

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN
YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Yunus KIZIL

2011 NİĞDE

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN
YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Yunus KIZIL

Danışman
Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ

2011 NİĞDE

ONAY SAYFASI

Prof.Dr. ÖZCAN YENİÇERİ danışmanlığında YUNUS KIZIL tarafından hazırlanan “Örgütlerde Farklılık Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞLETME Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

10.03.2011

JÜRİ :

Danışman : Prof. Dr. ÖZCAN YENİÇERİ Dr.

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet TURGUT

Üye : Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALGIN



ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

/ /

Prof. Dr. Selen DOĞAN
Enstitü Müdürü

ÖZET

Küresel rekabet ortamında değişimin hızlı bir şekilde organizasyonları etkilediği günümüzde örgütler için yükselen değer “insan” dır. Artık bütün işletmeler çok kısa bir zamanda teknolojik eksikliklerini gidermekte, dünyanın neresinde olursa olsun hammadde ve enerji kaynaklarına eşit sürelerde ulaşabilmekte, sanal âlemde sınır tanımadan dünyanın her yerinde pazarlama imkânına ulaşabilmektedir. Maddî unsurların işletmeler için fark olmadığı bu yüzyılda artık örgüt için taklit edilemez temel değer ve fark insan olmuştur. Küresel düşünce anlayışı ve evrensel değerler, yönetim bilimlerini de değiştirmektedir. Bu açıdan yönetsel değerler içinde organizasyon yapısı yeniden şekillenmiş ve bu yeni yapıda insan ve insana ait özellikler yeni ve farklı konumunu almıştır.

İnsanların farklılıkları tarih boyunca dikkati çeken, varlığı bilinen ve çoğu zaman istenmeyen durumlar olsa da yönetim bilimleri açısından farklılıkların yönetimi yeni bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda farklılık; örgütü tekdüzelikten kurtaran, olaylara yeni bakış ve değerlendirme açısı kazandıran, alternatif çözüm stratejileri geliştiren, örgüte ekonomik ve sosyal değer kazandıran bir olgudur. Farklılıklar örgüte yeni ufuklar kazandıran özelliklerin tamamıdır. Farklılıkların yönetimi ise; modern ötesi yönetim anlayışının yeni paradigmalara açılan kapısıdır.

Örgüt içindeki bireysel farklılıkların işletme için rekabet avantajı oluşturmak amacıyla yönetmeyi öngören farklılıkların yönetimi yaklaşımı günümüz işletmeleri için gün geçtikçe önemi artan bir stratejiye dönüşmektedir. Farklılıkların yönetimi; örgütteki farklılıkları kullanarak bu farklılıkları örgütün amaçlarına hizmet eder hale getirip diğer örgütlere karşı taklit edilemez bir stratejiye ulaşmayı hedefler. Bu yönetim yaklaşımında örgüt içindeki farklılıklar önemsendiğinde ve yönetildiğinde yeni fikirlerin, alternatif çözüm önerilerinin, yeni bakış açılarının doğması sağlanacaktır. Bu anlamda örgüt üyeleri sahip olduğu farklılıkları işletme için önemli bir özellik olarak görmenin yanında huzurlu ve mutlu bir şekilde çalışmanın anahtarı olarak görür. İşletme insana dayalı bir değer oluşturacağı için çalışanlar kendini aidiyet duygusu ile örgütüne bağlı hissedecek; örgüt, olumlu, demokratik, pozitif bir

örgüt iklimine sahip olacaktır. Bu nedenle farklılıkların yönetimi örgüt iklimini örgütün stratejik amaçlarına ve sosyal birliktelik duygularına hizmet eder hale getirir.

Yöneticiler farklılıkların ön plana çıktığı yeni binyılda bu değerleri görmek ve örgütün varlığını sürdürmesi için bu farklılıkları yönetmeyi sağlamak durumundadır.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, farklılıkların yönetimi, örgüt iklimi

ABSTRACT

Nowadays, human being is the rising worth in global competition atmosphere which affects organizations quickly. All the managements have the ability to reduce its technological lackings, acquire energy and raw materials in all over the world in a short time and have the chance of marketing on internet life illimitably. In this century the basic worth for managements, material elements is no difference, is human being. Global thinking intelligence and universal worths affect government scholarship. In this aspect, the structure of organization in government worths has reshaped and in this new shape human and its characteristics has placed in its different and new place.

Despite of the differences of people that take attention throughout the history, known and sometimes in case of the unwanted situations, it is a new approach to the management scholarship. The difference in this approach is a fact that rescues organization from monotonous, gives a new aspect and valuation to the situations, improves alternative solution strategies and brings organization economical and social worth. differences are the complete features that make organizations gain new horizons. On the other hand management of the differences is the new paradigmal way to the postmodern management understanding.

Management of the differences in organizations, which stipulates individual differences in organizations to make an advantage with rivalry for organizations, becomes a rising strategy for organizations. Management of the differences uses the the differences in organizations and then makes these differences serve to the goals of organizations and finally aims to get an inaccessible rate. In this management approach when the differences in organization are considered important, new ideas, alternative solutions and different looking aspects will arise. For this reason the members of the organizations will see the differences an important feature of operation and this is the key for a happy work life. As the organization belongs to human being, the workers feel themselves bound to the organizations and by this way organization will have a positive, democratic atmosphere. for this reason

management of differences makes the atmosphere of organization serve to the strategical goals of organizations and the emotion of social togetherness.

As differences are foreground, managers need to provide this management in this millenium to see these worths and to make organization alive.

Key words: Differences, management of the differences. atmospehere of organization

ÖNSÖZ

Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma nedeni olarak görülen farklılıkların örgüt için zenginlik kaynağı olarak görülmesinin mümkün olduğu ve yönetildiği takdirde örgütün stratejik amaçlarına hizmet edecek taklit edilemez bir güç kaynağı olacağını ifade eden farklılıkların yönetimi örgütler için önemli bir strateji haline gelmiştir. Bu paradigmaya göre örgüt içindeki farklılıkların çatışma ve yabancılaşmaya dönüşmemesi, farklılıkların örgüt iklimine olumlu etkide bulunması için örgütteki bireylerin duygu ve düşüncelerine önem verilmesi, farklı özelliklerinin örgütün stratejik amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılması ve bireye örgüt için önemli bir değer olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. İnsan ve insana ait özelliklerin ön plana çıktığı yeni yönetim yaklaşımında farklılıkların profesyonel anlamda yönetilmesi ve bu farklılıkların örgütün amaçlarına hizmet eder hale getirmesi gerekmektedir.

Bu çalışmamda beni sürekli olarak yeni ve farklı araştırmalara sevk eden değerli hocam Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Maliye Bölüm Başkanı Yönetim ve Organizasyon bilim dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ'ye, bölüm öğretim üyeleri Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN'a, Yrd. Doç. Dr. Murat AKIN'a, Enstitü Müdürü Prof. Dr. Selen DOĞAN'a, her konuda sürekli bir iletişim halinde olduğum Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. öğretim üyelerine, anket çalışmamızda yardımcı olan Niğde'mizin değerli sektör temsilcilerine, eğitim ve iş hayatının yükünü benimle paylaşan kıymetli ailem; babam Kerim KIZIL'a, annem Süheyla KIZIL'a, sevgili eşim Sevilay KIZIL'a ve bana yazma hazzını veren canım oğlum Kerim Batur KIZIL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yunus KIZIL

Niğde/2011

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xx
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xx
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xxii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1 FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMLARI	5
1.1.1 Farklılığın Tanımı.....	5
1.1.2 Benzerlik ve Özdeşlik.....	8
1.1.3 Farklılığın Sebepleri	10
1.1.3.1. Doğal Sebepler	11
1.1.3.2. Sosyo-Kültürel Sebepler	11
1.1.3.3. Psikolojik Sebepler	14
1.1.4 Örgütler İçin Farklılıkların Önemi	16
1.1.4.1 Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması	18

1.1.4.2 Erişim ve Meşruluk Paradigması.....	18
1.1.4.3 Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlamak Paradigması	19
1.1.5 Örgütlerdeki Farklılıklar İçin Yasal Düzenlemeler.....	19
1.2 FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	26
1.2.1 Örgütlerde Farklılıkları Yönetmek veya Etkin Yönetim.....	30
1.2.2 Farklılıkların Yönetiminden Etkin Yönetime	30
1.2.2.1 Uyuşmazlıkları Teşhis Etmek	32
1.2.2.2 Uyuşmazlıkları Çözmede Farklılığın Niteliği	32
1.2.2.3 Temeldeki Etmenler.....	33
1.2.2.4 Evrim Aşaması	34
1.2.3 Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Sorunu	35
1.2.3.1 Klasik Yönetim Düşüncesi ve Farklılıklar.....	38
1.2.3.2 Neo- Klasik Yönetim Düşüncesi ve Farklılıklar	39
1.2.3.3 Yönetimde Çağdaş Yaklaşım ve Farklılıklar	40
1.2.3.3.1 Lawrence ve Lorsch Araştırmaları ve Örgütsel Farklılaşma.....	40
1.3 ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE TEMEL OLUŞTURAN KURAMLAR	44
1.3.1 Sosyal Kimlik Kuramı	44
1.3.1.1 Sosyal Karşılaştırma Kuramı	46
1.3.1.2 Sosyal Kategorileştirme Kuramı	47
1.3.1.2.1 Stereotip (Kalıp Yargı) ve Önyargı Kavramları	49
1.3.1.2.2 Ayrımcılık ve Ötekileştirme Kavramları.....	51
1.4 ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE TEMEL OLUŞTURAN YAKLAŞIMLAR	53
1.4.1 Benzerlik Çekim Yaklaşımı.....	53

1.4.2 Bilgi İşleme Yaklaşımı	54
1.4.2.1 Örgütsel Demografi	55
1.4.2.2 İlişkisel Demografi	56
1.5 ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN FAYDALARI VE SAKINCALARI	56
1.5.1 Farklılıkların Faydaları	57
1.5.1.1 Farklılıkların Yönetiminin İşletme İçi Faydaları.....	57
1.5.1.2 Farklılıkların Yönetiminin Toplumsal Faydaları	59
1.6 ÖRGÜTLERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞINA YAKLAŞIM TARZLARI VE MODELLER	61
1.6.1 Thomas'ın Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Örgüt Sınıflandırması	62
1.6.2 Cox'un Örgüt Tipi Tanımlaması.....	62
1.6.3 Gary Powel'in Örgüt Sınıflandırması.....	63
1.6.3.1 Proaktif Örgütler.....	64
1.6.3.2 Reaktif Örgütler.....	64
1.6.3.3 Nötr Örgütler	64
1.6.4 Golembiewski'nin Örgüt Tepkileri Modeli	65
1.7 ÖRGÜTLERDE FARKLILIK STRATEJİLERİ OLUŞTURMAK	65
1.7.1 Farklılıklardan Kaçınmak	66
1.7.2 Farklılıkları Bastırmak.....	67
1.7.3 Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek	68
1.7.4 Farklılıkları Yaratıcı Kılmak.....	69
1.8. ÖRGÜTLERDE FARKLILIK MODELLERİNİN BELİRLENMESİ.....	71
1.8.1 Fark Gözetmeme ve Eşitlik Modeli.....	71
1.8.2 Giriş ve Yasallık Modeli.....	72

1.8.3 Öğrenme ve Etkinlik Modeli	73
1.9. ÖRGÜTLERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNDE EŞİTLİK SKALASI.....	75
1.9.1. Birinci Düzey: Yasal Gerekliliklere Uyma.....	76
1.9.2. İkinci Düzey: Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde.....	76
1.9.3. Üçüncü Düzey: Farklılıkları Bir İşletmecilik Olayı Olarak Değerlendirme	77
1.9.4. Dördüncü Düzey: Çalışanlar Tarafından Tercih Edilme	77
1.9.5. Beşinci Düzey: Farklılıklar Konusunda Öncü Olma.....	78

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİ

2.1 GENEL OLARAK ÖRGÜT KAVRAMI	79
2.2 ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI.....	81
2.3 ÖRGÜT İKLİMİNİN DEĞİŞKENLERİ	84
2.3.1 Yönetimsel Değerler.....	84
2.3.2 Liderlik Türü	84
2.3.3 Ekonomik Şartlar.....	84
2.3.4 Örgütsel Yapı	85
2.3.5 Örgüt Üyelerinin Karakteristikleri	85
2.3.6 Sendikalaşma	85
2.3.7 Örgütün Büyüklüğü	85
2.3.8 İşin Tabiatı	86
2.4 ÖRGÜT İKLİMİNİN OLUŞUMUNA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR.....	86
2.4.1.Yapısal Yaklaşım	87

2.4.2 Algısal Yaklaşım	87
2.4.3 Etkisel Yaklaşım	88
2.4.4 Kültürel Yaklaşım	89
2.5 ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTU	90
2.5.1 Litwin ve Stringer'e Göre Örgüt İkliminin Boyutu	90
2.5.2 Scheneider' e Göre Örgüt İkliminin Boyutu.....	90
2.5.3 Lussier'e Göre Örgüt İkliminin Boyutu	91
2.5.4 Yücel Ertekin'e Göre Örgüt İkliminin Boyutu	92
2.6 ÖRGÜTSEL İKLİMİN SINIFLANDIRILMASI	93
2.6.1 Açık Örgüt İklimi-Kapalı Örgüt İklimi	93
2.6.2 Olumlu Örgüt İklimi- Olumsuz Örgüt İklimi	94
2.6.3 Otoriter Yapılı – Demokratik Yapılı Örgüt İklimi	94
2.7 ÖRGÜT İKLİMİNİN ETKİSİ	95
2.8 ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ AYRIMI	97
2.8.1 Örgüt Kültürünün Bir Boyutu Olarak Örgüt İklimi	98
2.8.2 Örgüt Kültürü ile Örgüt İkliminin Karşılaştırılması.....	99
2.9 ÖRGÜT İKLİMİ VE FARKLILIKLAR	100
2.9.1 Örgütlerde Farklılık Türleri ve Bu Farklılık Türlerinin Örgüt İlkine Etkisi	101
2.9.1.1 Bireysel Farklılıklar	101
2.9.1.1.1 Yaş Dağılımı Farklılıkları	101
2.9.1.1.2 Cinsiyet.....	103
2.9.1.1.3 Etnik Köken.....	108
2.9.1.1.4 Irk.....	114
2.9.1.1.5 Kişilik.....	116

2.9.1.1.6 Kültür	120
2.9.1.1.7 Din.....	123
2.9.1.1.8 Engellilik	125
2.9.1.1.9 İletişim.....	126
2.9.1.1.10 Eğitim Düzeyi	131
2.9.1.1.11 Deneyim Farklılıkları	134
2.9.1.2 Örgütsel Anlamda Farklılık.....	135
2.9.1.2.1 Örgütsel Rol ve Statü Farklılıkları.....	136
2.9.1.2.2 Çalışma Biçimi Farklılıkları.....	138
2.9.1.2.3 Gelir Düzeyi Farklılıkları	138
2.9.2 Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimine Etkisi	140
2.9.2.1 Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Hoşgörü Kültürüne Etkisi	140
2.9.2.2 Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Empatiye Etkisi	141
2.9.2.3 Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Demokratik Kültüre Etkisi.....	144
2.9.2.4 Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Sosyal İlişkilere Etkisi.....	145
2.9.2.5 Farklılıkların Yönetiminin Örgütün Stratejik Hedeflerine Etkisi.....	149
2.9.2.6 Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Güven Ortamına Etkisi	150
2.10. ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ BAĞLAMINDA	
İKLİMSEL SİNERJİ OLUŞTURMA.....	152
2.10.1 Farklılıklardan Yaralanarak Örgütsel Sinerji Oluşturma.....	154
2.10.1.1 Örgütlerde Yapısal Farklılık Yaratma Stratejisi.....	156
2.10.1.2 Örgütlerde İşlevsel Farklılık Yaratma Stratejisi.....	157
2.10.1.3 Örgüt İkliminde Farklılık Yaratma Stratejisi	158

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN YÖNETİMİ	160
3.1.1 Araştırmanın Konusu.....	160
3.1.2 Araştırmanın Amacı	161
3.1.3 Araştırmanın Yöntemi	161
3.1.4 Araştırmanın Problem Cümlesi.....	161
3.1.5 Araştırmanın Hipotezleri	162
3.1.6 Verilerin Analizi.....	163
3.2 BULGULAR.....	163
3.2.1 Demografik Bulgular	163
3.2.2 Farklılık Yönetimiyle İlgili Bulgular.....	167
3.2.3 Hipotezlerin Sorgulanması	187
SONUÇ VE ÖNERİLER	195
KAYNAKÇA	200
EKLER	220
ÖZGEÇMİŞ.....	226

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Eşit iş fırsatını etkileyen başlıca Amerikan federal yasaları.....	21
Tablo 1.2. Türkiye’de işgücü durumuna göre özürlü nüfus.....	24
Tablo 1.3. Ülkemizde özürlülük oranı.....	25
Tablo 1.4. Ülkemizde sektörlere göre özürlü ve eski hükümlü oranları.....	26
Tablo 1.5. Farklılık yönetim modelleri.....	75
Tablo 1.6. Eşitlik skalası.....	76
Tablo 2.1. Örgüt ikliminin boyutu.....	92
Tablo 2.2. Türkiye’de nüfusun yaş piramidi.....	102
Tablo 2.3. Kadının işgücü içindeki yeri.....	105
Tablo 3.1 Araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgileri.....	163
Tablo 3.2 Meslekteki çalışma süresi ile şu anda çalışılan işyerindeki sürenin karşılaştırılması.....	166
Tablo 3.3 Araştırmaya katılan çalışanlara göre insanı farklılaştıran özellikler.....	167
Tablo 3.4 Araştırmaya katılan çalışanlara göre aynı ortamda çalışmak istemedikleri kişilerin özellikleri.....	168
Tablo 3.5 Araştırmaya katılan çalışanların iş dışında uzak davrandıkları kişilerin özellikleri.....	169
Tablo 3.6 Araştırmaya katılan çalışanlara göre farklı özellikleri olan kişilerin örgüte faydaları.....	170
Tablo 3.7 Araştırmaya katılan çalışanlara göre farklı yönleri olan kişilerin örgütte yaratacağı problemler.....	171
Tablo 3.8 Araştırmaya katılan çalışanlarla kendilerine benzeyen insanların örgütte yarattıkları faydaları.....	171
Tablo 3.9 Araştırmaya katılan çalışanlara göre aynı işyerinde kendilerine benzeyen kişilerle çalışmaktan doğabilecek problemler.....	172

Tablo 3.10 “Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum” yargısına ait bulgular.....	172
Tablo 3.11 “Bu işyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum” yargısına ait bulgular..	173
Tablo 3.12 “İşyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kaldım” yargısına ait bulgular.....	173
Tablo 3.13 “İşyerinde problemlerin çözümüne tüm çalışanlar dâhil edilir” yargısına ait bulgular.....	174
Tablo 3.14 “Bu işyerine ait olduğumu hissediyorum” yargısına ait cevaplar.....	175
Tablo 3.15 “Yöneticilerim farklılık ve pozisyonuna bakılmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır” yargısına ait cevaplar.....	175
Tablo 3.16 “Örgüt yönetimi eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarına açık destek verir” yargısına ait cevaplar.....	176
Tablo 3.17 “Farklılıklarla ilgili konularda yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim” yargısına ait cevaplar.....	176
Tablo 3.18 “Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcılığı, bölgeci vb.) açıkça engel olur” yargısına ait cevaplar.....	177
Tablo 3.19 “Bu işyerinde eğitim, kariyer ve terfi (meslek içinde yükselme) konularında tüm çalışanlara eşit davranılmaktadır” yargısına ait cevaplar.....	177
Tablo 3.20 Farklılıkların yönetimiyle ilgili yargıların genel durumu.....	178
Tablo 3.21 “İşletmemiz içinde çalışanlara yol gösterecek ve tüm personelin paylaştığı yazısız kurallar yoktur” yargısına verilen cevaplar.....	178
Tablo 3.22 “İşletmenin tüm çalışanlarca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı yoktur” yargısına ait cevaplar.....	179
Tablo 3.23 “İşletmemiz içinde doğruluğu çalışanlar tarafından kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır” yargısına ait cevaplar.....	179
Tablo 3.24 “İşletmemizin her kademedeki çalışanlarca paylaşılan değerleri yansıtan sembolleri vardır” yargısına ait cevaplar.....	180

Tablo 3.25 “İşletmemizde değerleri vurgulayan düzenlemeler vardır” yargısına ait cevaplar.....	180
Tablo 3.26 “İşletmemizin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü bir farkı yoktur” yargısına ait cevaplar.....	181
Tablo 3.27 “Çalışanlar işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılır” yargısına ait cevaplar.....	181
Tablo 3.28 “Örgüt çalışanları örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdır” yargısına ait cevaplar.....	182
Tablo 3.29 “Bu işyerinde farklılıkları olumlu buluyorum” yargısına ait cevaplar..	182
Tablo 3.30 “Farklılıklarımız iş yapma şeklimizin bütün müşterilerimizin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamamıza olanak sağlar” yargısına ait cevaplar.....	183
Tablo 3.31 “İşyerinde farklılıktan kaynaklanan ilişki ve iletişim problemleri yaşanır” yargısına ait cevaplar.....	183
Tablo 3.32 “Çalışanlar farklılıklarını gizleme ihtiyacı duyar” yargısına ait cevaplar.....	184
Tablo 3.33 “İşletme içinde farklılıklar çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsendir” yargısına ait cevaplar.....	184
Tablo 3.34 “Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılır (Ör. Engelli yolları, ibadet yerleri, dini ve milli bayram tatilleri vs.)” yargısına verdikleri cevaplar.....	185
Tablo 3.35 “Çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışlar işletmede çalışanlar tarafından olumlu karşılanır” yargısına verdikleri cevaplar.....	185
Tablo 3.36 İşletmedeki farklılıklar ve yönetimleriyle ilgili genel bulgular.....	186
Tablo 3.37 “İşyerinde saygı ve itibar görmekle kendini işyerine ait hissetmek arasında bir ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları.....	187
Tablo 3.38 Regresyon analizi modeli.....	187
Tablo 3.39 Farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydaları ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak	

sağlanması arasında bir ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları.....	188
Tablo 3.40 Farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydaları ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlanması arasında bir ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi katsayı tahminleri.....	188
Tablo 3.41 “İşyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıkları ile hoş olmayan şakalar ile işyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kalmaları arasında bir ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları.....	189
Tablo 3.42 “Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılması ile çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışların örgütte olumlu karşılanması arasında bir ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları.....	189
Tablo 3.43 “İşletmede değerleri vurgulayan düzenlemeler ile işletmenin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü farkı arasında ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları.....	190
Tablo 3.44 Regresyon analizi modeli.....	191
Tablo 3.45 Farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydaları ile işletme içinde farklılıkların çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenmesi arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları.....	191
Tablo 3.46 Farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydaları ile işletme içinde farklılıkların çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenmesi arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi katsayı tahminleri.....	191
Tablo 3.47 “İşyerinde farklılıkları olumlu bulmak ile işletmenin tüm çalışanlarınca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı olmaması arasında bir ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları.....	192

Tablo 3.48 “İşletmedeki çalışma süresi ile örgüt çalışanlarının örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlı olması arasında bir ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları.....	192
Tablo 3.49 “Farklılıkları olumlu bulmak ile çalışanların örgüte uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılması arasında bir ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları.....	193
Tablo 3.50 “Farklılıkları olumlu bulmak ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlaması arasında ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları.....	193

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Farklılığın Sebepleri.....	16
Şekil 1.2. Örgütlerde Farklılıkları Teşhis Etmek.....	35
Şekil 1.3. Ayrımcılık-Önyargı-Ötekileştirme Arasındaki İlişki.....	52
Şekil 1.4. Örgütlerde Farklılık Stratejileri.....	71
Şekil 1.5. Örgütlerde Farklılık Modelleri.....	74
Şekil 1.6. Örgütlerin Eşitlik Skalasındaki Konumları.....	78
Şekil 2.1. Yapısal-Algısal-İlişkisel Yaklaşım İlişkisi.....	88
Şekil 2.2. Örgütsel İklim Kültürel Yaklaşım.....	89
Şekil 2.3. Kişiliği Oluşturan Etmenler.....	118
Şekil 2.4. Kişilerarası İletişim İlişkisi.....	130
Şekil 2.5. İletişim Esnasında Alıcı-Gönderici Özellikleri	131
Şekil 2.6. Farklılığın Örgütsel Boyutları.....	136
Şekil 2.7. Farklılıklardan Yararlanarak Örgütsel Sinerji Oluşturma.....	155

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1 Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları sektörlerin dağılımı.....	164
Grafik 3.2 Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları bölüm ve pozisyonların dağılımları.....	165
Grafik 3.3 Araştırmaya katılan çalışanlara göre insanı farklılaştıran özelliklerin dağılımı.....	168
Grafik 3.4 Araştırmaya katılan çalışanlara göre aynı ortamda çalışmak istemedikleri kişilerin özelliklerinin dağılımları.....	169
Grafik 3.5 Araştırmaya katılan çalışanların iş dışında uzak davrandıkları kişilerin özelliklerinin dağılımları.....	170

SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma

a.g.k.

a.g.m.

