede iş doyumunu sağlar,
- Kaynak tasarrufu sağlar,
- Örgüte toplum nazarında imaj sağlar,
- Çalışanlar arası iletişim ve motivasyonu artırır,
- Örgütsel bağlılığı sağlar,
- Çalışanların psikolojik şiddet eğilimlerini yok eder.

### 1.5.2. Farklılıkların Zararları

İş hayatında farklılıklar, örgütün birçok bölümünü etkileyebilmektedir. Bu farklılıklar etkin bir şekilde yönetilmese örgütte istenmeyen pek çok durumla karşılaşılabilir. Bu sorunlar şöyle sıralanmaktadır (Sürgevil, 2010: 25):

- Çalışanlar herkeste var olan farklılıklara saygı gösterme konusunda eğitilmezse ve önyargıları ve kalıp düşünceleri kırılmasa, kendinin dışlandığını anlayan bireyin verimliliği düşebilmektedir,
- Farklılık kaynakları örgütlerde çatışma kaynağı olabilmekte, yaşı genç olan yaşlı ile deneyimi az olan deneyimi fazla olanla çatışma yaşayabilir,
- Her kültürün değerleri ve sembolleri farklıdır. Çalışanlar arasında farklı kültürden olanlar arası iletişim sağlanırken yanlış anlaşılmalarda meydana gelebilmektedir.

Küresel örgütlerde farklılık, ulusal örgütlere göre çok daha karmaşık ve fazladır. Ulusal örgütlerde farklılıklar olsa da çoğu yönden dil, eğitim alt yapısı, ekonomik sistem, kültürel değerler açısından benzerlik göstermektedir. En azından farklılıklar çok derin boyutlarda değildir ve uyum sağlanması daha kolaydır. Buna karşın küresel



işletmelerde ise iletişim, kültür, takım çalışması, kültürel değerler gibi unsurlar daha derin boyutlarda farklılık arz etmektedir. Dolayısıyla farklılıklar her türden örgüte avantaj sağlamamaktadır ve avantaj sağlamayan farklılıklar da örgütlerde potansiyel çatışma kaynaklarıdır. Örgütlerde potansiyel bir çatışma kaynağının olması çalışanlarda stres, karışıklık, hayal kırıklığı, devamsızlık, verimlilik sağlanamaması ve iş doyumunu düşüklüğü gibi olumsuzluklara neden olabilmektedir (Balay ve Sağlam, 2004: 38).

Farklılık kaynaklarına sahip örgütlerde etkin bir farklılıkların yönetimi uygulanmasa örgüte avantaj sağlayan farklılık boyutları tersine dönerek dez avantaj sağlayacaktır. Farklılıklarına saygı gösterilmeyen birey örgütte kendini dışlanmış hissedecektir. Kendini dışlanmış hisseden bireyde ise su durumlar ortaya çıkar (Gümüş, 2009: 62);

- Güveni zedelenen çalışan fikrini nadiren söyler,
- Dışlandığını kabul görmediğini düşünen ve fırsat sunulmadığını algılayan kişinin motivasyonu düşer,
- Dışlanan bireylerin verimliliği azalır.

## **1.6. Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar ve Kuramlar**

İlk başta farklılıklarla ilgili yaklaşımları inceleyip daha sonra farklılıklarla ilgili psikolojik kuramlara değineceğiz.

### **1.6.1. Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar**

Farklılıklarla ilgili literatürde birçok yaklaşım mevcuttur. Biz ise çalışmamızda en çok kullanılan ve bilinen altın kural, asimilasyon, yanlışları düzeltme, kültüre özgü ve çok kültürlü yaklaşımları ele alacağız.

### **1.6.1.1. Altın Kural Yaklaşımı**

Palmer'e göre geçmişte bazı insanlar farklılıklarla mücadele etme konusuna, ahlaki açıdan yaklaşmışlardır. Bu insanlar farklı olarak gördükleri bireylere, "sadece adil ve yapılması gerek doğru şey bu olduğu için" fırsatlar yaratmaya çalışmışlardır. Palmer bu kuralı altın kural yaklaşımı olarak adlandırmıştır (Esty, Griffin vce Hirsch, 1995: 2 'den aktaran Sürgevil, 2010: 29).

Başka bir tanım da bu kural İncil'e dayandırılmaktadır. Bu anlayışa göre "sana yapılmasını istemediğin şeyleri sende başkasına yapma" başka bir deyişle, "kendine nasıl davranılmasını istiyorsan başkasına da öyle davran" sözleri ile açıklanabilir (Gümüş, 2009: 89). Altın kural yaklaşımında düşünce her bireye nezaketle davranmaktır. Bu yaklaşıma göre en büyük farklılıklar şahsi farklılıklardır. Mademki herkes özel ve farklıdır, herkes takdir edilmeli ve herkese eşit davranılmalıdır. Sonuçta farklılığı işler hale getiren bireysel sorumluluk ve moraldir (Farklılıkların Yönetimi, 2000: 9).

### **1.6.1.2. Asimilasyon Yaklaşımı (Benzetme)**

Bu anlayışla anlatılmak istenen, bireylerin örgüte girerken kimliklerini bırakıp örgüt kimliğini giymeleridir. Örgütün hâkim kimliğine uyum sağlanmasıdır. Herkes birbirinin aynısıdır ve tek tipleşmişlerdir. Sosyal hayattaki tüm değerlerini ve farklılıklarını örgüte girerken dışarıda bırakmışlardır (Gümüş, 2009: 89). Bu konuya ülkemizdeki kamu örgütlerini örnek gösterebiliriz. Bireyler kamu örgütlerine girip memur olduktan sonra tüm kişisel farklılıklarını dışarıda bırakmak ve memurluk görevinin gerektirdiği şekilde davranmak zorundadırlar.

### **1.6.1.3. Yanlışları Düzeltme Yaklaşımı**

Tarihin belirli dönemlerinde zulüm veya haksızlığa uğramış toplumluklara ya da gruplara (Amerikan yerlileri, İşpanyollar ve genelde kadınlar) yönelik haksızlıkları gösterme girişimidir (Farklılıkların yönetimi, 2000:9-10). Farklılıklarla karşı geçmişte yapılan hataları düzeltmeye yönelik bir yaklaşımdır. Olumlu eylem yaklaşımına benzemektedir. Olumlu eylem örgütte daha az temsil edilen gruplara karşı pozitif ayrımcılık yaparak eşit hale getirmeyi amaçlamaktadır (Gümüş, 2008: 89).

### **1.6.1.4. Kültüre Özgü Yaklaşım**

Örgütlerde, örgütün içinde bulunduğu bölgeden, ülkeden ve kültürden farklı bir başka kültür ve bölgede görev alacak personelin, kültüre ve bölgeye daha kolay uyum sağlayabilmesi için o kültüre yönelik eğitim verilmesidir. Personel farklı kültür normlarını öğrenir, davranışlarını çevreye uyum sağlayacak şekilde düzenlerler. Personel sürekli bir değişim içermeyen yüzeysel bir değişimle kültüre uyarlar. (Farklılıkların yönetimi, 200: 10; Gümüş, 2008: 89).

### **1.6.1.5. Çok Kültürlü Yaklaşım**

Bu anlayışın ana fikri "örgütte değişim yaratılmadığı sürece farklılıklar etkin kılınamaz" düşüncesi oluşturmaktadır. Değişim yaratılırsa bireyler farklılıkları ile örgütte yer alabilirler. Tüm farklılıklara saygı duyan bir yaklaşımdır. Böylelikle farklılıkları kullanarak örgütü başarılı hale getirmektir (Gümüş, 2008: 90).

## **1.6.2. Farklılıklarla İlgili Sosyo-Psikolojik Kuramlar**

Farklılıkların yönetiminin konusu birçok bilim dalı ile kesişmektedir. Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, endüstri ve örgüt psikoloji, antropoloji, hukuk,

işletme, yönetim bilimleri ve insan kaynakları yönetimi bu bilimlerden bazılarıdır. Bazı yazarlarca " kurumsal altyapıdan yoksun bakir bir alan" olarak değerlendirilen farklılıkların yönetimi kavramının gelişebilmesi için, bu bilimler arası işbirliğine ihtiyaç vardır (Sürgevil, 2010: 33-34).

### **1.6.2.1. Sosyal Kimlik Kuramı**

1970'lerin ortalarında Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiş olan Sosyal Kimlik Kuramı, grup üyeliği, grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri ele alan bir sosyal psikoloji kuramıdır (Demirtaş, 2003: 124). II. Dünya Savaşı'nda, Fransa'da ve Almanya'da esir kamplarında yaşamış olan Henri Tajfel, gruplar arası çatışma kaynakları hakkında oldukça önemli deneyimler edinmiştir. Tajfel, din ve ırk grupları gibi büyük örneklemlerle gruplarla ilgili psikolojik süreçlerle ve gruplar arası çatışmanın sonuçlarıyla ilgilenmiştir. Paris'teki Moscovici'den ve Bristol Üniversitesi'ndeki arkadaşlarından destek alan Henri Tajfel ve John Turner, birlikte yürüttükleri çalışmalar sonucunda 1970'li yılların ortalarında Sosyal Kimlik Kuramı'nı geliştirmişlerdir (Demirtaş, 2003: 128).

Kimlik içinde bulunduğumuz zamanda en etkili ve en ilgi çekici kavramlardan biridir. Kimlik, bir özellik, bir nitelik belirtisidir. Böyle belirtiler gösteren kimlikler her şeyden önce farklılıkları da ortaya koyar. Kimlikler sınıflama işlemine tabi tutulur ve bu işlem farklılıkları belirtir. Kimlik tanımlayacak olursak, en geniş tanımıyla, bireyin tüm özelliklerini kapsayan; hem kişinin kendisini nasıl gördüğü, hem de toplum tarafından nasıl görüldüğü anlamaya çalışan bir kavramdır. Kişilik bir örgütlenmedir. Kişilik, bireyin kimlikler içinde ve kimliklerle bir örgütlenmesidir. Çünkü birey, kimlikler aracılığıyla toplumsal çevreye uyum sağlar. Sosyolojik teorilerde, insan her şeyden önce sosyal bir

varlık olduğu için kimliğin ortaya çıkmasında ve Şekillenmesinde insanın iç dünyasının yanında, sosyal yaşamın da belirleyici fonksiyonları vardır (Aşkın, 2007: 213).

Sosyal Kimlik Kuramı Őunu ifade etmektedir; bireyin üyesi olduğu sosyal grupların, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarını belirlemede önemli bir etkisi olduğunu öne sürer, kısacası bu kuram, sosyal kimliğin bireyin ait olduğu gruplara bağlı olarak geliştiğini öngörmektedir (Aşkın, 2007: 214).

### **1.6.2.2. Sosyal Karşılaştırma Kuramı**

Benlik kavramı bireyin kendini nasıl anladığıнын, kişisel söylemlerinin, yaşam tecrübelerinin, gelecekle ilgili hedeflerinin, sosyal rollerinin onun zihninde temsil edilişi ve zihinde kavramsal ben olarak odaklaşmasıdır. Bireylerin sahip oldukları benlik Őablonları ve kapsamı, söz konusu Őahsın algılarını, bellek ve değerlendirmelerini etkileyen bir husustur. Her kişinin benlik kavramında kendine özgü yönlerle sahiptir (Sayiner ve diğ. 2007: 254).

İnsanlarda var olan benlik bilinci kendisi ile ilgili düşünceleri ve algılamalar içerir. Ancak benlik bilinci her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Başarısız olduğumuz halde kendimizi başarılı değerlendirebiliriz. Benlik bilinci kendimizi nasıl konumlandırığımızı ifade etmektedir (Cüceloğlu, 2002).

Festinger'in ortaya çıkardığı sosyal karşılaştırma kuramı, benlik kavramının açıklanması için önemli bir kuramdır. Bu kuram, başarının oluşumu, gelişimi, çevremizi, çevremizdeki bireyleri (ve aynı zamanda kendimizi) anlamlandırma sürecinde, sosyal karşılaştırmanın gelişim aşamaları, etkileri ve bu süreç zarfında geliştirmiş olduğumuz tutum ve yargıların nedenleri konusunda çok açıklayıcı olmuştur (Sayiner ve diğ. 2007: 254).

İnsan ilişkileri açısından incelediğimiz zaman ise, insanlar birbirleri ile ilişki kurarken; "bir yandan, başka insanlara benzemeye, onlarla bütünleşmeye, onlar gibi olmaya, onlarla eşit olmak için çaba gösterir; diğer taraftan da başka insanlardan farklı olmaya, onlarla aynı olamamaya, onlardan farklı ve üstün olamaya çalışır" şeklinde iki düşünce vardır (Sürgevil, 2010: 36).

İnsanlar açısından gruplar, hem birbirlerine benzeme hem de birbirlerinden farklılaşma alanlarıdır. İnsanları birbirine benzemesi nasıl bir sosyal olgu ise insanların birbirinden farklılaşması da sosyal bir olgudur. İnsanların benzerlikleri ve farklılıklarını sosyal karşılaştırma kuramı bir arada değerlendirmektedir. bir bireyin, bir grubun veya bir toplumun kimliği o birey, grubun yada toplumun başkalarından farklı olduğu anlamına gelmektedir (Sürgevil, 2010: 36).

İnsanların duygu ve talepleri başka bireylerle ister aynı olsun ister farklı olsun, her şeyden önce bu duygu ve istekleri başka bireylerle karşılaştıracaktır. İnsanların kendini başka bireylerle karşılaştırmaları sosyal psikoloji alanında "sosyal karşılaştırma" olgusu ve unsurları kapsamında değerlendirilmektedir (Bilgin, 2007: 110; Sürgevil, 2010: 36).

Daha öncede bahsettiğimiz gibi bu konuda ilk çalışmaları ortaya koyan Festinger (1954), insanların kendi davranışlarını ve yeteneklerini değerlendirme güdüsüne sahip oldukları, bunun için diğer insanların davranış ve yetenekleri ile kendi yetenek ve davranışlarını karşılaştırmaktadırlar (Bilgin, 2007:110). Sosyal karşılaştırma kuramına göre, insanların kendi özelliklerini ya da davranışlarını değerlendirmede insanlarda doğuştan gelen bir içgüdü bulunmaktadır. İnsanlar kendilerini değerlendirirken hafızalarında ve geçmiş deneyimlerinde bu konuyla ilgili bir bilgiye ulaşmaları mümkün olmadığında kendilerini, kendilerine benzeyen başka bir bireyle karşılaştırmaktadırlar.

Festinger'e göre, özellikle batı kültürü içindeki bireyler yeteneklerini ve diğer unsurlarını sürekli geliştirme konusunda kendilerini zorunlu hissederler. Bu yüzden kıyaslama yaptıkları bireylerden daha iyi olmak için çaba sarf ederler. Festinger'e bu süreç, insanların kıyaslama yaptıkları kendine benzeyen bireylerle sürekli bir rekabet içinde olmaları sonucunu doğurur (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999: 5'den aktaran Sürgevil, 2010: 37).

### **1.6.2.3. Sosyal Kategorileşme Kuramı**

İnsanlar çevrelerine daha fazla hâkim olmak isterler ve bu konuda tipolojiler oluştururlar. Bu tipolojiler vasıtasıyla insanlar çevrelerini daha tutarlı, ideolojik ve bilişsel çevrelerde örgütlemekte ve yapılandırmaktadır. Bu durum kategorileşme kavramı ile açıklanmaktadır. Kategorileşme kavramı; insanın, çevresini kategoriler (insan, olay, eşya grupları) şeklinde sınıflandırmasına yönelik psikolojik evrelerdir. Kategoriler oluşturmak ise, özellikleri aynı veya benzer olan şeyleri bir araya getirmek şeklinde tanımlanabilir (Bilgin, 1994:160, 172; Bilgin, 2007: 120). Kategorileşme, kendilerini bir gruba ait veya o gruptan birisi olarak hissetme sürecidir. bu bir sorgulama sürecidir.(Mannix ve Neale, 2005: 40). Kategorilime evreleri hayat içinde her zaman olan şeylerdir ve çevreyi sınıflandırmayı, benzer ve farklı öğeleri bir araya getirme yarar. Kategorileştirmenin amacı çevreyi düzenli hale getirmektir. Bu şekilde insanların çevresel değişikliklerle daha kolay mücadele etmesini sağlamaktır. Böylece insanlar çevresel değişikliklere anında tepki vermekte ve bir düzen getirmektedir. (Bilgin, 2007: 120-121)

### **1.7. Farklılıkların Yönetimi Uygulaması**

Örgütlerde farklılıkların yönetimi süreçleri çok önemlidir. Kurumsal bir öğrenme süreci olarak da tanımlanabilir. Farklılıkların yönetimi uygulaması çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bunlar (Keil ve diğerleri, 2007: 14-15):

### **1.7.1. Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu**

Örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamaları sürecindeki aşamalardan ilki farklılıkların yönetimi icra kurulunu oluşturmaktır. Günümüzde birçok örgüt homojen bir yapıya sahiptir. Yani örgütün üst yönetimi genellikle 30-40 yaş aralığında erkelerden ve mensup olduğu ülke vatandaşlarından oluşan örgütlerdir. Bu örgütler aynı tür insanlar tarafından yönetildiği için ortam durum değerlendirmelerinin kısıtlayıcı bir şekilde yürütülmesi ve değişim ihtiyaçlarına dar bir pencereden bakılma ihtimali vardır. Bu kısıtlama ve dar bir görüş açısının üstesinden gelmek için üst yönetim tarafından bir bakış açısı geliştirilmek üzere, bu işlerde uzman ve deneyime sahip farklı uzman kişilerden oluşan bir proje ekibinin yani farklılıkların yönetimi icra kurulu oluşturulur. Bu kurulun yapacağı çalışmalar için üst yönetim sözleşme temelli bir vekâlet verir.

### **1.7.2. Gelecek Senaryoları**

Örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamaları sürecindeki ikinci aşama gelecek senaryoları oluşturmaktır. Üst yönetim, ilgili birimler ve örgütteki çeşitli bölümlerin temsilcileri ile birlikte farklılıkların yönetimi icra kurulu uzmanları gelecekle ilgili senaryo yapmak için bir toplantı düzenlerler. Toplantıda iş dünyası 10-20 yıl sonra nasıl olması bekleniyor ve bu durumdaki farklılık etmenlerinin etkileri üzerine 3 farklı senaryo oluşturulmalıdır. Buradaki amaç, şirketi farklı alternatiflere hazırlamaktır. Son olarak oluşturulan senaryolardan bir tanesi seçilmeli ve bu plan üzerine yoğunlaşılmalıdır.

### **1.7.3. Vizyon ve strateji**

Örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamaları sürecindeki aşamalardan üçüncüsü örgüt için vizyon ve strateji oluşturmaktır. Daha önceki şama olan gelecek senaryoları oluşturmada seçilen senaryo üzerinde örgütün misyon ve vizyonunun şekillendirilmesidir.



Bu çalışmaya üst yönetimin ve ilgili birimlerin katılımı gerekmektedir. Oluşturulan senaryoya göre örgütün güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehlikeleri değerlendirilmeli yani SWOT analizi yapılmalıdır. Bu analiz yapıldıktan sonra bu analize göre misyon ve vizyon metinleri yazılmalı, şirketin stratejisi farklılıkların yönetimi uygulamasına göre belirlenmelidir. Misyon, vizyon ve strateji belirlendikten sonra örgütün içinde bulunduğu zamana dönülüp bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu değerlendirme farklılıkların denetimidir.

#### **1.7.4. Farklılıkların Denetimi**

Örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamaları sürecindeki aşamalardan dördüncüsü farklılıkların denetimidir. Farklılıkların denetimi, şirketin içinde olduğu zamanı değerlendirmek için oldukça faydalı bir araçtır. Farklılıkların denetimi için örgüte şu sorular sorulur: Üst yönetim ve iş gücünün farklılıkların yönetimi konusundaki tutumu nedir? Şirketin bu günkü kültürü nedir? Yapılar ve süreçler ne kadar katılıma açıktır? Farklılıkların denetimi, ilgili tüm birimlerle kişisel görüşmelerle gerçekleştirilir ve bu görüşmelerde farklılığa yönelik tutumları ölçmek için anket tekniklerinden faydalanılabilir. Farklılıkların denetimi sonuçları, icra kurulu tarafından hangi yönlerin geliştirilmesi konusunda bir taslak çıkarılmalıdır.

#### **1.7.5. Şirket Hedefleri**

Örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamaları sürecindeki aşamalardan beşincisi şirket hedeflerinin belirlenmesidir. Örgütün üst yönetiminin icra kurulu ile birlikte, şirketin iyi bir farklılıkların yönetimi uygulaması için hedeflerinin belirlenmesidir. Bu hedefler daha önceki aşamada belirlenen stratejilerle ilişkilendirilmeli ve örgütteki tüm bölümlerin

katılımlı sağlanmalıdır. Her birim bu hedefleri kendi bölümlerine uyarlayarak çalışmalara başlamalıdır.