ABD

AB

a.g.tz.

Bkz.

B.M

çev.

der.

ed.

haz.

mad.

no.

OECD

s.

TCK

v.dğr.

vb.

vd.

vs.

Bibliyografik Bilgi

Adı Geçen Kaynak

Adı Geçen Makale

Amerika Birleşik Devletleri

Avrupa Birliği

Adı Geçen Tez

Bakınız

Birleşmiş Milletler

Çeviren

Derleyen

Editör

Hazırlayan

Madde

Numara

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma

Teşkilatı

Sayfa

Türk Ceza Kanunu

Ve diğerleri

Ve benzeri

Ve devamı

Vesaire

GİRİŞ

Örgütler teknik olduğu kadar sosyal sistemlerdir. Bu sosyal sistemi meydana getiren insan ise “biriciktir” ve diğer insanlardan farklı özellikler taşımaktadır. Bir aile içindeki insanlar dahi birbiriyle çeşitli alanlarda farklılık gösterirler. Aynı anne ve babadan doğan iki insan arasında fiziksel özelliklerden, inançlara, cinsiyetten tutum, ilgi, yetenek ve algılara kadar sayamayacağımız çoklukta birçok konuda farklılık unsuru bulunabilir. Ancak bu farklılıklar onların bir arada mutlu ve huzurlu bir şekilde yaşamalarına engel olmaz. Hatta farklı niteliklere sahip bu insanlar bu özellikleriyle buldukları sosyal birliğin vazgeçilmez unsuru olabilirler.

Diğer yandan insanlar çeşitli boyutlar açısından birbirlerinden farklılaştığında bu durum örgütlerin etkinliğini artıracığı gibi, bir arada bulunmak zorundaki insanlarda doğal bir gerilim de oluşturabilir. İşte bu noktada farklılıkların yönetimi, çeşitli örgütsel ve kültürel düzenlemeler içinde, insan olmanın doğasından kaynaklanan bu doğal gerilimi dengelemekle ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklılıkların yönetimi meydana gelmesi muhtemel gerilimleri engellemekle kalmayıp örgüt için pozitif bir güç haline getirmeyi öngörmektedir. Örgüt etkinliğinin artırılması ve farklılıklardan kaynaklanan gerilimin engellenmesi örgüt ve birey açısından farklılığın yabancılaşma unsuru olmamasının sağlanması bu yönetim stratejisinin önemli bir hedefidir. Örgüt açısından yabancılaşma ve örgüt üyelerinin kendini örgüte ait hissetmemesi örgütsel bağlılık ve devamında örgüt etkinliği için negatif bir durumdur. Farklılıkların yönetimi bu negatif durumu önce tolere edip sonra örgüt için itici bir güç haline getirmeyi amaçlamaktadır.

Yönetim düşüncesi tarihi incelendiğinde özellikle neo-klasik yönetim anlayışıyla beraber insan ve insana ait özelliklerin ön plana çıktığı görülür. İnsan bugün örgütün en önemli değeri haline gelmiştir. İnsanların sahip olduğu farklılıklar ise örgütte kimi zaman dengelenmesi kimi zaman öne çıkarılması gereken bir özellik olarak önümüzde durmaktadır. Yöneticilerin yönetsel anlamda bu dengeleme ve öne çıkarma stratejisinde karşılaştıkları zorluklar ise; her zaman farklılık göstermiştir. Nitekim insan farklılıklarının klasik yönetim kuramlarıyla yönetilemediği gibi, modern yaklaşımlarla da tam ve kesin bir başarıyla yönetildiğini savunmak mümkün

değildir. İnsanlık Taylorizmle başlayan yönetim serüveninde önemli adımlar almış durumda. Ancak insanın biricik olması ve gün geçtikçe rekabetin en önemli silahı haline gelmesi daha yönetsel anlamda alınması gereken çok yol olduğunun göstergesi sayılabilir.

Yönetim ve örgüt alanındaki birçok önemli gelişme, insan farklılıklarından doğan zorluklarla daha iyi baş edebilmek ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda karşımıza bazı kaynaklarda “yeni yönetim paradigması”,bazılarında “örgütsel anlayış”, “yönetsel uygulama” ve bazılarında bir çeşit “insan kaynakları yönetimi uygulaması” ve benzeri şekillerde tanımlanan “farklılıkların yönetimi” anlayışı çıkmaktadır.

Örgüt içindeki farklılıkların işletme değerlerine dönüşmesi, farklılıkların örgütte yabancılaşmaya ve negatif bir çatışmaya dönüşmemesi için farklılıkların stratejik anlamda yönetilmesi gerekmektedir. Organizasyonlardaki yabancılaşmanın örgüt içi kaynaklarından bir tanesi de çalışanın fikir ve düşüncelerinin alınmaması ve kişiye (kişinin sahip olduğu özelliklere) değer verilmemesidir. Hâlbuki örgüt içindeki bireysel farklılıklara önem verilmesi yetenekli bireyleri cezp etmeye çalışırken; yaş grupları, cinsiyet, ulusal kimlik, dinsel aidiyet, etnisite vb. gibi farklılıkların, işletmenin farklılığına dönüşmesini sağlayacaktır. Bu açıdan örgüt içindeki farklılıklar önemsendiğinde ve yönetildiğinde yeni fikirlerin, alternatif çözüm önerilerinin, farklı performans kriterlerinin doğmasına, nihayetinde işletme etkinliğinin ve verimliliğinin artmasına sebep olacaktır. Bu da örgüt açısından maliyet azaltan ve iklimi olumlu yönde etkileyen bir faktör olacaktır. Çünkü örgüt iklimi çalışanların örgüte yönelik algılamaları olarak özetlenebilir. Farklılıkların yönetildiği örgütlerde iklim; demokratik, pozitif, olumlu ve aidiyet duygusunu artırıcı olacaktır. Bu örgüt ikliminde çalışanlar için örgüt vazgeçilmez bir değer haline gelecektir. Böyle değerlendirildiğinde farklılıkları yönetmenin örgüt iklimine olumlu etkisi rekabet gücünün insan olduğu günümüzde işletmeler için hayati bir öneme sahiptir.

Farklılıkların yönetimi, bir çalışma alanı olarak, birçok disiplinin kesişim noktasında yer almaktadır. Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, endüstri ve örgüt

psikolojisi, antropoloji, hukuk, işletme, yönetim bilimleri ve insan kaynakları yönetimi bu disiplinlerden bazılarıdır. Bazı çevrelerce, “Kuramsal altyapıdan yoksun bakir bir alan” şeklinde tanımlanan farklılıkların yönetimi anlayışının kuramsal açıdan gelişebilmesi için, bu disiplinler arasında işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu işbirliğinin etkin şekilde gerçekleştirilmesi, konu ile ilgili kuramsal zeminin zenginleşmesine fayda sağlayabilir.

Örgüt içindeki bireysel farklılıkları işletme için rekabet avantajı oluşturmak amacı ile yönetmeyi öngören “farklılıkların yönetimi” yaklaşımı gün geçtikçe günümüz işletmelerinde önemi artan bir stratejiye dönüşmektedir. Bu çalışmada amacımız; Örgüt içerisinde ırka, dine, renge, etnik kökene, ekonomik statüye cinsiyete, yaşa vb. farklılıklara dayanan, insanların benzer olamayan davranış, değerler ve yaşam stillerinin, yani farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisinin çeşitli işletmelerin incelenerek değerlendirilmesidir.

Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisinin incelendiği bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde farklılık ve farklılıkların yönetimi ile genel kavramsal bir çerçeve çizilecek, farklılık ve farklılıkların yönetiminin nedenleri üzerinde durulacaktır. Çalışmanın ikinci bölümde ise örgüt iklimi üzerinde durulacak, iklimi etkileyen faktörler incelenecek ve farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisi tartışılacaktır. Üçüncü bölümde ise farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisinin incelenmesi amacı ile birbirinden farklı işletmelerde uygulanan anket çalışmasının değerlendirilmesi olacaktır.

Tezin yazımında iki ana yöntem kullanılmıştır. Bunlardan birincisi bilimsel teorik araştırma, diğeri ise çeşitli işletmelerin farklılıkların yönetimi açısından incelendiği anket uygulamalarıdır. Bilimsel teorik araştırma kısmında farklılıkların yönetimi konusunda yazılan bilimsel makaleler, üniversitelerin süreli yayınları, internet aracılığı ile ulaşılan kaynaklar, çeviriler, yönetim ve örgüt kuramı ile yazılmış ilgili eserler incelenmiş ve yeni bir yazın oluşturulmuştur. Uygulama çalışmasında ise teorik çerçevenin verileriyle hazırlanan anket soruları Niğde ilinde faaliyet gösteren otomotiv, tekstil, bankacılık-finans ve mobilya sektörlerinde uygulanmıştır.

Farklılıkların yönetimi konusunun önümüzdeki yıllarda işletme yöneticiliği açısından önemle inceleneceği ve birçok araştırmaya konu olacağı, çağdaş ötesi yönetim kavramlarının tartışıldığı günümüzde farklı bir yer edineceği değerlendirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1 FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramları, hem işletmecilik uygulaması hem de yönetim bilimi için yeni bir alandır. Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisini incelemek olan çalışmamızda öncelikle farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramları incelenecektir.

1.1.1 Farklılığın Tanımı

Farklılık insanların zihninde çeşitli algılamalara sebep olabilecek bir kavramdır. Bu nedenle çalışmanın anlamlı olabilmesi için öncelikle kavramın ne ifade ettiğinin tam olarak açıklanması gerekmektedir. Farklılık ; “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde tanımlanabilir (tdk.gov.tr, 06.10.2009). Başka bir açıdan farklılık; farkı bulunan, benzer veya eş olmayan, olandan başka olandır (Meydan Larousse, 2004:1790). Farklılık; farklı olma durumu veya benzemezlik biçiminde tanımlanabilir (Büyük Larousse, 1994:3975). Diğer bir tanım da ise farklılık; belli bir topluluk içinde yer alan temel insan farklılıklarının derecesidir (Certo, 1997:565). Öte yandan farklılık öncelikli olarak cinsiyet, yaş, dil, etnik yapı, kültürel geçmiş, engelli olup olmama ve inançla ilgilidir (Aksu, 2008:4). Ayrıca eğitim düzeyleri, meslek işlevleri, sosyo-ekonomik geçmiş, kişilik profili, coğrafi durum, medeni durum veya diğer örgütsel sorumluluklarını kapsamaktadır denilebilir (apsc.gov.au).

Farklılık kavramının felsefi, psikolojik ve sosyolojik tanımlarının da yapılabilmesi zengin bir çerçevesinin olduğunu gösterir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre felsefe alanında farklılık; “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ifade edilmektedir (tdk.gov.tr, 06.10.2009). Bu alanla ilgili farklı bilim insanlarınca da çeşitli tanımlar yapılmıştır. Connolly (1995:92) için farklılık; kimliğin oluşumunda hayati önem taşıyan bir

unsurdur. Birer özellik, birer nitelik olan ve gösterilen kimlikler, her şeyden önce ve aynı zamanda farklılıklardır (Ergun, 2000:12). Connoly gibi farklılık felsefesi üzerine çalışmalar yapan Doğan Ergun (2000:168)'de; farklılıkları kimlikle özdeşleştirmiştir. Kimlik aidiyet olarak tanımlanır, kimliğe yönelebilecek işlem ise bir tasnif veya sınıflama işlemi sayılabilir. Böyle bir işlem ise farklılıkları ortaya koymak demektir (Ergun 2000:169).

Farklılığa işletmelerin rekabet stratejisi açısından bakan Pfeffer bu ekseninde bir tanım geliştirmiştir. İşletmeler açısından farklılık örgütte rekabet avantajı olabilecek ve sadece o insana has özelliklerin toplamıdır (Pfeffer,1995). Jackson vd.(2003:802)'de farklılık bir çalışma biriminin birbirinden bağımsız üyeleri arasındaki kişisel özelliklerin dağılımıdır demektir. Diğer yandan farklılık; bir insanın bireysel farklılıkları keşfetmek için kullandığı herhangi bir özelliktir (Williams ve O'Reilly, 1998).

Tanımlar incelendiğinde farklılıkların çeşitli boyutlarda değerlendirildiği görülmektedir. Farklılık tanımları değişen yıllara göre de değişim göstermiştir. Geçmişte farklılık kavramı, bir ekibin demografisini(yaş, cinsiyet, etnik köken vb. özelliklerini) ifade etmek üzere kullanılmışken bugün bunlarla beraber, kıdem, eğitim geçmişi, duygusal yönelim, fiziksel yetenekleri, sosyal ve ekonomik statü, dini vs. kapsamaktadır. Başka bir anlatımla, örgütsel farklılık ve örgüt demografisinde ele alınan özellikler farklılık içeriği olarak değerlendirilmiş ve bu içerik, ilişki ve görevle ilgili olmak üzere, kolayca belirlenen ve kolayca belirlenemeyen özellikler olarak sınıflandırılmıştır (Tüz ve Gümüş, 2005:2).

Bazı tanımlar etnik köken, ırk, sınıf, din, öğrenme ve iletişim tarzı, doğum yeri ve meslek gibi çeşitli boyutları incelemiş, bazı tanımlar ise sadece demografik özellikler üzerinde durmuştur. Demografik yani ırk, cinsiyet, yaş vb. özellikler açısından yapılan tanımlar Mc.Grath (1995)'e göre eksiktir. Mc.Grath (1995)' e göre farklılıklar; işle ilgili yetenekler, değerler, inançlar ve tutumların yanında kişilik, bilişsel ve davranışsal stiller, statü- konum gibi örgütsel boyutları olan bir kavramdır. Çünkü insan sadece maddi unsurlardan oluşmaz. İnsan tam anlamıyla biyo-psiko-sosyo-filozofik bir varlıktır (Alper vd, 2000:7).Yeryüzünde yaşayan her insanın

düşünce içeriği, duygusal yapısı birbirinden farklıdır (Burkovic, 2004:23).Bireysel bir farklılıktan yani bir insanın farklılığından bahsediyorsak o insanla ilgili görünen farklılıkların yanında görünmeyen farklılıkları da ele almamız gerekir. Çünkü insan sadece fiziksel özellikleri ile değerlendirme yapamayacağımız kadar derin bir duygusal yapıya, anlaşılması zor psikolojik özelliklere sahiptir.

Aslında insanın duygu ve düşünceleri dışında kalan ve demografik özellikleri diye adlandırdığımız özellikleri buz dağının görünen kısmı dahi değildir. Bu yüzden insanın sadece bir boyutunun değerlendirildiği farklılık tanımları eksik olacaktır. Farklılıkla ilgili bu özellikler bize farklılığın iki farklı boyutunu değerlendirmemiz gerektiğini söylemektedir. Bunlardan birincisi farklılığı; öznesine kişiyi ve kişinin özelliklerini koyduğumuz bireysel farklılıklar boyutu, diğeri ise bireyin grup veya organizasyon içindeki örgütsel farklılık boyutudur.

Bu değerlendirme farklılık yazınında iki farklı şekilde tanım yapmayı zorunlu kılmıştır. Bunlar dar anlamda farklılık ve geniş anlamda farklılık tanımlarıdır. Dar anlamda farklılık, bir grubun veya örgütün üyelerinin yaş, etnik köken, eğitim ve cinsiyet açısından birbirinden farklılık gösterdiği bir durum olarak tanımlarken geniş anlamda farklılık ise demografik özellikler, sosyo-ekonomik durum, kişilik farklılıkları, iş yapma biçimleri, eğitim, işgörenin işletmedeki pozisyonu vb. birçok unsuru kapsamaktadır(Luthans, 1994:50-51).

Farklılıklar genellikle bireysel anlamda kendini göstermektedir ama insan ihtiyaçlarının karşılanması amacı ile kurulan işletmelerde örgütsel anlamda çeşitli açılardan farklılık gösterebilirler. Bu farklılıklar; işletmenin büyüklüğü, hukuki sorumluluğu, kuruluş amacı, işlevsel, biçimsel, yönetsel farklılıkları vb. farklılıklar sayılabilir. İşletmelerin genel karakterleri ise başka işletmelerde çalışan benzer özelliklere sahip insanlar arasında farklı davranış modellerinin gelişmesini sağlayabilir. Ancak bizim üzerinde duracağımız konu farklı örgütsel yapıların meydana getirdiği davranış şekilleri değil, bir örgütte bulunan çalışanların bireysel veya örgütsel farklılıkları ve bu farklılıkların örgüt iklimine etkisi olacaktır.

1.1.2 Benzerlik ve Özdeşlik

Farklılık kavramının daha net anlaşılması için ne olduğunun yanında ne olmadığını da ortaya konması gerekmektedir. Bu bakış açısıyla benzerlik ve özdeşlik kavramlarının değerlendirilmesi yapılacaktır.

Benzerlik bir kimseye benzemek, onunla belli ölçüde ortak fiziksel özellikleri olmak, onu andırmak ya da ruhsal düzlemde, onunla belli ölçüde ortak özellikler taşımak; benzeşmek ise, karşılıklı olarak birbirine benzemektir (Büyük Larousse; 1521). Benzerlik benzer olma halidir (Meydan Larousse; 1071). Diğer bir ifade ile benzerlik; benzer olma durumudur (tdk.gov.tr; 13.01.2010). Psikolojide benzerlik yoluyla çağrışım, fikirler arasındaki çağrışım şekillerinden biri, bundan dolayı bir fikir veya görüntü şekil aracılığı ile kendisiyle bazı benzerlik noktaları bulunan diğer fikir veya görüntüleri uyandırma eğiliminde olur (Adler, 2000:33).

Görüldüğü gibi benzerlik kavramında öne çıkan fiziksel olarak benzeme olgusudur. Giyim, kuşam, davranış benzerlikleri de bu sınıfta incelenebilir. Benzerlik kavramını duygu, düşünce, algı benzerliği açısından inceleyecek olursak; benzer duygu düşünce ve ya algı düzeylerine sahip insanlardan bahsedebiliriz. Bir stadyumda maç izleyen ve birbirini hiç tanımayan onbinlerce insan atılan bir gole benzer tepkileri verir. Bir tiyatro veya sinema eserini izleyen insanlar bir görüntü karşısında birbirlerinden hiç haberi olmadan gülüp, ağlayabilir. Çünkü insanlar ne kadar farklı olursa olsun ortak bir davranış modeli içinde benzer tepkiler üretebilirler. Bu insan olmanın doğasındandır. Dünyanın neresinde olursa olsun duygusal tepkiler benzerlik gösterir.

İşletmeler açısından durum aidiyet duygusuyla açıklanabilir. Bir organizasyon içinde benzer işler yapan insanlar farkına varmadan birbirine benzeyebilir. Aynı hedefler için çalışan, aynı ekonomik kaygıları taşıyan, aynı politik felsefe etrafında birleşen, ortak bir atı peşinde koşan tüm insanlar birbirinden haberi olsun veya olmasın, başka bir ifade ile örgütlü bir birliktelik olsun veya olmasın aynı olaya karşı benzer duygusal tepkileri verebilirler. Son zamanlarda yaşanan Tekel işçilerinin eylemlerinde; ortak bir gelecek kaygısı ile eylem yapan binlerce işçi ve

ailesi birbirini hiç tanımadan bir hedef etrafında ortak hareket edip, benzer eylemsel tepkiler veriyorlar. Çünkü benzer davranışlar sergilemelerini gerektiren ortak bir dertleri var. Bu ve benzeri örnekler çoğaltılabilir.

Meslek gurupları da insanları benzer davranış modellerine sevk edebilir. Silahlı kuvvetler mensupların sivil hayatlarında titiz ve disiplinli davranmaları, emniyet mensuplarının iş hayatı dışında toplumsal olayları değerlendirme açıları, öğretmenlerin insan ilişkilerindeki başarısı, büyük bir holding çalışanlarının hayatlarında hiç görmedikleri patronlarını TV.'de gördüklerinde verdikleri tepki vb. durumlar örnek olarak verilebilir. Sonuçlar süreçlerin eseridir paradigması ile bakarsak aynı süreçleri yaşayan insanların benzer sonuçları görmesi normal sayılmalıdır.

Özdeşlik kavramı içinde durum buna yakındır. Özdeşlik; birbirine tıpatıp benzeyen iki ya da daha çok şey arasındaki ilişkidir (Büyük Larousse, 2000:9071). Özdeş; birbiriyle tamamen aynı olan, hiçbir bakımdan farklı olmayan, özdeşlik ise özdeş olma hali, aynılık, eşitlik demektir (Meydan Larousse, 2000: 368). Felsefe anlamında aynılık ise değişen durumlarda aynı kalma, aynı olma durumudur (tdk.gov.tr; 13.01.2010). Özdeşlik kavramı birbirinin aynısı olma durumu olarak değerlendirilirse benzerlik kavramının ötesinde bir anlam ifade ettiği anlaşılır. Benzerlik özdeşlik kavramına nazaran daha alt seviyede kalır. Çünkü cam bir bardak ve cam tabak, cam olma yönünden benzerdir ama özdeş değildir. Bir bardak ancak kendisinin tıpkısının aynısı olan bir bardakla özdeş olur. Bir binek otomobil ile spor otomobil motorlu taşıt olma, benzin kullanıyor olma vb. özellikleri açısından benzer olabilir ama özdeş olamaz. Özdeş olan her şey benzerdir ama benzer olan her şey özdeş değildir. Özdeşlik benzerliği kapsayan bir kavramdır. Özdeş olma bu çerçeveden bakılırsa insanlar açısından ikiz iki insan arasında dahi ulaşılamayacak bir olgudur.