### **1.7.6. Yürütme Görevi**

Örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamaları sürecindeki aşamalardan sonuncusudur. Bu süreçte icra kurulu önemli bir rol oynar: çeşitli etkinlikleri tasarlar, yönetir ve etkinliklere eşlik eder. İletişim için merkezi bir konum sağlar. Üslendiği görevlerden bazıları şunlardır:

- Farklılıkların yönetimine yönelik üst ve orta düzey liderlik gelişim programları
- Her örgüt bölümünde farklılıkların yönetimi ekibini oluşturma
- Farklılıkların yönetimi konusunun çalışanlar tarafından değerlendirilmesi için büyük toplantılar.
- Farklılıkların yönetimin teşvik edilmesi için performans değerlendirme yönteminin değiştirilmesi
- Farklı işgücünün işe alınması ve çalışmaya devam etmesi için insan kaynakları yöntemlerinin değiştirilmesi

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLŞKİLİ TEORİLER

#### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Önemi

Örgütler, hayatımızın vazgeçilmez kurumlarıdır. Bilgi toplumu artık bir örgütler/kurumlar kompleksi halini almıştır. İşlerin yapılması için örgütlenmenin ve iş bölümünün sağladığı faydalardan yararlanmak için örgütler hayatımızın her alanında zorunlu olmuştur. Doğarken gözümüzü örgütte (hastane) açıyoruz ve ölürken ise gözümüzü bir örgütte kapatıyoruz. Sadece çalışma ve iş saatlerinde değil bunların dışında alışveriş, yemek vb. ihtiyaçlar içinde bir örgütten yardım alıyoruz. Hayatımızın büyük bölümü örgütler içinde geçiyor. Bu sebeple içinde bulunduğumuz örgütte mutlu olmamız, etkin ve verimli olmamız veya daha birçok etken bizim için önem arz etmektedir (Sayılı, Halil).

Hayatımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz örgütler ve yönetimi konusunda 20. yüzyılda birçok çalışma yapılmıştır. Sayısız düşünür bu konuda kafa yormuş ve birçok model ortaya çıkarmışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının fikir babası olarak bilinen Dennis Organ da yönetim ve organizasyon alanında dikkat çeken çalışmalar yapmış bir araştırmacıdır. 1977 yılında ortaya koyduğu “tatmin performans sağlar” şeklinde ifade edilen teorisi yönetim ve organizasyon alanı için önemli bir alan açmıştır. Organ'ın bu çalışmasından önce çalışanların iş memnuniyeti ile performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu konusunda güçlü bir kanaat olmakla birlikte bu ilişki kanıtlanabilir bir formülden yoksun kalmıştı. "Tatmin performansı sağlar" teorisi ile çalışanların normal performansının

üzerine nasıl çıkabileceğinin yolunu göstermiş olmaktadır (Demirel ve Özçınar, 2009: 130). Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmaları 1977 yılında Dennis Organ tarafından "tatmin performansı sağlar" teorisi ile başlamış sayılmaktadır (Yücel ve Samancı, 2009: 115).

Örgütsel vatandaşlık çalışmaları her ne kadar 1977 yılında başlasa da işletme yönetimi literatürüne ilk defa 1983 yılında girmiş ve son zamanların en çok araştırılan konulardan biri olmuştur (Bateman ve Organ, 1983'dan Aktaran Gürbüz ve Yüksel, 2009: 179) Bu dönemde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı 1983'te Smith, Organ ve Near tarafından bir makale ve 1988'de Organ tarafından bir kitap ile yönetim ve organizasyon alanında çalışan araştırmacıların ilgisine sunulmuştur (Basım ve Şeşen, 2006: 84). Dennis Organ'a göre örgütsel vatandaşlık, "Örgütün ücret-ödüllendirme sistemleri tarafından direkt ve açık olarak tanınmadığı halde, bir bütün olarak örgütün etkin bir şekilde çalışmasına katkı sağlayan isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmıştır." (Kanten, TükelTürk ve Baran, 2008: 32). Yapılan bu tanımda örgütsel vatandaşlığı diğer davranış türlerinden ayıran üç nokta dikkatleri çekmektedir. Bunlar (Çelik, 2007: 83);

- Biçimsel ödül ve ceza sisteminde dikkate alınmaması,
- Biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerine ulaşılmasında yardımcı olması,
- Bu davranışların herhangi bir zorlama olmaksızın gönüllü ve istekli bir şekilde sergilenmesidir.

Örgüt bölümlerinde emir vermeden yapılan, örgüte yarar sağlayan davranışlar ve hareketler, yapılması gereken örgüt davranışlarından ayırt edilmektedir. Bu bireylerin fazladan sergiledikleri davranışlar, "Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı - Organizational

Citizenship Behavior -" olarak ya da "İyi Asker Sendromu - Good Soldier Syndrome -" olarak adlandırılmıştır. İyi asker sendromu olarak adlandırılmasının sebebi, askeri örgütlerde iyi bir asker ait olduğu birliğin ya da grubun başarılı olması için işini en iyi bir şekilde yapar ve birliğine sadakat duyar. Emir komuta zincirini sadakate takip etmek bir asker için çok önemlidir. Ancak bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde davranış göstermelerine bir engel değildir. Bu durumu özel veya kamu örgüt çalışanlarına uyarlanması ile çalışanların da örgütleri için katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergileyebilirler. Bu sebeple iyi asker sendromu olarak adlandırılmıştır (Gürbüz, 2006: 50).

"İyi Asker" olarak tanımlanan davranışın yapısı diğerlerinin yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikâyet etme gibi istenmeyen eylemlerin etkinliği olduğu kadar sosyal anlamdaki davranışları; işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı içermektedir. Bu yönüyle biçimsel rol davranışlarından ayrılmaktadır (Altıntaş, 2001: ). Biçimsel rol davranışı ise, olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır ve bu davranışlar örgütsel düzenin temelini oluşturmaktadır. Biçimsel rol davranışı yürürlükte bulunan biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve iş görenler yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmazlarsa örgütün vereceği ödülleri alamayacaklardır ve belki de işlerini kaybedeceklerdir (Acar, 2006: 3).

Örgütsel vatandaşlık davranışı işletme ve yönetim biliminin en önemli alanlarından biri haline gelmiştir. Örgütsel vatandaşlık, yönetimi farklı yönlerden değerlendirilmiş ve çeşitli davranışlar üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı "biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine

getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988'den Aktaran Özdevecioğlu, 2003: 117-118). Bireyin içinden gelen duyguları ile isteyerek yaptığı örgütsel vatandaşlık davranışının altında yönetim tarafından herhangi bir takdir beklentisi yatmaz. Örneğin, bir işgören, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir (Sezgin, 2005: 320).

Katz, "Örgütün etkinliğini geliştiren üstün rol" olarak belirtirken, Podsakoff da "Bağımlı rol performansı" olarak tanımlamıştır (Çetin, 2004:5). Çelik (2007)'e göre "Nasıl bir ülkenin vatandaşı olarak birey, resmi otorite tarafından düzenlenmiş konular haricinde, kendiliğinden fazladan pozitif davranışlar gösterebilmekte ve bu davranışların gösterilmesinde temel düşüncesi “herkes kapısının önünü temizlerse sokakların pırıl pırıl olacağı” inancı oluşturmakta ise aynı yaklaşımın örgütsel ortamda da geçerli olacağı düşünülmüştür". Bu yaklaşıma dayalı olarak, ÖVD, bir kişinin bireysel pozitif davranış göstermesinin, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayacağı temel varsayımına dayandırılmıştır (Çelik, 2007: 84).

Günümüzde küreselleşen dünya ile birlikte inanılmaz rekabetlerin yaşandığı çalışma hayatında, çalışanların sadece belirlenen görevleri yerine getirmesi ile örgütleri ayakta tutabilmek oldukça güçtür. Artık örgütlerin rekabet ortamına direnerek ayakta kalabilmeleri için çalışanların sadece belirlenen işleri değil bunlardan daha fazlasını yapmaları ve bunları yaparken de gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemeleri gerekir. Çalışanların bu gönüllülük esasına göre sergiledikleri davranışlar örgütsel

vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmakta ve son yıllarda üzerinde en çok araştırmaların yapıldığı konulardan bir tanesidir (Gürbüz, 2006: 49).

Örgütlerdeki çalışma ortamında pek çok şey belirli bir plan dâhilinde veya biçimsel olarak düzenlenmediğinden yöneticiler birçok unsuru içgüdüsel olarak hissetmesi veya tahmin etmesi gerekmektedir. Yöneticilerin bu unsurları hissetmesi veya tahmin edebilmeleri için biçimsel örgüt yapıları dışında biçimsel olmayan örgüt yapılarına da dikkat etmesi ile mümkündür. İş ortamında biçimsel yapı ve sistemler madalyonun bir yüzü ise, biçimsel olmayan örgüt yapı ve sistemleri ise madalyonun diğer yüzüdür. Yöneticiler için önemli olan ise madalyonun görünmeyen kısmı yani biçimsel olmayan örgüt yapı ve sistemleridir (Koçel, 2003: 509). "Sosyal bir sistem olan örgütün biçimsel yanı kadar biçimsel olmayan yanı da önemlidir. Biçimsel yanı hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici; biçimsel olmayan yanı grup davranışı, bireyin ihtiyaçları, güdüleme, moral ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlar yoluyla çalıştırır. Yönetimde canlılığı sağlayan da biçimsel olmayan yanın özellikleridir." (Durukan, 2003: 284).

Örgütlerde çalışan sayısı arttıkça denetim zorlaşmaktadır. Örgüt yöneticileri bünyesindeki çalışanları her an denetleyip onların daha verimli çalışmalarını sağlayamaz. Bu sebeple günümüzde hem örgütler hem de yöneticiler, yaptıkları işte titiz ve dakik davranan, zorlama veya belirli izlek olamadan kurallara uyan, işini iyi ve kaytarmadan yapan, diğer çalışanlara yardımcı olan, kendi içinden geldiği içi ek görevler alan, örgüt sorunlarının çözümü için teoriler geliştiren ve örgütü kendi örgütü gibi sahiplenen çalışanlar istemektedirler. Yani çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini istemektedirler (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt verimli ve tekin çalışması için örgütü yıpratıcı ve yönetim tarafından istenmeyen davranışlardan korumakta, ayrıca çalışanların koordinasyonlu bir şekilde çalışmasını sağlayarak yetenek ve becerilerini geliştirmesi için imkân tanımaktadır. Etkin ve verimli bir örgütte çalışanlar örgüt tarafından verilen iş tanımlarının ötesinde kendi içlerinden geldiği için daha fazla çalışmaktadırlar (Çetin, 2004: 1-10).

Örgütsel vatandaşlık davranışı iki kategoriye ayırmak mümkündür. Bunlardan birinci kategori bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, ikinci ise örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışdır. Birinci kategoride yer alan bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütteki bireylerin diğer bireylere yardımcı olma, onlara vakit ayırma davranışları oluşturmaktadır. İkinci kategoride yer alan örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını ise çalışanların örgütte çalışan bireyler değil de örgütün bütününe yönelik gelişim ve ilerleme sağlayacak davranışlarda bulunma oluşturmaktadır. Aslında sadece sınıflandırma olarak ayrılmaktadır. Amaç olarak iki kategoride örgüte katkı sağlayacak, verimliliğini artıracak ve başarıyı devamlı kılacak davranışlardan oluşmaktadır (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009: 139).

Demirel ve Özçınar (2009)'a göre örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sergileyebilmeleri için yönetim tarafından şu çalışmalar yapılmalıdır (Demirel ve Özçınar, 2009: 142-143);

- Örgüt içi ekip ve takım çalışmasının geliştirilmesi,
- Örgütsel adaletin sağlanması,
- Örgütsel bağlılık duygusunun geliştirilmesi,
- Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Örgüt içi terfi ve kariyer planlarının açıkça belirtilmesi,



- Etkili bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi,
- Uygun çalışma koşullarının geliştirilmesi,
- Örgüt içi iletişimin yaygınlaştırılması,
- Örgütsel güvenin sağlanması,
- Kişisel gelişim olanaklarının sağlanması,
- İş yükünün en uygun olması,
- Örgüt içi bilgi paylaşımının yaygınlaştırılması yönünde çabalar sarf edilmesi önerilebilir.

## **2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık konusunda 1977'de başlayan çalışmalar örgütsel vatandaşlık kavramını teorisini de geliştirmiştir. Smith ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalar sonucunda örgüt elemanlarının performanslarını geliştirmek için yapılması gerekli uygulamaları ortaya koymak amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve vicdanlılık boyutlarını ortaya çıkartmışlardır. Organ da daha önce centilmenlik, nezaket, örgütsel erdem boyutlarını ortaya çıkarmıştı (Özaslan, Beyhan ve Acar, 2009: 103). İki çalışma ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışın özgecilik, üstün görev bilinci, centilmenlik, nezaket ve örgütsel erdem olmak üzere beş boyutu ortaya çıkmıştır.

### **2.2.1. Özgecilik**

Özgecilik diğer adı ile de diğergamlık örgütte çalışan bir bireyin örgüte yeni katılan birine veya örgütteki diğer üyelere kendi içinden geldiği için yardım etmesi ve onlara vakit ayırması gibi davranışları kapsamaktadır. Özgecilik bireyin dıştan zorlama olmaksızın kendi iradesi ile yaptığı davranışları kapsar ve bu davranışlar sayesinde çalışanın performansı artmakla birlikte grup etkinliği de yükselmektedir (Buluç, 2008: 581).

Çetin (2004)' e göre diğergamlık, çalışanların verimliliğini ve etkinliğini artırmak için çalışanların birbirlerine gönüllü olarak yardım etmelerini ifade etmektedir. Örgütte uzman ya da deneyimli ve kıdemli işgörenlerin, yeni meslektaşlarına yardım etmesi özgecilik olarak kabul edilebilir (Çetin, 2004). "Örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik boyutunda, işin gerektirdiği başarıyı gösteremeyen ya da işinde zorlanan bir işgörene yardımcı olma davranışı öne çıkmaktadır." (Sezgin, 2005: 323). Deneyimli bir yöneticinin yeni bir yöneticiye, iş sorumluluğu dâhilinde olmamasına rağmen işin kurallarını öğretmesi bu davranışa örnek olarak verilebilir (Yılmaz, 2010: 3).

### **2.2.2. Üstün Görev Bilinci**

Örgütsel vatandaşlık davranışının üstün görev bilinci boyutunu çalışanların kişisel gayreti olarak adlandıran çalışmalarla birlikte, çalışanların iş ile ilgili davranışlarını kendilerinden beklenen düzeyi aşan şekilde yerine getirmeleridir. Yani, örgütün gereklerini yerine getirmekten öte, örgütün kurallarına saygı duyarak, içten bağlı olmaktır (Yılmaz, 2010: 3).

Üstün görev bilinci, sadece bir kişiye yönelik değil, bir gruba, bölüme veya genel olarak örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlardır. İşi aksatmamak, zamanında geç kalmadan gelmek, çalışma ortamında düzenli olmak ve örgütte biçimsel olarak belirlenmeyen kurallara uymak üstün görev bilinci kavramına birer örnektir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 49).

### **2.2.3. Centilmenlik**

Sportmenlik olarak da ifade edilebilen centilmenlik, örgütlerde çalışma ortamında karşılaşılabilecek sorunlara karşı hoşgörü ile yaklaşmayı ve çalışanların şikâyet etmeden karşılaştıkları zorluklara ve zahmetler katlanmalarını ifade eder. Böylece zamanın

işin olumsuz tarafına harcanacağına, olumlu tarafına daha çok zaman ayrılmış olur (Çetin, 2004). Diğer bir tanımda ise, örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu, işgörenlerin işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını anlamına gelir (Sezgin, 2005: 324). Örgüt içinde bireylerarası gerginlik yaratabilecek olumsuzluklardan uzak durmak, sorunları gereksiz yere büyütmemeyi, işe yönelik yakınma ve şikâyetten uzak durmayı ve iş arkadaşlarına saygısız davranmamayı sportmenlik davranışına örnek olarak sayabiliriz (Sökmen ve Boylu, 2011: 150).

#### **2.2.4. Nezaket**

"Örgüt içinde işbölümünden kaynaklanan etkileşim içindeki bireylerin olumlu iletişim kurmalarını ifade etmektedir. Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce onları bilgilendirmeye yönelik davranışları içermektedir. Önceden bilgi verme, danışma ve benzeri davranışlar örnek olarak verilebilir." (Sökmen ve Boylu, 2011: 150). Bu özelliği ile nezaket, örgütsel sorunları ortaya çıkmadan önlemede önemli bir rol oynar, zamanın etkili ve yapıcı bir biçimde kullanılmasına yardımcı olur (Çetin, 2004:8).

#### **2.2.5. Örgütsel Erdem**

Örgütsel erdem örgütte çalışanların ilgi ve bağlılığını en üst seviyede olduğu anlamına gelmektedir. Yönetim tarafından gerçekleştirilen toplantı ve çalışmalara örgüt üyeleri gönüllü ve istekli olarak katılmaktadır. Örgütün iş ortamında başarılı olabilmesi için önündeki fırsat ve engellerin ne olduğu konusunda çalışanlar kafa yormaktadır. Bu tür davranışları sergileyen bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiğini göstermektedir (Buluç, 2008: 582). Burada işgören, örgütü etkileyen olaylara karşı kendini

sorumlu hisseder, toplantılara ve tartışmalara katılır, değişim çalışmalarında aktif olarak yer alır ve kabulü konusunda gayret gösterir (Sökmen ve Boylu, 2011: 150). İşgörenlerin, örgütün imajına katkıda bulunacak etkinliklere katılmaları, örgütsel erdem davranışına örnek olarak verilebilir (Çetin, 2004:9).

### **2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Teoriler**

Örgütsel vatandaşlık davranışı teorisine etki eden bazı etkenler vardır. Bunlar; örgütsel bağlılık, kişilik özellikleri etkisi, örgütsel güven, örgütsel düzey, örgütsel vizyon, örgütün özellikleri, karara katılım ve kişi örgüt bütünleşmesidir (Yücel ve Samancı, 2009: 115). Örgütsel vatandaşlık davranışının önemi de bu konularla olan bağlantısından kaynaklanmaktadır (Gürbüz, 2006: 49).

#### **2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık**

Son zamanlarda üzerinde yoğun çalışılan kavramlardan bir tanesi de örgütsel bağlılıktır. İş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi örgütsel açıdan son derece önemli konuları etkilediği için yoğun bir şekilde araştırılmaktadır (Gürbüz, 2006: 58). Bu kavramı ilk inceleyen 1956 yılında Whyte olmuştur. Daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Gül, 2002: 37). Araştırmalarda bağlılık, gruba bağlılık ve örgüte bağlılık gibi çeşitli bağlılık türleri ortaya çıkmıştır. Ancak örgütsel bağlılık, örgüte sağladığı etkinlik ve verimlilik açısından en çok öne çıkan ve üzerinde durulan bağlılık türüdür (Gürbüz, 2006: 58).

Örgütsel bağlılık; örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, işgörenin örgütün önemli bir üyesi olmak için çaba göstermesi, örgütü bir

aile olarak değerlendirmesi ve bireyin kendisini de bu ailenin bir ferdi gibi görmesidir (Özdevecioğlu, 2003, s.114). Eğer alışanlar örgüte karşı güçlü bir bağlılık duygusu hissediyorlarsa bunu karşılığında kendilerini örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için adayacaklardır. Bu rgte karşı duyulan his duygusal bağdan kaynaklanmaktadır. Bu duygusal bağ ile çalışanlar örgüt tarafından ne kadar destek ve yakınlık görürlerse o derecede örgüte yakınlık, güven ve sadakat duyacaklardır (Goleman, 2000: 154–155).

Çalışanların örgütlerine ne kadar bağlı oldukları, bireyin kendisini örgütüyle duygusal olarak özdeşleşmiş hissetme derecesi ile ölçülür. Bu derece genellikle üç unsur ile belirlenmektedir. Bunlar (Aslan, 2008: 164);

- Çalışanların rgt amaç ve hedeflerine güçlü inanç ve kabullenme,
- Örgüt değerleri için çaba harcamaya istekli olma,
- Örgüt yeliğinin sürmesi için arzulu olmadır.

Örgütsel bağlılığın genel olarak üç boyutu vardır. Bunlardan birincisi duygusal bağlılık, ikincisi devam bağlılığı, sonuncusu ise normatif bağlılıktır. Örgütler tarafından olması en çok istenilen bağlılık tür ise duygusal bağlılıktır.

***Duygusal Bağlılık***, çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir (Gl, 2002: 45).

***Devam bağlılığı***, çalışanların çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetleri göze alamaması ve/veya iş alternatiflerinin azlığı ile ilgili bir durumdur. Bu durumdaki işgörenler koşullar böyle gerektirdiği için örgüte bağlılık duyarlar ve örgüt üyeliğini sürdürmenin asgari koşullarını yerine getirirler (Uyguç ve ımrın, 2004: 92).

*Normatif bağlılık* ise işgörenlerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütlerine bağlanmalarını ifade etmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görür ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğuna inanmaktadırlar. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar tarandığında; performans, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık boyutlarını ele alan bir araştırmada, duygusal bağlılığın hem performans hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı olduğu, devam bağlılığının ise performansla ilişkili olmadığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile de ters orantılı olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılığın ise, duygusal bağlılık ile performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği kadar duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye de aracılık ettiği görülmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 49). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık ilişkisi konusunda yapılar birçok araştırma bu ilişkiyi ortaya çıkarmıştır.

Organ'a göre, örgütsel bağlılık geliştirmiş bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok vatandaşlık davranışları gösterme ihtimalleri yüksektir (Sayılı, Halil).