İşletmeler açısından benzer ve özdeş insanlar oluşturma bilimsel yönetim teorisinin kurucusu Taylor'a kadar dayanır. Taylor bir işletmede standart komutlar ve davranışlar oluşturmuş ve çalışanların tamamının aynı düzen içinde çalışmasını istemiştir. Bilimsel yönetim teorisinde işgücü verimliliğini artıran ve maliyetleri

düşüren yöntemlere özel bir önem verilmekte, yönetim faaliyetlerinin birbirleriyle uyumlu ve koordineli şekilde yerine getirilmesi, çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşmanın sağlanması ve çalışanların kendilerine verilen görevleri bilimsel esaslara göre yapması istenmektedir (Özgen ve Yalçın,2009:108). Bu sistemle tüm çalışanlar bir makinenin parçası gibi belirlenen işleri standart hareketlerle yapıyordu. Duyguları ve düşünceleri olmayan benzer insanlar oluşturulmuştu. Bu insanların acıkma, susama, dinlenme gibi fizyolojik ihtiyaçlarının sıklığı ve şiddeti benzer olması kaçınılmazdı. Çünkü herkesten aynı olması isteniyordu.

Burada dikkat edilmesi gereken şey bilimsel yönetimin işletmenin etkinlik ve verimlilik açısından mekanik bir gözle bakmış olmasıdır. Bu bakış açısı birbirinin aynısı insan modeli istemektedir. Bu bakış açısına sahip olanlar farklılıkları kuruluşların hedeflerini yerine getirmesine, uyumlu ve düzgün bir şekilde çalışmasına engel teşkil eden bir durum olarak görülmesidir (Schmidt ve Tannenbaum, 2000:11). Bu yaklaşım için farklılıkların varlığı işleri pek çok yönden güçleştirmektedir bu yüzden farklılıklar değil benzerlikler artırılmalıdır. Çünkü farklılığı; benzer olmayan, benzemeyen olarak tanımlarsak benzerlik ile taban tabana zıt bir kavram olduğunu özetlemiş oluruz.

Benzerlik ve özdeşlik kavramları işletmenin farklı yönetsel pozisyonlarında değerlendirildiğinde örgüt için bir kısır döngüdür. İşletmenin her kademesinde farklılık baş edilmesi gereken bir olumsuz durum değil yönetilmesi ve rekabet stratejisi haline getirilmesi gereken önemli bir güçtür.

1.1.3 Farklılığın Sebepleri

Farklılığın sebepleri vardır. Ancak bir farklılık türü birden çok sebebin ürünü olabilir. Farklılığın sebepleri kişiden ve kişiye ait değerlerden kaynaklandığı gibi örgütsel süreçlerden de kaynaklanabilir. Bu bölümde farklılığın sebepleri üzerinde durulacaktır.

1.1.3.1. Doğal Sebepler

Farklılığın doğal sebebi farklılık unsurunun kişi veya örgüt dışındaki sebeplerden kaynaklanmasıdır. İnsanların kız veya erkek olarak dünyaya gelmesi, hangi ırka sahip olduğu, rengi, dili, doğuştan veya sonradan bir engelle sahip olması doğal sebeplerdir. Doğal sebepler farklılıkları kişinin kontrolü dışında meydana getirir.

Doğal sebepler kişiyi başlı başına bir rolün içine sokar. Doğal sebeplerle ilgili olarak toplumda oluşmuş değer yargıları vardır ve kişiyi sahip olduğu bu özelliklere uygun davranışlar sergilemesi beklenir. Cinsiyeti kız olarak meydana gelen birisi “kadın” olmanın gereklerini yerine getirerek büyür. Irk kavramı da bu açıdan değerlendirilebilir. İnsanın ırkını, doğduğu yeri, annesini, babasını seçme şansı yoktur. Doğduğu anda tıpkı cinsiyeti gibi kendisi bu olguların içinde bulur. Bulduğu toplum tarafından da bu olguların rollerini yapması beklenir. Bu nedenle doğal farklılıklara evrensel insan hakları çerçevesinden bakılması ve doğal olan bu farklılıkların örgütlerin sosyal yapılarını güçlendirdiğinin bilinmesi gerekir.

1.1.3.2. Sosyo-Kültürel Sebepler

Sosyo kültürel sebepler kişinin içinde doğup büyüdüğü, kişiliğini şekillendiren, hayat tarzı tutum, inanç ve değerlerini oluşturan sebeplerdir. İnsan sosyal bir varlıktır. İnsan bir toplum içinde doğar ve ilk çocukluk çağlarından itibaren o toplumun değerleriyle yetişir. Toplumun sosyal değerleri kültürel bir ahenk içinde insanların ruhunu şekillendirilir.

Farklılığı meydana getiren sebeplerden biri olduğu düşünülen kültür ise toplumdan ayrı düşünülemez. Kültürün konusu, sosyolojinin temel başlıklarından birisidir. Kültür, bilgiyi, sanatı, ahlakı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın cemiyetin bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları da içine alan bir bütündür (Erkal, 1982:65).

Taylor'a göre; kültür, bilgiyi, imanı, sanatı, ahlakı, hukuku, örf ve âdeti ve insanın toplumun bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün maharet ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür.

Kültürün ırkla değil, ama eğitim ve öğretim ile kazanıldığını ve sosyal miras olarak hak edildiğini ve devredildiğini belirten sosyolog ve sosyal antropolog Malinowski de, kültürü açıklarken bir misalden hareket etmektedir. Ona göre, bir zenci çocuk yaşadığı sosyal çevresinden alınarak Fransa'ya götürüldüğü takdirde, kendi ülkesinde, haşin tabiat ve ormanlar arasında alacağı şekilden çok farklı kişilik kazanacaktır. Farklı bir dil, değişik inanç ve gelenekler, değer hükümleri ile farklı sosyal bütününün organizasyonunun ortak kültürünü taşıyacak hale gelecek olan zenci çocuk kendi vatanındakinden farklı bir sosyal miras ile temas halinde olacaktır (Erkal, 1982:65).

Kültür en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimidir (Hasanoğlu, 2009:45). İnsan davranışının öğrenilen yönüdür. Özel bir kültürden söz ettiğimizde toplumdaki insanların toplam paylaşılmış yaşam biçimleridir. Onların duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplardır. İnsan yetiştiği bu kültürde ister istemez bu kalıplara göre yetişir. Maddi olabileceği gibi (konut yapma biçimi, giyim, kuşam, yemek, araç- gereç vb.) manevi öğeleri (din, inanış, gelenekler vs.) de kapsar (Tezcan, 1993:13).

Kültür sözcüğünün uzun bir tarihçesi vardır. Sözcük Latince'deki "culture" den gelmektedir. Türk dil kumu sözlüğü bu kelimeye "ekin" karşılığını vermiştir. Ancak bugünkü anlamda kültür kelimesini ilk kez Voltaire kullanmıştır. Voltaire'ye göre "culture", insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. Sözcük bu tanımdan sonra Almanlar tarafından "cultur" olarak kullanılmış daha sonra bu sözcük, diğer milletlerin sözlüklerinde geçerek "kültür" haline gelmiştir (Eroğlu, 1982:187).

Kültür, insanın meydana getirdiği bir şey ve insani yaşamın şartıdır. İnsan kültürü oluşturur, fakat kültürde insanı oluşturur. Bu durumu kültürleşme sağlar.

Kültürün içe dönüşüm süreci dediğimiz kültürleşme, kişinin kendi kültürünü oluşturan düşünce, eylem ve duygu biçimlerini özümsemesidir (Tezcan, 1993:13).

Mehmet Kaplan için kültür; insan elinden ve dilinden çıkan her şeydir. Ziya Gökalp medeniyetin beynelmilel olduğunu, çünkü milletler arasında alınıp verilebildiğini ifade etmektedir. Buna göre manevi kültür (hars), bir milleti, millet yapan ve onun öz şahsiyetini belirleyen moral unsurlardan (örfler, adetler, kolektif davranışlar ve kolektif tutumlardan) meydana gelen kültür bölümüdür (Kurktan, 1974:16).

Kültürün sosyal psikoloji açısından yapılan tanımları yönetim bilimi için yapılan tanımı ile örtüşür. Yönetim bilimleri açısından; kültür, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. Şu durumda kültür, bir toplumu (veya örgütü) meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine alır. Böylece kültür, o toplumda mensuplarının çoğunluğunda ortak olan ve onu diğer toplumlardan (örgütlerden) farklı yapan bir hayat tarzı temin etmektedir (Eroğlu, 1982:3-4).

Yapılan tüm kültür tanımları kültürün insanları ve örgütleri şekillendiren bir etkisi olduğunu göstermektedir. Farklılıkların yönetimi açısından üzerinde durulması gereken farklı kültürlerin farklı insan modelleri oluşturması gerçeğidir. Kültür insanın iş algısından, birlikte çalışma ve sorumluk üstlenme algısına, ekonomik beklentilerinden çalışma saatlerine kadar birçok algısını şekillendirir. Ne basit örneğiyle ulusal çaptaki bir işletmede Cuma namazı saatinin çalışma saati olması bir tartışma konusu olabilir. Aynı durum çokuluslu işletmeler içinde geçerlidir. Yılbaşı tatili için Hıristiyanlar bir hafta bayram yapmak isterken, Müslümanlar ramazan ve kurban bayramı için aynı talepte bulunacaktır. Böyle değerlendirildiğinde çokuluslu işletmeler için farklı ulusal kültürler, ulusal ölçekteki işletmeler için ülkenin farklı bölgelerinin farklı bölgesel kültürleri farklılık sebebidir.

1.1.3.3. Psikolojik Sebepler

Psikoloji, kişilik ve karakter kavramlarını inceleyerek davranışın nedenlerini araştıran bir bilim olarak kişisel farklılıklar üzerinde önemle durmaktadır (Eren, 2001:92). Psikologlar her insanın doğuştan fizyo-biyolojik olarak farklı karakterlere sahip olduğunu saptamışlardır. Üstelik insanın her gün yaşadığı olaylar, karşılaştığı insanlar nedeniyle daha da farklılaşmaya yüz tutarak kişiliğini geliştirdiği söylenebilir.

Yönetmel olarak insanların bu farklı görünimleri kişiler üzerinde farklı yönetmel politikalar uygulamak gerektiğini ortaya koyar.

İnsan tam anlamıyla biyo-psiko-sosyo-filozofik bir varlıktır (Alper vd.,1997:7). Dinamik psikolojinin kurucusu Sigmund Freud'a göre sağlıklı insan "çalışan ve seven" insandır. Bu noktadan hareketle sağlıklı olmanın önemli koşullarından biri çalışabilmek, üretebilmek, ortaya bir ürün koyabilmek olduğunu söyleyebiliriz.

Yeryüzünde yaşayan her bireyin düşünce içeriği ve yapısı birbirinden farklıdır. Bazen insanların düşünceleri birbirine yaklaşır veya birbirini andırır ama çoğunlukla kişiler arasında düşünce boyutunda bir takım çatılmalar olur. Bunu sebebi psikolojik nedenlerdir (Bukovik, 2004:23).

İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği düşünebilme yeteneğidir. Düşünebilme yeteneği bazı psikolojik faktörleri gündeme getirir. İnsanın sağlıklı olabilmesi için sadece bedensel sağlığının yerinde olması ile olmaz. Ruh sağlığı, yani ruhsal yönde sağlıklı olmak, toplumsal yaşamın gerekliliklerine göre kişinin çevreye uyum sağlaması ve kendinden hoşnut olmasıdır. Ruh sağlığı yerinde olmayan kişi çevreye karşı uyumsuzluk belirtileri gösterir. O halde psikolojik olarak sağlıklı olmak kendisiyle ve çevredekilerle uyum içinde olma durumudur denilebilir. Ruh hayatındaki her nedensellik, insanların mekanik ve fiziksel davranış farklılığı gösterme eğilimine sebep olmuştur (Adler, 2000:16). Farklılığın psikolojik sebepleri insanların tamamının birbiriyle uyum içinde olmasını beklemek üzerine örülü değildir. Bu durum sadece ruh sağlığı ile açıklanamaz.

Birçok davranışın kökenini bilinçaltında ve akıldışı alanlarda aramak gerektiğini biliyoruz. Bu nedenle, davranışları izah ederken sadece birkişinin öne sürdüğü somut kavramlara bakarak, davranışlarını haklı çıkarmak için giriştikleri çabalarla yetinememeli ilgili kişilerin kişiliğini oluşturan psikolojik faktörleri de düşünmeliyiz.

İnsan bu psikolojik sebeplerden aşağıdaki farklılıkları gösterebilir:

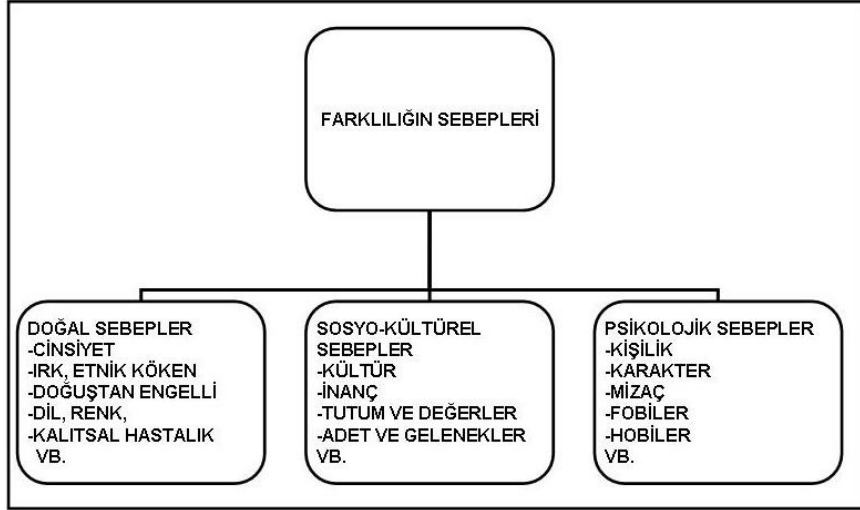
- Olaylar karşısındaki öfke, stres, heyecan vb. tepki düzeyi
- Girişim ruhu
- Hırslı veya boş vermiş olması
- Toplum içindeki davranışları (sosyal fobi durumu)
- Fobileri (her çeşit korkuları, karanlık, köpek, yükseklik korkusu vb.)

Ortak bir kültürden gelen insanlar için kültürel anlamda bir benzerlik söz konusu olabiliyorken aynı anneden ve babadan meydana gelen çocuklarda bile psikolojik benzerlik olmayabilir. Farklılığın psikolojik sebepleri onun görünmeyen yüzünü ilgilendirir. İnsanı evrensel bir kardeşlik sevgisine götürende, seri bir katil yapan da psikolojik yanındır. Örgütler açısından da insanı makinden ayıran duygularındır. İşletmeyi sabote etmeyi düşünen insanda, işletme için hayatını feda eden insanda yine aynı farklılıktan beslenir. Bu nedenle psikolojik faktörlerden kaynaklanan farklılıklar inceleme alanı en zor farklılıklardır.

Farklılığın sebepleri incelendiğinde farklılık unsurlarının hepsinin kaynağında insan olmanın doğasının yattığı söylenebilir. Diğer bir ifade ile insan olmak zaten farklı olmaktır. Farklılığın sebebi olarak bir sınıflandırmayı tamamen kabul etmekte doğru olmayacaktır. Bir farklılık türü birden çok sebebin meydana getirdiği bir sonuç olabilir. Örneğin etnik kimlik ırk ile aynı anlamı içermez. Ancak etniklik ırk kavramının sosyal ve kültürel değerlerle meydana getirdiği bir sonuçtur. Mizacı farklılıkları da böyledir. Doğal olarak kadının ve erkeğin mizacı farklılık gösterebilir. Ancak kadınların ve ya erkeklerin tamamı aynı mizaca sahiptir diyemeyiz. Yetişilen

sosyo-kültürel ve psikolojik ortam insanın mizacını şekillendirir. Bu örnekler bize bazı farklılık unsurlarının birden çok sebebin ürünü olabileceğini gösterir.

Farklılık sebeplerini bir şekil üzerinde gösterelim.



Şekil 1.1 Farklılığın Sebepleri

1.1.4 Örgütler İçin Farklılıkların Önemi

Günümüz rekabet ortamında işletmeler açısından değişime uyum sağlayabilme ve hızlı rekabet edebilme ancak nitelikli ve uyumlu insan gücüyle mümkündür (Aksu, 2008:7). Etkin firmalar rekabette başarı kazanmak için etkin bir şekilde tüm elemanlarının performansını artırmalıdır (Pfeffer; 1995:23-24). İşletmenin farklı yönetsel seviyeleri için farklılığın anlamı değişir. Verilen talimatları yerine getiren üretim bandındaki bir işçi için farklılığın önemi; fiziksel özelliklerinin, inançlarının, tutum ve değerlerinin yani sahip olduğu tüm farklı özelliklerinin örgütteki en üst seviyeye kadar herkes tarafından saygıyla karşılanmasıdır. Ancak üst yönetim kademesi için her farklı kişi; farklı çözüm önerileri, farklı yönetsel değerler ve farklı paradigmlar demektir. Hangi seviyede olursa olsun farklılığın saygı görmesi en başta işletme açısından olumlu bir hava huzurlu bir çalışma ortamı demektir. Farklılıkların yönetsel bir güç haline gelmesi bu olumlu havanın sağlaması ile başlar.

Farklılıklar; farklı kişilerin sahip oldukları çeşitli yeteneklerin yönetimi ile ilgilidir. Çalışanların teşvik edilmesi ve var olan tüm yeteneklerinden yararlanılmasına olanak verildiği için örgütün performansına pek çok yarar sağlar. Farklılık unsurları bu sayede işletme açısından başka işletmeler tarafından taklit edilemez bir temel bir işletme yeteneği haline getirilebilir. Nitekim işletme yeteneği; işletmenin fark edilebilen, ancak kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle fiziki olmayan ve işletmeye veya ürünlere farklılık, ayrıcalık verebilen unsurlardan oluşur (Ülgen ve Mirze, 2006:118).

Gerek yasal düzenlemelerin gerekse sosyal süreçlerin etkisi ile büyük bir iyi niyetle yapılan çeşitlendirme girişimleri işletme içinde kimi gerginliklere sebep olabilir. Çünkü örgüt yapısını farklı unsurlarla çeşitlendirmenin örgütsel etkinlikte mümkün olan sızramayı sağlaması için yönetsel bir anlayış geliştirmek gerekir. Örgütler için farklılıklar, yönetilmesi gereken bir durumdur. Farklılıkların anlaşılmadığı, kabullenilmediği ve iyi yönetilemediği durumlarda dört farklı düzeyde sorunla karşılaşılması beklenebilir (Barutçugil, 2004:228);

- Bu sorunların en hafif olanı kişisel düzeyde olan ve o kişiyi rahatsız eden sorunlardır. Kişide iş tatminsizliği, bireysel performans düşüklüğü sağlayabilir.
- Gruplar ve takım içinde ilişki ve iletişim sorunu olarak ortaya çıkabilir. Bu durumda takım motivasyonu ve performansı ciddi biçimde etkilenebilir.
- Tüm örgüt çapında sorunlara yol açabilir. Uygun politika ve prosedür geliştirilmediğinde farklılıklardan kaynaklanan sorunların bütün örgüte yansıyan ciddi durumlar yaratması beklenebilir.
- Örgütü aşan toplumsal bir sorun olabilir. Günümüz açık toplumunda farklılık sorununu toplumun bir kesimini veya tamamını ilgilendiren bir sorun hainle getiren yanlış bir uygulama kapsam ve boyutuyla çok sayıda kişi ve kuruluşu içine alacak şekilde geniş bir problem (Kriz) olabilir.

Görüldüğü gibi bireysel boyuttan işletmeyi aşan toplumsal bir boyuta kadar çeşitli aşamalarda farklılık sorunları meydana gelebilir. Bir yanda işletme yeteneklerini taklit edilemez boyutta farklı kılan bir güç, bir yanda toplumsal bir kriz.

Farklılıkların yönetimi bu açıdan yerin yüzlerce metre altından değerli elmasları çıkarmaya benzetilebilir. Çıkacak maden eşsiz bir elmadır ama elması çıkarmak için eşsiz bir yönetsel başarı gerekmektedir. Zira başarısız bir yönetim ocağın çökmesinde sebep olabilir.

İşletmeler açısından farklılıkların önemini üç değerler dizisi ile açıklamaya çalışalım (Thomas ve Ely, 2006:130);

- Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması
- Erişim ve Meşruluk Paradigması
- Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlamak Paradigması

1.1.4.1 Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması

Ayrımcılık ve hakkaniyet paradigması, ayrımcılığın yanlış olduğuna inanmaktadır. Söz konusu paradigma, asimilasyonu renge ve toplumsal cinsiyete karşı duyarsız konformizmi idealleştirmektedir. Ayrımcılık ve hakkaniyet paradigması örgütlerin farklılıklara karşı ayrımcılık yerine hakkaniyet içerisinde eşit olması anlamına gelir. Buna göre, kaydedilen ilerleme, firmanın işe alma ve işte tutma hedeflerini gerçekleştirme derecesiyle ölçülmektedir. İşe alma aşamasından başlamak üzere herkesin eşit haklara sahip olduğu, ayrımcılığa uğramaması nedeni ile işte tutma hedeflerinin gerçekleşmesi gösterge olarak değerlendirilir. Bu paradigma çağdaş yönetim değerleri açısından örgüt üyeleri arasında yasal eşitliği sağlamak olarak değerlendirilir. Farklılıklar bireyler için engel değildir ancak yine aynı paradigmaya göre farklılıkları engellemek eşitlik için gereklidir.

1.1.4.2 Erişim ve Meşruluk Paradigması

Erişim ve meşruluk paradigması ayrımcılık ve hakkaniyet paradigmasının aksine farklılıkları yüceltmektedir. Buna göre örgütler, daha fazla çeşitlilik taşıyan bir müşteri çevresine erişmeye çalışır, demografik yapılarını hedeflenen tüketicilere uygun hale getirir. Hedef tüketici grubuna daha doğrusu bu grubun ilgi ihtiyaç ve taleplerine ulaşmanın yolu hedef kitlenin farklı özelliklerine benzer bir istihdam

modelini uygun görür. Ama bu paradigma, farklı kimlik gruplarından çalışanların kendilerini marjinalleşmiş ya da sömürülmüş hissetmesine yol açabilir.

Bu durumu engellenmenin yolu ise farklılıkları yönetmektir. Marjinalleşme değişimin önünde bir direnme nedeni olmanın da ötesinde sosyal bir grup olan örgüt için kriz nedenlerini içinde barındırır. Bu tehditleri minimum düzeye indirmek ve örgüte çok yönlü bir fayda sağlamanın yolu bu farklılıkları yönetmektir.

1.1.4.3 Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlamak Paradigması

Doğru bir liderlik anlayışıyla yönetilen firmalarda oluşan üçüncü paradigma, eğer çalışanların farklılıklarından yaratıcı fikirler ortaya koymak amacı ile yararlanmaları sağlanırsa, yararlı öğrenmelerin gerçekleşebileceğini ve firmaların misyonlarını yerine getirmede daha etkin olabileceğini göstermektedir. Bu paradigmaya göre; çeşitlilikten öğrenmenin koşulları yaratılabilir. İnsanlar işyerlerinde kültürel deneyimlerden yararlanma konusunda özendirilirler. Gerginlikleri duyarlı bir tutumla olgu olarak kabul ederler ve çözüm üretirler.

Bu paradigma farklılıkların yönetimi açısından önemlidir. Farklılıkları işletmenin üretim gücü, iş perspektifi olarak değerlendirmek yeni bir işletme değeri meydana getirmek anlamına gelir. Çeşitliliği iş perspektiflerine bağlamak örgütün sahip olduğu tüm farklılıkların üretim gücü haline getirilmesi olarak özetlenebilir.

1.1.5 Örgütlerdeki Farklılıklar İçin Yasal Düzenlemeler

Yasa koyucu irade için toplumun huzur içinde yaşaması önemli bir durumdur. Toplum içindeki her bireyin kendisini yaşadığı ülkeye ait hissetmesi, ancak herkesle eşit olduğu duygusunu hissetmesi ile olur. Bu yüzden işletmelerin bünyesinde farklılık unsuru içeren insanların istihdam edilmesi yönündeki yasal düzenlemelerin amacı ayrımcılığı ve eşitsizliği önleyerek toplumsal barışı sağlamaktır. Ülkelerin içerdiği farklılık unsurlarının niteliği bu yasal düzenlemelere ve uygulamalara yön vermiştir. Örneğin Amerikan Hükümetleri için siyahlar ve beyazlar arasında eşitliği sağlayıcı yasal düzenlemeler ön plana çıkarken ülkemizde kadınların iş gücüne katılımı ile ilgili bir düzenleme işletmeler açısından daha önemli sayılır. Ancak

evrensel geçerliliği olan kanunlarda vardır. Yasal düzenlemeler genel anlamda ayrımcılığa karşı bir engellemeyi içermektedir.

Farklılıkların yönetiminin fikrinin ortaya çıktığı Amerika'da 1964'ten önce kadınlara, siyahlara ve diğer azınlıklara karşı ayrımcılık serbestti. 1964'te yürürlüğe giren Amerika Medeni Haklar Yasası yasal anlamda ilk adımdır.64'ten önce yasal bir zorunluluk yokken işyerlerinde genellikle beyazlar ve erkekler çalışmakta idi. Fakat özellikle son otuz yıldır ayrımcılığa karşı çıkan kanunlar bu durumu değiştirmiştir.

İşlemelerde demografik farklılıklara sahip insanların istihdam edilmesi için yasal düzenleme yapılması gerekmektedir. Amerika'da eşit iş fırsatları ile ilgili politikaları oluşturmak ve açılan davaları onaylamak için Eşit İş Fırsatları Komisyonu (EEOC) kurulmuştur. Açılacak davalar; 1964 Medeni Haklar Yasası, Eşit Ücret Yasası (EPA), İşe Almada Yaşa Bağlı Ayrımcılık Yasası (ADEA) ve Engelli Amerikalılar Yasası (ADA)'ya göre açılmakta ve yürütülmektedir.

Kanada'da ayrımcılık konusundaki yasalar çok katıdır. Irk, renk, milliyet, din, yaş, cinsiyet, medeni hal, ailevi durum, engellilik ve cinsel tercihle ilgili ayrımcılık yapmak yasaktır. Bu ülkede insan hakları yasalarını Kanada İnsan Hakları Yasaları Komisyonu uygulamaktadır. Benzer bir durum Avustralya'da vardır. Her Türlü ayrımcılığa karşı Avustralya İnsan Hakları ve Eşit Fırsatlar Komisyonu yasal işlemleri yürütmektedir (yenibir.com).

Tablo 1.1 Eşit iş fırsatını etkileyen başlıca Amerikan Federal Yasaları

YASA	İÇERİK
1963 EŞİT ÜCRET YASASI	Eşit iş için cinsiyet ayırımına dayalı ödeme farklılıklarını yasaklanması
7. BAŞLIK, 1964 SİVİL HAKLAR KANUNU (1972’de değişikliğe uğramıştır)	İrk, renk, din, cinsiyet veya milli kökene dayalı iş ayrımcılığını yasaklamaktadır.
İŞE ALMADA YAŞ AYRIMI KANUNU (1967) (ADEA)	İşe alma, terfi, işten çıkarma, yok sayma ve tazminat gibi iş durumlarının herhangi birinde yaş ayrımcılığını yasaklar. Yaşı 40 ve üzerinde olanları korumaktadır.
1973 REHABİLİTASYON KANUNU	İşi yapabilecek yeterlilikte ise fiziksel veya aklen özürlü olan işçi veya başvuranlara federal projeleri üstlenenler veya taşeronlar tarafından ayrımcılık yapılmasını yasaklar. Bu kanun ayrıca üstlenenlerin özürlülerin işe alınması ve bireylerin ilerlemesinde olumlu bir yaklaşımda olmalarını gerektirmektedir.
1986 GÖÇMEN REFORM VE KONTROLÜ KANUNU (IRCA)	Vatandaşlık durumu ve milli kökeni dolayısıyla Amerika’da çalışmasına onay verilen insanlara karşı işverenlerin işe alma ve işine son verme durumlarında ayrımcılık yapılmasını yasaklar. Bu kanun (IRCA) Amerika’da çalışmasına izin verilmeyen bir yabancıyı bilerek işe almasını işveren için kanunsuz yapar. Tüm yeni işe alınanlar kimliklerini ispatlamalıdır ve Amerika’da çalışmaya uygun olmalıdır.
1990, AMERİKAN ENGELLİLER KANUNU, BAŞLIK 1 (ADA)	İş uygulamaları veya süresi, durumu ve işin ayrıcalıkları gerekçesiyle, işi yapabilme yeterliliğine sahip özürlü katılımcı ya da işçilere ayrımcılık yapılmasını yasaklamaktadır.

KAYNAK: Francesco ve Gold, 1997: 226 (Aktaran; Aksu, 2008: 18)

Avrupa Birliği Hukuku’nda fırsat eşitliği, kadın ve erkeklerin eşit muameleye tabi tutulmalarına yönelik kanunlar vardır. İstihdamla ilgili haklar başlığı altında eşit ücret ve iş yerinde eşit muamele ile ilgili haklar koruma altına alınmıştır.

Türkiye’de ise; cinsiyet ve engelliler konusu farklılıkların yönetimi açısından ön plana çıkan unsurlardır. Ülkemizde de Avrupa yasalarına benzer uygulamalar görülmektedir ama uygulamada bazı sorunlar olduğu göz ardı edilemez. 2003 tarih ve 4857 sayılı İş Kanununun 5. maddesinde “İş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye,

iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştıramaz. İşçinin cinsiyeti nedeni ile özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük ücretin uygulanmasını haklı kılamaz (alomaliye.com)” denilmektedir. Bu hüküm Avrupa Birliği standartlarında bir yasal düzenlemedir.

Ayrımcılık başlığı altında başka bir yasal düzenleme ise TCK'nın 122. maddesidir. 122. maddede “Kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak; a) Bir taşınır veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya bir hizmetin icrasını veya hizmetten yararlanmasını engelleyen veya kişinin işe alınmamasını yukarıdaki hallerden birine bağlayan, kimse hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir (5237 s.TCK, 2005:92-93)” denilerek ayrımcılığın engellenmesine yönelik hukuki bir yaptırım getirilmiştir.

İşletmeler açısından örgütlerdeki farklılık öncelikli olarak yasal düzenlemelerden kaynaklanan hükümleri yerine getirmektir. Bir işletmede kanunun ön gördüğü minimum sayıda engelli (özürlü) ve eski hükümlü, terör mağduru gibi insanların çalıştırılması yasal açıdan farklılık sebebidir. Bireyler arasında çalışma hayatında eşitsizliği engellemek için anayasa başta olmak üzere çalışma yasalarına hükümler konulmuştur.

Ülkemizde çalışma hakkı Anayasa'da yer almış, ayrıca 50. maddede bedeni ve ruhi yetersizliği olanların çalışma şartları bakımından özel olarak korunacağı öngörülmüştür. Ayrıca 1475 sayılı İş Kanunu özürlülerle ilgili düzenlemelere yer vermiştir. Özürlülerin çalıştırılması ile İş ve İşçi Bulma Kurumu tarafından mesleğe yönettirmeleri ile ilgili düzenlemeler yapılması öngörülmüştür(ozida.gov.tr).

Ülkemizde 1997 yılından itibaren özürlüler alanında önemli değişiklikler yapılmıştır. Bu husus Özürlüler İdaresi Başkanlığı kurulmasına ve Özürlülerin Durumları İle İlgili Çeşitli Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Yetki Kanunu ile sağlanmıştır. Yapılan değişiklik ve düzenlemeler

arasında Başbakanlığa bağlı bir Özürlüler İdaresi Başkanlığının Kurulması, Devlet Memurları Kanunu, İş Kanunu, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Kanunu gibi kanunlarda değişiklikler yapılması ve Özel Eğitim Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin yürürlüğe konması gibi hususlar sayılabilir (Uşan, 2003;2). 1475 Sayılı İş Kanununun 25. Maddesine göre 50 ve üzeri işçi istihdam eden işverenlerin %3 oranında özürlü çalıştırma zorunluluğu bulunmaktaydı.

Bu hüküm Kasım 2009 özürlüler açısında pozitif anlamda değiştirilerek; 5763 sayılı İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'la işverenler, “50 ve daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde 3 özürlü, kamu işyerlerinde ise yüzde 4 özürlü ve yüzde 2 eski hükümlü işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlü olacak” denilmiş ve kamuda % 3 lük oran, % 4'e çıkmıştır. Yine aynı yasanın 98. Maddesine göre, yükümlü olduğu halde özürlü istihdam etmeyen işverenlerden 1999 yılı için 124 TL ceza alınmakta olup, bu ceza her yıl Vergi Usul Kanununun yeniden değerlendirilme oranında artırılarak uygulanmaktadır. 4857 Sayılı İş Kanununun 30. Maddesine göre; “Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranların üstünde özürlü çalıştıran işverenlerin kontenjan fazlası işçiler için özürlü çalıştırmakla yükümlü olmadıkları halde özürlü çalıştıran veya çalışma gücünü yüzde seksenden fazla kaybetmiş özürliyi çalıştıran işverenlerin bu şekilde çalıştırdıkları her bir özürlü için 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununa göre ödemeleri gereken işveren sigorta prim hisselerinin yüzde ellisini kendisi, yüzde ellisini Hazine öder” denilmiştir. Bu ifade farklılıkları artırıcı bir düzenleme olmasının yanında toplumsal anlayışın gelişmesine yardımcı olacaktır.

Bu maddeye devamında “aykırılık hallerinde 101 inci madde uyarınca tahsil edilecek para cezaları Türkiye İş Kurumu bütçesinin Maliye Bakanlığınca açılacak özel tertibine gelir kaydedilir” denilmektedir. Bu hesapta toplanan paralar özürlülerin mesleki eğitim ve mesleki rehabilitasyonu, kendi işini kurma ve bu gibi projelerde kullanılmak üzere Türkiye İş Kurumuna aktarılmaktadır. Toplanan paraların nerelere ve ne kadar verileceği Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğünün koordinatörlüğünde, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Özürlüler İdaresi Başkanlığı, Adalet Bakanlığı Ceza ve

Tevkif Evleri Genel Müdürlüğü, Türkiye Sakatlar Konfederasyonu ve en çok işçi ve işvereni temsil eden üst kuruluşların birer temsilcilerinden oluşan komisyon tarafından karara bağlanmaktadır. Yasal olarak komisyonun çalışma usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenmektedir.

Tüm bu değerlendirmelerden ve yasal düzenlemelerin detayından sonra Türkiye’de özürlü ve eski hükümlü açısından sayısal verilere göz atmak gerekirse karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır:

Tablo 1.2. İşgücü durumuna göre özürlü nüfus (15 > = yaş)

	A. Toplam			B. Erkek		C. Kadın		İşgücü			
	Toplam Nüfus			Toplam		İstihdam		İşsiz		İşgücünde Olmayan	
	A	B	C	B	C	B	C	B	C	B	C
Toplam	1.437.124	845.373	591.751	272.345	39.719	232.667	31.164	39.678	8.555	573.028	552.032
Kent	724.006	425.754	298.252	158.943	26.474	133.144	19.968	25.799	6.506	266.811	271.778
Kır	713.118	419.619	293.499	113.402	13.245	99.523	11.196	13.879	2.049	306.217	280.253

KAYNAK: Türkiye Özürlüler Araştırması, 2004; s.45.

Başka bir yasal düzenleme alanı olan özürlüler hakkında ise şu verileri değerlendirebiliriz.

Tablo 1.3. Ülkemizde özürlülük oranı

A. Toplam B. Erkek C. Kadın				%					
Toplam Özürlü Nüfus				Ortopedik, Görme, işitme, Dil ve Konuşma ve Zihinsel Özürlü Nüfus			Süreğen Hastalığa Sahip Olan Nüfus		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Türkiye	12.29	11.10	13.45	2.58	3.05	2.12	9.70	8.05	11.33
Yaş Grubu									
0-9	4.15	4.69	3.56	1.54	1.70	1.37	2.60	2.98	2.20
10-19	4.63	4.98	4.28	1.96	2.26	1.65	2.67	2.72	2.63
20-29	7.30	7.59	7.04	2.50	3.34	1.74	4.80	4.24	5.30
30-39	11.44	10.43	12.42	2.56	3.18	1.95	8.89	7.26	10.46
40-49	18.07	15.15	21.08	2.65	3.29	1.99	15.43	11.86	19.09
50-59	27.67	22.56	32.67	3.23	3.73	2.74	24.44	18.83	29.94
60-69	36.96	31.60	42.02	5.14	5.65	4.65	31.82	25.95	37.37
70 +	43.99	39.77	47.77	7.89	8.45	7.38	36.10	31.32	40.49
Bilinmeyen	11.68	6.30	14.17	0.43	0.53	0.25	11.33	5.77	14.09
Yerleşim Yeri									
Kent	12.70	11.38	13.99	2.20	2.60	1.81	10.49	8.78	12.18
Kır	11.67	10.69	12.63	3.16	3.74	2.59	8.50	6.95	10.04

KAYNAK: Türkiye Özürllüleri Araştırması, 2004: 6

Türkiye’de yasal düzenlemelerin bir gereği olarak özellikle özürlü ve eski hükümlü bireylerin istihdam edilmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. İş kollarına göre 2004 yılı başı itibari ile özürlü ve eski hükümlünün sektörlere göre dağılımı şu şekilde olmuştur.11 işkolunda 2003 Aralık sonu yani 2004 başı itibariyle çalışan toplam 61 399 işçinin 1 723’ü özürlü, 849’u eski hükümlü olarak toplamda 2572 kişi istihdam edilmiştir.

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, en yüksek oranda özürlü ve eski hükümlü istihdam eden işkolları Ağaç (% 7.9), Çimento (% 7.2) ve (% 6.8) oranı ile Kimya’dır. Araştırma sonuçları 11 işkolunda ortalama olarak % 2.81 oranında özürlü ve % 1.38 oranında eski hükümlü çalıştırıldığını göstermiştir.

Tablo 1.4. Ülkemizde sektörlere özürlü ve eski hükümlü oranları

İŞKOLU	TOPLAM	İŞÇİ SAYISI		İSTİHDAM ORANLARI	
		ÖZÜRLÜ	ESKİ HÜKÜMLÜ	ÖZÜRLÜ %	ESKİ HÜKÜMLÜ %
Ağaç	430	18	16	4.19	3.72
Cam	4989	100	46	2.00	0.92
Çimento	3834	147	131	3.83	3.42
Deri	330	5	2	1.52	0.61
İlaç	1534	65	11	4.24	0.72
İnşaat	6482	125	68	1.93	1.05
Kağıt	440	18	10	4.09	2.27
Kimya	2986	113	90	3.78	3.01
Şeker	15485	454	171	2.93	1.10
Tekstil	20548	557	219	2.71	1.07
Toprak	4341	121	85	2.79	1.96
Toplam	61399	1723	849	2.81	1.38

KAYNAK: <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1325> Erişim:

23.01.2010

1.2 FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Tüm insanlar ve toplumlar her zaman birçok boyutta çeşitli farklılıklara sahip olmakla birlikte, farklılık kavramını ve farklılıkların yönetimi anlayışının yönetim literatürüne kazandırılması 1990'lı yıllarda Amerika'da gerçekleştirilmiştir (Miller ve Rowney, 1999;307). İnsan farklılıklarından doğan çeşitli sorunlar birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bir yandan tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması için çabalayan bir yandan da herkesin farklılıklarına saygı duyulmaya çalışılan bir anlayışın yerleşmesine önem verilmeye başlanmıştır. Dolayısı ile farklılık kavramına başlangıçta bir insan hakları sorunu veya eşitlik sorunu olarak bakılmıştır denilebilir.

Farklılıklar konusunda ilk yönetsel çalışmaların Amerika'da yapılması normaldir. Çünkü Amerika küreselleşen dünyanın ekonomik anlamda tek patronudur ve dünya üzerinde farklılık unsurlarını en çok içeren ülkelerin başında gelmektedir. Dolayısı ile farklılıkların işletmeler için avantaj sağlayan bir stratejik unsur olması rekabet gücü için ne kadar önemli ise farklılık unsurları içeren Amerikan toplumu için; sosyolojik anlamda insan hakları ve eşitlik kavramı da sağlıklı bir toplum için o kadar önemlidir. Zira birinde işletmenin varlığı diğerinde toplumun(Devletin) varlığı söz konusudur.

Farklılıkların önemsinmesi ve yönetilmesi tartışmaları farklılıkların yönetimi konusunda iki farklı görüş ön plana çıkarmıştır. Bu görüşlerden birincisi Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'daki danışman ve işveren görüşleridir. Bu grup; örgüt içerisindeki farklılıklardan ve sosyal gruplardan yararlanarak, rekabet ortamını performans artırıcı bir araç olarak kabul etmektedir. Ticaret odası üyesi yönetici-akademisyenlerden oluşan başka bir grup ise farklılıkların yönetilmesinin endüstriyel disipline, geleneksel yapıya ve sosyal eşitliğe aykırı olacağı görüşünü benimsemektedir (Gatley ve Lessem, 1995:5). Ancak yönetim düşüncesindeki gelişmeler birinci görüşün yani farklılıkların işletme için avantaj unsuru haline getirilmesi görüşünün önem kazanmasını sağlamıştır. Farklılıkların yönetimi, en sade şekliyle; çalışan farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışa işaret etmektedir (Sürgevil, 2008:67).

Farklılıkların yönetimi; farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir (Aksu, 2008:5). Daha açık bir ifade ile bireysel ve örgütsel farklılıkların kabul edilmesi ve saygıyla karşılanmasıdır. Ancak işletmeler açısından farklılıkların yönetimi konusunda önemli olan; birbirlerinden farklı yapı, görüş ve anlayışta olan bireyleri aynı amaca yönlendirebilmek ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolunda güdüleyebilmektir (Linnehan ve Konrad, 1999: 399-340). Farklılıkların yönetimi örgüt açısından bir gelişme unsurudur. Farklılıklarının yönetimini, bir kuruluşun içindeki belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip kullanmayı içeren, geleceğe odaklanmış,

değerin yöne verdiği, stratejik, iletişime dayalı, şirket için katma değer yaratan bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli şekilde geliştirilmesidir (Suaydın, 2006:3).

Diğer yandan Humpries ve Grice söylevlerinde (1995:17), küreselleşmeyle birlikte bireyselleşmenin ön plana çıkacağını ve bunun sonucu olarak da örgüt içerisinde sosyal ve yapısal eşitliği birleştirmek için bireylerin/farklı grupların ortak çalışmalara, yaratıcı projelere katkıda bulunacağı pozitif değerlerin artacağını söylemiştir. Araştırmacılara göre, endüstriyel ekonomilerdeki fırsat eşitliği kavramının yaygınlaşması örgütün farklılıklara önem verdiğini gösteren önemli bir yönetsel araçtır (Doney, 1998:610). Bu bakış açısıyla Milliken ve Martins (1996:402) 'de bireyler arasındaki farklılığın bir örgüte katacağı katkıyı bilişsel çıktı, eşitlik sembolü, iletişim etkisi olmak üzere üç kavramsal boyutta incelemiştir.

Farklılıkların yönetimi işletmelerde üretimi, yaratıcılığı, verimliliği daha iyi noktalara taşımak için önemli bir strateji olabilir. Burada önemli olan; bir yandan farklılığın avantajlarını en üst noktalara çıkarmak ve işletme hedeflerine hizmet eder hale getirmek diğer yandan ise sakıncalarını en alt seviyeye indirerek örgüt sistemine ve disiplinine zarar vermemektir. Farklılıkların yönetimi, bir örgütteki herkesin kendinden bir şeyler katabileceği, örgütün hedefleri için bireysel performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktır (Thomas, 1996). R.Roosevelt Thomas (1990)' a göre farklılıkları yönetmek; farklılıkları içermek veya kontrol etmek anlamına gelmemektedir. Farklılıkların yönetimi, işgücüne katılan herkese farklılığından dolayı sahip olduğu potansiyellerini sergileme imkânı vermektir.

Cox ve Blake (1991) farklılıkları yönetmenin hem insanlar hem de örgütler için iyi olduğunu vurgulamakta ve farklılıkların akıllıca yönetilmesi yönündeki çabaların; birey –grup, örgüt ve toplum nezdinde fayda getireceğini düşünmektedir. Farklılıkların iyi yönetilmesi, işgücünün tümü için potansiyel faydalar yaratmaktadır (Özbilgin, 2005:24).

Araştırmacılara göre, endüstriyel ekonomilerde fırsat eşitliği kavramı kavramının yaygınlaşması örgütün farklılıklara önem verdiğini gösteren önemli bir yönetsel yaklaşımdır (Doney, 1998:610). Küreselleşme ile birlikte bireyselleşmenin

ön plana çıkması ve bunun sonucu olarak da örgüt içerisinde sosyal ve yapısal eşitliği birleştirmek için bireylerin ve farklı grupların ortak çalışmalarına, yaratıcı projelere katkıda bulunması, örgütte pozitif değerleri artıracaktır (Humpries ve Grice, 1995:17).

İşletmeler açısından küresel ekonomik ve rekabet modellerinin değişmesi ve insan odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi belki de farklılıkların yönetimi felsefesinin özünü oluşturmaktadır. Ancak küresel yaşamın sadece günümüzün değil, dünyanın farklı köşelerinden gelen insanların birbiriyle etkileşim içine girdiği dönemlerin de konusu olduğu unutulmamalıdır (Argüden, 2007:19). Roosevelt Thomas'ın farklılık kavramını ortaya atan ilk kişi olarak biliyoruz. Ancak yaklaşık beşyüz yıl önce, dünyanın ilk uluslar arası seyyahlarından, İspanyol kâşif Cebeza de Vaca İspanya Kralı'na yeni keşfedilen Amerika kıtasında yaşayan “garip” toplumların da Avrupalılar kadar insan olduklarını, dolayısı ile aynı şekilde davranmak gerektiğini yazmıştır (Argüden, 2007:20). Cebeza de Vaca'nın yazdığı bu ona; satırlar insan hakları ve farklılıkların bir arada yönetimi konusunda ilk yazılanlardan biri olma ünvanını verebilir diyebiliriz. Çünkü gelişmemiş ve kendilerinden farklı bir toplulukla karşılaşan kâşif, onlarında kendileriyle aynı olduğunu söyleyebilmiştir.

Toplumsal açıdan farklılıkların yönetimi denildiğinde; farklı gruplar arasındaki işbirliği ve iletişimi geliştirmek, kişiler ve kültürler arası anlayışın ve hoşgörünün geliştirilmesi anlaşılabilir. Böyle bir açıdan değerlendirme yapılırsa Türk Milleti'nin de farklılıkları bir arada yönetmenin hassas ayarlarına büyük katkılarda bulunabilecek tarihsel bir mirasa sahip olduğu belirtilmelidir (Argüden, 2007:21).

Türklerin Anadolu topraklarına hâkimiyetiyle birlikte oluşturdukları başta Selçuklu ve Osmanlı uygarlıklarına baktığımızda farklı dinlerin, farklı ırkların, farklı etnik köken ve mezheplerin, cemaatlerin bir arada yaşadığını görürüz. Örgütsel yönetim açısından en üst düzey devlet memurluklarına farklı kökenlere sahip insanların gelebilmesi insan hakları, eşitlik ve farklılıkların yönetimi açısından çok önemli verilerdir. Sadece yönetim alanında değil, insanların yüzlerce yıl huzur içinde

bir arada yaşaması da farklılıkların yönetimi açısından mükemmel bir organizasyonu görme imkânı sağlayacaktır.