Batılı bilim adamları tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Dennis Organ (1988), Allen ve Meyer (1990), Dyne, Cummings ve Parks (1995), Schappe (1998), Judge, Thoresen,

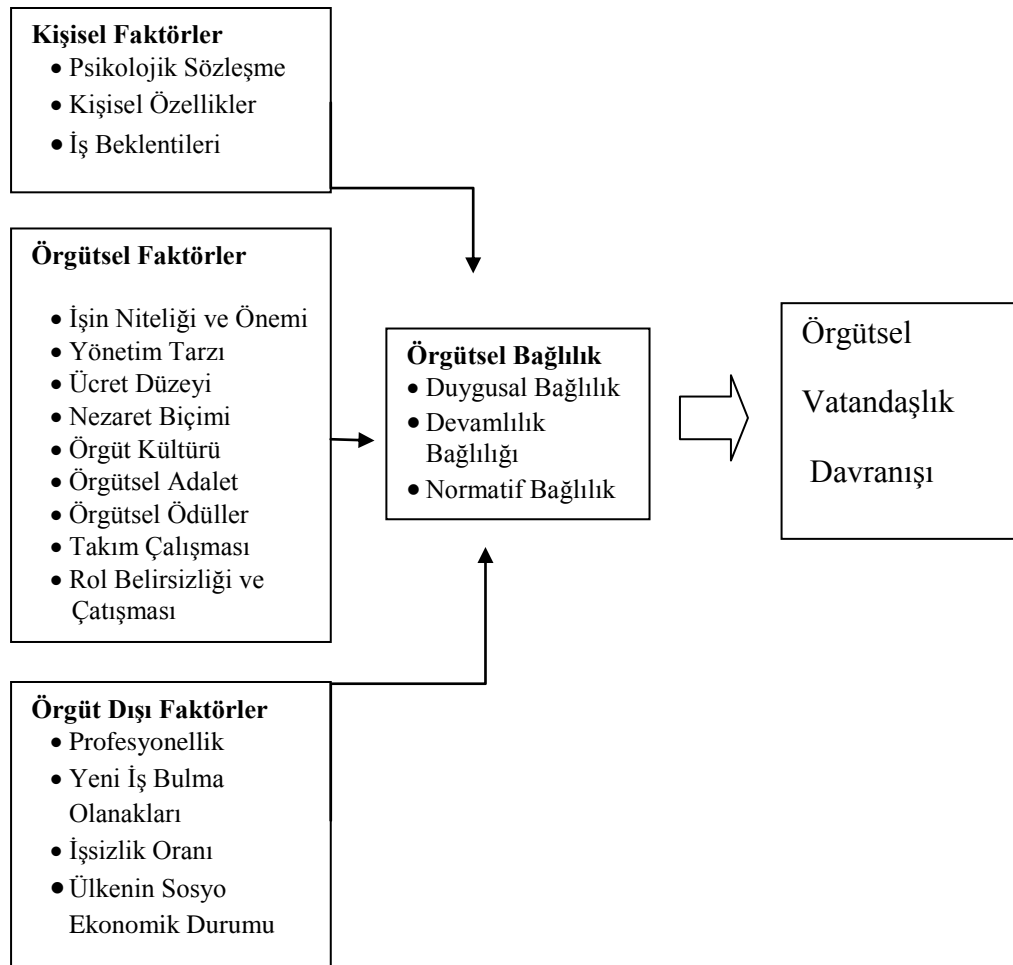
Bono ve Patton (2001) bunlardan bazılarıdır (Gürbüz, 2006: 61; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 51).

Yukarıdaki araştırma sonuçları ÖVD ve duygusal bağlılık arasında olumlu ilişki olduğunu gösterirken; bazı araştırmaların bu sonuçlarla paralellik göstermediği görülmektedir. Örneğin, Zajac (1990), Aryee ve Heng (1990), Williams ve Anderson (1991), Tansky (1993), Becker (1996), Shore ve Wayne bunlardan bazılarıdır (Gürbüz, 2006: 61; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 51).

Türkiye'de örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Altaş ve Çekmecelioğlu (2007), Gürbüz (2006), Aslan (2008), Gale (2010), Erdoğan (2010), Çekmecelioğlu (2011) bu isimlerden bazılarıdır.

Yapılan tüm çalışmalarda ve incelemelerde örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği gözlenmiştir. Örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirebilmek için, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak gerekir. Bu ilişkiyi bir şekil (Şekil 2.1) yardımıyla açıklarsak, örgütsel bağlılığa etki eden kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler bağlılık çeşitlerini etkilemekte bu bağlılık çeşitleri de örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

**Şekil 2.1 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi**



**Kaynak:** Yüceler, Aydan. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt iklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 22

### 2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel İklim

Örgüt iklimi, çalışanların işlerini yaptığı ortamın koşullarını ifade etmektedir. Bu ifade ile birlikte örgüt iklimi; örgütlerin, insan kaynakları özellikleri ve çevre şartlarıyla örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortamı ifade etmektedir. Örgütün tanımında yer alan bir amaç için bir araya gelip örgütü oluşturan kişilerin, bu amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları bütün çalışmalarda ortak örgütsel davranış kalıpları

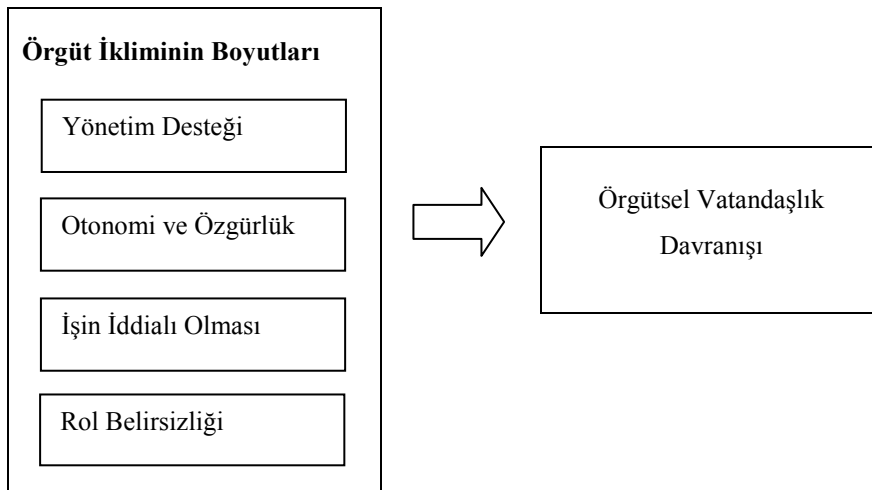


oluşturarak örgüt kültürünü ortaya çıkarıp, tüm çalışma ve gayretlerde uyumlu bir ortam oluşturmalarına denmektedir (Güney, 2004: 185).

Örgüt iklimi, örgütü saran bir atmosfer olarak düşünebiliriz. Nasıl dünyayı saran atmosfer insanların yaşamını etkiliyorsa, örgüt iklimi de çalışanların moral düzeylerini, performanslarını, örgüte karşı tutumlarını, örgüte bağlılıklarını, iş doyumlarını ve birçok unsuru etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2011: 30). Örgüt iklimi, örgüt çalışanları için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır (Yüceler, 2009: 446).

Örgüt iklimi; örgütün değerlerini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellikleri, örgütü tanıtan, örgüte hâkim olan ve süreklilik arz eden bir olgudur. Bu olgu örgütte çalışan bireyleri etkileyen ve onlardan etkilenen, gözle görülemeyen ama örgüt üyeleri tarafından hissedilen bir atmosferdir (Yüceler, 2009: 447).

### Şekil 2.2 Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi



**Kaynak:** Çekmecelioğlu, G. Hülya. (2011). *Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, Yönetim Dergisi, Yıl:22, Sayı:68, ss. 29-47

### 2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kişilik Özellikleri

Kişilik kavramı tanım olarak; bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen (kalıtımsal) özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür (Yücel ve Taşçı, 2008: 683).

Günümüz yönetim tekniklerinde, çalışanları tanımak, çalışanların örgüt içinde oluşturduğu grupların sosyo kültürel özelliklerini bilmek ve davranışlarını önceden kestirebilmek örgüt yönetimi için çok önemlidir. Örgütleri tamamlayan unsur insanlardır. Bu sebeple çalışanları tanımak, çalışanın kişiliği ve örgütsel davranış arasındaki ilişkiyi anlamayı kolaylaştıracaktır. Bu ilişkiyi anlamak örgüt verimliliğinin ve etkinliğinin artmasına yardımcı olacaktır (Yücel ve Taşçı, 2008: 683).

Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranları arttıkça, örgütsel performans düzeyleri de buna bağlı olarak yükselmektedir (Özdevecioğlu, 2002:119). Çalışanların ise neden örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri konusunda yapılan araştırmalarda, çalışanların işe yönelik tutumları ve kişilik özellikleri üzerinde yoğunlaşmış bunun sonucunda da çalışanların kişilik özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde en önemli faktör olduğu tespit edilmiştir (Yener ve Aykol, 2009: 258).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan ilk çalışmada kişilik özelliklerinden yalnızca sorumluluk unsurunun

örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Daha sonra bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar ile konu genişletilerek sorumlulukla birlikte geçimliliğin, dışadönüklülüğün ve yeniliklere açık olmanın da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Çarıkçı, Kanten ve Kanten, 2010: 45).

#### **2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Liderlik Yaklaşımları**

Örgütlerdeki çalışma ortamında pek çok şey belirli bir plan dâhilinde veya biçimsel olarak düzenlenmediğinden yöneticiler birçok unsuru içgüdüsel olarak hissetmesi veya tahmin etmesi gerekmektedir. Yöneticilerin bu unsurları hissetmesi veya tahmin edebilmeleri için biçimsel örgüt yapıları dışında biçimsel olmayan örgüt yapılarına da dikkat etmesi ile mümkündür. İş ortamında biçimsel yapı ve sistemler madalyonun bir yüzü ise biçimsel olmayan örgüt yapı ve sistemleri ise madalyonun diğer yüzüdür. Yöneticiler için önemli olan ise madalyonun görünmeyen kısmı yani biçimsel olmayan örgüt yapı ve sistemleridir (Koçel, 2003: 509). Bu benzetmede madalyonunu görünmeyen kısmını örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturmaktadır. Bu kısım örgüte katkı sağlayacak etkenlerden bir tanesidir.

Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesinin sağlanması bir takım şartlara bağlıdır. Bu şartların başında liderin, astlar tarafından yeterli ve güvenilir görülmesine, ilham vermesine, vizyon oluşturmaya ve otoriteden ziyade hedef ve fikirlere bağlılık oluşturmaya gelmektedir (Aslan, 2008: 257). Lider davranışları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde kilit rol oynamaktadır. Liderlik davranışlarının hepsi çalışanların vatandaşlık davranışlarıyla tutarlı bir ilişki göstermektedir. Liderlerinden kişisel destek alan çalışanlar, onlara karşılık olarak ekstra çaba olan örgütsel vatandaşlık davranışı türünü göstererek yardım etmek istemektedirler (Sayılı, Halil).

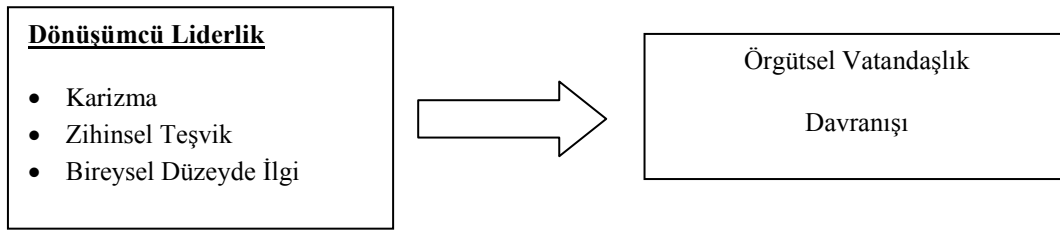
Liderlik davranışlarından bir tanesi de karizmatik liderlik davranışıdır. Karizmatik liderlik davranışlarının, çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi pozitif sonuçlar doğuracağı; bu sonuçlardan birinin de örgütsel vatandaşlık davranışı olacağı öngörülmektedir (Kırel, 2001: 46).

Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdeleyen davranışlar sergileyen liderlerdir. Yöneticisini karizmatik algılayan işgörenin, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi, yani örgütü için rol tanımlarının ötesinde güç sarf etmesi beklenir. Zira bu davranışı gösteren bireyler, örgütleri için beklenenden fazlasını yapmaya hazır bireylerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405; Aslan, 2009: 269).

Liderlik davranışlarından bir diğeri de dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır. Yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür. İlgili yazında yapılan bazı çalışmalarda dönüşümcü liderler izleyicilerini etkili bir vizyonla harekete geçirmekte, onların bireysel gelişim faaliyetlerine önem vermekte, kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve onları yaptıkları işin önemli olduğuna inandırmaktadırlar (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 277). Dönüşümcü liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü liderler

belirledikleri vizyonu izleyicilerine kabul ettirerek değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirir ve örgütü üstün performansa ulaştırır. Kendisi izleyicileri için bir rol modeli olarak izleyicilerinin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Dolayısıyla, izleyicilerinin kendilerini adama düzeylerini yükseltir (Koçel, 2005: 605).

### Şekil 2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi



Kaynak: Arslantaş, Cüneyt; Pekdemir, Işıl. (2007). *Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Cilt:7 Sayı:1 ss. 261-282

#### 2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş tatmini

Yönetim bilimi ile alanında çalışan bilim adamları iş tatmini ile iş performansı arasında bir ilişkinin açığa çıkması gerektiğini savunmaya başladıktan sonra Organ da bu alanda çalışmaya başlamıştır. İş tatminin çalışanların normal iş gereklerinin üstünde bir davranış ile ilişkili olduğunu savunmuştur. Yani iş gerektirdiği gibi davranış sergileniyorsa iş tatmini olmaz ancak işin gerektirdiği davranıştan fazlası sergilenmeye çalışılıyorsa o takdirde iş tatmini sağlamış olur (Özaslan, Beyhan ve Acar, 2009: 101).

İş tatmini, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin pozitif tutumlarının tümüdür. Bir başka yaklaşıma göre ise, işin gerekleriyle çalışanın isteklerinin birbiriyle uyumasıdır. İşin özellikleri ile çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman sağlanmış olmaktadır (Yalçın, ÖzTürk ve Özgen, 2005: 327).

Örgütlerde iş tatmini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörleri bir tablo yardımıyla açıklamak daha anlaşılır olacaktır. Tablo 2.1' de iş tatminini etkileyen çeşitli etmenler gösterilmektedir.

**Tablo 2.1 İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

<b>Örgütsel Faktörler</b>	Ücret, terfi ve kariyer, işin doğası ve niteliği
<b>Kültürel Faktörler</b>	Çalışanın sahip olduğu, inançlar, değerler ve tutumlar
<b>Grupla ve bireyle ilgili faktörler</b>	Çalışanın örgüt içi ilişkilerinde paylaşımcı, yardımsever, katılımcı, işbirlikçi bir anlayışa sahip olması
<b>Çevresel faktörler</b>	Sektörel dalgalanmalar, ekonomik durgunluk, toplumsal düzensizlik,
<b>Çalışma süresi</b>	Çalışanın aynı işte kalma süresi
<b>İş konumu</b>	Çalışma süresi ve yasa bakmaksızın bireyin işte sahip olduğu konumu
<b>Ödüller</b>	Çalışanların tutum ve davranışlarına göre onların etkilenebileceği ödüllerin adil olarak verilmesi
<b>Üst yönetim</b>	Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve sürekli kılınması
<b>Görev</b>	Çalışanların sahip olduğu görev ve sorumluluklar
<b>Çalışma koşulları</b>	Çalışma ortamına ilişkin beşeri ve fiziki koşulların yeterliliği veya beklentileri karşılama düzeyi
<b>Örgütsel boyut</b>	Örgütsel yapının oluşum biçimi ve büyüklüğü
<b>Örgütsel denetimler</b>	Sık sık yapılan örgütsel kontroller çalışanın motivasyonunu olumsuz biçimde etkilemektedir
<b>Kişisel Özellikler</b>	İş tatmini etkileyen temel faktörlerden birisi de çalışanların kişisel özellikleridir

Kaynak: Demirel ve Çınar, (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma*, isimli çalışmasından uyarlanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının etkilendiği önemli kavramlardan birisi de iş tatminidir. İşinde tatmin olmuş çalışanın örgütünde mutlu olması, olumlu davranışlar sergilemesi, diğer çalışanlara yardım etmesi ve işinde gereğinden daha fazla performans göstermesi muhtemeldir. Bu konuda yapılan birçok araştırmada çalışanın iş tatmininin, iş

performansı ve öz çabasına katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle iş tatmini vatandaşlık davranışlarını etkiler (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003: 498)

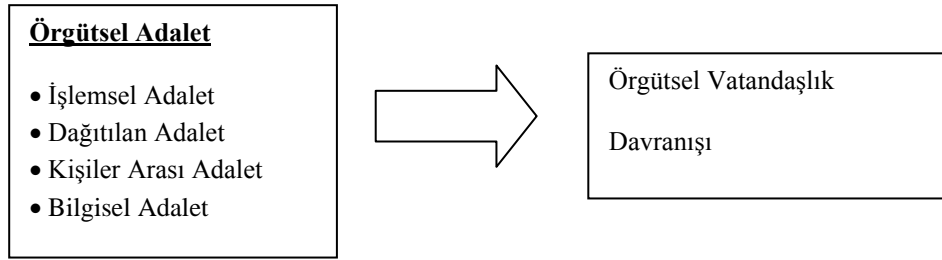
### **2.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramı tanım olarak, "en yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdemdir "(Doğan, 2002: 72). "İşgörenlerin iş tutumlarını etkileyen, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayan uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapıdır." (Dinç, 2008: 14). Örgütte çalışan bireylerin kendilerine ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarının ve bu algının örgüt açısından sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 73).

Örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini ve örgütsel adalet algılarını etkileyen unsurların neler olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda etkili unsurlardan biri durumunda olan liderin özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini ve örgütsel adalet algılarını nasıl ve ne yönde etkilediği önemlidir (Arslantaş ve Pekdemir, 2008: 262).

Yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide örgütsel adaletin dağıtılan ve kişiler arası adalet boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür. Yazında yapılan bazı çalışmalarda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkilediği görülmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2008: 277).

## Şekil 2.4 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi



Kaynak: Arslantaş, Cüneyt; Pekdemir, Işıl. (2007). *Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Cilt:7 Sayı:1 ss. 261-282

### 2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Teoriler

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer özelliklere sahip ve uzun vadede iş performansını etkileyen teoriler vardır. Bunlar; örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları ve sosyal temelli örgütsel davranışlar olarak ele alınabilir (Yücel ve Samancı, 2009: 115).

#### 2.4.1. Örgütsel Spontanlık

Kişinin kendi iradesi ile ve gönüllü olarak yaptığı, biçimsel rol tanımlamalarında yer almayan ama örgütsel hedeflere ulaşmada yardımcı olan davranışlara örgütsel spontanlık denir. Bir çalışanın diğer çalışma arkadaşına yardımcı olması, çalışanların birbirine olumlu bir şekilde yaklaşması, çalışanın örgütünü koruması, olumlu önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnektir. Örgütsel spontanlığı, örgütsel vatandaşlık davranışından ayıran temel farklar ise; örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün resmi ödül sisteminde dikkate alınmayan veya yazılı olmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları kapsarken, spontanlık ise örgüt resmi ödül sisteminde olan ve sadece aktif hareketleri kapsayan bir davranıştır. Örneğin bir şirkette öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, bireylerin burada öneride



bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Örgütsel vatandaşlıkta ise bireyler şikâyet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları da gösterirler (Kamer, 2001: 8-9).

### **2.4.2. Psikolojik Kontratlar**

İnsanlar çalışma yaşamına girerken çalışacağı örgütlerle maddi ve manevi haklarını güvence altına almak ve yetki ve sorumluluklarının neler olacağı konusunda bir yazılı anlaşma yaparlar. Ancak bu yazılı anlaşma ile birlikte birde yazılı olmayan anlaşma yapmış varsayarlar. Somut olarak var olamayan bu anlaşma "Psikolojik anlaşma" olarak adlandırılır ve çalışanın örgütle yaptığı ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin yazılı anlaşmaya ilavedir. Bu psikolojik anlaşma ile birlikte çalışanlar örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler. Tabiki bunu karşılığında çalışan ise örgüt yönetiminden, ekonomik imkânların ve ödül sisteminin yanında güvenlik, saygınlık, kariyer imkânı, statü ve manevi beklentiler içindedir. Örgüt sadece yazılı anlaşmayı dikkate alır psikolojik anlaşmayı yok sayarsa, çalışanlar örgüte karşı bağlılık hissi duymazlar ve ilgilerini kaybederler (Sayılı, Halil).

### **2.4.3. Ekstra Rol Davranışı**

Ekstra-rol davranışı örgütün biçimsel rol tanımına uygun olan ve biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerindeki, örgüte faydası olan veya örgüte faydası olan davranışları içeren faaliyetler olarak tanımlanmışlardır (Acar, 2006: 3).

Örgüt çalışanlarının yaratıcı olmaları ve örgüte karşı samimi olarak davranmaları ekstra rol davranışı olarak ifade edilmektedir. Bu davranış örgüt etkinliğini ve verimliliğini artıran, örgüt resmi kurallarında var olmayan ortak eylemleri, örgüt sistemleri tarafından herhangi bir zorlama olmaksızın gönüllü olarak yapılan eylemleri kapsamaktadır. Örnek olarak örgüte yeni katılan bir çalışanın diğer çalışan arkadaşları

tarafından iyi bir şekilde karşılanması, yardımsever davranışlar, işe alıştırılması ve yol gösterilmesi ekstra rol davranışına girmektedir. Çünkü diğer çalışanları örgüte yeni katılan birisine işin nasıl yapılması gerektiğini veya alışması için yardımsever davranışlarda bulunmak gibi bir görevleri yoktur. Çalışanlar sadece içinden geldikleri için samimi olarak yeni gelen çalışana gönüllü olarak yardım etmek istemektedirler. Bu tür davranışlara diğer bir deyişle "görev üstlenme" de denebilir (Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, 2003: 41).