Farklılıkları zenginlik olarak gören Yunus Emre, Hacı Bektaş Veli, Mevlana Celaleddin Rumi gibi ünlü düşünürlerin bu toplumdan çıkması tesadüf olamaz. Devlet idarecilerinin planlı bir şekilde yönetsel anlamda en üst düzey bürokratik yapılara ve özellikle de karar alma mekanizmalarına toplumun çeşitli kesimlerinden insanları alması, onları dinlemesi, farklı kesimlere farklı çözüm önerileri getirip ihtiyaçlarını gidermesi ülke iklimine olumlu etkiler kazandırmış ve kardeşlik duyguları ile bu insanlar asırlarca bir arada yaşamışlardır.

Örgütler açısından da durum bundan farklı değildir. Çünkü örgütler ekonomik, sosyal, idari, kamusal yönleri bulunan organizasyonlardır. Bu çerçeveden bakılırsa her işletme yaşayış yönünden bir topluluğun küçük bir modeli, organizma olarak da bir insanın mekanik modelidir denilebilir.

1.2.1 Örgütlerde Farklılıkları Yönetmek veya Etkin Yönetim

İnsanlar arasındaki çeşitli düzeydeki farklılıkların örgüt içi atmosferi bozmaması ve örgütün amaçlarına hizmet eder hale getirilmesi için farklılıkların planlı bir şekilde bir program dâhilinde yönetilmesi gerekir.

Bu farklılıklardan dolayı uzlaşmazlık, tartışma ve açık çatışmalarla karşı karşıya kalınmamasının tek yolu farklılıkların yönetilmesidir. Böyle bir yönetim geliştirilmemişse farklılıklar ortaya çıktığında yöneticinin başı derde girebilir. Sık sık güçlü duygular boy atar, nesnellik pencereden uçup gider, egolar tehdit altına girer ve kişisel ilişkiler tehlikeli hale gelir (Schmidt ve Tannenbaum, 2000:12). Meydana gelecek bu muhtemel krizlerin örgüt için bir güç haline getirilmesi ancak bu farklılıkların yönetilmesi ile mümkündür.

1.2.2 Farklılıkların Yönetiminden Etkin Yönetime

Farklılığın varlığı işletmelerde işleri çoğu kez güçleştirir. Bu güçlüğün engellenmesi için yöneticinin bunları iyi anlaması ve bunlarla etkili bir şekilde baş edebilmeyi öğrenmesi son derece önemlidir. Farklılıkları yönetmek işletmede

gerçekten sağlandığında etkin bir yönetim modeli oluşturulmuş olacaktır. Etkinlik sonuçlara varabilmek ile eşdeğer anlam taşır. Kişilerin yaptığı iş, eğer daha önce saptanmış, arzu edilen, hedeflenen, bir sonuca veya sonuçlara varabiliyorsa bu durumda etkili olmaktan söz edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2006:82).

İşletmeler içinde durum bundan farklı değildir. İşletme örgütsel anlamda önceden belirlediği hedeflere ulaşmışsa etkili olmuş demektir. Yönetimsel açıdan etkili olmak ise yönetici olarak işletmeye ait tüm kaynakları işletme hedefleri için kullanmada istenilen sonuca ulaşmaktır. 21. yüzyılda insan bir işletmenin en önemli kaynağıdır (Pfeffer, 1995:85). Yönetici etkin bir yönetim sağlamak istiyorsa farklılıkları işletme amaçları doğrultusunda yönetmek zorundadır.

Bir yöneticinin farklılıkların üstesinden etkin bir şekilde gelebilmesi için aşağıdaki yeteneklere sahip olması gerekir (Schmidt ve Tannenbaum, 2000:12).

- Farklılıkları teşhis etme ve anlama yeteneği
- Değişik davranış çeşitlerinin varlığının farkında olma ve bunlar arasında uygun olanları seçebilme yeteneği (Mack ve Snyder, 1957:212-248)
- Kendi duygularının (özellikle sosyal duyarlılığının ve hareket esnekliğinin) farkında olma ve bunlarla baş edebilme yeteneği

Farklılıkların yönetimi sorununun çözümünde iki temel varsayımı unutmamak gerekir. Bu varsayımlar(Schmidt ve Tannenbaum, 2000:13):

1. “İnsanlar arasındaki farklılıklar için “iyi” ya da “kötü” olarak görülmemelidir.” Farklılıklar kimi zaman sonuçta örgüte önemli yararlar sağlar, kimi zaman da bireylerin ve örgütlerin genel etkinliğini azaltarak yıkıcı olurlar. Bu yüzden en başından iyi veya kötü demek farklılıkların yönetimini istenilen amaçlara ulaşturmaz.

2. “Farklılıkların üstesinden gelmenin tek bir doğru yolu yoktur.” Değişen koşullara göre; farklılıklardan kaçınmak, onları bastırmak, iyice keskinleştirerek açıkça tanımlanmış çatışmaya dönüştürmek ya da problem çözmeyi zenginleştirmek için bunlardan yararlanmak son derece faydalı olabilir. Sürekli olarak “gergin havayı

yumuşatan” yönetici en etkin yönetici olmayabilir. Bireyselliğe ve farklılıklara, işbirliğini ve ekip çalışmasını tamamen ikinci plana itecek ölçüde önem veren yönetici de mutlaka başarılı değildir. Etkin yöneticinin, farklılıklara yönelik değişik yaklaşımlarda bulunabilen ve yüz yüze geldiği etmenleri iç görülü bir teşhis ve anlayış temelinde özgül bir yaklaşımla seçen kişi olmalıdır.

Bu varsayımlara göre farklılıkların yönetimini gerçekleştirmek isteyen yöneticinin çok yönlü olması, insan ilişkilerinde problemlere karşı teşhis ve anlayış gücüne sahip olması gerekir diyebiliriz. Çağdaş yönetim anlayışı ekseninde örgütlerin daha karmaşık ve iletişim odaklı olduğu günümüzde etkin yöneticiler bu gereksinime uzak davranamayacaklarını görmüşlerdir.

1.2.2.1 Uyuşmazlıkları Teşhis Etmek

Farklılıklar örgütte çalışanlar arasında uyuşmazlıklara sebep olabilir. Bu uyuşmazlıklar tespit edilmezse tartışmalar diyalogdan çok monolog şeklide gerçekleşir. Bununda herhangi bir faydası olmaz. Kişiler arasında faydalı tartışmalar oluşturmak ve bu tartışmalardan alternatif çözüm önerileri çıkarmak isteyen yönetici öncelikle uyuşmazlıkları teşhis etmek zorundadır. Uyuşmazlıkların teşhisi için şu sorulara cevap aramalıdır (Schmidt ve Tannenbaum, 2000:13):

1. Kişiler arasındaki farklılığın niteliği nedir?
2. Bu farklılığın altında hangi etmenler vardır?
3. Kişiler arasındaki farklılık hangi aşamadır?

Bu soruların cevabı farklılığın teşhisi konusunda fikir elde etmemizi sağlayacaktır. Uyuşmazlıkların teşhis edilmesinden sonra; bu uyuşmazlığın sebebi olan farklılığın niteliği üzerinde durmak gerekecektir.

1.2.2.2 Uyuşmazlıkları Çözmede Farklılığın Niteliği

İnsanlar arasındaki uyuşmazlıkları çözmede ilk sorun farklılığın niteliğidir. Farklılığın niteliği insanlar arasında uyuşmazlığa yol açan konunun türüne göre

değişecektir. Niteliği meydana getiren dört temel konu türü vardır (Schmidt ve Tannenbaum, 2000:12):

- Olgular: Uyuşmazlık bazen, bireylerin bir soruna yönelik farklı tanımlarının olmasından, konuyla ilgili enformasyonun farklı kısımlarının farkında olmasından, farklı enformasyonu olgusal olarak ya kabul ya da reddetmesinden veya birbirlerinin güç ve yetkileriyle ilgili farklı izlenimleri olmasından ortaya çıkar.
- Amaçlar: Uyuşmazlık bazen, başarılması gereken şeyin ne olduğuyula (kuruluş içinde departmanın, bölümün, kesimin ya da özgül bir konumun arzu ettiği hedeflerle) ilgilidir.
- Yöntemler: Bazen bireyler arzu edilen ortak bir amacı yerine getirmek için en uygun olan prosedür, strateji ya da taktikler konusunda farklı düşünürler.
- Değerler: Uyuşmazlık bazen, ahlaki tutumla (gücün uygulama biçimi ya da ahlaki etmenler veya adalet, centilmenlik ve benzer şeylerle ilgili varsayımlar) ilgili olur. Bu tür farklılıklar amacın mı yoksa yöntemin mi tercih edileceği konusunda etkili olabilirler.

Taraflar anlaşamadıkları konuların niteliğinden emin olmadıklarında tartışmalar uzayıp gider ve karışıklık artar. Burada yöneticinin yapması gereken uyuşmazlığın kaynağını keşfetmektir. Keşfederse kuruluşun hem kısa hem de uzun vadeli çıkarları doğrultusunda nasıl yönlendirip yararlanabileceğine karar vermede daha iyi konumda olacaktır.

1.2.2.3 Temeldeki Etmenler

Örgüt içinde farklılıklarla karşılaşıldığında yöneticiler bu farklılıkların hangi konuda olduğuyula ilgilenmekle kalmamalıdır. Farklılığın niteliğini anladıktan sonra yapılması gereken farklılıkların neden ortaya çıktığıdır. Yani farklılıkların temelindeki etmenlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bunun için aşağıdaki soruların cevabını aramalıdır(Schmidt ve Tannenbaum, 2000:12):

- Uyuşmazlık yaşayanlar aynı enformasyona erişmişler mi?

- Uyuşmazlık yaşayanlar ortak enformasyonu farklı bir biçimde algılayabilirler mi?
- Uyuşmazlık yaşayanlar kuruluş içindeki rollerinden önemli oranda etkilenmiş olabilirler mi?

Sorulan bu sorular örgütteki uyuşmazlıkların nedeninde enformasyon, algılama ve rolle ilgili etmenler olduğunu anlatır(Schmidt ve Tannenbaum, 2000;15)

Örgüt içerisinde farklı iki kişi aynı konu hakkında farklı enformasyona sahipse birlikte sorun çözmeleri sonuçsuz kalacaktır. Kişiler aynı uyarana karşı farklı etkiler verebilirler. Bu algılama ile ilgili bir durumdur. Uyuşmazlığın temelinde algı farklılıkları da olabilir. Aynı enformasyonu alan kişiler değişik algılara sahip olduğu için farklı tarzda yorumlayacaktır. Uyuşmazlık nedenlerinde başka bir neden ise kişilerin örgütteki rollerinden kaynaklanan bir sorun olabilir. Bireyin toplumda ya da örgütte belli bir konum ve statüde olması ve tartışmanın rolüyle ilgili olması ona bazı sınırlılıklar getirebilir.

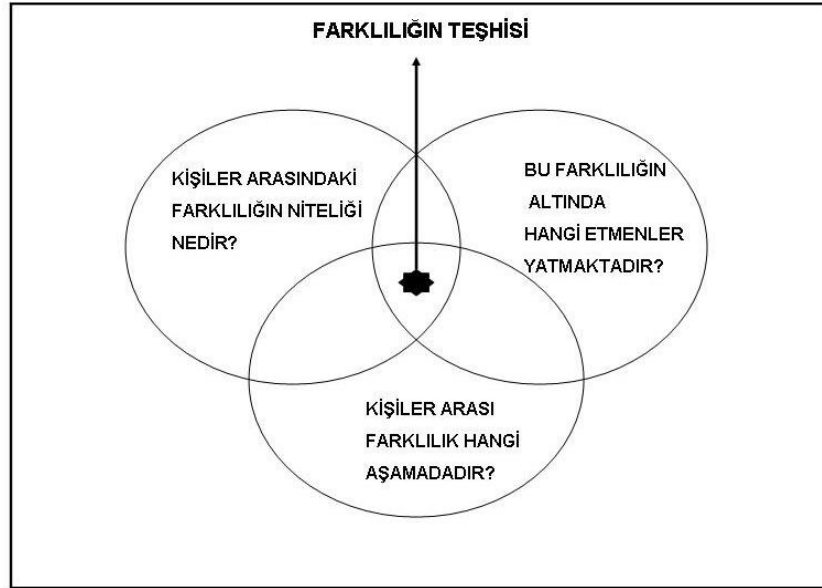
1.2.2.4 Evrim Aşaması

Uyuşmazlıkları teşhis etmede yapılacak işlemlerden biride uyuşmazlığın hangi evrede olduğunu anlamaktır. Uyuşmazlık birdenbire patlamaz. Çeşitli aşamalardan geçer. Her aşamada alınması gereken tedbir farklıdır. Örgütlerde uyuşmazlıkları teşhis etmenin yolu kişilerin beş aşamadan hangisinde olduğunu belirlemekten geçer(Schmidt ve Tannenbaum, 2000;12):

- 1. Aşama: Tahmin Evresi: Örgütte meydana gelen her olayın çalışanlar arasında farklı yorumlanıp farklı değerlendirileceğinin bununda kişiler arasında oluşturabileceği uyuşmazlıkları tahmin etmedir.
- 2. Aşama: Farkında Olunan Ama İfade Edilmemiş Farklılık: Örgüte meydana gelen değişikliğin oluşturduğu uyuşmazlığın kendisini hissettirmesidir. Ne olduğu anlaşılmıştır.

- 3. Aşama: Tartışma Evresi: Bu uyuşmazlık örgüt üyeleri tarafından tartışılmaktadır. Ama tartışmanın bu aşamasında kişiler karşısındaki anlamaya çalıştığı için tartışma alevlenmemiştir.
- 4. Aşama: Açık Uyuşmazlık Evresi: Üyeler karşısındaki anlamış ve aynı düşünmediğini anlamıştır. Uyuşmazlık üyeler için fiilen başlamıştır.
- 5. Aşama: Açık Çatışma Evresi: Üyeler için uyuşmazlık noktaları alenen tartışılıyor ve karşı fikirler birbirini ikna etmeye çalışıyordur. Tartışmanın yıkıcı olabileceği ve kontrol edilmesi gereken aşamasıdır. Bu noktada faydalı sonuçlar almak kadar yıkıcı sonuçlar da alınabilir. Bu durum yönetimin başarısına bağlıdır.

Etkin yönetim için bu aşamaların çok dikkatli şekilde değerlendirilmesi ve örgütün amaçlarına hizmet eder hale getirilmesi gerekmektedir.



Şekil 1.2. Örgütlerde Farklılıkları Teşhis Emek

1.2.3 Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Sorunu

Farklılıklarının yönetimini, bir kuruluşun içindeki belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip kullanmayı içeren, geleceğe odaklanmış, değerlerinin yön

verdiği, stratejik, iletişime dayalı, şirket için katma değer yaratan bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli şekilde geliştirilmesi şeklinde tanımlamıştık (Suaydın, 2006:3). Farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili yönetim literatüründe yer alan bilgilerin çoğunu kökeni; 1960’larda Amerika’da başlayan ayrımcılık karşıtı hareketlerin doğurduğu politik ve felsefik tartışmalardır (Ashkanasty vd., 2002:309). Amerika’da “diversity” ve “diversity management” başlıkları altında incelenen kavram ve konular, insan farklılıklarından doğan çeşitli sorunları birey, grup, örgüt, ve toplum düzeyinde değerlendirmeye ve çözüm önerileri bulmaya çalışmakta; bir yandan tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması için çabalayan bir yandan da herkesin farklılıklarına saygı duymaya çalışan bir anlayışı yansıtmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008:68).

İşletme yönetimi açısından farklılık kavramı 1960’lı yıllardan itibaren önem kazanmasına rağmen sosyolojik açıdan kökeni uygarlıklar tarihine kadar uzanmaktadır(Aksu, 2008;9). Tarihsel açıdan bakıldığında uygarlıkların en yaratıcı dönemleri, farklı kültür ve geçmişe sahip insanların temas halinde buldukları zaman olmuştur. Rönesans, Haçlı Seferleri sırasında doğu ile batının buluşması sonucu ortaya çıkmıştır (Özgener, 2004; 346). Kâğıdın ve barutun icat edenler dışındaki diğer insanlar tarafından öğrenilmesi farklı kültürlerin savaş, ticaret vb. olayların bir araya gelmesi sayesinde olmuştur. Anadolu’da kurulan Türk Uygarlıklarında Müslümanlık, Hıristiyanlık, Musevilik gibi dinlere mensup insanlarla, farklı etnik ve mezhepsel geçmişe sahip insanların bir arada yüzyıllarca yaşaması sanatta, edebiyatta, ticarete, bilimde benzersiz başarıların elde edilmesini sağlamıştır.

Bugün başta Amerika olmak üzere kişi başına düşen milli gelir hesabına göre zengin kabul ettiğimiz ülkeler, üniversitelerinde büyük maliyetlerle farklı kültürden bilim insanlarını bir araya getirerek toplumsal çözüm yolları aramakta, bilimsel çalışmalar yapmakta ve dünyaya yön vermektedirler. Benzer bir durum olimpiyatlar içinde geçerlidir. Birçok batı ülkesi ve ABD Afrika kıtasının birçok ülkesinden farklı insanları eğiterek uluslar arası spor müsabakalarında ülkelere madalyalar kazandırmaktadır. Toplumların ürettiği en büyük güç olan insanlar bir araya

getirildiğinde ve üstün yeteneklerine göre farklılıkları zenginleştirildiğinde her alanda bir sinerji oluşturduğu söylenebilir.

İşletme bilimi açısından son kırık yıldır kültürel ve demografik farklılıkların yanı sıra çok kültürlülüğün, eğitim ve işletme performansına etkisi üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Amerikan şirketlerinde ortaya çıkan işgücü farklılığının dikkate alınması ve önemsenmesine yönelik farklılık stratejileri ve uygulamaları bu dönemde öne çıkmıştır. Ancak farklılıkların örgütsel büyüme ve gelişme için değerli bir varlık olduğu, son on beş yıldan beri ifade edilmektedir. Daha öncesinde farklılık, gerek işletmelerde gerekse toplumsal yapılarda daha çok eşitlik ve insan hakları boyutunda değerlendirilmiştir.

Farklılık alanında işletmelerde verilen eğitimin yanı sıra yapılan araştırmalar da farklılık stratejileri ve uygulamalarına önemli katkılarda bulunmuştur. Farklılık yazınında Hudson enstitüsü tarafından yapılan “İşgücü 2000” adlı çalışma dönüm noktası niteliğindedir. Hudson Enstitüsü tarafından yapılan “İşgücü 2000/21. Yüzyılda İş ve İşgörenler” isimli çalışma 1980’lerin sonunda yayınlanmış ve “İşgücü Farklılığı” terimi ilk olarak defa kullanılmıştır(Konrad, 2003:5). Aynı yıllarda bu terim, Lewis Griggs, Herbert Z. Wong ve ekibinin “farklılıklara değer verme” konusu üzerinde odaklanan video eğitimi serisine geçilmiştir(Aksu, 2008:10). 1990 yılında farklılıkların yönetimi kavramı ilk kez R.Roosevelt Thomas tarafından ortaya atılmıştır. Thomas farklılıkları örgüte değer katabilme gücü olarak tanımlamıştır. 1991 yılında Cox ve Blake farklılıkları yönetmenin hem insanlar hem de örgütler için iyi olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca 1991 yılında Louis Harris ve çalışma arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada, işletmelerin farklılık stratejilerinde eğitimin en önemli unsur olduğu tespiti yapılmıştır. Bu çalışmaya katılan işletmelerin neredeyse üçte ikisi yöneticilerine ve yaklaşık %10’u ise diğer gruplardan gelen işgörenlerine farklılık konusunda eğitim verildiğini belirtmiştir (Stockdale ve Crosby, 2004:1). Aynı yıl içinde ABD’de gerçekleşmiş olan I. Ulusal Farklılıklar Konferansı farklılık stratejilerini geliştirme ve farklılık eğitimi programları uygulamanın önemi üzerinde durmuştur.

1993 yılında İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği tarafından yapılan bir araştırmada derneklerin %61'i işletmelerin farklılık stratejilerini geliştirmeye ve farklılık eğitimi almaya gereksinim duyduklarını belirtmiştir(Özgener; 2004:346).

1995 yılında Training Journal dergisinin endüstri raporuna göre; ABD'de 100 ve daha fazla işgören çalıştıran işletmelerin % 50'sinde farklılıkların yönetimi ile ilgili uygulamalara rastlanmaktadır. 1995 yılından sonra işletmelerde işgücü farklılıkları, özellikle demografik ve kültürel farklılıklar üzerinde duran araştırmaların sayısında büyük artışlar olmuştur. Ayrıca bu dönemde ABD, Avrupa ve Asya Pasifik ülkelerinde farklılıkların yönetimi konusunda uygulamaların etkinliği konusunda araştırmalar da yapılmıştır (Özgener, 2004:347).

Kürselleşmenin yaratmış olduğu etkilerle birlikte, iş yapma tarzlarındaki değişiklikler, toplumların ve dolayısıyla örgütlerin giderek değişen demografik yapısı, çeşitli toplumsal değişme ve gelişmeler, çok uluslu işletmecilik anlayışının yaygınlaşması, işletme evliliklerinin sayısının artması gibi nedenler konunun tüm dünya ülkelerinde hem akademik bir araştırma konusu hem de bir uygulama alanı olarak yaygınlaşmasını sağlamıştır (Dietz ve Petersen, 2006:243). Ayrıca, kadınların iş yaşamında daha çok yer elde etmeye başlaması, yaşlı ve genç çalışanların iş yapma yöntemleri arasındaki farklılaşmalar, fiziksel ve zihinsel engelleri olan insanların çalışma yaşamıyla bütünleştirilmesi, endüstrileşme nedeniyle oluşan göç dalgalarının yarattığı kültürel farklılıklar vb. konular çalışma yaşamında farklılar konusunun artan bir ivmeyle her yönüyle incelenmeye başlanmasını sağlamıştır.

1.2.3.1 Klasik Yönetim Düşüncesi ve Farklılıklar

Farklılıkların yönetimini tarihsel gelişim süreci ile yönetim biliminin tarihsel gelişim süreciyle paralellik gösterdiği görülür. Farklılık kavramının tartışılmaya başlandığı dönemler klasik yönetim düşüncesinin etkisini yitirdiği dönemlere rastlamaktadır (Aksu 2008:11). Yönetim tarihi bilimsel anlamda klasik yönetim düşüncesi ile başlar (Baransel, 1993:6). Klasik yönetim düşüncesi ile insanoğlunu gruplar halinde yaşadığı ilk dönemden itibaren var olan yönetim olgusu bilimsel bir kimlik kazanmıştır. Yönetim bu anlamda sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisidir

(Koçel, 2007:11). Bu görüş Fransa’da Fayol (1916), Amerika’da Taylor (1911), Money ve Reiley (1932), İngiltere’de Brech (1957), Amerika’da Allen (1958)’in eserlerinde göze çarpmaktadır (Eren, 1993:16). Klasik veya geleneksel yönetim yaklaşımı; bilimsel yönetim teorisi, yönetim süreçleri teorisi, bürokrasi teorisi olmak üzere üç teoriden meydana gelir (Özgen ve Yalçın, 2009:108). Klasik yönetim düşüncesinde insan hep ikinci planda kalmıştır. Bu nedenle klasik yönetim mekanik kuram olarak adlandırılabilir. Bu kuramda maddi faktörlerin düzenlenmesinden sonra insanın buna uygun davranacağı varsayılır. Farklılıkların yönetimi insanı ön plana çıkaran bir anlayış olduğu için klasik yönetim anlayışı farklılıkların yönetimine bir şey katmamıştır denilebilir. Klasik yönetim anlayışı etkinlik ve verimliliği mekanik bir yönetsel anlayış üzerine kurmuşken farklılıkların yönetimi bireysel farklılıkları işletme için üstün bir rekabet aracı olarak görmektedir.

1.2.3.2 Neo- Klasik Yönetim Düşüncesi ve Farklılıklar

Klasik yönetim düşüncesinin en hakim olduğu 1930’lu yıllarda, “yönetimde, insan ilişkileri, beşeri ilişkiler” adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Neo-klasik yönetim düşüncesi ya da diğer adıyla beşeri ilişkiler yaklaşımı esas itibari ile klasik yönetim düşüncesi ilkelerine dayanmakta idi. Ancak klasik, görüşün organizasyona bütünüyle ekonomik etmenlerden hareketle girmesi, daha sonraları organizasyonun beşeri yönünün önem kazanması ve sosyoloji, psikoloji gibi davranış bilimlerinin gelişmesi ile klasik görüşten farklı olarak, beşeri münasebetlere dayanan yeni bir organizasyon yapısının doğmasına neden olmuştur (Eren, 1993:22). Klasik ekolün eksikliklerini tamamlamak ve bu düşünce sisteminin aksayan yönlerine bir tepki olarak neo-klasik yönetim düşüncesi insanı, üretimin ticari ve mekanik yönüyle ele alıp inceleme konusu yapar. Klasik yönetim düşüncesinin özünü “bilimsel yönetim” oluştururken, neo-klasik yönetim düşüncesinin özünü “insan ilişkileri yaklaşımı” oluşturmaktadır (Demir vd., 1997:136). Bu yaklaşımla insan ögesi ön plana çıkmıştır. Aynı dönemde Mc. Gregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramında; X kuramı klasik yönetimi simgelerken, Y kuramı ise insanın doğasında yaratıcılık vardır vb. varsayımlarla örgütteki insan unsurunun önemine dikkat çekmiştir.

Hawthorne ve Tavistock Enstitüsü araştırmaları bu dönemde ön plana çıkan ve insan unsuruna dikkat çeken önemli bir diğer araştırmalardır.

1.2.3.3 Yönetimde Çağdaş Yaklaşım ve Farklılıklar

Yönetim alanında 1950’li yıllardan itibaren modern yönetim yaklaşımı tartışılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşımın temel özelliği, bilimsel kavramlara dayanan analitik bir temele sahip oluşu, ampirik (deneysel) araştırmalardan geniş ölçüde yararlanılması ve sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır (Efil, 1999:59). 1965 yılında Raymond Miles “insan ilişkileri” ile “insan kaynakları” kavramları arasındaki farklılığı belirleyerek, insan hakları kavramını ortaya koyması büyük önem taşımaktadır. İnsan hakları kavramı ile Mile, klasik personel yönetimi ve insan ilişkileri hareketinden farklılaşarak, çalışanı, örgütün çalışma potansiyeli olan bir kaynağı olarak değerlendirmiştir (Aytaç, 2001:79). Yapılan çalışmalar bu dönemde geliştirilen sistem ve durumsallık yaklaşımlarının gelişmesine ortam hazırlamış, çağdaş yönetim sisteminin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. 1967 yılında yapılan Lawrence ve Lorsch araştırmaları durumsallık yaklaşımını incelerken işletmelerin farklılaşmasına da değinmiştir.

1.2.3.3.1 Lawrence ve Lorsch Araştırmaları ve Örgütsel Farklılaşma

Çağdaş yaklaşım ele alındığında örgütsel farklılıklar üzerinde düşünürken Lawrence-Lorsch Çalışmaları üzerinde durmalıyız. Harvard Üniversitesi profesörlerinden Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından 1967’de yapılan çeşitli endüstri kollarında faaliyet gösteren işletmelerde araştırmada elde edilen sonuçlar durumsallık yaklaşımının gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Lawrence ve Lorsch bu çalışmada üç önemli kavram üzerinde durmuşlardır (Koçel, 2007:225). Bunlar; farklılaşma, koordinasyon, çevre ve belirsizliktir.

Farklılaşma; organizasyondaki birimler arasındaki formal yapı farklılıkları ile bu birimlerde çalışanların zihni ve hissel yönetimlerini ifade etmektedir. Farklılaşma kavramı şu dört boyuta göre ölçülmüştür (Koçel,2007:225);

- Organizasyon yapısının formallığı: önceden belirlenmiş ilke, yöntem ve ilişkilere büyük ağırlık verme
- Amaçlar karşısında yönelim: Pazar amaçlarına ağırlık verme, maliyet(üretim) amaçlarına ağırlık verme
- Zaman karşısında yöneltim: Uzun veya kısa dönemli amaçlar, geri besleme süresi
- Kişilerarası ilişkilerdeki yönelim: Başkaları ile iş yapıp başarmak amacı veya iyi geçinmek amacı ile ilişki kurma

Ulaşılan genel sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz. Bir organizasyon biriminin içyapısı (farklılaşma ve bütünleşme) ilgili çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekil alacaktır. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış ve bütünleşmiş olması uygun olurken, durgun ve belirli bir ortam organizasyon birimlerinde fazla bir farklılaşma gerektirmeyecektir.

Organizasyon içindeki her birimin yapı ve süreçlerini bu birimin içinde bulunacağı alt çevrenin özelliklerine uygun olarak belirlemek gerekecektir. Aksi halde organizasyon biriminin etkinliği azalacaktır.

Lawrence ve Lorsch araştırmasında en iyi organizasyon yapısının mevcut olmadığını en iyi çevre koşullarına göre değiştiğini göstermiştir. En iyi (en başarılı) organizasyon çevre koşullarına en iyi uyumu gösteren organizasyondur (Koçel, 2007:227)

İşletmeler tüm faaliyetlerini tek bir amacı gerçekleştirmek için yapar. O da varlığını sürdürmektir. Varlığını sürdüremeyen bir işletmenin ne kadar toplum hizmeti yaptığını, ne kadar üretim yaptığının ve ne kadar sosyal ve çevre duyarlılığı olduğunun bir anlamı yoktur. İşletme tüm bu faaliyetleri ancak yaşarken yapabilir. Durumsallık yaklaşımında organizasyon içindeki farklılıkların örgüte mukavemet daha da doğrusu esneklik kazandıracağı vurgulanmıştır.

Örgüt içerisindeki çalışanlar içinde durum böyledir. Çeşitli farklılıklara sahip insanların benzer bir durumlara verecekleri tepkiler benzer olmayacaktır. Çünkü

olayları algılama ve değerlendirme ölçütleri farklı olacaktır. Bu ise içinde bulunulan durum için çözüm ve seçenek üretme ihtimalini çoğaltacaktır. Bir insanın empati yapmayı deneyerek kendisini başka insanların yerine koyup, olayları onlar açısından değerlendirmeye çalışmasından daha çok o başka insanların fikirlerini almak daha anlamlı olacaktır. Anadolu'da bir deyim vardır: Ateş düştüğü yeri, yakar. Yani bir olayı ancak bu olayı gerçekten yaşayan bilir.

Lawrence ve Lorsch araştırmalarında durum bundan farklı değildir. Durumsallıkta her durum kendi çözümünü getirir anlayışı vardır. Yani her durumun farklı bir çözüm stratejisi vardır. İşletme bünyesinde ne kadar farklılık unsuru içeri ve bunları örgütün hedeflerine hizmet eder hale getirirse karşılaşılan durumlarda çözüm bulma gücü artacaktır.

Yönetim yaklaşımlarındaki bu değişiklikleri yönetsel değerler içinde insanın yükselişi olarak ifade etmek mümkündür.

Sistem yaklaşımı ve durumsallık 1970'li yıllara kadar hâkimiyetini sürdürdü. Aradan geçen zaman içinde, Avrupa ve Amerika'da daha kültürlü, daha eğitilmiş yeni nesil iş dünyasına girmeye başladı. Bu durum mevcut yönetim modellerinin sorgulanmasını sağlamıştır. Bu durumda dik örgüt piramitleri yıkılmış ve insanın egemen olduğu yönetim modellerine doğru ilk adımlar atılmıştır (Aksu, 2008:13). Yönetim piramidi yeniden şekillendirilmiş işletmede gerçekten önemi olmayan ara kademeler kaldırılmış ve yalın örgütlenmeler fikri ile de örgüt biçimleri de değişikliğe uğramıştır.

Bu dönemde insan en önemli örgütsel kaynak olarak ele alınmaya başlanmış ve örgüt hedefi doğrultusunda insanı güdülemeye çalışan birçok kuram geliştirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi yönetsel gelişme sürecinde bu yıllarda ağırlık kazanmaya başlamıştır. Likert, Schult ve Shuster gibi akademisyenler tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda "insan kaynakları" kavramı temel alınarak, çalışan birey örgütün bir değeri olarak kabul edilmiştir. Burada öne çıkan unsur, teknolojik gelişmeye karşın örgütlerin yeterli donanıma sahip olamayan insan gücü ile hedeflerine ulaşamayacağıdır (Yenersoy, 1997:9).

İnsan kaynağının örgütün en değerli kaynağı olması anlamındaki bu gelişme, insan kaynakları yönetiminin örgüt stratejisi ile ilişkilendirme çabasıdır. Bu bağlamda insan kaynağının etkin kullanılabilmesi için dört temel unsur tanımlanmıştır. Bunlar; bütünleşme, çalışanın bağlılığı, esneklik ve kalitedir (Aytaç, 2001:82).

Aynı yıllarda Japonya'nın başını çektiği başta ABD olmak üzere, bazı Avrupa ülkelerine hücum eden, 1980'li yıllarda etkisini iyice göstererek günümüze kadar hızla devam ederek gelişme gösteren kalite kavramı küreselleşen pazar ortamında yer alan ve almak isteyen tüm işletmeler için zorunlu hale gelmiştir(Yenersoy, 1997:9).

İnsan odaklı yönetime göre kaliteni temel unsuru insan faktörü ve her türlü kalitenin temelini ise kişisel kalite oluşturmaktadır. Yüksek kalitedeki takımlar, yüksek kalitede mal ve hizmet üretmekte, bu alanda yaratılan kalite, kalitenin bir örgüt meselesi haline gelmesini sağlamaktır (Aytaç, 2001:82).

Burada önemle üzerinde durulması gereken nokta yönetimin tarihsel gelişimi incelendiğinde insanın ön plana çıkmasıdır. Pfeffer (1995)'e göre rekabette yeni silah artık insandır. Yani işe alımdan, hizmetçi eğitime; görevde yükselmelerden ücret sistemine göre her şeyin insan odaklı olması gerekmektedir. İşletmeler artık teknolojik olarak birbirinin hemen hemen aynıdır.

Küresel anlamadaki büyük bir işletmedeki teknolojik yapı kısa bir zaman diliminde daha küçük ve bölgesel örgütlerde kullanılmaktadır. İletişim çok hızlı bir şekilde ilerlemiş ve üretim maliyetlerini beklenenden daha hızlı bir şekilde düşürmüştür. Bu açıdan bakıldığında işletme değerleri açısından mekanik olgular artık bir fark değildir. Artık temel işletme gücü insandır. İnsanın ön plana geçtiği bu değişim sürecinde çalışan insan artık, kalitesi (yetenek, beceri, bilgi ve çalışma isteği) yanında, sahip olduğu diğer özellikleri ile (cinsiyet, ırk, kültürel farklılık vb.) de göz önüne alınmaktadır. İnsanı ilgilendiren her şey artık yönetim süreçlerinin bir parçasıdır.

1.3 ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE TEMEL OLUŞTURAN KURAMLAR

Farklılık kavramına temel oluşturabilecek kuramların çoğu sosyal psikoloji alanından gelmektedir. Sügevil (2008)'e göre farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan kuramlar ve yaklaşımlar şu şekilde sınıflandırılabilir;

Kuramlar;

- Sosyal Kimlik Kuramı
- Sosyal Karşılaştırma Kuramı
- Sosyal Kategorileştirme Kuramı

Yaklaşımlar;

- Benzerlik – Çekim Yaklaşımı
- Bilgi İşleme Yaklaşımı
- Örgütsel Demografi Yaklaşımı
- İlişkisel Demografi Yaklaşımı

Bu kuramlardan özellikle sosyal kimlik kuramı; benlik, ben ve öteki, sosyal kategorileştirme, sosyal karşılaştırma, stereotip, önyargı ve ayrımcılık gibi çeşitli kavram, süreç ve kuramları bünyesinde barındırmaktadır.

1.3.1 Sosyal Kimlik Kuramı

Kimlik; insanının kendisini sosyal dünyada nasıl tanımladığını ve nasıl konumlandığını, onun kim olduğunu ve nerede durduğunu yansıtmaktadır (Sürgevil, 2008:). Kimlik; farklılıktan geçer (Connolly,1995:69). Kimlik kişinin ne olduğunu kendi algıları ile yorumlamasıdır. Kişinin kimlik algısı bu sebepten psikolojik faktörlerden etkilenir. Tamamlayıcı kimlikler Çatışan kimlikler, negatif kimlikler ve pozitif kimlikler gibi çeşitlemeler yapılabilir. Birey veya grubun, diğer

birey veya gruplardan farklılaşan özelliklerinin bütünü şeklinde de tanımlanabilir. Başka bir deyişle kimlik; diğerinden, ötekenden geçer (Bilgin, 2003:199).

Kimlik var olmak için farklılığa gereksinim duyar ve kendi kesinliğini güven altına almak için farklılığı ötekiliğe dönüştürür. Bu nedenle kimlik farklılığı tanımlama yetisine bağımlı olan ve farklılık olarak tanımladığı kendiliklerin onlara uyarlanan tanımlamalarına karşı çıkma, direnme, onları aşağıya etme yada tersyüz etme eğilimlerine karşı zayıf, kaypak ve güvenilmez bir deneyimdir. Kimlik, bir birey ve ya gruba ilişkin bir resim ve bir adresi ifade etmektedir. İnsanın kendisini nasıl tanımladığı bir resmi ya da fotoğrafı temsil ederken; kimliğin diğer kişi ve ya gruplarla ilişkiler zeminine oturan kısmı adres fikrini yani; kimliği konumlama boyutunu oluşturur. Buradaki adres fikri kişinin kimliğinin sabit ve herkes tarafından bilinen durumunu ifade etmektedir. Herkes çoğu zaman, bazı kişi gruplara yakın, diğerlerine uzak durmaktadır. Bunun sebebi kimliklerin sosyal bir kategorileşmeyi sağlamış olmasıdır. Bu noktada diğerleri; dost veya düşman, benzer veya farklı, tanıdık veya yabancı, ortak veya rakip, yanımızda veya karşıımızda, sıcak veya soğuk, yakın veya uzak olarak yer almaktadır (Bilgin, 2007:109).

Sosyal Kimlik Kuramı Henry Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiştir. Sosyal kimlik kuramına göre; olumlu bir benlik kavramına sahip olmanın, özsaygıyı korumanın ve artırmanın yolu olumlu bir sosyal kimlik kazanmaktır. Bu kuramda, bireyin belirli bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan benlik kavramı, sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır (Soylu, 1994:39). Kimliğin yani kişinin kendisini konumlandığı yerin sosyal bir yapı içinde anlam kazanması ve kabul edilmesi gerekmektedir. Olumlu sosyal kimlik kişinin ait olduğu grup içinde veya diğer gruplarla karşılaştırma yapılarak kazanılmaktadır (Mese, 1999:38). Kişi grup içinde aynı kimlik algılarına sahip kişilerle kendisini veya içinde bulunduğu grubu diğer gruplarla karşılaştırdığında ulaştığı tatmin olumlu sosyal kimliği oluşturmaktadır. Sosyal kimlik kuramı; karşılaştırma (kıyaslama) ve kategorileştirme (sınıflandırma) kuramlarını içine almaktadır.

1.3.1.1 Sosyal Karşılaştırma Kuramı

Kimlik farklılıktan geçer ve insanın etrafındakilerden farklı olduğunu anlaması için kendisinden başlayarak bir karşılaştırma arayışına girmesi gerekir. İnsanların diğerleriyle kurdukları ilişkilerde; biryandan diğerlerine benzemeye, onlarla bütünleşmeye, onlar gibi olmaya, onlardan geri ya da aşağı kalmamaya çaba göstermek, diğer yandan onlardan farklılaşmaya, onlarla aynı olmamaya, onlardan daha ileri ve üstün olamaya çalışmak şeklinde iki temel eğiliminin varlığından söz etmek mümkündür (Bilgin, 2007:110). Hangi boyutta olursa olsun gruplar, bireyler için hem benzeşme hem de farklılaşma yeri olarak düşünülmelidir.

Sosyal karşılaştırma alanındaki ilk çalışmalar Festinger tarafından yapılmıştır. Festinger insanların görüş ve yeteneklerini değerlendirme güdüsüne sahip oldukları, bunun için diğer insanların görüş ve yetenekleriyle kendilerininkini karşılaştıkları varsayımından hareket eder (Bilgin, 2007:110). Bu kurama göre insanlar kendileriyle ilgili değerlendirmeye varamadıklarında kendilerine benzeyen başkalarıyla karşılaştırmaya başlarlar. Bu insanın doğasından kaynaklanmaktadır. İnsan bu doğa gereği kendini karşılaştırdığı insanlardan iyi olmak için çaba sar eder. Peki, insan kendisini neden kendine daha çok benzeyen insanla karşılaştırır da, kendine benzemeyen insanlarla karşılaştırmaz? Bu soruya Festinger(1954), insan kendine benzeyen insanı daha anlamlı ve daha çok bilgi sağladığı için cevabını vermiştir. İnsan yine aynı doğanın gereği olarak faydacı düşünmüştür.

Batı kültüründe insanlar yeteneklerini ve diğer özelliklerini sürekli geliştirmek yönünde bir baskı hissederler. Bunun sonucu olarak da, insan kendine benzeyen diğerleri ile sürekli bir rekabet içine girer (Pelled ve Eisenhard, 1995:5).

Örgüt içinde karşılaşılan durum her zaman uyma davranışları değildir. Uyma yönündeki baskılara rağmen sosyal farklılaşma davranışı karşılaşılan bir başka durumdur. Tekil ve sosyal olarak görünür olmak, normlar bakımından diğerlerinden farklılaşmayı gerektirir (Montil, 1989). Var olmak bir anlamda, normlardan ayrılmak ve farklı olmak demektir. Çünkü kimlik farklı olmaktan geçer (Connolly, 1995:23). Ancak insanların tümünde farklılaşma eğilimi bulunmakla beraber bu

eğilim sınırsız değildir. Çünkü sosyal düzen, insanların sonsuza dek farklılaşmalarını kendi bütünlüğü açısından tehlikeli görmekte ve genellikle benzerlik yönünde bir baskı uygulamaktadır (Bilgin, 2007:114). Bu durum sosyal farklılaşma açısından engelleyici bir durumdur.

1.3.1.2 Sosyal Kategorileştirme Kuramı

Kategorileştirmek bir sınıflandırma işlemidir. Sosyal kategorileşme ise; insanların kendilerini de dâhil ettikleri bir iç grup ve karşılıklarına aldıkları bir dış grup veya biz ve onlar kategorileri yaratarak sosyal çevrenin düzenlenmesi şeklinde kavramsallaştırılabilir (Tajfel ve Turner, 1989). Kategorileştirme işlevinin altında yatan gerekçe aslında bir kimlik arayışıdır. İnsan kategorileştirdiği grup ve ya grupların içine kendisine yer arar. Başka bir anlatımla kendisi dışındaki insanlara sosyal gruplar kurar.

Kategorileşme sayesinde birey, diğerlerinden farklılığını hatta daha iyi olduğunu anlama, olumlu bir sosyal kimlik oluşturma peşindedir (Soylu, 1999:53). Sosyal kategorileştirme, bireylerin kendilerini ve diğerlerini belirli sosyal kategorilere yerleştirmelerine işaret etmektedir. Bu durum, bireylerin gruplar arasında karşılaştırma yapabilmelerini sağlamaktadır (Mannix ve Neale, 2005). Sosyal kategorileştirmenin çevreyi sinematikleştirerek insana çevresel değişikliklerle baş edebilme imkânı vermek ve olumlu sosyal kimlik yaratmak gibi işlevlerinin yanı sıra, yaratmış olduğu bazı yanılgılar da bulunmaktadır (Bilgin, 2007:120). Sosyal kategorileştirme grup içi benzerlikleri artırıp gruplar arası farklılıkları büyütebilir. Bunun yanında grubun bütün üyelerinin birbirine çok benzer olarak algılanması nedeniyle grup içindeki bireyler arasındaki benzerliklerin göz ardı edilmesine sebep olabilir. Ayrıca sosyal kategorileştirme gruplar arasında farklılıkları olduğundan çok fazla değerlendirmek gibi bir sorunu meydana getirebilir (Kağıtçıbaşı, 1999:250).

İnsanların kendilerini ve diğerlerini milliyet, din, etnik köken, cinsiyet, yaş, meslek ve örgütsel üyelik gibi sosyal kategorilere göre sınıflama eğilimi, sosyal kimlik kuramı çerçevesinde değerlendirilmelidir (Soylu, 1999:54). Bu noktada kimlik ve sosyal kimlik ayrımını tartışmak gerekmektedir. Kimlik bir insanın

kendisini çevresindekilere göre nasıl algıladığı ve hissettiği ile ilgili iken, sosyal kimlik bireyin içinde bulunduğu grubu algılayış ve hissetme durumudur. Birincisinde birey kendine has tüm özellikleri başka kişilerle karşılaştırma yaparken ikincisinde grubu bir bütün olarak görüp başka gruplarla karşılaştırma yapmaktadır. Bireyin yerini bireyi içine alan grup almıştır. Oluşturulan kimlik ise grupla özdeşleşmiş ve sosyal kimlik adını almıştır.

Kategorileştirme sürecince; insan çevresinden gelen bilgileri ayıklar, süzgeçten geçirir, uyarılar arasındaki bazı benzerlikleri artırıp bazı farklılıkları görmezden gelerek gerçeği basitleştirir (Sürgevil, 2008:17). İnsanın bu psikolojik durumu günlük düşünceye yani sağduyuya kalıp yargılar halinde nüfuz etmekte ve insanlar düşünmeksizin, sağduyudaki bu kalıplara göre tepkilerde bulunabilmektedir (Bilgin, 2007:122). İnsanları kategorilere ayırmanın en yaygın yolu, dünyayı bizden olanlar ve olmayanlar şeklinde algılamaktır. Bu durum “iç grup” ve “dış grup” tanımlaması ile açıklanabilir. Bizden olanlar yani bizimde üyesi olduğumuz grup iç gruptur ve iç grup benimsenir. Bizden olmayan, üyesi olmadığımız gruplara da dış grup adı verilir ve dış gruplar benimsenmez (Kağıtçıbaşı, 1999:253). Sosyal psikoloji alanında iç grup ve dış grup; “biz” ve “onlar” şeklinde ifade edilmektedir (Bilgin, 2003:157). Bu durumun sebep olduğu davranış, dış grubu “onların hepsi aynı şekilde” genellemek ve “iç grubu kayırmak” şeklinde oluşabilir. Sosyal psikologlar; gruplara ilişkin ön yargı ve kalıp yargıları, kategorileşmenin doğrudan bir sonucu olarak görmektedir (Bilgin, 2007:129).