Ekstra rol davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışının arasındaki farka gelecek olursak, ikisi her ne kadar birbirine benzese de birbirinden farklı kavramlardır. Ekstra rol davranışı içeriğinde bulunan çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, gerekmediği halde görev üstlenme, üst yönetim ile iyi ilişkiler kurma ve toplantılara katılma gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı ile ortak alanı oluşturmaktadır. Ancak her ne kadar çalışan ekstra rol davranışında gönüllü ve içinden geldiği gibi davranmış olsa da üst yönetim tarafından takdir edilmeyi ve ödül sistemi tarafından ödüllendirilmeyi beklemektedir. Bu duruma karşın örgütsel vatandaşlık davranışında çalışan yaptığı bütün davranışları tamamen örgüte adanmışlık kapsamında ve içinden geldiği gibi hiçbir karşılık beklemeden yapmaktadır (Acar: 2006: 4-5).

#### **2.4.4. Sosyal Temelli örgütsel Davranış**

Prososyal örgütsel davranış ya da diğer adı ile sosyal temelli örgütsel davranış örgütsel vatandaşlık davranışını sayılan diğer çalışanlara yardımcı olma hareketinin daha ilerlemiş halidir. Prososyal örgütsel davranışlar sergileyen bireyler, örgüte ve diğer çalışanlara yardımcı olurlar. Bu davranışların özelliği örgüt tarafından yapılması zorunlu olmayan yani bireyin vicdanına bırakılmış davranışlardır. Bu tür davranışlar örgüt sosyal ortamını geliştirmektedir Prososyal örgütsel davranışlar,

bireysel veya örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma vb. prososyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırmırlar. Ancak, her zaman etkinliği arttırıcı nitelik taşımayabilirler (Saylı, Hail; Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, 2003: 41).

**Tablo 2.2 Prososyal Örgütsel Davranış Karşılaştırması**

<b>Örgütsel İşlevselliği Olan Prososyal Örgütsel Davranış</b>	<b>Örgütsel İşlevselliği Olmayan Prososyal Örgütsel Davranış</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonu geliştirme yolları arama</li> <li>• Kendini geliştirme</li> <li>• Örgüt içinde her konuda daha fazla sorumluluk alma</li> <li>• İş arkadaşları ile işbirliği içinde olma</li> <li>• Örgütün çevresine daha iyi bir imaj oluşturmaya yardımcı olma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların örgüt amaçlarına uymayan kişisel hedeflerine ulaşmak için birbirine yardım etmeleri</li> <li>• Bazı çalışanların diğer bir çalışanı korumak için örgüt kayıtlarında değişiklik yapması</li> </ul>



<b>Tanımlanmamış Rol Davranışı</b>	<b>Tanımlanmış Rol Davranışı</b>
Biçimsel rol tanımlamalarında olmayan pozitif sosyal davranışlardır.	Biçimsel rol tanımlamalarında mevcut olan davranıştır.

**Kaynak:** Saylı, Halil. Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık Ders Notları, Erişim: 01.06.2011

## 2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Gürbüz (2006)' ya göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk çalımsalar, daha çok bu kavramın öncülleri ve boyutları ile ilgili olurken, son zamanlarda yapılan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sonuçları konusunda olmuştur. Genel olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen bir örgüte örgütün sosyal mekanizmasının

işleyişi kolaylaştırır ve iş görenler arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir (Gürbüz, 2006: 57).

Örgütsel vatandaşlık davranışları unsurlarının tümü örgütsel etkinlik için gereklidir. Bu faktörler; verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz fazladan davranışların ortaya çıkmasını sağlamanın yanı sıra ise bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirme sağlayan birer unsur olabilir (Güven, 2006: 32).

Organ (1988)'e göre, örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için bunların sonucu olarak da performansı arttırabilir. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı arttırması sonucunda yönetsel fonksiyonlara kaynakların tahsisi azaltılmış olur. Böylece serbest kalan bu kaynakların (finanssal ve insan kaynakları) daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanır ve örgütsel başarı arttırılır (Saylı, Halil).

Cohen ve Vigoda (2000), örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya katkılarını şu şekilde belirtmişlerdir (Aktaran Gürbüz, 2006: 58);

- Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlarının ve örgütün verimliliğini artırır,
- Örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar ve yeni iş görenlere örgüte cezp etme yeteneğini kuvvetlendirir,
- Örgüt performansına süreklilik kazandırır,
- Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur,
- Örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha uyum sağlamasına yardımcı olur.

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki bu davranışı gösteren çalışanlar tatmin olmuş, aidiyet hissi yüksek, çalışma ortamlarının daha adi olduğunu düşünen çalışanlardır (Güven, 2006: 33).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN TASLAĞI

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Karaman Valiliği'ne bağlı kurumlardaki çalışanlar üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilerek, çalışanların farklılıkların yönetimi algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeklerine verdikleri cevaplar değerlendirilerek her iki değişken arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

##### 3.1.2. Araştırmanın Önemi

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkileyen unsurlar yoğun bir şekilde araştırılmıştır. Bu araştırmalar genellikle örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgütsel iklim, örgütsel adalet ve iş tatmininin arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olmuştur. Ancak farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişkinin olup olmadığı bu zamana kadar araştırılmamıştır. Bu sebeple Karaman Valiliği'ne bağlı kamu kurumlarındaki çalışanlar üzerinde bu ilişkiyi ölçmek için bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada elde edilen bulguların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları

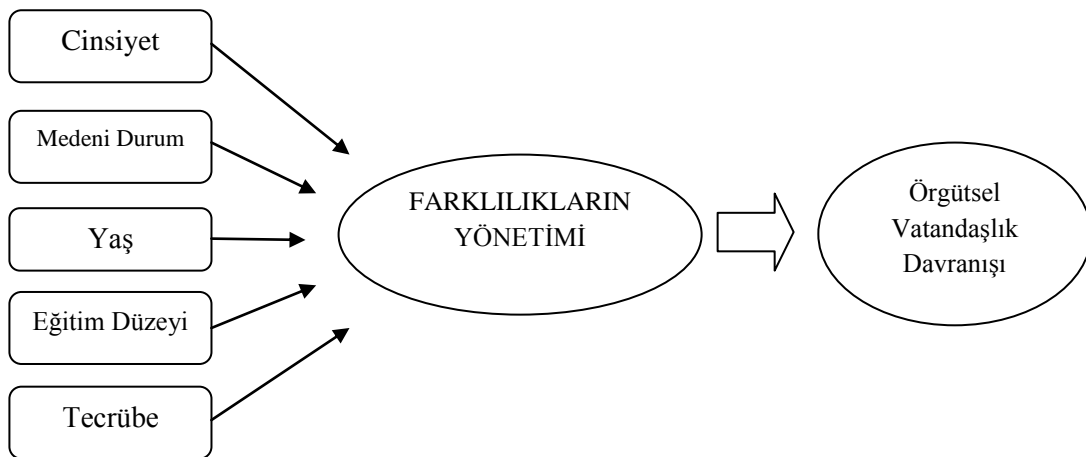
Araştırmada elde edilen veri türüne göre birincil kaynak modeli, amaçlarına göre ise bilgi edinmek ve keşfetmek için araştırma modeli kullanılmıştır. Buna göre araştırmada çalışanların farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları

incelenmiş ve her iki değişken arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan bireylerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdemlerinin gerek farklılıkların algılanmasında gerekse örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi üzerindeki etkileri de bu araştırma kapsamında incelenmektedir. Araştırmada farklılık algıları ve farklılıkların yönetimi bağımsız, örgütsel vatandaşlık davranışları ise bağımlı değişken olarak ele alınmış ve aralarındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın kapsamını Karaman Valiliği'ne bağlı kamu kurumlarında çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada çalışanların farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları kendi beyanları esas alınarak belirlenmiştir; yöneticilerinin görüşleri alınmamıştır. Buna göre çalışanların farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin verdikleri yanıtların gerçeği yansıtacağı varsayılmıştır.

Araştırmada farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere Şekil 3.1'de gösterilen model oluşturulmuştur.

**Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli**



### 3.3. Veri Toplama aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular (Ek 1); ikinci bölümünde çalışanların farklılıkların yönetimini belirlemeye yönelik, Nedim Aksu'nun "örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi bir uygulama" isimli doktora tezinde kullandığı ölçek [4 soru eklenmiştir] (Ek 2); üçüncü bölümünde ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendirmeye yönelik Padsakof ve MacKenzie tarafından hazırlanan ve Türkiye’de birçok araştırmada kullanılan ölçek yer almaktadır (Ek 3).

### 3.4. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Karaman Valiliği bünyesindeki kamu kurumlarında çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada anketler rastgele seçilen 150 çalışana boş zarf esliğinde dağıtılmış daha sonra geri toplanmıştır. Sonuçta geri dönen geçerli anket sayısı 71 olmuştur. 4 anket eksik bilgi içerdiği için geçersiz sayılmıştır.

### 3.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen sonuçlar frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Sonuçların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA ile analiz edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla ise regresyon analizi kullanılmıştır. "Anket formlarının değerlendirilmesi aşamasında ise istatistiksel analizleri yapabilmek için SPSS 16.0 For Windows paket programı kullanılmıştır." (Gül, Kandemir ve Çakır, 2010:131).

### 3.6. Hipotezler

Araştırma modeli doğrultusunda test edilecek hipotezler şunlardır:



- H<sub>1</sub>** Karaman Valiliğine Bağlı kurumlarda çalışanların cinsiyet durumlarına göre farklılık algıları değişmektedir.
- H<sub>2</sub>** Karaman Valiliğine Bağlı kurumlarda çalışanlar dini sembol kullanan kişileri en önemli farklılık kaynağı olarak görmektedirler.
- H<sub>3</sub>** Karaman Valiliğine Bağlı kurum çalışanlarının cinsiyet durumlarına göre farklılıkların yönetimi algılamaları değişmektedir.
- H<sub>4</sub>** Karaman Valiliğine Bağlı kurum çalışanlarının medeni durumlarına göre farklılıkların yönetimi algılamaları değişmektedir.
- H<sub>5</sub>** Karaman Valiliğine Bağlı kurum çalışanlarının yaş durumlarına göre farklılıkların yönetimi algılamaları değişmektedir.
- H<sub>6</sub>** Karaman Valiliğine Bağlı kurum çalışanlarının eğitim durumlarına göre farklılıkların yönetimi algılamaları değişmektedir.
- H<sub>7</sub>** Karaman Valiliğine Bağlı kurum çalışanlarının memuriyette geçen süre durumlarına göre farklılıkların yönetimi algılamaları değişmektedir.
- H<sub>8</sub>** Farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>9</sub>** Farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının üstün görev bilinci boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>10</sub>** Farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>11</sub>** Farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>12</sub>** Farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>13</sub>** Farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

### 3.7. Ölçek Analizleri

Bu bölümde farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçeklerinin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılacaktır.

#### 3.7.1. Faktör Analizleri

Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin temel bileşenlerini tespit etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmıştır. KMO ve Barlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanınması nedeniyle, faktör analizi uygulamaya karar verilmiştir. Ölçeklerin faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak 0.50 alınmıştır.

##### 3.7.1.1. Farklılıkların Yönetimi Faktör Analizi

"Farklılıkların Yönetimi" ile ilgili ölçeğin KMO değeri 0,782 olarak bulunmuştur. Barlett testi ise anlamlı çıkmıştır. Bunun üzerine faktör analizleri yapılmış ve Tablo 3.1 deki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 3.1: Farklılıkların Yönetimi Faktör Analizi**

Değişkenler	Faktörler
Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum	0,527
İş yerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli vb. farklılıkları ile hoş olamayan şakalar duyuyorum	0,564
Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım	0,578
Gruba ait olduğumu hissediyorum.	0,507
Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	0,569
İş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	0,605

Farklılıklarımın (cinsiyet, bölge, kültür,) dolayı sorun yaşıyorum.	0,658
Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı etkiler	0,792
Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması iş verimliliğimi ve performansımı etkiler.	0,689
Yöneticiler, farklılıklara bakmazsınız herkese eşit davranır.	0,627
Problemleri çözmede yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dahil ederler.	0,647
Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı engelleme ve farklılıkları yönetme politikalarına açıkça destek verir.	0,665
Farklılıkla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	0,530
Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, hemşerici vb. ) engel olur.	0,650
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	<b>60,054</b>

Yukarıdaki Tablo 3.1'de görüldüğü gibi farklılıkların yönetimi ölçeğindeki değişkenlere ait faktör yükleri 0,500' ün üzerinde çıkmıştır. Bu oranlar farklılıkların yönetimi faktörlerinin birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca açıklanan toplam varyans 60,054 olarak bulunmuştur. Bu durum faktör yüklerinin eşit dağıldığını ve farklılıkların yönetimini ölçmek için kullanılan anketin bütünlük arz ettiğini göstermektedir.

### 3.7.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Faktör Analizi

"Örgütsel vatandaşlık davranışı" ile ilgili ölçeğin KMO değeri 0,812 olarak bulunmuştur. Barlett testi ise anlamlı çıkmıştır. Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine faktör analizi yapılması uygun görülmüştür. 5 boyut toplam varyansın 77,474'ünü açıklamaktadır. Faktör 1 oluşturan maddeler "özgecilik", faktör 2'yi oluşturan maddeler "üstün görev bilinci", faktör 3'ü oluşturan maddeler "nezaket", faktör 4'ü oluşturan maddeler "centilmenlik", faktör 5'i oluşturan maddeler ise sivil erdem" boyutunu temsil etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı verilerinin faktör yükleri 0.570 ile 0,825 arasında değişmektedir. Bu oranlar örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinin birbirleriyle iyi derecede ilişkili olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo 3.2 de ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

**Tablo 3.2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi**

Değişkenler		Faktörler				
		1	2	3	4	5
ÖZGEÇİLİK	Herhangi bir sebeple işe gelmeyen bir arkadaşımın o günkü işlerini gönüllü olarak ben yaparım.	0,570				
	Aşırı iş yükü bulunan arkadaşıma yardım ederim.	0,602				
	İşe yeni başlayan arkadaşımın yeni işine uyum sağlamasına yardımcı olurum.	0,669				
	İşle ilgili konularda elimde bulunan araç - gereçleri diğer çalışma arkadaşlarımla da paylaşıyorum.	0,676				
	İşle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	0,605				
	Çalışma arkadaşlarımı işle ilgili en yeni ve etki yöntem ve teknikleri denemeleri yönünde cesaretlendiririm.	0,781				
ÜSTÜN GÖREV BİLİNCİ	Zamanında işimin başında olurum.		0,768			
	Etkili iş bölümü için bilgi ve becerilerimi ortaya koyarım.		0,810			
	Kişisel işlerimi çalışma saatleri dışında yaparım		0,709			
	Kurum içi ve kurum dışı çevremi etkileme ve geliştirme çabası gösteririm.		0,704			
	Takım bilinci içerisinde şirket vizyonunu oluşturmaya ve çalıştığım şirketi geliştirmek için çaba gösteririm.		0,672			
	Görevlerimi gerekenin üstünde bir dikkat sarf ederek çok az hata ile tamamlarım.		0,821			
NEZAKET	Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm			0,658		
	Beklenmeyen problemlerle karşılaştıklarında zarar görmemeleri için çalışma arkadaşlarımı uyarırım.			0,658		
	Çalışma arkadaşlarım için problem yaramamaya gayret gösteririm.			0,736		
	Stratejik kararlar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin (yardımcım, çalışma arkadaşım vs.) görüşlerini de mutlaka alırım.			0,652		
CENTİLMENLİK	Zamanımın çoğunu önemsiz sorunları büyütmeden, önemli - öncelikli sorunları çözerek geçiririm				0,631	
	İşimle ilgili olarak problemlerden ziyade olayların olumlu yönünü görmeye çalışırım.				0,584	
	İş yerinde yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kırgınlık duymam.				0,570	
	İş yerinde kendi görev sahama giren sorunların çözümü için uğraştığım gibi diğer işlerle ilgili çatışmaların çözümlenmesinde de aktif rol alırım.				0,711	
SİVİL ERDEM	Yayımlanan duyuruları ve ilgili mevzuatı okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					0,561
	İş yerindeki sosyal faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					0,515

İş yerinde yapılan değişimlere ayak uydururum.					0,768
Şirketin gelişmesine katkıda bulunacak faaliyetlerde (araştırma ve proje gruplarının içerisinde) kendi isteğimle yer alırım.					0,697
Sürekli şirketin tanıtımı ve imajının geliştirilmesi etkinliklerinde gönüllü olarak görev alırım.					0,654
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	<b>77,474</b>				

### 3.7.2. Güvenirlik Analizleri

Cronbach Alfa katsayısı, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır. İlk olarak farklılıkların yönetimi ölçeğine güvenirlik analizi yapılmış, 0,724 Cronbach Alfa katsayısına ulaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin tamamına yapılan güvenirlik analizinde ise 0,952 Cronbach Alfa katsayısına ulaşılmıştır. Daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışını boyutlarına tek tek güvenirlik analizleri yapılmıştır. Sonucunda özgecilik (0,829), üstün görev bilinci (0,869), nezaket (0,840), centilmenlik (0,783) ve sivil erdem (0,853) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliğini göstermektedir. Ölçekler üzerinde yapılan güvenilirlilik analizleri Tablo 3.3'de sunulmuştur.

**Tablo 3.3: Güvenirlik Analizleri**

<b>Kullanılan Ölçekler</b>	<b>Cronbach Alfa katsayısı</b>
<b>FRKYÖN</b>	<b>0,724</b>
<b>ÖZG</b>	<b>0,829</b>
<b>ÜGB</b>	<b>0,869</b>
<b>NZK</b>	<b>0,840</b>
<b>CENT</b>	<b>0,783</b>
<b>SE</b>	<b>0,852</b>
<b>ÖRGVTN</b>	<b>0,952</b>

FRKYÖN: Farklılık yönetimi, ÖZG: Özgecilik, ÜSG: Üstün görev bilinci, NZK: Nezaket, CENT: Centilmenlik, SE: Sivil Erdem, ÖRGVTN: Örgütsel vatandaşlık

### 3.8. Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu bölümde araştırmada kullanılan farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin sonuçları değerlendirilecektir.

#### 3.8.1. Genel Bulgular

Araştırmada faktör ve güvenilirlik analizlerinin yanı sıra frekans (tanımlayıcı istatistikler) analizlerine de yer verilmiştir. Tablo 3.4'de ankete katılan çalışanları demografik özellikleri ayrıntılı şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 3.4: Demografik Bulgular**

KONTROL DEĞİŞKENLERİ		FREKANS (F)	YÜZDE (%)
CİNSİYET	Erkek	49	69.0
	Kadın	22	31.0
MEDENİ DURUM	Evli	54	76.1
	Bekâr	17	23.9
YAŞ	18-25	5	7.0
	26-35	23	32.4
	36-45	28	39.4
	46-55	13	18.3
	56 ve üst	2	2.8
EĞİTİM DÜZEYİ	İlkokul	0	0.0
	Ortaokul	2	2.8
	Lise	18	25.4
	Üniversite	50	70.4
	Lisansüstü	1	1.4
MEMURİYETTE GEÇEN SÜRE	1 yıldan az	5	7.0
	1-6 yıl	18	25.4

	7-14	21	29.6
	15-20	8	11.3
	20 ve üstü	19	26.8

Yukarıdaki Tablo 3.4'de de görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların % 69'unu erkek, % 31'ini de kadınlar oluşturmaktadır ve anketin çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Çalışanların % 76.1'i evli, % 23.9'u bekârdır. Çalışanların % 7'si 18-25 yaş aralığında, % 32.4'ü 26-35 yaş aralığında, %39.4 36-45 yaş aralığında, % 18.3'ü 46-55 yaş aralığında ve % 2.8'i 56 yaş ve üstündedir. Oranlardan da belli olduğu gibi çalışanların çoğunluğu 26 ve 45 yaş aralığında olup en verimli nüfus aralığını oluşturmaktadır. Çalışanların eğitim durumları ise, ilkokul mezunu kimsenin bulunmaması ile beraber, % 2.8 ortaokul, % 25.4 lise, % 70.4 üniversite ve % 1.4 lisansüstü oluşturmaktadır. Burada da görüldüğü gibi çalışanların eğitim seviyesi üniversite düzeyindedir. Çalışanların tecrübe ve kıdem durumlarını incelersek , % 7'si 1 yıldan az, % 25.4'ü 1 ve 6 yıl arasında, %29.6'sı 7 ve 14 yıl arasında, %11.3'ü 15 ve 20 yıl arasında, % 26.8'i de 20 yıl ve üstünde kıdem ve tecrübeye sahiptirler.

### 3.8.2. Çalışanların Farklılık Algılarına Dair Bulgular

Bu bölümde anketin ikinci kısmında yer alan çalışanların farklılık algılamalarını ölçmek için sorulan soruların sonuçları frekans analizleri ile incelenecektir.

Sorulan sorular şunlardır;

- Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangisi bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?
- Hangi yönden sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmak istemezsiniz?

- İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?
- Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorular ortaya çıkabilir?
- Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?
- Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?