İnsanların tek bir grubu yoktur. Bulunduğu ortamın özelliklerine göre sosyal bir grup içinde olma eğilimindedir. Otobüs durağında bekleyen insanlar içinde aynı otobüsü bekleyenler, araçları gelmediğinde benzer tepkileri verirler. Stadyumda birbirini hiç tanımayan onbinlerce insan maç bitene kadar sosyal bir grubun üyesidirler.

Sevinçleri, stresleri ve kaygıları o süre zarfında benzerlik gösterir. Bir işletmenin aynı departmanında çalışan insanlar farklı departmanlara karşı sosyal bir kimlik kazanabilir. Ancak aynı departman içindeki insanlarda bile sosyal kategorileştirme görülebilir. İnsanın bu durumu ilişki halinde olduğu her durumda

bulunduğu ortama göre sosyal gruplar oluşturabileceği anlamını taşır. Oluşan bu gruplar beraberinde kategorileştirmeyi de getirir.

Hiçbirimiz sadece tek bir gruba ait olmamakla birlikte, ait olduğumuz grupların dışında referans grupları da bulunmaktadır. Bu durumda bizi az veya çok etkileyen çeşitli sosyal bütünlerin varlığı ve bunların bazılarının ise dışında yer almamız söz konusudur. Bu noktada günlük hayatta karşılaşılabileceğimiz herhangi bir olay; gruplar arası farklılaşma davranışına, ön yargı ve kalıp yargılara ve hatta ayrımcılığa kadar varan çeşitli oluşumlara yol açabilir (Bilgin, 2007:146). Şimdi; kalıp yargı, önyargı, ayrımcılık ve ötekileştirme kavramları üzerinde duralım.

1.3.1.2.1 Stereotip (Kalıp Yargı) ve Önyargı Kavramları

Sosyal kimlik kuramına göre, grup davranışının kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, kendi grubunun en iyi olduğuna inanma, grup içi önyargı ve tarfgirlik, dış gruplarla rekabet ve onlara yönelik ayrımcılık vb. şeklindedir (Mese, 1999:40). Stereotip(Kalıp yargı) kavramı, etimolojik olarak “Streos (sağlam, dayanıklı)” ve “Typos (karakter, nitelik, tip)” sözcüklerinden oluşmaktadır. Lippmann tarafından 1922’de ortaya atılmıştır. Genel olarak diğer insanları içine yerleştirdiğimiz kategorileri ifade etmektedir. Sosyal psikoloji alanında ise; bir birey, grup veya topluluk hakkında sahip olunan temellendirilmemiş kanaattir. Bireysel farklılıkları dikkate almayan kalıp yargı demektir. Kalıp yargılara sıklıkla hedef olan gruplar; yaş, cinsiyet, meslek grupları, azınlık grupları ve milliyetlerdir (Bilgin, 2003:367).

Önyargı veya peşin hüküm kavramı ; “Belirli bir grubun üyelerine, salt bu gruba aidiyetleri nedeniyle ve toptan gösterilen olumsuz tutum” şeklinde tanımlanabilir. Bu olumsuz tutum, gerçek kanıtlardan yoksun olarak peşin üretilmiştir ve genellikle bireyden çok gruba yöneliktir (Bilgin, 2003:270). Başka bir deyişle, önyargıda bir yandan önceden ifade edilmiş, olgunlaşmamış, her türlü kanıttan önce peşinen kara verme ve öte yandan bireyden ziyade gruba yönelik söz konusudur.

Farklılık yönetimi programlarının öncelikli hedeflerinden biri, önyargıları yok etmektir. Önyargı kökü derinlere inen olumsuz bir tutumdur ve birçok sosyal durumda kendini göstermektedir. Çünkü önyargı aslında bir körlüktür. Bireyi veya grubu olduğu gibi değil görmek istediğimiz gibi görmektir. Önyargılar gruplar açısından stres sebebidir. Farklılıkların yönetimi bu anlamda stresi yok etmekte bir araç olarak da kullanılabilir.

Önyargının iki temel ögesi vardır (Sürgevil, 2008:19):

- Bir kişiye ya da gruba karşı olumsuz duygu
- Kalıp yargı

Önyargıda hem duygusal hem de düşünsel öğeler bulunmaktadır ve bu iki öğenin etkisinde kişi, ayırt edici davranışta (ayrımcılıkta) bulunur. Başka bir deyişle, aynı koşullar altında aynı biçimde davranılması gereken iki kişiye farklı davranış gösterilir (Cüceloğlu, 2000:543). Kalıp yargıların sosyal farklılaşmaya etkisi, dış grubu olumsuz hale getiren ve aidiyet grubunu yücelten bireylere bir tür farklılık duygusu kazandırmakla kalmaz. Uzunca süre ayrımcılığa maruz kalan bazı dış grupların, kendilerine atfedilen özellikleri paylaştıkları ve benlik imgelerinin kalıp yargı yönünde değiştiği gözlenebilmektedir. Yani kalıp yargı duygusu bu duyguya sahip insanları olumsuz bir benlik oluşturmak ile etkilerken, kalıp yargıya maruz kalan bireylerde ya da grup üyelerinde yeni kalıp yargı oluşmasını sağlamaktadır. Başka bir deyişle, önyargı, kalıp yargı ve ayrımcılık, grupların “baştan kendisini yenik”, “kaybetmeye mahkûm” hissetmesine ve beklenti düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır (Bilgin, 1994:182). Bu durum bireysel anlamda “ne yapsam olmayacak”, “ağzımla kuş tutsam boş” duygusuna dönüşecek ve kişide öğrenilmiş bir çaresizlik meydana getirecektir. Bu duruma sosyal psikolojide Pigmalion Mitosu (Kendi kendini gerçekleştiren kehanet veya Pigmalion etkisi olarak) ile açıklanabilir.

Pigmalion etkisi; benlik ya da kimlik oluşumunun kişiler arası etkileşime bağlılığı çerçevesinde kullanılan bir kavramdır. Pigmalion etkisi; diğer kişi hakkında hatalı görüşleri bulunan kişinin, kendi hatalı görüşlerini doğrulayacak şekilde davranması ve hedef kişinin de buna uygun davranışlar göstermesi şeklinde

tanımlanabilir. Gruplar arası ilişkiler yakından incelendiğinde; grupların birbirleri hakkında sahip oldukları önyargı ve kalıp yargıların, objektif (tarafsız) bir gerçekliği olmadığı, diğer grubun davranışlarındaki bazı olumsuzlukların bir anlamda stereotiplerin sonucu olduğu söylenebilir (Bilgin, 2003;293). Kalıp yargıya maruz kalan grubun savunmaya geçme ve karşı atak durumda olma durumu denilebilir. Buna kalıp yargıların kendi gerçeklerini yaratmasıdır.

1.3.1.2.2 Ayrımcılık ve Ötekileştirme Kavramları

Ayrımcılık, Latince “ayırma” anlamına gelen Discriminato sözcüğünden gelmektedir (Sürgevil, 2008:21). Kavram toplum alanına aktarıldığında; “avantajsız bazı sosyal kesimlerin deri rengi, isim farkı, cinsiyet din gibi nedenlerle ayrımını” ifade etmektedir. Sosyal psikoloji alanında, “bir bireyin sadece belli bir gruba aidiyeti nedeniyle olumsuz muamele ve davranışlara maruz kalmasını” ifade eden ayrımcılık; “önyargıların davranışlara dönüşmesi” olarak tanımlanabilir (Bilgin, 2003:40).Ayrımcılık olmadan ön yargılar var olabileceği gibi, ön yargılar olmadan da ayrımcılık söz konusu olabilir (Bilgin, 2007:3).

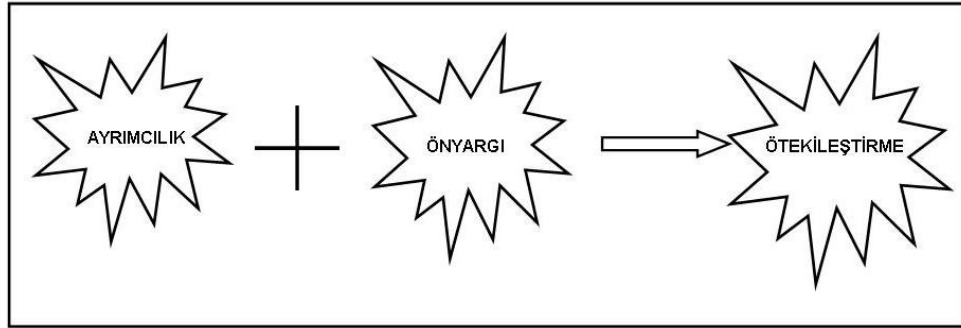
Gerek sosyal ilişkilerde gerekse örgütlerde kişi veya kişilerin “o” veya “onlar” şeklinde tanımlanması veya dışarıda bırakılması çeşitli olumsuz yansımalara sebep olmaktadır. Nitekim örgüt içinde kendilerine saygı duyulmadığını düşünen çalışanların, morallerinin düşük olduğu, kendilerini ortamlardan sürekli izole ettikleri, performanslarının düşük olduğu, kariyerin alt basamaklarında yer aldıkları ve kariyer ilerlemelerinin yavaş olduğu veya olmadığı belirtilmektedir (Sürgevil, 2008:22). Örgüt bünyesinde böyle bir duyguya sahip olan kişiye bu duyguyu yaşatan çalışanlar olabilir. Ancak örgüt yöneticilerinin dışarıdan biri şeklinde tanımladıkları bu insanlara karşı sahip oldukları ön yargılı tutumların rolü önemlidir (Griffin ve Hirsch, 1995:6).

Önyargıya sahip olmadan ayrımcılık, ayrımcılık yapmadan önyargıya sahip olunabilir. Önyargılar ve ayrımcılığın bir arada görüldüğü duruma ise ötekileştirme denir. Öteki veya ötekileştirme kavramında önyargı ete kemiğe bürünmüş ve ayrımcılık somut hale getirilmiş demektir. Diğer, öteki, yabancı, başkası, o gibi

sözcükler, mevcut olanın dışında gibi bir anlamı çağırır. Bu kavramlar iç ve dış grup tanımlarında sözü edilen, ben veya bizden farklı olan veya farklı olarak tanımlanmış olan birilerini işaret eder. Dolayısı ile ayrımcılık bir farklılık sebebidir. Ötekilik ve ya başkalık, bir kişi ya da gruba atfedilen bir özelliktir. Öteki ve ya başkaları dediğimizde çeşitli özellikleri ile tanımlanmış, belirtilmiş, istenen birinin ya da birilerinin dışında kimi özellikleri olan dışarıdaki biri yada birilerinden bahsedilir.

Önyargılar ve ayrımcılığın bu kavram içindeki yeri; diğerinin sosyal temsil düzeylerinde bir farkla damgalanması ve ayrıca ayrımcılığa maruz kalması, dışlanması halinde ötekileştirmenin söz konusu olmasıdır (Bilgin, 2007:176). Öteki, başkası diye ifade edilen kişi veya gruplar bir tanımlamanın ve belirlemenin dışına çıkarsa burada önyargılarla oluşan bir ayrımcılık söz konusudur.

İnsanlar arasında ben ve öteki, biz ve diğerleri, iç grup dış grup gibi ayrımların nedenlerinin altında kimlik arayışı ve benlik imajlarını güçlendirme arzuları yatmaktadır. İnsan bulunduğu sosyal çevre içinde veya dışında ulaştığı yargılara olumlu bir benlik duygusu oluşturmak için başvurur. Bu çaba insanda özsaygıyı yükseltirken, diğerleri için yıpratıcı olur.



Şekil 1.3. Ayrımcılık- Önyargı-Ötekileştirme Arasındaki İlişki

1.4 ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE TEMEL OLUŞTURAN YAKLAŞIMLAR

Bu bölümde benzerlik çekim yaklaşımı ile bilgiyi işleme yaklaşımı incelenecektir. Bilgiyi işleme yaklaşımı içerisinde alt başlık olarak örgütsel ve ilişkisel demografi kavramları değerlendirilecektir.

1.4.1 Benzerlik Çekim Yaklaşımı

Benzerlik çekim yaklaşımı bireylerin kısaca kendilerine benzeyenlerden etkilendiğini ifade etmektedir. Benzerlik-çekim yaklaşımı ya da paradigması Byrne tarafından ileri sürülmüştür. Sosyal psikoloji alanındaki en güçlü bulgulardan biridir. Buna göre benzerlik çekim paradigmasının altında yatan psikolojik mekanizma pekiştirme-dir. İnsanlar başkalarını kendine benzer olarak algıladıklarında, kendilerini güçlü hissederler ve olumlu bir benlik kavramı geliştirmeye başlarlar (Sürgevil, 2008:25). İnsan kendilerine benzeyenler sayesinde yalnız olmadığını, sahip olduğu özelliklerin soysa açıdan kabul edildiğini ve geçerli olduğunu düşünür. Bu yüzden insanlar kendilerine benzeyen insanlardan etkilenir.

Bu görüşü tamamlayan düşünce ise insanların kendilerine benzemeyenlerden daha az etkilenmekte ve bu farklılık durumu negatif bir etki oluşturmaktadır (Clore ve Byrne, 1974). Yüzeysel benzerliklerin (cinsiyet, yaş, ırk gibi rahatlıkla görünen özellikler) bağlanma ve çekim gibi duygulara yol açma eğilimi bulunmaktadır (Berscheid, 1985). Kültürel açıdan birbirine benzemeyen grup üyelerinin, homojen olan grup üyelerine nazaran birbirinden hoşlanmadıklarını ve birbirleriyle iletişim kurmakta zorlandıklarını göstermiştir (Triandis, 1960). Hoffman (1959)'da ırksal açıdan heterojen grupların, homojen gruplara kıyasla, süreçlerle ilgili daha çok sorun yaşama eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Gözle daha az görünen tutumlar ve sosyoekonomik gibi birçok değişken içinde benzerlik-çekim yaklaşımında bahsetmek mümkündür (Mannix ve Neale, 2005:39).

Sosyal kimlik ve sosyal kategorileştirme kuramları ile benzerlik çekim yaklaşımı farklılıklara yaklaşım açısından olumsuz paradigmalar olarak kabul edilebilir. Bu yaklaşımlarda, bireylerin kendilerine benzeyenlerle daha rahat

etkileşim kurabilecekleri ve homojen sosyal bütünleşmenin ve grup aidiyetinin yüksek olacağı belirtilmektedir.

1.4.2 Bilgi İşleme Yaklaşımı

Bilgiyi işleme yaklaşımı farklılıklar açısından olumlu bir bakış açısına sahiptir. Bu yaklaşıma göre, farklılıklar grup performansını artıracak bir ortam yaratmaktadır. Bilgiyi işleme yaklaşımına göre; farklı gruplardaki bireyler, farklı geçmiş deneyimleri, bilgi ve becerileri olan ve farklı ağırlarda yer alan diğer bireylere çok rahat ulaşabilmektedirler (Mannix ve Neale, 2005:31-32).

Sosyal kimlik, sosyal kategorileştirme kuramları ile benzerlik- çekim yaklaşımı farklılıkları olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu kuramlar farklılıkların ve ayrımların yarattığı sorunlara işaret etmektedir. İlişki çatışmasının altında farklılık bulunmaktadır. Bu ve bezeri düşüncelerin zıttı olarak bilgi işleme yaklaşımı farklılıkların grup performansını güçlendireceği yönünde bakmaktadır. Bireyler kendilerine benzerlerle iletişim kurma eğiliminde olabilir ancak, farklılaşma derecesi yüksek olan gruplarda yer alan bireylerin; farklı geçmişlere, sosyal gruplara, bilgi, beceri ve deneyimlere sahip diğer bireylere ulaşma şansları daha yüksektir.

Farklılaşma derecesi yüksek olan gruplarda yer alan bireyler, belli bir soruna ilişkin çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlar geliştirebilirler. Bu bireylerin her biri, farklı bilgi ve uzmanlık kaynakları gibi işlev görmektedir (Mannix ve Neale, 2005:41).

Bilgi işleme yaklaşımı; bilgi, eğitim veya fonksiyonel geçmiş ya da uzmanlık açısından farklılıkların faydalarına odaklanma eğilimindedir (Sürgevil, 2008:27). Bu yaklaşıma göre her insan bir diğerinden mutlaka farklı bir özelliğe sahiptir ve örgütün amaçları için her insanın farklı olduğu yanların kullanılması fayda sağlayacaktır. Sadece örgütsel anlamda değiş olumlu bir çatışma sürecinde olan iki insan için yeni bir şeyler öğrenme amacı var ise farklı insanlarla çatışmaya girmek daha faydalı olacaktır. İnsanların farklı bilgi birikimine, farklı geçmişe sahip olmaları bir problem karşısında farklı çözüm yolları üretme şansını verecektir. Farklı bakış açısının oluşturduğu sinerji, grup için kazanç olacaktır (Mannix ve Neale, 2004:42).

Sosyal kimlik, benzerlik çekim kuramları ve bilgiyi işleme yaklaşımı farklı niteliklerin değerlendirilmesinde kullanılabilir. Sosyal kimlik ve sosyal kategorileştirme ile benzerlik çekim yaklaşımları örgütlerin homojenlik ve aidiyet duygularını anlamamıza yardımcı olabilir. Örgüt üyeleri bilinen- bilinmeyen, görünen-görünmeyen hangi tür farklılıklara sahip olursa olsun herkesin benzer olduğu bir modelde örgüt üyelerini birleştirip aidiyet duygusu artırılabilir. Yani benzerlik duygusu iletişim için olumlu bir etkiye sahipse üyelerin benzerlikleri artırılabilir. Yine aynı örgütsel amaçlar için bilgi işleme yaklaşımı ise, farklılıkların ve aykırılıkların nasıl yeni bakış açıları geliştirebileceğimizi sağlar. Ama farklılaşma derecesi yüksek takımlar, farklılıkların yıkıcı etkilerinin üstesinden gelemeyen ve benzeşme yönünde bir eğilim gösterirse; etkin ve yaratıcı sorun çözme tekniklerinin yerini kriz alabilir.

1.4.2.1 Örgütsel Demografi

Örgütsel demografi alanında yapılan çalışmalar Pfeffer (1983) ile başlar. Örgütsel demografi sosyal grup üyelerinin özelliklerini incelemektedir. Bu alandaki çalışmalar demografiye gruba ait bir özellik olarak almaktadır.

Örgütsel demografi çalışmaları genel olarak; demografik özelliklerle grup çıktıları arasındaki ilişkileri incelemektedir (Tsui vd.,1992:550). Farklılık çalışmaları genellikle grupları oluşturan üyelerin demografik özellikleri üzerinde durmuştur. Pfeffer'in örgütsel demografi çalışmalarıyla tutarlı şekilde; yaş, cinsiyet, ırk, ve örgütte çalışma süresi gibi değişkenler açısından heterojenlik en çok çalışılan farklılık türleri olmuştur (Price ve Bell, 1998:969). Pfeffer genel demografik özelliklerin; yaratıcılık, performans, yönetsel başarı ve kontrol gibi örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Ancak Pfeffer'e göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk gibi demografik özelliklerin tek başlarına etkilerinden çok bir arada etkilerini anlamak çok daha önemlidir (Caldwell ve Barnett, 1989:21). Örgütü meydana getiren bireylerin sahip olduğu demografik farklılıkların tek tek bireylere ait özellikler olarak değerlendirilmesi değil, bir bütün halinde örgütün parçası olarak değerlendirilmesi üzerinde durmuştur.

1.4.2.2 İlişkisel Demografi

Örgütteki demografik farklılıkların örgüt üyeleri üzerindeki etkisi ise ilişkisel demografinin konusudur. İlişkisel demografi araştırmalarının temel varsayımı grup üyeleri arasındaki farklılıkların grubun işleyişi üzerinde negatif etkisi olduğu şeklindedir (Price ve Bell, 1998:96). Tsui ve O'Reilly (1989) ise ilişkisel demografi kavramını; demografik farklılıkların, grup düzeyindeki etkileri dışında bireysel düzeydeki etkilerine işaret etmek için kullanmaktadır. Bireylerin demografik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu, bu özelliklerin işle ilgili tutum ve davranışlara doğrudan etkilerini açıklamaya çalışmışlardır.

Örgütsel demografi kavramı, bir grubun; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, ırk, eğitim gibi temel özellikler açısından kompozisyonunu işaret etmektedir (Pfeffer, 1983). Örgütsel demografi kavramında kişiler arası ilişki şart değildir. İlişkisel demografi kavramında ise; ikili takımlarda ya da gruplarda yer alan bireylerin demografik özelliklerinin karşılaştırılması söz konusudur. Bu takım ya da gruplardaki insanların konumları nedeniyle, birbirleriyle düzenli etkileşim kurmaları gerektiği varsayılmaktadır (Tsui ve O'Reilly, 1989:403).

İlişkisel demografi anlayışına göre; üstler ve astlar arasında demografik özellikler açısından farklılıkların ya da benzerliklerin karşılaştırılması; üyelerin tutum ve davranışları ile ilgili ve daha da önemlisi iş çıktılarını etkileyen demografik özelliklerin neler olduğuyla ilgili ek bilgiler sağlamaktadır (Tsui ve O'Reilly, 1989:403).

1.5 ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN FAYDALARI VE SAKINÇALARI

Farklılıkların yönetimi işletmeler açısından dikkatli bir şekilde uygulanması gereken programlar dizisidir. Farklılıkların işletmeler açısından faydalarından söz etmemiz için farklılıkların doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Aksi durumda farklılıklar örgütler için yıkıcı etkiler doğurabilir. Bu bölümde farklılıkların işletmeler için faydaları ve zararları üzerinde durulacaktır.

1.5.1 Farklılıkların Faydaları

İşletmeler sadece ekonomik çıkarları olan kuruluşlar değildir. İşletmeler, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan mal ve hizmet üreterek kar sağlamak amacıyla kurulmuş ekonomik, teknik, yasal ve sosyal birimlerdir (Özgen ve Yalçın, 2009:6). Bu tanımdan yola çıkarak genel işletme amaçlarını; kar, topluma karşı sosyal sorumluluk, varlığını sürdürmek ve büyüme olarak sıralayabiliriz.

İşletmeler uygulamaları ile sosyal problemlere çözüm olabilirler. Böyle bir bakış açısıyla farklılıkların yönetiminin faydaları kısmı iki kısımda incelenecektir. Birincisi; farklılıkların yönetiminin işletme içi faydaları, ikincisi ise toplumsal veya sosyal faydalarıdır.

1.5.1.1 Farklılıkların Yönetiminin İşletme İçi Faydaları

Organizasyonların içinde yer almaya başlayan farklı özellikteki çalışanlar, yönetim süreci içerisinde yöneticilere bazı avantajlar sağlarlar. Bunun için yöneticiler organizasyondaki farklılıkları daha iyi anlayabilmek için avantaj ve dezavantaj kaynaklarının neler olduğunu bilmeli ve buna göre bir yönetim stratejisi geliştirmelidir.

Yöneticiler küresel pazardaki paylarını artırmak için üretkenliklerini artırmak zorundadır. Üretkenlik üretim faktörlerinin maksimum verim halinde olması ile mümkündür. Bu da kişi başına oluşturulan fayda ile açıklanabilir. Farklı özellik ve yetenekler gerektiren işlerde, bu özelliklere sahip çalışanlara yer verilmesi verimliliği ve üretkenliği artıracaktır.