### 3.8.2.1. Sizce Aşağıdaki Seçeneklerden Hangisi Bir İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Yapar?

Ankete katılan çalışanlara Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangisi bir insanı diğer insanlardan farklı yapar? Şeklinde soru sorulmuştur ve alınan cevapların frekans dağılımı Tablo 3.5'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

**Tablo 3.5: Bir İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Yapan Özellikler**

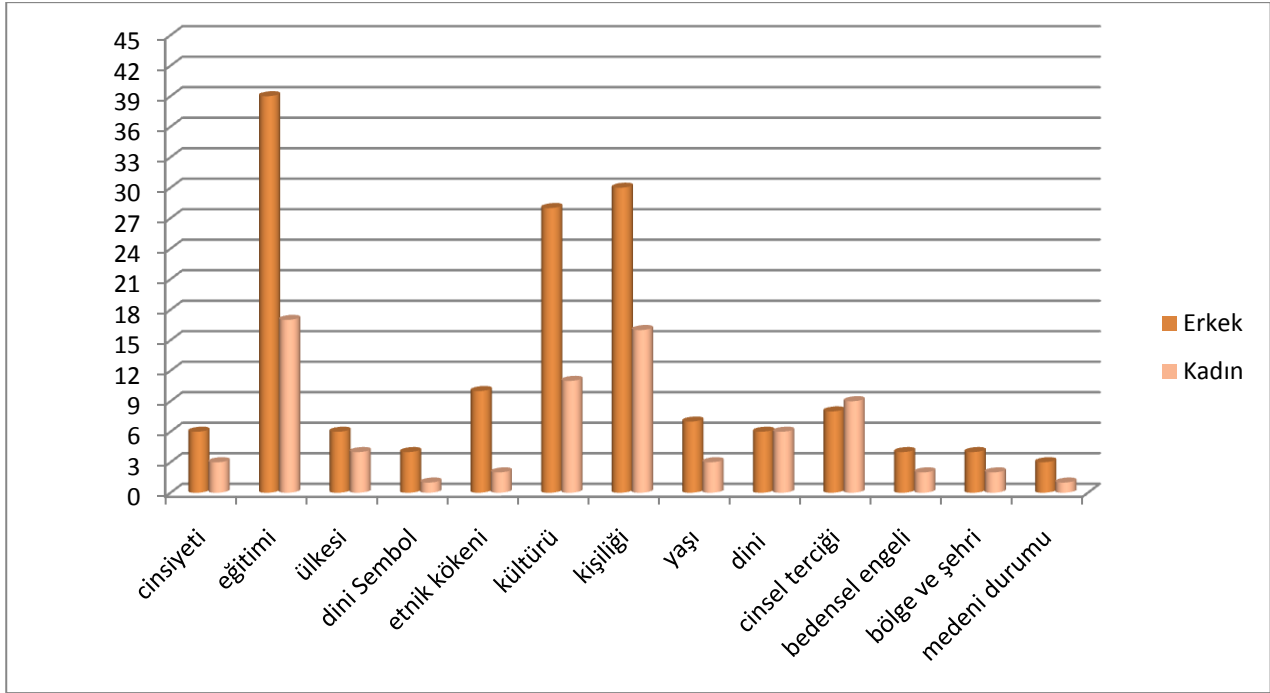
Farklılık Algıları	Cinsiyeti	Eğitimi	Ülkesi	Dini sembol Kullanması	Etnik Kökeni	Kültürü	Kişiliği	Yaşı	Dini	Cinsel terciği	Bedensel engeli	Bölge ve şehri	Medeni durumu
Erkek (f)	6	39	6	4	10	28	30	7	6	8	4	4	3
Bayan (f)	3	17	4	1	2	11	16	3	6	3	2	2	1
Toplam (f)	8	56	10	5	12	39	46	10	12	11	6	6	4

Aşağıda verilen Grafik 3.1'de görüldüğü gibi çalışanların 56'sı eğitimi farklılık kaynağı olarak görmektedirler. Ardından 46 kişiyle kişilik gelmektedir. Üçüncü farklılık kaynağı ise kültür gelmektedir. En az seçilen farklılık kaynağı ise medeni durum oluşturmaktadır. Cinsiyet temelinde baktığımızda ise erkelerde; en çok tercih edilenler



eğitim, kültür, kişilik ve etnik köken iken bayanlarda; eğitim, kişilik, kültür ve cinsel tercih olmuştur.

**Grafik 3.1: Farklılık Unsurlarının Cinsiyete Göre Dağılımı**



### 3.8.2.2. Hangi Yönden Sizden Farklı Bir Kişi İle Aynı Ekipte Bulunmak İstemezsiniz?

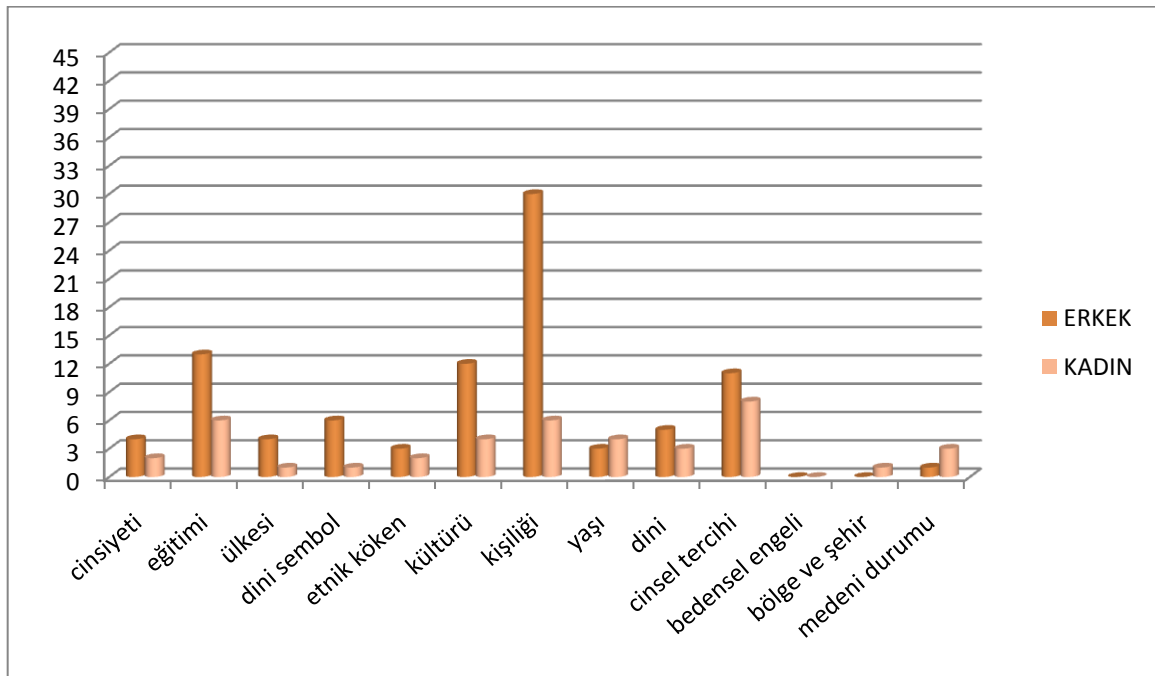
Ankete katılan çalışanlara "Hangi yönden sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmak istemezsiniz?" şeklinde soru sorulmuştur ve alınan cevapların frekans dağılımı Tablo 3.6'da ayrıntılı olarak sunulmuştur

**Tablo 3.6: Ekipteki Farklılık Algıları**

Farklılık Algıları	Cinsiyeti	Eğitimi	Ülkesi	Dini sembol Kullanması	Etnik Kökeni	Kültürü	Kişiliği	Yaşı	Dini	Cinsel terciği	Bedensel engeli	Bölge ve şehri	Medeni durumu
Erkek (f)	4	13	4	6	3	12	30	3	5	11	0	0	1
Bayan (f)	2	6	1	1	2	4	6	4	3	8	0	1	3
Toplam (f)	6	19	5	7	5	16	36	7	8	19	0	1	4

Aşağıdaki yer alan Grafik 3.2'de de görüldüğü gibi çalışanların 36'sı kişilik farklılığı olan bir kişi ile aynı ekipte bulunmak istememektedir. Aynı ekipte bulunmak istemedikleri farklılıklar olarak cinsel tercih ve eğitim 19 kişi ile ikinci sırada gelmektedirler. Üçüncü sırada ise 16 kişi ile kültür farklılıkları gelmektedir. Cinsiyet temelli baktığımız da ise erkeklerde; kişilik, eğitim, kültür ve cinsel tercih gelirken kadınlar için; cinsel tercih, eğitim, kişilik ve yaş gelmektedir.

**Grafik 3.2: Aynı Ekipteki Farklılık Algıları**



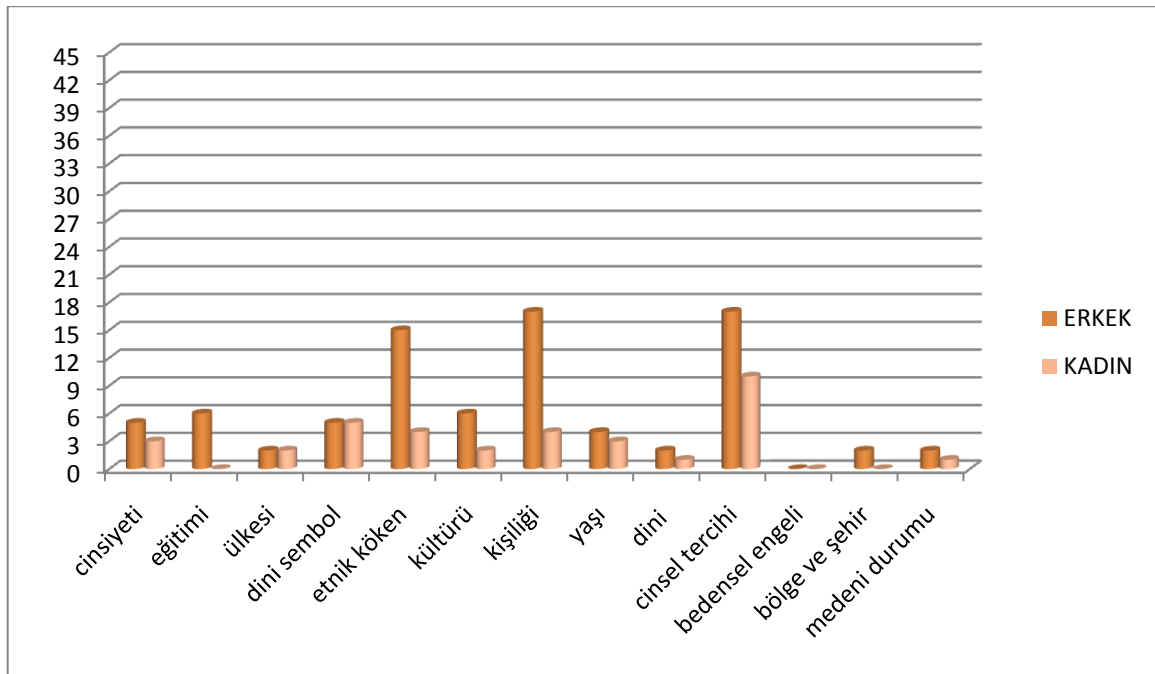
### 3.8.2.3. İş Dışındaki Hayatınızda Hangi Yönleri Öne Çıkan Kişilere

#### Mesafeli Davranırsınız?

Ankete katılan çalışanlara " İş Dışındaki Hayatınızda Hangi Yönleri Öne Çıkan Kişilere Mesafeli Davranırsınız?" şeklinde soru sorulmuştur ve alınan cevapların frekans dağılımı Tablo 3.7'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

**Tablo 3.7: İş Yaşamı Dışındaki Farklılık Algıları**

Farklılık Algıları	Cinsiyeti	Eğitimi	Ülkesi	Dini sembol Kullanması	Etnik Kökeni	Kültürü	Kişiliği	Yaşı	Dini	Cinsel tercihi	Bedensel engeli	Bölge ve şehri	Medeni durumu
Erkek (f)	5	6	2	5	15	6	17	4	2	17	0	2	2
Bayan (f)	3	0	2	5	4	2	7	3	1	10	0	0	1
Toplam (f)	8	6	4	10	19	8	24	7	3	27	0	2	3

**Grafik 3.3: İş Yaşamı dışındaki Farklılık Algıları**

Yukarıda yer alan Grafik 3.3'de de görüldüğü gibi çalışanlar günlük hayatlarında en çok, cinsel tercihi (27), kişiliği (24), etnik kökeni (19) ve dini sembol kullanması (10) gibi farklılıkları ile ön plana çıkan insanlara karşı mesafe koymaktadırlar. Cinsiyet temelinde baktığımız zaman ise erkekler; en çok cinsel tercihi, kişiliği ve etnik kökeni iken bayanlarda; cinsel tercih birinci sırada, dini semboller ikinci sırada ve kişiliği ise üçüncü sırada gelmektedir.

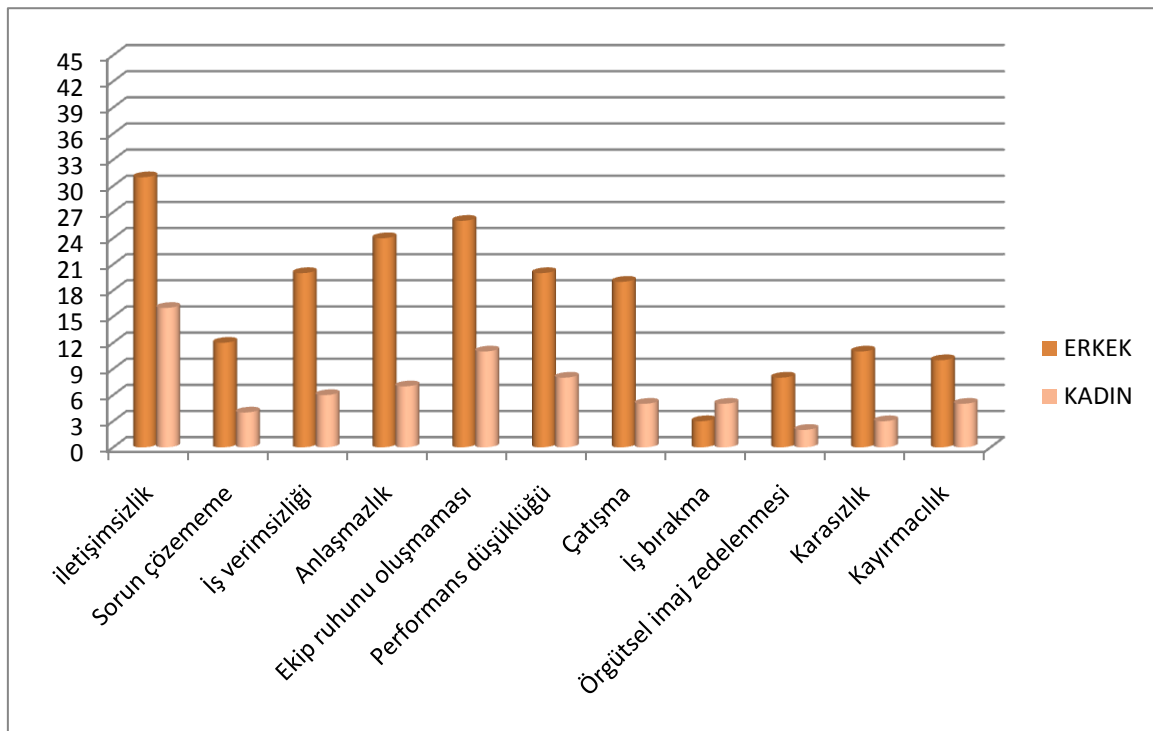
### 3.8.2.4. Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dâhil Olduğu Bir Ekipte Hangi Sorunlar Ortaya Çıkabilir?

Ankete katılan çalışanlara " Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dâhil Olduğu Bir Ekipte Hangi Sorunlar Ortaya Çıkabilir?" şeklinde soru sorulmuştur ve alınan cevapların frekans dağılımı Tablo 3.8'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

**Tablo 3.8: Farklı Yönleri Olan Kişilerden Oluşan Ekip Sorunları**

Farklılık Algıları	İletişimsizlik	Sorun çözememe	İş verimsizliği	Anlaşmazlık	Ekip ruhunu oluşmaması	Performans düşüklüğü	Çatışma	İş bırakma	Örgütsel imaj zedelenmesi	Karasızlık	Kayıpçılık
Erkek (f)	31	12	20	24	26	20	19	3	8	11	10
Bayan (f)	16	4	6	7	11	8	5	5	2	3	5
Toplam (f)	47	16	26	31	37	28	24	8	10	14	15

**Grafik 3.4: Farklı Yönleri Olan Kişilerden Oluşan Ekip Sorunları**



Yukarıda yer alan Grafik 3.4'de de görüldüğü gibi çalışanlar farklı yönleri olan kişilerden oluşan bir ekipte; birinci sırada iletişimsizliğin, ikinci sırada ekip ruhunun oluşmaması, üçüncü sırada ise anlaşmazlık gibi sorunların ortaya çıkacağını düşünmektedirler. Cinsiyet temelinde baktığımızda ise erkeklerde genel yapı sırasını takip eden bir sıralama vardır. Bayanlarda ise; birinci sırada iletişimsizlik, ikinci sırada ekip ruhunun oluşmaması, üçüncü sırada ise performans düşüklüğü gibi sorunların çıkacağını düşünmektedirler.

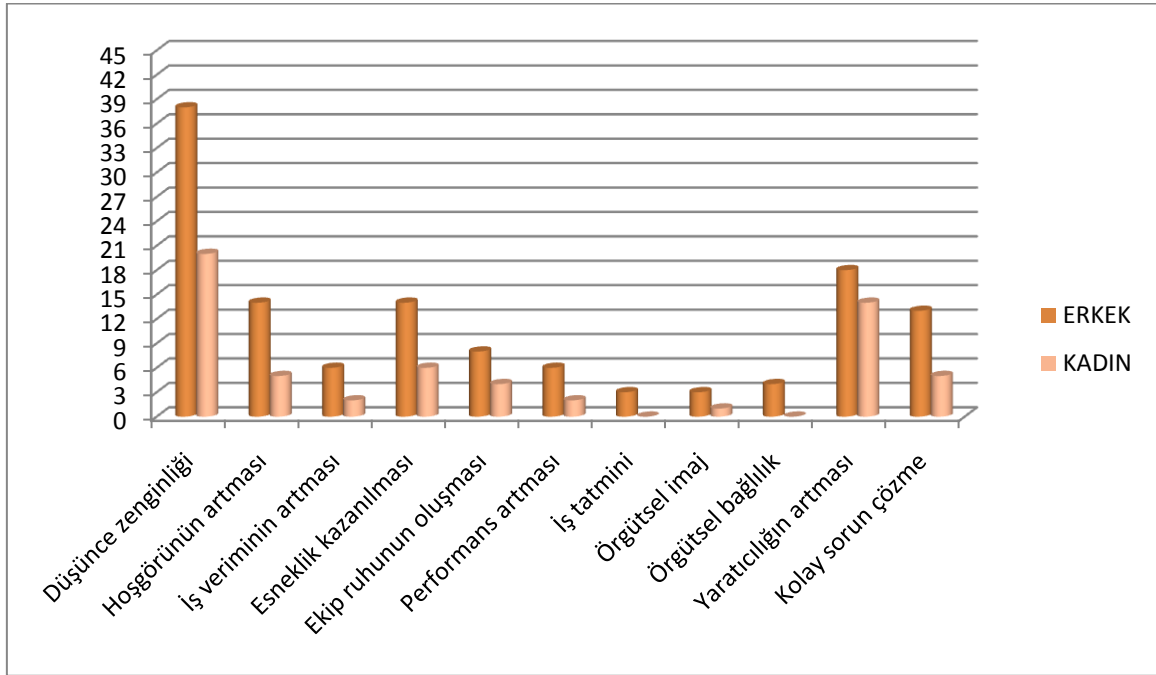
### 3.8.2.5. Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dâhil Olduğu Bir Ekipte Hangi Avantajlar Olabilir?

Ankete katılan çalışanlara " Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dâhil Olduğu Bir Ekipte Hangi Avantajlar Olabilir?" şeklinde soru sorulmuştur ve alınan cevapların frekans dağılımı Tablo 3.9'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

**Tablo 3.9. Farklı Yönleri Olan Kişilerden Oluşan Ekiplerin Avantajları**

Farklılık Algıları	Düşünce zenginliği	Hoşgörünün artması	İş veriminin artması	Esneklik kazanılması	Ekip ruhunun oluşması	Performans artması	İş tatmini	Örgütsel imaj	Örgütsel bağlılık	Yaratıcılığın artması	Kolay sorun çözme
Erkek (f)	38	14	6	14	8	6	3	3	4	18	13
Bayan (f)	20	5	2	6	4	2	0	1	0	14	5
Toplam (f)	58	19	8	20	12	8	3	4	4	32	18

Aşağıda yer alan Grafik 3.4'de de görüldüğü gibi çalışanlar, farklı yönleri olan kişilerden oluşan bir ekipte; birinci sıra ile düşünce zenginliği, ikinci sıra ile yaratıcılığın artması ve üçüncü sıra ile esneklik kazanılması gibi avantajların olacağını düşünmektedirler. Cinsiyet temelinde baktığımız zaman ise erkeklerde ve bayanlarda genel yargıyı takip eden bir sıralama mevcuttur.

**Grafik 3.4: Farklı Yönleri Olan Kişilerden Oluşan Ekiplerin Avantajları**

### 3.8.2.6. Size Benzeyen Kişilerle Bir Arada Çalışmanın Yararları Neler Olabilir?

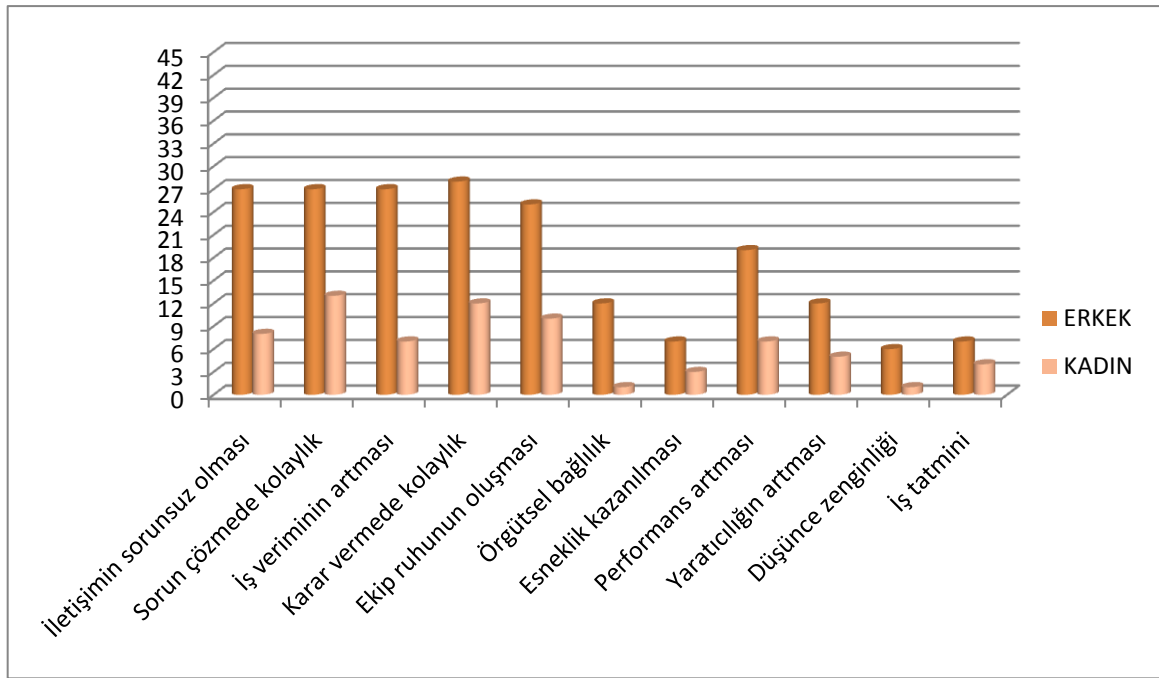
Ankete katılan çalışanlara " Size Benzeyen Kişilerle Bir Arada Çalışmanın Yararları Neler Olabilir?" şeklinde soru sorulmuştur ve alınan cevapların frekans dağılımı Tablo 3.10'da ayrıntılı olarak sunulmuştur.

**Tablo 3.10: Size Benzeyen Kişilerle Aynı Ekipte Çalışmanın Yararları**

Farklılık Algıları	İletişimin sorunsuz olması	Sorun çözmeye kolaylık	İş veriminin artması	Karar vermede kolaylık	Ekip ruhunun oluşması	Örgütsel bağlılık	Esnelik kazanılması	Performans artması	Yaratıcılığın artması	Düşünce zenginliği	İş tatmini
Erkek (f)	27	27	27	28	25	12	7	19	12	6	7
Bayan (f)	8	13	7	12	10	1	3	7	5	1	4
Toplam (f)	35	40	34	40	35	13	10	26	17	7	11

Aşağıda yer alan Grafik 3.5 incelendiği zaman çalışanların kendilerine benzeyen kişilerle aynı ekipte çalıştığı zaman; birinci sırada karar vermede ve sorun çözmeye kolaylık, ikinci sırada ekip ruhunun oluşması ve iletişimin sorunsuz olması, üçüncü sırada ise performans artması gibi yararların olacağını düşünmektedirler.

**Grafik 3.5: Size Benzeyen Kişilerle Aynı Ekipte Çalışmanın Yararları**



Yukarıdaki değerlendirmeler sonucunda, "**H<sub>1</sub>** Karaman Valiliğine Bağlı kurumlarda çalışanların cinsiyet durumlarına göre farklılık algıları değişmektedir." hipotezi kabul edilmiştir. Yine yapılan değerlendirmeler sonucunda "**H<sub>2</sub>** Karaman Valiliğine Bağlı kurumlarda çalışanlar dini sembol kullanan kişileri en önemli farklılık kaynağı olarak görmektedirler." Hipotezi ise red edilmiştir.

### 3.8.3. Demografik Özellikler ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi

Ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine göre anketin ikinci kısmında yer alan ve 7. sorudan başlayan farklılıkların yönetimine verdikleri cevapların ilişkilendirilmesine ait bulgular bu bölümde sunulacaktır.

#### 3.8.3.1. Cinsiyet Durumu ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi

Ankete katılan çalışanların farklılıkların yönetimini algılama düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü ANOVA testi sonuçları Tablo 3.11'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 3.11: Cinsiyet Değişkeni Ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi**

	Cinsiyetiniz nedir?	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum	Erkek	49	3,6939	1,12183	,414	,522
	Bayan	22	3,8636	1,08213		
İş yerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli vb. farklılıkları ile hoş olamayan şakalar duyuyorum	Erkek	49	2,2449	1,23374	2,932	,091
	Bayan	22	2,5000	1,50396		
Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım	Erkek	49	1,9184	1,09614	,157	,693
	Bayan	22	1,5909	1,05375		
Gruba ait olduğumu hissediyorum.	Erkek	49	3,1633	1,24745	2,236	,139
	Bayan	22	3,3182	1,04135		
Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	Erkek	49	3,2041	1,24130	,501	,481
	Bayan	22	3,4545	1,10096		
İş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	Erkek	49	3,2245	1,22925	,129	,721
	Bayan	22	3,3636	1,17698		
Farklılıklarımdan (cinsiyet, bölge, kültür,) dolayı sorun yaşıyorum.	Erkek	49	1,8163	1,03428	1,776	,187
	Bayan	22	2,3636	1,32900		
Farklılıklarına saygı duyulup	Erkek	49	3,0408	1,33790	3,817	,055



duyulmaması örgütsel bağlılığımı etkiler	Bayan	22	3,5000	1,14434		
Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması iş verimliliğimi ve performansımı etkiler.	Erkek	49	3,5102	1,27675	8,761	,004
	Bayan	22	4,0909	,81118		
Yöneticiler, farklılıklara bakmazsınız herkese eşit davranır.	Erkek	49	2,6122	1,33567	2,661	,107
	Bayan	22	3,0000	1,23443		
Problemleri çözmede yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dahil ederler.	Erkek	49	2,6531	1,21708	1,338	,251
	Bayan	22	2,6364	1,09307		
Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı engelleme ve farklılıkları yönetme politikalarına açıkça destek verir.	Erkek	49	2,7551	1,21673	3,199	,078
	Bayan	22	3,1364	,99021		
Farklılıkla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	Erkek	49	3,5306	1,04287	,002	,963
	Bayan	22	3,1364	1,03719		
Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, hemşerici vb. )engel olur.	Erkek	49	2,9592	1,20691	,364	,548
	Bayan	22	3,0455	1,17422		

Yukarıda yer alan Tablo 3.11'de görüldüğü gibi çalışanların cinsiyet durumlarına göre farklılıkların yönetimini algılama düzeylerine ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 3.11 incelendiğinde çalışanların cinsiyet durumları ile farklılıkların yönetimi ilkesi arasında ( $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu da çalışanların farklılıkların yönetimi ilkesini algılamalarında, kadın veya erkek olmaları algılamalarını etkilememektedir. Bu sebeple kurulan  $H_3$  hipotezi red edilmiştir. Çalışanların cinsiyet durumları ile "Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması iş verimliliğimi ve performansımı etkiler." sorusu arasında ( $F=8,761$  ve  $p < ,004$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

### 3.8.3.2. Medeni Durum ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi

Ankete katılan çalışanların farklılıkların yönetimini algılama düzeylerinin medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.12'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 3.12: Medeni Durum Değişkeni Ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi**

	Medeni Durumunuz nedir?	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum	Evli	54	3,6852	1,07850	,033	,857
	Bekâr	17	3,9412	1,19742		
İş yerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli vb. farklılıkları ile hoş olamayan şakalar duyuyorum	Evli	54	2,2037	1,24960	1,880	,175
	Bekar	17	2,7059	1,49016		
Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım	Evli	54	1,9444	1,17227	3,171	,079
	Bekâr	17	1,4118	,61835		
Gruba ait olduğumu hissediyorum.	Evli	54	3,2037	1,17167	,122	,728
	Bekâr	17	3,2353	1,25147		
Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	Evli	54	3,2222	1,20794	,113	,738
	Bekâr	17	3,4706	1,17886		
İş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	Evli	54	3,2407	1,22759	,420	,519
	Bekâr	17	3,3529	1,16946		
Farklılıklarımdan (cinsiyet, bölge, kültür,) dolayı sorun yaşıyorum.	Evli	54	1,9630	1,14863	,006	,938
	Bekâr	17	2,0588	1,19742		
Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı etkiler	Evli	54	3,0741	1,25671	,027	,871
	Bekâr	17	3,5294	1,37467		
Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması iş verimliliğimi ve performansımı etkiler.	Evli	54	3,5926	1,25169	5,236	,025
	Bekâr	17	4,0000	,86603		
Yöneticiler, farklılıklara bakmazsınız herkese eşit davranır.	Evli	54	2,7037	1,28312	,115	,735
	Bekâr	17	2,8235	1,42457		

Problemleri çözmeye yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dâhil ederler.	Evli	54	2,5926	1,14131	,850	,360
	Bekâr	17	2,8235	1,28624		
Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı engelleme ve farklılıkları yönetme politikalarına açıkça destek verir.	Evli	54	2,7222	1,12295	,069	,794
	Bekâr	17	3,3529	1,16946		
Farklılıkla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	Evli	54	3,2593	1,06727	4,431	,039
	Bekâr	17	3,8824	,85749		
Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, hemşerici vb. )engel olur.	Evli	54	2,9815	1,20519	,002	,968
	Bekâr	17	3,0000	1,17260		

Yukarıda yer alan Tablo 3.12'de görüldüğü gibi çalışanların medeni durumlarına göre farklılıkların yönetimini algılama düzeylerine ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 3.12 incelendiğinde çalışanların medeni durumları ile farklılıkların yönetimi ilkesi arasında ( $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu da çalışanların farklılıkların yönetimi ilkesini algılamalarında, evli veya bekar olmaları algılamalarını etkilememektedir. Bu sebeple kurulan  $H_4$  hipotezi red edilmiştir. Çalışanların medeni durumları ile "Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması iş verimliliğimi ve performansımı etkiler." sorusu ( $F=5,236$  ve  $p < ,025$ ) ve "Farklılıkla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim." sorusu arasında ( $F=4,431$  ve  $p < ,039$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

### 3.8.3.3. Yaş Durumları ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi

Ankete katılan çalışanların farklılıkların yönetimini algılama düzeylerinin yaş durumu değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.13'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 3.13: Yaş Durumu Değişkeni ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi**

	N	Ortalama	Standart Sap.	F	Sig.
Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum	71	3,7465	1,10477	2,849	,031
İş yerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli vb. farklılıkları ile hoş olamayan şakalar duyuyorum	71	2,3239	1,31773	,455	,769
Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım	71	1,8169	1,08641	,823	,515
Gruba ait olduğumu hissediyorum.	71	3,2113	1,18220	,797	,532
Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	71	3,2817	1,19742	,978	,426
İş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	71	3,2676	1,20662	1,555	,197
Farklılıklarından (cinsiyet, bölge, kültür,) dolayı sorun yaşıyorum.	71	1,9859	1,15255	,949	,441
Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı etkiler	71	3,1831	1,29073	1,772	,145
Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması iş verimliliğimi ve performansımı etkiler.	71	3,6901	1,17827	,727	,577
Yöneticiler, farklılıklara bakmazsınız herkese eşit davranır.	71	2,7324	1,30885	1,757	,148
Problemleri çözmede yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dahil ederler.	71	2,6479	1,17228	2,375	,061
Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı engelleme ve farklılıkları yönetme politikalarına açıkça destek verir.	71	2,8732	1,15795	1,127	,351
Farklılıkla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	71	3,4085	1,04986	,891	,474
Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, hemşerici vb. )engel olur.	71	2,9859	1,18915	,468	,759
Yaşınız nedir?	71	2,7746	,92886		

Yukarıda yer alan Tablo 3.13'de görüldüğü gibi çalışanların yaş durumlarına göre farklılıkların yönetimini algılama düzeylerine ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 3.13 incelendiğinde çalışanların yaş durumları ile farklılıkların yönetimi ilkesi arasında ( $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu da

çalışanların farklılıkların yönetimi ilkesini algılamalarında, yaşları ne olursa olsun algılamalarını etkilememektedir. Bu sebeple kurulan  $H_5$  hipotezi red edilmiştir. Çalışanların yaş durumları ile " Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum." sorusu arasında ( $F=2,849$  ve  $p<,031$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

### 3.8.3.4. Eğitim Durumları ile Farklılıkların Yönetimi İlişkisi

Ankete katılan çalışanların farklılıkların yönetimini algılama düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.14'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 3.14: Eğitim Durumu Değişkeni Ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi**

	N	Ortalama	Standart Sap.	F	Sig.
Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum	71	3,7465	1,10477	,857	,468
İş yerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli vb. farklılıkları ile hoş olamayan şakalar duyuyorum	71	2,3239	1,31773	1,878	,142
Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım	71	1,8169	1,08641	,368	,776
Gruba ait olduğumu hissediyorum.	71	3,2113	1,18220	2,049	,115
Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	71	3,2817	1,19742	2,058	,114
İş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	71	3,2676	1,20662	1,036	,382
Farklılıklarından (cinsiyet, bölge, kültür,) dolayı sorun yaşıyorum.	71	1,9859	1,15255	1,150	,335
Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı etkiler	71	3,1831	1,29073	1,267	,293
Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması iş verimliliğimi ve performansımı etkiler.	71	3,6901	1,17827	,799	,499
Yöneticiler, farklılıklara bakmazsınız herkese eşit davranır.	71	2,7324	1,30885	,300	,825
Problemleri çözmeye yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dâhil ederler.	71	2,6479	1,17228	,768	,516
Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı engelleme ve farklılıkları yönetme politikalarına açıkça destek verir.	71	2,8732	1,15795	,927	,433

Farklılıkla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	71	3,4085	1,04986	1,408	,248
Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, hemşerici vb. )engel olur.	71	2,9859	1,18915	,382	,766
Eğitim Durumunuz?	71	3,7042	,54496		

Yukarıda yer alan Tablo 3.14'de görüldüğü gibi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılıkların yönetimini algılama düzeylerine ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Yukarıda yer alan Tablo 3.14'de görüldüğü gibi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılıkların yönetimini algılama düzeylerine ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 3.13 incelendiğinde çalışanların yaş durumları ile farklılıkların yönetimi ilkesi arasında ( $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu da çalışanların farklılıkların yönetimi ilkesini algılamalarında ortaokul, lise veya üniversite mezunu olmaları algılamalarını etkilememektedir. Bu sebeple kurulan  $H_0$  hipotezi red edilmiştir.

### 3.8.3.5. Memuriyette Geçen Süre ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi

Ankete katılan çalışanların farklılıkların yönetimini algılama düzeylerinin memuriyette geçen süre değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.15'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 3.15: Memuriyette Geçen Süre Değişkeni ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi**

	N	Ortalama	Standart Sap.	F	Sig.
Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum	71	3,7465	1,10477	1,627	,178
İş yerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli vb. farklılıkları ile hoş olamayan şakalar duyuyorum	71	2,3239	1,31773	1,449	,228
Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım	71	1,8169	1,08641	,357	,838
Gruba ait olduğumu hissediyorum.	71	3,2113	1,18220	,163	,956

Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	71	3,2817	1,19742	,490	,743
İş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	71	3,2676	1,20662	1,628	,178
Farklılıklarımdan (cinsiyet, bölge, kültür,) dolayı sorun yaşıyorum.	71	1,9859	1,15255	1,749	,150
Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı etkiler	71	3,1831	1,29073	,827	,513
Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması iş verimliliğimi ve performansımı etkiler.	71	3,6901	1,17827	,637	,638
Yöneticiler, farklılıklara bakmazsınız herkese eşit davranır.	71	2,7324	1,30885	,262	,901
Problemleri çözmede yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dahil ederler.	71	2,6479	1,17228	,471	,757
Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı engelleme ve farklılıkları yönetme politikalarına açıkça destek verir.	71	2,8732	1,15795	3,291	,016
Farklılıkla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	71	3,4085	1,04986	1,520	,207
Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, hemşerici vb. )engel olur.	71	2,9859	1,18915	1,892	,122
Memuriyette geçen toplam süreniz?	71	3,2535	1,29525		

Yukarıda yer alan Tablo 3.15'de görüldüğü gibi çalışanların memuriyette geçen süre durumlarına göre farklılıkların yönetimini algılama düzeylerine ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 3.15 incelendiğinde çalışanların memuriyette geçen süre durumları ile farklılıkların yönetimi ilkesi arasında ( $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu da çalışanların farklılıkların yönetimi ilkesini algulamalarında, memuriyette geçirdikleri süre ne olursa olsun algılamalarını etkilememektedir. Bu sebeple kurulan  $H_7$  hipotezi red edilmiştir. Çalışanların memuriyette geçen süre durumları ile " Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı engelleme ve farklılıkları yönetme politikalarına açıkça destek verir." sorusu arasında ( $F=3,291$  ve  $p < ,016$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

### 3.8.4. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı analizdir. Tablo 3.16'da farklılıkların yönetimi ilkesinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Diğer bir ifade ile araştırma modeli kapsamında geliştirilen H<sub>8</sub>, H<sub>9</sub>, H<sub>10</sub>, H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub> ve H<sub>13</sub> hipotezlerinin değerlendirmesi bu regresyon analizi ile değerlendirilmektedir. Modelde farklılıkların yönetimi bağımsız değişkenleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır. Kurulan regresyon modelindeki "F" değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. Regresyon analizine dair sonuçlar Tablo 3.16'da ayrıntılı olarak sunulmuştur.

**Tablo 3.16: Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN (FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ)		
	Standardize Edilmiş Beta	t	Sig.
ÖZG	,799	2,047	,045**
ÜGB	,674	1,908	,049**
NZK	,646	1,816	,074
CNT	,819	2,552	,013**
SE	,805	2,104	,039**
ÖVD	2,531	2,369	,021**
F	1,361		
R	,308		
R <sup>2</sup>	,095		
**p<0.01			



Yukarıda yer alan Tablo 3.16'da görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $p < ,021^{**}$ ) düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır. Yine Tablo 3.16'da görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişki bulunmuştur. Farklılıkların yönetimi ile özgecilik boyutu ( $p < ,045^{**}$ ), üstün görev bilinci boyutu ( $p < ,049^{**}$ ), centilmenlik boyutu ( $p < ,013^{**}$ ) ve sivil erdem boyutu ( $p < ,039^{**}$ ) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlığın nezaket boyutu arasında ( $p < 0,074$ ) düzeyinde bir anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu kapsamda  $H_8$ ,  $H_9$ ,  $H_{11}$ ,  $H_{12}$  ve  $H_{13}$  kabul edilmiş,  $H_{10}$  ise red edilmiştir.

### 3.8.5. Hipotezlerin Genel Değerlendirmesi

Hipotezler bölümünde yer alan 13 hipotezin yapılan analizler sonucunda kabul veya red durumu tablo 3.17'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

$H_1$	$H_2$	$H_3$	$H_4$	$H_5$	$H_6$	$H_7$	$H_8$	$H_9$	$H_{10}$	$H_{11}$	$H_{12}$	$H_{13}$
Kabul	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Kabul	Kabul	Red	Kabul	Kabul	Kabul

## SONUÇLAR ve GENEL DEĞERLENDİRME

Günümüzde iş ortamında küreselleşme ve rekabetin hızla arttığı bir gerçektir. Örgütlerin artan rekabet ortamında ve küreselleşen piyasada ayakta kalabilmeleri için, insan kaynaklarından maksimum düzeyde faydalanabilmeleri ile orantılıdır. İnsan kaynaklarının örgütler için günümüzde bu kadar önemli hale gelmesi hiç şüphesiz bu konuda yapılan çalışmaların artmasına neden olmuştur. Değişik disiplinler tarafından insan kaynaklarının örgütler için nasıl daha faydalı hale getirilebileceği konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalardan bir tanesi farklılıkların yönetimi, değeri ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Farklılıkların yönetimi günümüzde örgütler için vazgeçilmez bir ilke haline gelmiştir. Çünkü günümüz örgütleri her türden insanı bünyesinde barındırmaktadır. Farklılıkların yönetimi eğitimi verilmemiş ve birçok yönden birbirlerinden farklı insanlar, örgütlerde çatışma veya sorun kaynağı oluşturmaktadır. Birbirinden farklılık arz eden insanların hem örgütlerdeki çatışma ve sorun kaynağı olarak görülmesini engellemek hem de bu farklılıklardan örgüt amaçları doğrultusunda faydalanmak için farklılıkların yönetimi ilkesinin uygulanması kaçınılmaz hala gelmiştir. Her insan birbirinden farklıdır ve bu farklar örgütler için birer avantajdır.

Artık insanlar benzerlikleri ile değil farklılıkları ile ön plana çıkmaktadır. Farklılıklarını ön planda tutan kişiler ise örgütlerde sorun yaşamaktadırlar. İşte tam bu noktada farklılıkların yönetimi hem insanları farklılıkları ile eşit hale getirmeye hem de çalışanlardaki bazı kalıp düşünceleri kırarak, farklılıklara karşı hoşgörü ve saygı ile bakılmasını sağlamaktadır. Bu konuda ilk etapta örgütteki çalışma ortamında insanları birbirlerinden farklı kılan unsurların neler olduğu konusunda saptamalarda bulunularak

farklılık kaynakları ortaya çıkarılmaktadır. Daha sonra insanlar farklılık kaynaklarına göre sınıflandırılmakta ve farklılıklarına uygun işlerde istihdam edilmektedir. Bu sayede hem farklılıklara karşı saygı ve hoşgörü sağlanmakta hem de çalışan farklılıklarına uygun işlerde çalıştırılarak örgütsel fayda sağlanmaktadır.

Farklılıkların yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması ile insan kaynaklarında ve örgütsel verimlilikte meydana gelen değişmelerin görülmesi ile birlikte, farklılıkların yönetimi birçok örgütte uygulanmıştır. Türkiye'de ise farklılıkların yönetimi uygulaması geç anlaşılmış bir alandır. Bu zaman kadar farklılıkların yönetimi konusunda yapılmış çalışma sınırlıdır. Türkiye'de de bir an önce farklılıkların yönetimi konusunda çalışmaların yapılması gerekmektedir. Türkiye son zamanlarda içinde bulunduğu durum itibari ile farklılıkların yönetimi uygulamasını etkili bir şekilde uygulamak zorundadır. Çünkü çeşitli sebeplerle başörtüsü ve türban kullanan kişiler kamusal alana girememekte ve Türk ve Kürt kökenli vatandaşlar arasında etnik kökene dayanan bir farklılık boyutu oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu sebeple farklılıkların yönetimi ilkesinin etkin bir şekilde uygulanması hem bu farklılıklara karşı hoşgörü ile bakılmasını sağlayacak hem de örgütler açısından fayda sağlayacaktır.

İnsan kaynaklarının örgütler için faydalı bir hale gelmesi için yapılan çalışmalardan bir tanesi de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Artık örgütler, çalışanların örgütleri kendinin gibi sahiplenmesini ve herhangi bir zorlama olmaksızın içinden geldiği gibi çalışmasını istemektedir. Çünkü bu şekilde insan kaynaklarından en yüksek verim elde edilmektedir. Herhangi bir zorlama veya dayatmaya maruz kalan çalışan verimli olamamakta ve bir yolunu bularak işten kaytarmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde çalışana herhangi bir zorlama ve denetim yapılmaksızın çalışan en verimli bir

şekilde çalışmaktadır. Bu sebeptendir ki örgütler açısından örgütsel vatandaşlık davranışının uygulanması önem arz etmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalarda genellikle örgütsel vatandaşlık davranışının ile örgütsel bağlılık, örgütsel iklim, kişilik özellikleri, liderlik yaklaşımları, iş tatmini ve örgütsel adalet ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Ancak farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkini olup olmadığı bu zaman kadar araştırılmamıştır. Bu sebeple araştırmanın sonuçları hem teorik bilgi birikimine olan katkısı hem de uygulama alanındaki yöneticilere sunduğu önemli öneriler açısından değerlidir.

Araştırma Karaman Valiliği kapsamındaki kamu kurumu çalışanları üzerinde ve 71 kişi üzerine yapılmıştır. Araştırma ile çalışanların; farklılık algıları, algılanan farklılıkların cinsiyet durumuna göre değişip değişmediği incelenmiştir. Devamında çalışanların farklılıkların yönetimi algılamaları ve bu algılamaların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim ve kıdem durumuna göre değişip değişmediği incelenmiştir. Ayrıca farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile ilişkili olup olmadığı saptanmıştır.

Ankete verilen cevaplar üzerinden yapılan analiz sonucunda Karaman Valiliği kapsamındaki kamu kurumunda çalışan kişiler birinci sırada eğitimi, ikinci sırada kişiliği ve üçüncü sırada kültürü farklılık kaynağı olarak görmüşlerdir. Bu farklılık kaynakları ise çalışanların erkek olması veya bayan olmasına göre değişmektedir. Yine yapılan analizler sonucunda çalışanların farklılıkların yönetimi konusundaki algılamaları; çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, eğitimi, yaşı ve kıdemine göre değişiklik arz etmemiştir. Yani

Çalışanların demografik özellikleri ile farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının bütünü arasında ise pozitif bir ilişki bulunmuştur. Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yapılan analiz sonucunda ise özgecilik, üstün görev bilinci, centilmenlik ve sivil erdem arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ancak farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Özetlemek gerekirse Karaman Valiliği kapsamındaki kamu kurumunda çalışan bireylerin cinsiyet durumlarına göre farklılık algılamaları değişmektedir. Ancak demografik özelliklerine göre farklılıkların yönetimi algılamaları değişmemektedir. alışılanların farklılıkların yönetimi algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında ise pozitif bir ilişki vardır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Ataöv, Türkkaya. (1996). *Çatışmaların Kaynağı Olarak Ayrımcılık*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi İnsan Hakları Merkezi yayımları
- Atar, Yavuz. (2005). *Türk Anayasa Hukuku*, 3. Baskı Konya 2005
- Atasü, Erendiz. (1995). *Hoşgörü, Doğu'dan Batı'ya*, Hoşgörü ve Eğitim Toplantısı,
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık 1. Baskı İstanbul
- Bilgin, Nuri. (2007). *Sosyal psikoloji Sözlüğü*, Bağlam Yayıncılık, İstanbul
- Bingöl, Dursun; Naktiyok, Atlıhan; İşcan, Ö. Faruk. (2003). *Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi*, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları ss. 491-508
- Budak, Gülay. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir
- Budak, Gülay; Budak, Gönül. (2004). *Halkla İlişkiler*. Barış Yayınları 1. Baskı İzmir
- Budak, Selçuk. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları
- Çetin, Ö. Münevver. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara
- Çınar, Aliye. (2000). *İmanın Sembolleri*. Editör Ronald E. Santonin, Religious Language And The Problem Of Religious Knowledge Kitabının 136-145 sayfaları arasındaki makale Yazan Paul Tillich, Çeviren Aliye Çınar, Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi Sayı: 9, Cilt: 9 ss.
- Durkheim, Emile. (1912). *Dini hayatın İlkel Biçimleri*, Çeviren Fuat Aydın (2005), Ataç Yayınları, İstanbul
- Ersoy, Necmettin. (2007). *Semboller ve Yorumları*. Dönence Yayınları 3. Basım, İstanbul.
- Eryılmaz, Bilal. (2010). *Kamu Yönetimi*. 3. Baskı Ankara
- Genç, Nurullah. (2007). *Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. 3. Baskı Ankara
- Geri E. H. McArdle. (1999). *Farklılıkları Yönetme Sanatı*. Alfa Basım Yayın Dağıtım ss.115

- Goleman, Daniel. (2000). *Duygusal Zekâ*. Çeviren Banu Seçkin Yüksel, İstanbul Varlık Yayınları 17. Basım
- Gümüş, Murat. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*, Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık 1. Baskı Bursa
- Güney, Salih (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Siyasal Kitabevi
- İlmihal I, (2004). *İman ve İbadetler*. 1. ve 2. Cilt Diyanet Vakfı Yayınları
- Kamaşak, Rıfat; Yücelen, Murat. (2007). *İş Gücündeki Farklılıkların Yönetimi*, Editör Beliz Dereli Beta Basım Yayın 1. Baskı Ankara
- Karaman, Hayrettin. (2006). *Laik Düzendeki Dini Yaşamak*, Irkçılık Başlığı, İz Yayıncılık 6. Baskı, İstanbul
- Kavcar, Cahit(1995). *Açılış Konuşması*. Hoşgörü ve Eğitim Toplantısı, UNESCO Türkiye Milli Komisyonu Ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Ortak Yayın No:2
- Koçel, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım, 7. Baskı, İstanbul
- Koçel, Tamer. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- Kuzgun, Yıldız; Deryakulu, Deniz. (2006). *Eğitimde Bireysel Farklılıklar*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara
- Mardin, Şerif. (2002). *İdeoloji*. İletişim yayınları 7. Baskı İstanbul
- Memduhoğlu, H. Basri (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*. Pagem Akademi Yayınları 1-122
- Organ, Dennis. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, Mass: Lexington Books, Aktaran Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Bakışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, ss. 117-135.
- Özmen, Remzi. (2006). *T.C Anayasası*. Seçkin Yayıncılık Kanun Metinleri dizisi: 01, 24. Baskı, Ankara
- Peker, Hüseyin. (2008). *Din Psikolojisi*. Çamlıca Yayınları 3. Baskı İstanbul
- Süral, P. Özer. (2007). *Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin yönetimi*, Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, ss. 97-122, (Editörler: Kurt, Mustafa ve Bayraktaroğlu, Serkan), Gazi Kitapevi, Ankara

- Sürgevil, Olca. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Nobel Yayınları 1. Basım Eylül 2010
- Şenel, Alâeddin. (1993). *İrk ve İrkçilik Düşüncesi*, Bilim Sanat Yayınları 2. Baskı
- UNESCO Türkiye Milli Komisyonu Ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Ortak Yayın No:2
- Uzunçarşılı, Ülkü; Soydaş U. Ayda. (2007). *Farklılıkların yönetimi ve Ayrımcılığı: iş Dünyasında Kadın Olmak*, İşgücünde Farklılıkların Yönetimi, Editör Beliz Dereli Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş ss. 31-59
- Yalçın, Azmi; Öztürk, Azim; Özgen, Hüseyin. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Tıp Kitapevleri, Adana.

## TEZLER

- Aksu, Nedim. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi
- Begeç, Suat. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi
- Bulut, Kudret. (2005). *Dinî Kavram Ve Sembollerin Toplumsal Bilinci Oluşturmadaki Rolü: Sabır Kavramı Ve Hz. Eyyûb Nebi Örneği*. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Din sosyolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Çakır, S. Ceyhan. (2009). *Dinsel Gelenegin Etnisite İnşasında Oynadığı Rol: Malakanizm Örneği*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Antropoloji Anabilim Dalı Doktora Tezi
- Çelik, Mazlum. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama-*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi
- Demirkıran, Yaşar. (2003). *Kentleşme Sürecinde Dini Yaşam "Eryaman Örneği"*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Din sosyolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Güven, Murat. (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi



- Kamer, Meltem. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Sürgevil, Olca. (2008). *Farklılık ve İş Gücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi
- Ünalp, Taşar A. (2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2007
- Yıldız, Hasan. (2007). *Yüksek Öğrenim Görmüş Dindar Kadınların Modernlik Anlayışı*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

## MAKALE

- Acar, Zafer. (2006). *Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, ss. 1-14
- Altaş, S. Sevinç; Çekmecelioğlu, Hülya. (2007). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt:7 Sayı:28, ss. 47-57
- Altıntaş, Füsün. (2001). *Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı*. İş Güç Dergisi Cilt: 3 Sayı: 1
- Arar, B, Yurdağül; Bilgin, Nuri. *Gazetelerde Ötekileştirme Pratikleri: Türk Basını Üzerine Bir İnceleme*. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Uygulama Dergisi Bahar Dönemi, Sayı:30
- Argüden, Yılmaz. (2007). *Dünya Vatandaşlığı ve Farklılıkların Yönetimi*, Önce Kalite Dergisi Eylül sayısı ss.18-22
- Arslan, Hasan. (2010). *Dinle İlgili Düşünce, Tanım ve Algulamalar*. Hikmet Yurdu Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 5 ss. 251 - 270
- Arslantaş, Cüneyt; Pekdemir, Işıl. (2007). *Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Cilt:7 Sayı:1 ss. 261-282
- Aslan, Şebnem. (2008). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15, Sayı:2, ss. 163-178

- Aslan, Şebnem. (2009). *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü*, Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi Cilt:6, Sayı: 1, ss. 255-257
- Artun, Erman. (2007). *Anadolu ve Rumeli Türk Kültürünün oluşmasında sevgi ve hoşgörü düşüncesi mimarı Mevlâna 5.Celalettin Rumi'nin etkisi*. Türkiye'den bölümü altında II. Uluslararası Romanya'da Türk Kültürünün İzleri Sempozyumu 3-8 Eylül 2007 Köstence-Romanya
- Aşkın, Muhittin. (2007). *Kimlik ve Giydirilmiş Kimlikler*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10, Sayı 2 ss. 213-220
- Atasagun, Galip. (1997). *Sembol ve Sembolizm*, Selçuk Üniversitesi İlahiyat Dergisi, Sayı:7, ss. 369-387
- Aytaş, Gıyasettin. (2010). *Hacı Bektaş Veli Ve Thomas More'da Hümanizm*. Türk Kültürü Ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi Sayı:55
- Bakırtaş, Hülya; B. Zafer, Erdoğan. (2010). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: Oteller Üzerine Bir İnceleme*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan 2010, 5(1), 97-110
- Balay, Refik; Sağlam, Miraç. (2004). *Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği*, Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur eğitim Fakültesi Dergisi Cilt:5 Sayı:8
- Basım, H. Nejat; Şeşen, Harun. (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:61, Sayı:4, ss. 83-102.
- Bateman, T.S.; Organ, D.W. (1983). *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship*, *Academy Of Management Journal*, 26 (4), Aktaran Gürbüz, Sait ve Yücel, Murad. ( 2008). *Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, ss. 174-190
- Berktaş, Fügen; Atasoy, Emin. (2007). *Dinler Coğrafyasına Küresel Bir Bakış*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 10 Sayı 18 ss.18-44
- Bilge, Hürriyet. (2005). *İşletmelerin Global Rekabet Ortamında Rekabet Güçlerini Arttırıcı Bir Yaklaşım: “Outsourcing”*. Akademik Bakış, Sayı 5, Ocak 2005
- Bilgin, Beyza. (2000). *İslam'da Öteki*. Türk-Alman Dostluk Derneği Konuşma Metni Almanya Hof 30 Eylül 2000
- Buluç, Bekir. (2008). *Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Türk eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:6 Sayı:4, ss. 571-602

- Çarıkcı, İlker; Kanten, Selahattin; Kanten, Pelin. (2010). *Kişilik, Duygusal Zekâ Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:11
- Çekmecelioğlu, G. Hülya. (2011). *Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, Yönetim Dergisi, Yıl:22, Sayı:68, ss. 29-47
- Çetin, Münevver; Yeşilbağ, Yüksel; Akdağ, Bülent. (2003). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 17, ss. 39-54
- Cohen, A. And E. Vıgoda. (2000). *Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel*, Administration and Society, 32(5), 596-625. Aktaran Gürbüz, Sait. (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, ss. 48-75
- Dalkıranoglu, Tülin; Çetinel, Fatma Gül. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:20 ss. 277-298
- Demirbilek, Sevda. (2007). *Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açından İncelenmesi*, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt: 44 Sayı:511
- Demirel, Yavuz; Özçınar, M. Faruk. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı 1 ss. 129-145
- Demirtaş, Andaç. (2003). *Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar*. İletişim Araştırmaları Dergisi Cilt: 1 Sayı: 1 ss. 123-144
- Dinçkol, Bihterin. (2005). *Kadın-Erkek Eşitliği İçin Pozitif Ayrımcılık*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:8 Güz 2005/2 s.101-117
- Dinç, Alper; Ceylan, Adnan. (2008). *Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti ile İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 13-29
- Direk, Yaşar. (2006). *Sosyo-Kültürel Yapının Konut Oluşumuna Etkisi: Diyarbakır Örneği*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:5 Sayı:16 ss. 105-113
- Doğan, Hulusi. (2002). *İşgörenlerin Adalet Algulamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü*, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, ss.71-78.
- Duran, Cengiz; Saraçoğlu, Metin, (2008). *Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi Cilt:16 Sayı:1,

- Durgun, Serpil. (2006). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim**, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, ss. 112-132
- Durukan, Haydar. (2003). **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, ss. 277-284
- Erdemir, Aykan; Erhan Selahattin. (2006). **1980 Sonrası Türk Sosyal Bilimlerinde Etnisite Kavramı**. V. Ulusal Sosyoloji Kongresi: Türkiye'de Güncel Toplumsal Sorunlar Başlığı Altında, Malatya, 19-23 Eylül 2006.
- Ergin, Berin. (2010). **İnsan-Din-Devlet ve Laiklik**. TİSK Akademi Dergisi Cilt: 5 Sayı: 10 ss. 130-171
- Ersoy, Ersan. (2009). **Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın Ve Erkek Kimliği Malatya Örneği**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 2, Sayfa: 209-230,
- Esty, K.; Griffin, R. Ve Hirsch, M.S, (1995). **Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage**. Adams Media Corporation, Avon Massachusetts
- Gül, Hasan. (2002). **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi**, Ege Akademik Bakış Dergisi Cilt:2 Sayı:1 ss.37-56
- Gül, Hasan; Kandemir, Tuğrul; Çakır, Erkan. (2010). **KOBİ'lerde risk ve Belirsizlik Beklentileri: Karaman Örneği**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 12, Sayı:2, ss.119-144
- Güldü, Özgür; Ersoy K. Müge. (2009). **Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme**. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:64 Sayı:3
- Gürbüz, Sait. (2006). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, ss. 48-75
- Gürkaynak, Muharrem. (2003). **Osmanlı Devletinde Millet sistemi ve Yahudi Milleti**. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:9 Sayı:2 ss. 275-290
- Hasanoğlu, Mürteza. (2004). **Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi**, Sayıştay Dergisi, Sayı 52, ss. 43-60
- İnceoğlu, Sibel. (2006). **Mahkeme Kararlarında Eşitlik İlkesi ve Ayırıcılık Yasası**, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı:4
- Kanten, Selahattin; TükelTürk, Şule; Baran, Muhteşem. (2008). **Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Prososyal Örgütsel Davranışları Arasındaki Etkileşimi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Yıl:5, Sayı:3 ss.30-38

- Karaaslan, Ahmet; Özler, Derya; Kulaklıoğlu, Ahmet. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:11,Sayı:2, ss. 135-160
- Kaya, İlhan. (2007). *Azınlıklar, Çokkültürlülük ve Mardin*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi cilt:9 ss. 44-55
- Keleş, Yasin; Pelit, Elbeyi. (2009). *Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, ss. 24-45
- Keskin, Mustafa. (2003). *Ziya Gökalp'ın Din Anlayışı*. Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi Sayı:8, Ss.101-118.
- Kirel, Çiğdem. (2001). *Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, ss. 43-60.
- Kirel, Çiğdem; Kocabaş, Fatma; Özdemir, A. Ayşe. (2010). *İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık: Eskişehir'de Özel Sektörde Bir Alan Araştırması*. Çimento İşveren Dergisi Cilt:24 Sayı:3
- Kolaç, Emine. (2010). *Hacı Bektaş Veli, Mevlana Ve Yunus Felsefesiyle Türkçe Derslerinde Değerler Ve Hoşgörü Eğitimi*. Türk Kültürü Ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi Sayı: 55
- Korlaelçi, Murtaza. (1996). *Din ve Felsefe Etkileşimi*. Türkiye 1.İslam Düşüncesi Sempozyumu, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 24-27 Ekim ss. 69-77
- Mannix, E. ; M.A. Neale, (2005). *What Differences Make A Difference: The Promise And Realty Of Diverse Team In Organizations?* Psychological Science in the Public Interest 6(2):31-55
- McMahan, G. C; Bell, M.P; Virick, M. (1998). *Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity and International Issues*. Human Resource Management Review, Cilt: 8 Sayı: 3, ss. 193-214
- Okumuş, Ejder. (2009). *Toplumsal Değişme Ve Din*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:8 Sayı:30 ss. 323-347
- Oktay, Ercan; Gül, Hasan. (2003). *Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:10, ss. 403-428
- Özaslan, Burcu; Beyhan, Aslı; Acar, Ahmet. (2009). *Duygusal Zekâ Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yönetim Dergisi Yıl:20 Sayı:64 ss. 98-111
- Özdemir, Yavuz; Şimşek, Ufuk; Elif Aktaş. (2008). *Postmodernite ve Etnisite*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl 2008, Cilt 12, Sayı 2

- Özdevecioğlu, Mahmut. (2002). *Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:19, ss. 115-134
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, ss. 113–130.
- Özgener, Şevki. (2004). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*, Uludağ Üniversitesi 1. Ulusal Genç Bilim Adamları Sempozyumu, Cilt: 1, Sayı: 7, ss. 341-360,
- Öztaş, Uğur; Akın, Osman. (2009). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma*. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 1, Sayı 1,
- Parlaktuna, İnci. (2010). *Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi*, Ege Akademik Bakış Cilt:10 Sayı:4 ss. 1217-1230
- Pelled L. Hope; Eisenhardt Kathleen; Xin Katherine. (1999). *Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity Conflict, And Performance*, Administrative Science Quarterly, 44(1):1-28.
- Point, S. ; Singht, V. (2003). Defining and Dimensional sing Diversity: Evidence from corporate websites across Europe. European Management journal, 21(6):750-761
- Cüceloğlu, Doğan.(2002). *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 11.Basım
- Poyraz, Kemal ve Diğerleri. (2009). *Dönüşen Pazarlarda Tekel İşletmelerinin Rekabet Davranışlarını Etkinleştirmede Pazar Yönlülük Stratejisi -Türk Telekom İncelemesi-*. Akademik Bakış, Sayı 16, Nisan, 2009
- Poyraz, Kemal; Kara, Hakan; Çetin, Ahmet. (2009). *Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:9 ss.71-91
- Sayiner, Banu ve Diğerleri. (2007). *Yükseköğretim Gençliğinin Benlik Algısının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi: İstanbul Ticaret Üniversitesi Örneği*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:6 Sayı:11 Bahar ss. 253-265
- Seymen, O. Aytemiz. (2005). Örgütlerde *Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları Ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme*. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi Yıl:16 Sayı:50
- Sezgin, Feridun. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme Ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar*, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, ss. 317-339
- Soysal, Abdullah. (2008). *Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması*. Çimento İşverenler Dergisi, Sayı:1 Cilt:22 ss. 4-18

- Soyşekerci, Serhat ve YILMAZ Hüseyin (2007). *Cinsiyet Ayrımcılığı Olarak Üstün Erillik (Hypermasculinity) Olgusunun Türkiye’de Aile İşletmeleri Bağlamında Araştırılması*. Üniversite ve Toplum, Mart, Cilt 7 sayı 1.
- Sökmen, Alptekin; Boylu, Yasin. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, ss. 147 - 163
- Sürgevil, Olca. (2008). *Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-psikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 11 Sayı 20 Aralık 2008 ss.111-124
- Sürgevil, Olca; Budak, Gülay. (2008). *İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 10, Sayı:4,
- Şekerbay, Hakkı. (2009). *Kimlik Politikası, Milliyetçilik, Etnisite Bağlamında Avrupa’da Ayrılmacı Hareketler ve Avrupa Birliği’ne Olan Etkileri*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Taşçı, Deniz; Koç, Umut. (2007). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:7 Sayı:2, ss. 373-382
- Thomas, R. (1990). *From Affirmation And Action to Affirming Diversity*. Harvard Business Review, Aktaran Ünalp, Taşar A. (2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2007
- Top, Seyfi; Öner, Akın. (2008). *İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, ss. 97-110.
- Tozkoparan, Güler ve Vatansever, Çiğdem. (2009). *Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Gurup Çalışması*, 33. Oturum 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ss. 742-748
- Usluata, Ayseli; Bal, Atilla. (2007). *The meaning of diversity in a Turkish company: An interview with Mehmet Oner*. Business Communication Quarterly, Cilt:70, Sayı:2 ss. 98-102
- Üngören, Engin. (2008). *Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Sayı:1 Cilt:5 ss. 881-909
- Yalçın, Azmi; İplik Nur. (2005). *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2005 / Cilt: 14 / Sayı: 1 ss. 395-412

- Üzmez, H. Hüseyin; Aydın, Gül; Güven, Soner. (2011). **Kurumsal Kültür**, Kamusal Akıl Stüdyosu Sempozyumu, Çankaya Belediyesi Kurumsal analizi Lisans Araştırma Projesi
- Yelboğa, Atilla (2007). **Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi**. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2 Cilt:4
- Yener, Müjdelen; Aykol, Sinem. (2009). **Girişimcilik Değerleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, ss. 255-271
- Yeşilorman, Mehtap. (2001). **Toplumsal Eşitlikte Kör Nokta: Kadın Eşitsizliğine Genel Bir Bakış**. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:2 Sayı:1 ss. 269-280
- Yılmaz, Kürşad. (2010). **Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Görüşleri**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:29, Sayı:1, ss. 1 - 16
- Yücel, Cemil; Samancı, Gülden. (2009). **Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:19, Sayı:1 ss. 113-132
- Yüceler, Aydan. (2009). **Örgütsel Bağlılık ve Örgüt iklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 22

## DiğER

- Aksaç, Ceyhun. **Mevlana ve Tasavvuf**, [www.aymavisi.org/.../Tasavvuf%20ve%20Mevlana.html](http://www.aymavisi.org/.../Tasavvuf%20ve%20Mevlana.html), Erişim Tarihi: 01.02.2011
- Argüden, Yılmaz. (2000). **Farklılıkların yönetimi**. Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki 08.10.2000
- Arslan, Akın (2008). **Farkı yaratmak**. ([Http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Farki\\_Yaratmak/Farkliliklari\\_Yonetmek.asp](http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Farki_Yaratmak/Farkliliklari_Yonetmek.asp) ), Erişim Tarihi: 01.02.2011
- Banger Gürcan. (2010). **Farkı Fark Etmek**, <http://www.duyuguncesi.net/?p=227>, Erişim Tarihi: 02.02.2011
- Beceren, Eray. (2004). **Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi**. <http://duygusalzeka.net/icsayfa.aspx?Sid=7&Tid=3>, Erişim Tarihi: 01.05.2011
- Buğra, Ayşe. (2010). **Farklılıkları Reddederek Eşitlik Olmaz**. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Politika Forumu Araştırma Merkezi Başkanı Prof. Dr. Ayşe Buğra ile yapılmış "Farklılıkları reddederek eşitlik olmaz" başlıklı söyleşisi.



[http://www.kaosgl.com/icerik/farkliliklari\\_reddederek\\_esitlik\\_olmaz](http://www.kaosgl.com/icerik/farkliliklari_reddederek_esitlik_olmaz), Erişim Tarihi: 05.05.2011

Bulaç, Ali. (2010). *Türkiye’de Hukuktan Anlaşılan*, Zaman Gazetesi Köşe Yazısı 10 Nisan 2010, Cumartesi. <http://www.zaman.com.tr/yazar.do?yazino=971456>, Erişim Tarihi: 01.06.2011

**Farklılıkların Yönetimi**, (2000). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı İşletme Yöneticiliği Dersi Konu Raporu

Keil, Marion ve diğerleri (2007). *Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim Elkitabı*. Ayrımcılığın Engellenmesi ve Farklılıkların Yönetimi Eğitimi VT/2006/2009

Meydan Larousse (Büyük Lügat ve Ansiklopedi) İstanbul, 1969, Meydan Yayınevi, cilt 6, s. 122. "İrkçılık" maddesi

Özgür, Tuğba. (2007). *Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Projesi

Saylı, Halil. *Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık Ders Notları*, [www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc](http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc) Erişim Tarihi: 027.05.2011

Şen, Ahmet; Kaleli, Nilay. (2005). *Bilgi Toplumu İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk* <http://www.bilgiyoneti.org/> Erişim Tarihi: 01.03.2011

*Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı*, (2008-2013). T.C Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

*Türkiye’de Kadının Durumu*, (2010). T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

Üner, Sarp. (2008). *Toplumsal Cinsiyet eşitliği*, Kadına Yönelik Aile İçi Şiddetle Mücadele Projesi, T.C Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

Yılmaz, Hakan. (2010). *Biz”lik, “Öteki”lik, Ötekileştirme ve Ayrımcılık: Kamuoyundaki Algular ve Eğilimler*. Nihai İçeriksel Rapor Infakto Research Workshop

## İNTERNET KAYNAKLARI

[http://www.ihd.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=156:insan-haklari-evrensel-beyannames&catid=37](http://www.ihd.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=156:insan-haklari-evrensel-beyannames&catid=37): Erişim Tarihi: 01.05.2011

<http://www.genelbilge.com/esitlik-nedir.html/>, Erişim Tarihi: 01.04.2011

<http://filozof.net/Turkce/sosyoloji/650-esitlik-nedir-esitlik-ne-demektir-esitlik-hakkinda-esitlikin-anlami-nedir-sosyoloji-esitlik-tarihte-esitlik-kavrami-terimi.html>, Erişim Tarihi: 01.03.2011

<http://bisorusor.com/soru/1875/farkliliklarin-yonetimi-kavrami-nedir--ne-degidir> 46m  
[http://www.sistems.org/diversity\\_bahadir.htm](http://www.sistems.org/diversity_bahadir.htm), Erişim Tarihi: 24.03.2011

<http://tdkterim.gov.tr/bts/> Erişim Tarihi: 01.02.2011

<http://www.enfal.de/sosyalbilimler/e/032.htm>, Erişim Tarihi: 25.03.2011

<http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm>, Erişim Tarihi: 14.03.2011

<http://www.enfal.de/sosyalbilimler/e/032.htm>, Erişim Tarihi: 24.04.2011

<http://www.sevgi.us/ekonomi-iktisat-isletme/31359-farkliliklarin-yonetimi.html>, Erişim Tarihi: 18.04.2011

<http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=60&S=86&I=0&TID=1377>, Erişim Tarihi: 30.04.2011

<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/insankaynaklari.htm> Erişim Tarihi: 13.02.2011

<http://www.daplatform.com/images/otekilesme%20ve%20islevleri.pdf>, Erişim Tarihi: 13.03.2011

<http://www.turkcebilgi.com/demografi/ansiklopedi>, Erişim Tarihi: 24.04.2011

[www.hubayar.eu/SiteFiles/makaleler/mak4.pdf](http://www.hubayar.eu/SiteFiles/makaleler/mak4.pdf), Erişim Tarihi: 25.02.2011

[http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/061e9e272546d55\\_ek.pdf](http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/061e9e272546d55_ek.pdf), Erişim Tarihi: 07.02.2011

[www.undp.org.tr/.../NHDR\\_BP\\_Nazmi\\_Bilir\\_doc2.pdf](http://www.undp.org.tr/.../NHDR_BP_Nazmi_Bilir_doc2.pdf), Erişim Tarihi: 30.02.2011

[egitek.meb.gov.tr/aok/aok\\_kitaplar/AolKitaplar/Cografya\\_4/3.pdf](http://egitek.meb.gov.tr/aok/aok_kitaplar/AolKitaplar/Cografya_4/3.pdf), Erişim Tarihi: 24.04.2011

[tr.wikipedia.org/wiki/Türkiye'nin\\_coğrafi\\_bölgeleri](http://tr.wikipedia.org/wiki/Türkiye'nin_coğrafi_bölgeleri) Erişim Tarihi: 30.01.2011

[www2.aku.edu.tr/~gocak/opdpdf/cokluzeka.pdf](http://www2.aku.edu.tr/~gocak/opdpdf/cokluzeka.pdf), Erişim Tarihi: 01.02.2011

<http://www.pdrciyiz.biz/farkliliklarin-etkin-yonetiminin-yararlari-temel-ilkeleri-t3545.html>, Erişim Tarihi: 16.06.2011

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Sembol>, Erişim Tarihi: 18.02.2011

[http://egitek.meb.gov.tr/aok/aok\\_kitaplar/AolKitaplar/Sosyoloji\\_2/1.pdf](http://egitek.meb.gov.tr/aok/aok_kitaplar/AolKitaplar/Sosyoloji_2/1.pdf) Erişim Tarihi: 24.04.2011

## EK 1

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ**  
**KARAMAN VALİLİĞİ'NDE BİR UYGULAMA**

**Değerli Katılımcı,**

Bu araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında yürütülen " Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi" konulu yüksek lisans tezinin araştırma kısmının desteklenmesi amacıyla tasarlanmıştır.

**Elinizdeki anket yalnız bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup, elde edilen bulgular hiçbir kurum ya da kişiye verilmeyecektir. Lütfen anket formuna isminizi yazmayınız.** Araştırma, örgütlerde çalışan bireylerin farklılık boyutlarını, farklılıklara karşı tutumlarını, farklılık iklimlerini ve algılamalarını inceleme devamında bu faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Aşağıdaki sorulara ne kadar samimi, ciddi, dikkatli ve gerçekçi cevaplar verirseniz araştırmamızın geçerliliği ve güvenilirliği o oranda artacaktır. Anketimiz üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde siz değerli katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde farklılıkların yönetimi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili sorular yer almaktadır.

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime yaptığınız katkılar için şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

**Tez Sahibi:**

Erkan ÇAKIR

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Tez Danışmanı:**

Doç. Dr. Ercan Oktay

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Öğretim Üyesi

**İletişim Bilgileri** GSM: 0 554 352 08 20**Elektronik Posta:** [erkancakir1986@hotmail.com](mailto:erkancakir1986@hotmail.com)Anket Soruları

<b>I. DEMOGRAFİK BİLGİLER</b>					
1. Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek			<input type="checkbox"/> Kadın	
2. Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli			<input type="checkbox"/> Bekâr	
3. Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18-25	<input type="checkbox"/> 26-35	<input type="checkbox"/> 36-45	<input type="checkbox"/> 46-55	<input type="checkbox"/> 56 ve Üstü
4. Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Lisans Üstü
5. Memuriyette geçen toplam süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-6 yıl	<input type="checkbox"/> 7-14 yıl	<input type="checkbox"/> 15-20	<input type="checkbox"/> 20 ve Üstü
6. Şu an çalışmakta olduğunuz örgütteki çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-6 yıl	<input type="checkbox"/> 7-14 yıl	<input type="checkbox"/> 15-20	<input type="checkbox"/> 20 ve Üstü
7. Şu anki çalıştığınız kurumu yazınız lütfen	.....				

## EK 2: FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANKET SORULARI

*Not: Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz*

### 1. Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?

- |  |                                       |   |  |
|--|---------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cinsiyeti                                     | <input type="checkbox"/> Etnik kökeni | <input type="checkbox"/> Yaşı           | <input type="checkbox"/> Bedensel engeli |
| <input type="checkbox"/> Eğitimi                                       | <input type="checkbox"/> Kültürü      | <input type="checkbox"/> Dini           | <input type="checkbox"/> Bölge ve Şehri  |
| <input type="checkbox"/> Ülkesi  | <input type="checkbox"/> Kişiliği     | <input type="checkbox"/> Cinsel Tercihi | <input type="checkbox"/> Medeni Durumu   |
| <input type="checkbox"/> Dini Sembol (başörtüsü, bıyık, vb) kullanması |                                       |   |  |

### 2. Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmak istemezsiniz?

- |   |                                       |   |  |
|---|---------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cinsiyeti  | <input type="checkbox"/> Etnik kökeni | <input type="checkbox"/> Yaşı           | <input type="checkbox"/> Bedensel engeli |
| <input type="checkbox"/> Eğitimi  | <input type="checkbox"/> Kültürü      | <input type="checkbox"/> Dini           | <input type="checkbox"/> Bölge ve Şehri  |
| <input type="checkbox"/> Ülkesi   | <input type="checkbox"/> Kişiliği     | <input type="checkbox"/> Cinsel Tercihi | <input type="checkbox"/> Medeni Durumu   |
| <input type="checkbox"/> Dini Sembol (başörtüsü, bıyık, vb) kullananlarla |                                       |   |  |

### 3. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırız?

- |   |                                       |   |  |
|---|---------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cinsiyeti  | <input type="checkbox"/> Etnik kökeni | <input type="checkbox"/> Yaşı           | <input type="checkbox"/> Bedensel engeli |
| <input type="checkbox"/> Eğitimi  | <input type="checkbox"/> Kültürü      | <input type="checkbox"/> Dini           | <input type="checkbox"/> Bölge ve Şehri  |
| <input type="checkbox"/> Ülkesi   | <input type="checkbox"/> Kişiliği     | <input type="checkbox"/> Cinsel Tercihi | <input type="checkbox"/> Medeni Durumu   |
| <input type="checkbox"/> Dini Sembol (başörtüsü, bıyık, vb) kullananlarla |                                       |   |  |

### 4. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?

- |  |  |  |                                       |
|--|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> İletişimsizlik  | <input type="checkbox"/> Anlaşmazlık             | <input type="checkbox"/> Çatışma                   | <input type="checkbox"/> Kararsızlık  |
| <input type="checkbox"/> Sorun çözememe  | <input type="checkbox"/> Ekip ruhunun oluşmaması | <input type="checkbox"/> İş bırakma                | <input type="checkbox"/> Kayırmacılık |
| <input type="checkbox"/> İş verimsizliği | <input type="checkbox"/> Performans Düşüklüğü    | <input type="checkbox"/> Örgütsel imaj zedelenmesi |                                       |

### 5. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?

- |   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Düşünce zenginliği   | <input type="checkbox"/> Esneklik kazanılması | <input type="checkbox"/> İş tatmini        | <input type="checkbox"/> Yaratıcılığın artması |
| <input type="checkbox"/> Hoşgörünün artması   | <input type="checkbox"/> Ekip ruhu oluşması   | <input type="checkbox"/> Örgütsel İmaj     | <input type="checkbox"/> Kolay sorun çözme     |
| <input type="checkbox"/> İş veriminin artması | <input type="checkbox"/> Performans artması   | <input type="checkbox"/> Örgütsel bağlılık |  |

### 6. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> İletişimin sorunsuz olması | <input type="checkbox"/> Karar vermede kolaylık | <input type="checkbox"/> Örgütsel bağlılık    | <input type="checkbox"/> Yaratıcılığın artması |
| <input type="checkbox"/> Sorun çözmeye kolaylık     | <input type="checkbox"/> Ekip ruhu oluşması     | <input type="checkbox"/> Esneklik kazanılması | <input type="checkbox"/> Düşünce zenginliği    |
| <input type="checkbox"/> İş veriminin artması       | <input type="checkbox"/> Ekip ruhu oluşması     | <input type="checkbox"/> Performans artması   | <input type="checkbox"/> İş tatmini            |

## EK 2: DEVAMI

<p>Aşağıdaki soruları "1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" u ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayacak şekilde cevaplandırınız.</p> <p><b>Not: Sadece bir şıkkı işaretleyiniz ve işaretlemeyi sayıları daire içine alarak ① yapabilirsiniz.</b></p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7. Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum.	1	2	3	4	5
8. İş yerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli vb. farklılıkları ile hoş olamayan şakalar duyuyorum.	1	2	3	4	5
9. Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.	1	2	3	4	5
10. Gruba ait olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
11. Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	1	2	3	4	5
12. İş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	1	2	3	4	5
13. Farklılıklarımın (cinsiyet, bölge, kültür) dolayı sorun yaşıyorum.	1	2	3	4	5
14. Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı etkiler.	1	2	3	4	5
15. Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması iş verimliliğimi ve performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
16. Yöneticiler, farklılıklara bakmaksızın herkese eşit davranır.	1	2	3	4	5
17. Problemleri çözmeye yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dâhil ederler.	1	2	3	4	5
18. Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı engelleme ve farklılıkları yönetme politikalarına açıkça destek verir.	1	2	3	4	5
19. Farklılıkla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	1	2	3	4	5
20. Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, hemşerici vb. ) engel olur.	1	2	3	4	5

### EK 3: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ANKET SORULARI

Aşağıdaki soruları "1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" u ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayacak şekilde cevaplandırınız. <b>İşaretlemeyi sayıları daire içine alarak ① yapabilirsiniz.</b>						Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>A. ÖZGECİLİK</b>										
1.	Herhangi bir sebeple işe gelmeyen bir arkadaşımın o günkü işlerini gönüllü olarak ben yaparım.	1	2	3	4	5				
2.	Aşırı iş yükü bulunan arkadaşıma yardım ederim.	1	2	3	4	5				
3.	İşe yeni başlayan arkadaşımın yeni işine uyum sağlamasına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5				
4.	İşle ilgili konularda elimde bulunan araç-gereçleri diğer çalışma arkadaşlarımla da paylaşıyorum.	1	2	3	4	5				
5.	İşle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.	1	2	3	4	5				
6.	Çalışma arkadaşlarımla işle ilgili en yeni ve etkin yöntem ve teknikleri denemeleri yönünde cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5				
<b>B. ÜSTÜN GÖREV BİLİNCİ</b>										
7.	Zamanında işimin başında olurum.	1	2	3	4	5				
8.	Etkili iş bölümü için bilgi ve becerilerimi ortaya koyarım.	1	2	3	4	5				
9.	Kişisel işlerimi çalışma saatleri dışında yaparım.	1	2	3	4	5				
10.	Kurum içi ve kurum dışı çevremi etkileme ve geliştirme çabası gösteririm.	1	2	3	4	5				
11.	Takım bilinci içerisinde şirket vizyonunu oluşturmaya ve çalıştığım şirketi geliştirmek için çaba gösteririm.	1	2	3	4	5				
12.	Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek çok az hata ile tamamlarım.	1	2	3	4	5				
<b>C. NEZAKET</b>										
13.	Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.	1	2	3	4	5				
14.	Beklenmeyen problemlerle karşılaştıklarında zarar görmemeleri için çalışma arkadaşlarımla uyarırım.	1	2	3	4	5				
15.	Çalışma arkadaşlarımla için problem yaratmamaya gayret gösteririm.	1	2	3	4	5				
16.	Stratejik kararlar alırken, bu karardan etkileneneğini düşündüğüm kişilerin (yardımcım, çalışma arkadaşım vs.) görüşlerini de mutlaka alırım.	1	2	3	4	5				
<b>D. CENİLMENLİK</b>										
17.	Zamanımın çoğunu önemsiz sorunları büyütmeden, önemli-öncelikli sorunları çözerek geçiririm.	1	2	3	4	5				
18.	İşimle ilgili olarak problemlerden ziyade olayların olumlu yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5				
19.	İş yerinde yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kırgınlık duymam.	1	2	3	4	5				
20.	İş yerinde kendi görev sahama giren sorunların çözümü için uğraştığım gibi diğer işlerle ilgili çatışmaların çözümlenmesinde de aktif rol alırım.	1	2	3	4	5				
<b>E. SİVİL ERDEM</b>										
21.	Yayımlanan duyuruları ve ilgili mevzuatı okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5				
22.	İş yerindeki sosyal faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	1	2	3	4	5				
23.	İş yerinde yapılan değişimlere ayak uydururum.	1	2	3	4	5				
24.	Şirketin gelişmesine katkıda bulunacak faaliyetlerde (araştırma ve proje gruplarının içerisinde) kendi isteğimle yer alırım.	1	2	3	4	5				
25.	Sürekli şirketin tanıtımı ve imajının geliştirilmesi etkinliklerinde gönüllü olarak görev alırım.	1	2	3	4	5				

#### **EK 4: ÖZGEÇMİŞ**

**Adı Soyadı** : Erkan ÇAKIR  
**Doğum yeri ve yılı** : Kaman/Kırşehir, 1986  
**Elektronik Posta** : [erkancakir1986@hotmail.com](mailto:erkancakir1986@hotmail.com)

#### **ÖĞRENİM DURUMU**

**Yüksek Lisans** : Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı ( 2011)  
**Lisans** : Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Kamu Yönetimi Bölümü  
(2005-2009)  
**Lise** : Yenimahalle Batıkent Lisesi, Ankara (2001-2003)

#### **CALIŞMA HAYATI**

2009 :Mercan Kuyumculuk, Karaman, (Satış Danışmanı)  
2010 : Toklu İletişim AVEA Ana Bayii, Karaman, (Müşteri Hizmetleri)  
2010 : Şok Marketler, Karaman, (Satış Danışmanı)

#### **YAYINLAR**

**Hasan Gül - Tuğrul Kandemir - Erkan Çakır.** (KOBİ'lerde Risk ve Belirsizlik Algısı:  
Karaman Örneği) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı:2,  
Aralık 2010