Diğer yandan uluslar arası piyasalarda yer alan farklı özellikteki müşteriler sosyo-ekonomik ve kültürel farklılıklara sahiptir. Değişik coğrafi bölgelerde üretim yapılması, çok uluslu şirketlerin etkin olarak faaliyet göstermesi, uluslar arası ekonomik ve ticari çalışmaların yapılması ve bu sayede ürünlerin hiçbir etki ve sınırlamaya maruz kalmadan değişiminin sağlanması, Pazar alanlarının genişletmekte ve üretkenliğe olan gereksinimi artırmaktadır.

Maliyet tasarrufu ise organizasyonların varlıklarını sürdürmek için hayati öneme sahip bir diğer konudur. Maliye tasarrufu; uygun bir organizasyonun yapısı ve uygulanacak etkili bir insan kaynakları politikası ile gerçekleştirilebilir. Yöneticiler farklı bireysel özelliklere sahip, ancak kendi alanlarında uzman personeli iş süreçlerinde kullandıkları takdirde çalışanlara eğitim verme ve bu kişilerin kariyer geliştirme maliyetlerine katlanmadan mevcut yeteneklerden yararlanarak kaynak tasarrufu sağlayabilirler.

Bir hizmetin veya ürünün kalitesi, onun tüketici gereksinimlerini karşılayabilme derecesi ile doğrudan ilişkilidir. Modern yönetim anlayışında kalite anlayışı beraberinde en az tüketici ihtiyaçlarının tatmini kadar önemli olan işletme kalitesi ve yönetim kalitesi kavramlarını da getirmektedirler. Buna göre yönetim kalitesi, yönetimin, çalışanlarının gereksinimlerini karşılayabilme düzeyidir (Düren, 1990:12). Bu anlamda yöneticiler, çalışanların farklı özelliklerini belirleyip ona göre yönetim biçimlerini geliştirdikleri sürece organizasyondaki uyumu sağlayabilmektedirler.

Yeni fikirler ve alternatif çözüm yolları açısından durum değerlendirildiğinde ise şunları söyleyebiliriz. Organizasyon içinde farklı nitelikte insanların bulunması, organizasyonların çok çeşitli düşünce düzeyine ve farklı kültürlere sahip olmasını sağlamaktadır. Bu çeşitlilik homojen gruplara göre sorunlar karşısında daha çok fikir ve seçenek üretebilme ve yaratıcılık yeteneği beraberinde getirmektedir. Araştırmacılar farklılıkların yer aldığı grupların sorunlara daha iyi çözümler bulduklarını ve daha başarılı olduklarını göstermektedir(Adler, 1986:176).

Yukarıda anlatılan avantajları özetlemek gerekirse şunları söyleyebiliriz:

- Üretim maliyetlerinin azaltılmasını sağlar
- İşgücü kalitesini artırır
- Farklılıklar işletme problemlerine alternatif çözüm önerileri oluşturur
- İşletmenin pazar yapısını güçlendirir
- İşletmenin rekabet gücünü artırır

- İşletme dışı çevrenin anlaşılması için imkânlar oluşturur
- Kaynak kullanımını olumlu etkiler
- Yaratıcı fikirler ve yenilikleri oluşturur

1.5.1.2 Farklılıkların Yönetiminin Toplumsal Faydaları

İşletmeler sosyal sorumlulukları olan kuruluşlardır. Her işletme insan kaynağını genellikle bulunmuş olduğu çevreden alır. Ancak farklı kaynaklardan personel de bulundurabilir. Bu daha çok işin boyutuyla ilgilidir. İşletme çevresi her zaman homojen bir sosyal toplumdur oluşmaz. Heterojen gruplardan da meydana gelmiş olabilir. Günümüz sanayi kentlerinde büyük küçük her işletme artık çok farklı kültürden, inançtan, tutum ve yeteneklerden meydana gelen insanları istihdam etmektedir.

İşletmeler hangi ölçekte olursa olsun bulunduğu toplumun küçük bir modelidir. Bu yüzden ekonomik gereksinimler için bir araya gelen farklı nitelikteki insanlar iş hayatı dışında bu farklı özellikleriyle toplumun ayrılmaz bir parçasıdır.

Toplumsal bir olay karşısında insanlar politik duygularından dolayı toplumun bir kesimindeki insanlara karşı negatif duygular besleyebilir. Bu duygunun en sert olduğu insanlar sosyolojik açıdan en kapalı insanlardır. Çoğu kez bu olumsuz duygular, karşı gruptaki insanları tanımamaktan kaynaklanır. Sosyal hayatta birbirinden tamamen farklı düşünen bu insanlar işletmelerde hep yan yana çalışmaktadırlar. Üretim veya yönetim kademesinde ortak bir amaç için bir arada bulunmaktadırlar. Ekonomik bir zorunluluktan veya işletme disiplini açısından insanlar örgütte iş hayatı dışındaki politik duruşlarından kaynaklanan negatif duygularını ortaya koyamaz. Televizyon izlerken eleştirdiği bir topluluğun mensubu iş arkadaşı olabilir. İşletmeler bu durumda toplumun çeşitli kesimlerinden insanları bir arada bulundurduğu için bu insanların birbirini anlamasında önemli bir rol oynar.

Farklılıklar işletmelerde iyi yönetildiğinde aşağıda bulunan toplumsal faydaları sağlayacağı düşünülmektedir.

- Toplumsal hoşgörünün oluşumuna katkı sağlar

Etnik ve mezhepsel çatışmalar birbirini anlamayan insanlar arasında görülmektedir. Farklı etnik kökene veya farklı dinsel-mezhepsel inanışa sahip insanlar ekonomik bir çıkar için bir işletmede beraber çalıştığında birbirini anlama şansı doğar. Çünkü yapısal olarak bir işletmede çalışan insanlar örgütün hedefleri doğrultusunda bir müddet sonra ortak duygular beslemeye başlamaktadırlar. İşletmeler toplumun farklı insanları açısından ortak bir noktadır.

- Demokrasi ve çoğulculuk kültürüne katkı sağlar

İnsanların sosyal hayatında politik duruşu ve siyasal söylemleri olabilir. Bu söylemlere inandığı için aynı siyasi çizgide hiç tanımadığı insanlarla arasında politik bağ kurar. Ama işletme çatısı altında kendisi gibi siyasal görüşe sahip olmayan insanlarla birlikte olabilir. İşletme bu yanıyla farklı politik ve siyasal düşüncedeki insanları bir arada buldurarak demokrasi kültürüne katkı sağlar.

- Toplumsal empatiye katkı sağlar

İşletme bünyesinde ne kadar çok özellikte insan bulunursa çalışanlar kendisi dışındaki o kadar çok özellikteki insanı tanıma ve anlama şansını yakalar. İnsan kendisine hiç benzemeyen insanların yerine koymayı ve onlar gibi düşünmeyi öğrenir.

- Sosyal tabakalar arasında iletişim kurar

Bir işletmede toplumlun ne kadar çok kesiminden insan bulunursa o kadar çok tabakadan insanın iletişim kurma olasılığı bulunur.

- Aşırılık ve uç duyguları engeller

Ekonomik, sosyal ve siyasal yönden aşırı uç noktalarda bulunan insanlar farklı yoğunluktaki insanlarla bir arada ortak bir amaç için bulunduğu bu insanlar arasında birbirine benzeme eğilimi doğar.

- Birlikte yaşama alışkanlıklarını pekiştirir

İşletme yapısında insanlar birlikte çalışıp, yemek yiyip, hatta uyumaktadırlar. Yani örgüt yapısı farklı insanları bir arada yaşatmaktadır. Bir arada yaşayan insanlar sosyal hayatta da bir arada yaşamaktan kuşku duymazlar.

İşletmeler birçok düzeyde farklılık unsuru içeren insanları bir araya getirir. Onlara ortak bir yaşam alanı sağlar. Aynı hedefler doğrultusunda çalıştırır ve yaşamlarını devam ettirmeleri için gereken ekonomik çıkarları sağlar. İşletme toplumun küçük bir modelidir. İşletme bünyesinde oluşturulan katılımcı, hoşgörüyeye dayanan, empati yapma imkanı sağlayan olumlu bir iklim toplumsal mutabakata fayda sağlayacaktır.

1.6 ÖRGÜTLERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞINA YAKLAŞIM TARZLARI VE MODELLER

İşletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsedikleri birçok yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar örgütlerde meydana gelen değişikliklerden sonra veya bir farklılık unsuru meydana geldiğinde sergiledikleri tepkiler ya da yaklaşım tarzlarıdır. Bu yaklaşım tarzları işletmelerin farklılıkların yönetiminde hangi seviyede olduğunu da anlamamıza yardımcı olur. Modeller ilk aşamada örgütsel durumları tanımlamaktadır. Bu modeller ayrıca işletmelerin değişen işgücü yapısı ve demografik özellikleri nasıl kabulleneceklerini bunun yanında farklılıkları nasıl avantaja dönüştürecekleri hakkında bilgi vermektedir.

Bu modellerdeki amaç, örgütün bir durumdan diğerine ve sürekli ilerleyen şekilde, farklılıkları daha iyi anlayabilmesini sağlayacak en iyi yaklaşımlara doğru yöneltilmesidir. Bu süreçte en son aşama; örgütü, öncü olunan ya da arzulanan amaçlara sahip bir konuma ulaştırmaktır (Agars ve Kottke, 2004:58). Bu amaçlara ulaşan örgütler farklılıkları bir işletme politikası haline getirmeninde ötesinde farklılıklardan faydalanarak rekabet gücünü artıracaktır.

1.6.1 Thomas'ın Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Örgüt Sınıflandırması

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ileri sürülen ilk modellerden biri olan modelde, Thomas (1991), “işgücünün değişen özelliklerine göre verdikleri tepkileri” temel alan, üçlü bir örgüt sınıflaması ileri sürmektedir (Sürgevil ve Budak, 2008:71).

- Olumlu eylem
- Farklılıklara değer vermek
- Farklılıkları yönetmek

İşgücü piyasasının değişen koşullarına, olumlu eylemle cevap veren örgütler; kadınların ve azınlıkların örgütlerinde daha çok temsil edilmeleri için yollar aramaktadırlar. Farklılıklar ve farklılıkların yönetimi için iyi bir niyete sahip olmak denebilir.

Farklılıklara değer verme yönünde girişimlerde bulunan örgütler; farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi özendirerek, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi hedef almaktadır. Ancak Thomas'a göre “farklı” işgücü potansiyellerinden avantaj sağlanabilmesi ve bu işgücünün uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için; örgütün, temel kültüründe ve sistemlerinde değişikliğe gidilmesi zorunludur buda farklılıkların yönetimi ile mümkün olmaktadır (Kottke, 2004:58).

1.6.2 Cox'un Örgüt Tipi Tanımlaması

Örgütlerin farklılıklara değer verme ve yeni fikirlere açık olma dereceleri açısından örgüt tipleri belirlenmiştir. Cox (1991), örgütleri bu çerçeveden üç tipe ayırmıştır;

- Tekil Örgütler
- Çoğulcu Örgütler
- Çokkültürlü Örgütler

Tekil örgüt tipi farklılık unsurlarına değer vermeyen örgütleri ifade etmektedir. Bu örgütte yönetim farklılıklara ve yeni düşüncelere kapalıdır. Çoğulcu

örgütlerde farklı fikirler ve anlayışlar vardır. Bir konu hakkında farklı özelliklere sahip üyeler bulunmaktadır. Çokkültürlü örgütler ise farklılıklar açısından en zengin örgüt tipidir. Çokkültürlü örgütler için farklılık bir zenginli kaynağıdır. Günümüz çokkültürlü örgütleri uluslar arası şirket evlilikleri ile oluşan şirketler ile dünyanın birçok yerinde işletmeleri bulunan tekstil ve gıda devlerinin farklı ülkelerden oluşan çalışanları ve yönetim kurulları örnek verilebilir.

Çokkültürlülük küçük düzeyde de olsa ülkemiz için değerlendirme alanı olabilir. Ülkemizde bulunan ulusal bir şirket içinde farklı bölgelerden gelen insanlar farklı kültürel değerlere sahip olabilir. Binlerce çalışanı yüzlerce departmanı ve çeşitli kademelerde onlarca yöneticisi bulunan bir şirket tek bir ülke içinde dahi olsa çokkültürlüdür.

Kültürün tanımı konusunda literatürde bir fikir birliği yoktur. Değişik araştırmacılar kültürü farklı yönlerden ele alarak tanımlamaya çalışmışlardır. Kültür bir toplumun ya da belirli bir grubun birbirleriyle etkileşiminin nasıl olacağı ve yaptıkları işlerde nasıl bir yaklaşım sergileyeceklerini belirleyen varsayımlar ve normlar olarak tanımlanabilir (DiStefano ve Maznevski, 2000). Kültür, bir grubu diğer gruptan ayıran ortaklaşa programlanmış zeka (akıl) olarak ifade edilebilir (Hofstede, 1980:225). Smith ve Bond (1998:39)'da kültürü, ortak anlamların organizeli bir sistemi olarak tanımlamaktadır.

Farklı kültürlere sahip insanlar bağlı oldukları kültürleri ortaya koydukları değer, davranış ve tutumlarıyla yansıtmaktadırlar (Adler, 1986). Dolayısı ile çokkültürlü olmak kültüre yapılan bakış açısı ile değişebilir. İşletme açısından her kesime hitab etmek ve toplumun tamamı tarafından kabul ve takdir görmek bir amaçsa çokkültürlü olmak bir hazine niteliğindedir.

1.6.3 Gary Powel'in Örgüt Sınıflandırması

Farklılıklarla ilgili başka bir modelde Gary Powel modelidir. Farklılıkların yönetimini, örgütlerin eşit istihdam fırsatı konularına cevap verme tarzları olarak niteleyen Powel (1993); örgütler farklılıklarla ilgili

- Proaktif
- Reaktif
- Nötr olabilirler demiştir.

1.6.3.1 Proaktif Örgütler

Powel'in modelinde bir örgütte olması en çok istenen davranış proaktif olmaktır. Proaktif örgüt; kadınların ve azınlıkların işgücüne katılmasını öngören ayrımcılık karşıtı yasaların yönlendirmesi olmaksızın, kendi başına hareket etmekte ve çok kültürlü işgücüne değer vermektedir (Sürgevil ve Budak, 2008:71). Proaktif eylem bir olay olmadan ve ya bir davranış beklenmeden önceden yapılan eylemdir. Proaktif örgüt kendisini gerçekleştirmiş örgüttür. Bu örgütte doğrular ve yanlışlar istendiği ve inanıldığı için yerine getirilir.

1.6.3.2 Reaktif Örgütler

Reaktif örgüt ise bu anlamda proaktif örgütün tam tersidir. Sadece var olan kanunlara ters düşmemek için, kadınları ve azınlıkları işgücüne dâhil etme sorumluluğunu üstlenmektedir. Reaktif örgütler için farklılık adına yapılanlar yasal anlamda istendiği için yapılır.

1.6.3.3 Nötr Örgütler

Nötr örgütler bir anlamda ihmalkâr ve duyarsız örgütlerdir. Kendileriyle ilgili dava açılması veya mal ve hizmetlerin boykot edilmesi gibi riskleri göze alarak, kamuoyunun gözündeki itibarı yitirme riski taşırlar.

Açıklanan üç örgütsel davranış modelinde de azınlıklar ve kadınların istihdamı konu alınmıştır. Farklılık unsurları ve yönetilmesindeki teknikler toplumlar için farklılık gösterir. Azınlık bir ülke için problem iken, bir diğer ülke için problem olmayabilir. Yönetimsel açıdan bizim için dikkat edilmesi gereken farklılığın niteliği değil, farklılık karşısında oluşturulacak doğru örgütsel yapının ne olduğudur.

1.6.4 Golembiewski'nin Örgüt Tepkileri Modeli

Golembiewski (1995) tarafından geliştirilen bir modelde ise, örgütlerin değişen demografik özelliklere karşı verdikleri tepkilerin neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Bu modele göre örgütler değişen demografik özelliklere ya da başka bir ifade ile farklılıklara ilişkin beş yaklaşım öne sürmüştür (Kottke, 2004:59-60).

1. Baskı altında farklılık
2. Eşit fırsat
3. Artan olumlu eylem
4. Farklılıklara değer vermek
5. Farklılıkları yönetmek

1.7 ÖRGÜTLERDE FARKLILIK STRATEJİLERİ OLUŞTURMAK

Örgütlerde farklılıklarla ilgili bir uyumsuzluk meydana geldiğinde yönetimin atık eyleme geçmesi gerekmektedir. Eylem geçilmediğinde farklılık yıkıcı bir nitelik kazanabilir. Eyleme geçmeden cevap verilmesi gereken iki soru vardır (Schmidt ve Tannebaum, 2000:12):

1. Hangi eylem biçimleri mümkündür?
2. Bu eylem biçimlerinden en uygununu seçerken unutulmaması gereken nedir?

Bu sorulara cevap bulan yönetici meydana gelen veya gelme potansiyeli bulunan problemle ilgili çözüm yolları aramaya başlamalıdır. Farklılıklarla ilgili bir sorun kendini hissettirdiğinde yöneticinin çözüm için bir yaklaşım geliştirmesi gerekir. Bu durumda mümkün olan tipik dört yaklaşım tarzı vardır (Schmidt ve Tannebaum, 2000:12)

- a) Kaçınma
- b) Bastırma

c) Keskinleştirip çatışmaya dönüştürme

d) Problem çözmeye dönüştürme

1.7.1 Farklılıklardan Kaçınmak

Farklılıklarla ilgili muhtemel bir uyuşmazlığı hisseden yöneticinin meydana gelecek olaylardan kaçınması ihtimal dâhilindedir. Kaçınma yaklaşımı farklı boyutlarda uygulanabilir. Bunlardan biri işe alma safhasıdır. Farklılıkların ileride sorun olacağını düşünen yönetici, işe alma safhasında genellikle benzer deneyimlere sahip olan, benzer şekilde yetişmiş ve benzer toplumsal düzeylerden gelen insanları seçer. Bu bireylerin ortak yanları fazla olduğu için meydana gelen olaylara benzer tepkiler vermesi doğaldır. Bu şekilde oluşturulan kadrolar güvenilir niteliktedir. Kişi çalışma arkadaşlarının tepkilerini kolayca kestirebildiği için onların düşünme ve davranma tarzlarını kendi tarzına benzetir.

Yönetici işe alma safhasının dışında da farklılıklardan kaçınabilir. Astlarının kendi aralarındaki ilişkilerini denetleyerek onlar arasındaki farklılıklardan kaçınabilir. Örneğin, potansiyel olarak patlamaya hazır iki kişiyi farklı gruplara veya farklı mekânlara atayabilir ya da uzlaşmazlığa yol açan konuyu değiştirebilir. Ancak bu alternatifi uygularken dikkatli olmak gerekir (Schmidt ve Tannebaum, 2000:21). Uygun zaman ve tekniklerin uygulanması gerekir

- Bazı örgütler iş yaptırma açısından çalışanlar arasındaki belirli uzlaşma ve uyum türlerine derinlemesine bağlıdır. Politik partiler ve dini tarikatlar bunun en uç örnekleridir. Eğer bir kişi oldukça temel bir konuda farklı bir görüş savunursa, örgüt içinde yıkıcı bir kuvvet haline gelebilir. Bu yaklaşım, eğer kişi kırılabilir ve kendine güvenmeyen insanlarla uğraşıyorsa özellikle önemli olabilir. Bazı kişiler öylesine bir çatışma tehdidi yaşarlar ki bir farklılıklar ortamında faaliyet gösterdiklerinde etkin biçimde işlev görme yetenekleri sekteye uğrar (Schmidt ve Tannebaum, 2000:12).

- Bu yaklaşımın bazı zorlukları bulunmaktadır. Bu yaklaşımı kullanan yönetici sürekli olarak kadrosunun bütünsel yaratıcılığını azaltma riski taşır. Yani örgütteki bireylerin farklılıkların engellenmesi zamanla birbirinden basmakalıp aynısı bir topluluk oluşturur. Odadaki herkes aynı şeyi düşünüyorsa, hiç kimse fazla

düşünmüyordur demektir. Farklılıklardan kaçınılan bir ortamda yalnızca yeni fikirler ortaya çıkmakla kalmaz, eski fikirlerde büyük olasılıkla incelenmeden ve sınanmadan kaybolur gider. Böyle bir durumda örgüt için bir diğer tehlike ise kayıtsızlıktır.

1.7.2 Farklılıkları Bastırmak

Bazen yönetici kadrosundaki belli farklılıkların farkında olur ama bu farklılıkları açıkça ifade edilmesinin verimsiz uyuşmazlıklar yaratacağına ve grubun toplam yaratıcılığını azaltacağına inanır(Schmidt ve Tannebaum, 2000:21). Bu yüzden bu farklılıkları örtbas etmeye karar verebilir. Bunun için sürekli olarak; sadakatle, işbirliğine, ekip çalışmasına ve grup içindeki diğer benzer değerlere vurgu yapar. Böyle bir ortamda astların uyuşmazlıklarını ifade etmeleri ve çatışma riskini göze almaları olası değildir.

Yönetici birbirleriyle çatışma potansiyellerini barındıran tarafların yalnızca sıkı bir denetim altına alınmış koşullarda (gizli farklılıkların alenen tartışılmasının açıkça uygunsuz olduğu koşullarda) bir araya gelmesini sağlamaya çalışabilir. Ya da sürekli olarak uzlaşmayı ve işbirliğini ödüllendirerek ve uzlaşmacı olmayan fikirleri ifade etmek suretiyle örgütün uyumunu bozanları cezalandırarak bir bastırma ortamı seçebilir. O halde bastırma stratejisinin iki yolu vardır, birlik, bütünlük veya homojenlik vurgusu ve disipline olmuş bir iş ortamında standart davranışlar beklemek. Farklılıkları bastırmak yaklaşımını da iki açıdan inceleyelim:

- Bu alternatifin en uygun olduğu dönem gizli farklılıkların işletme çıkarlarına uygun olmadığı zamandır. Gizli farklılık unsurları işletmenin varlığı için tehdit oluşturuyorsa ortaya çıkmasını engellemek doğru bir hareket tarzı olur. Burada söylenmek istenen krizi engellemek davranışıdır. Bireylerin pek çok konuda (dinsel inanış, siyasal düşünce, tutun ve değerler, vb.) uyuşmamaları doğaldır. İş üzerinde birlikte etkin çalışmak için tüm farklılıklar üzerinde uzlaşmaya varmak gerekmez. Örgütün amaçları için insanların tuttuğu futbol takımlarının farklılığını tartışmak gerekli değildir. Bu farklılıkların zaman kaybına sebep olmaması için bastırılması bir yöntemdir. Bazen örgütlerde bir çatışmayı bastırmak ve ya bir uzlaşmayı çözmek

için yeterli zaman olmayabilir. Böyle bir durumda yönetimin disiplin duygusunun ön plana çıkararak bu tartışmaları kestirip atması bir çözüm sayılabilir. Eğer yöneticini derdi, kısa vadeli bir hedefi başarmak ve potansiyel uzlaşmazlık uzun vadeli bir konu ile ilgiliyse bastırma yöntemi geçerlidir. Yani atılan taş ürkütülen kurbağaya değmelidir.

- Eğer farklılıklar örgüt için değil de kişiler açısından önemli ise bu kişiler duygularını verimliliği azaltabilecek pek çok yönde dolaylı olarak ifade edebilirler. Her yönetici, fikirlerin kendi değerleri temelinde değil bu fikirleri savunanlarının değerleri temelinde savunulduğu durumlara tanık olmuştur. Fikri ifade eden kişi kendi düşünce ekseninden kurtulamayabilir. İfade edilmemiş farklılıklara gizli duygular karıştığında, bu duyguların bloke edilmesi düş kırıklığına ve düşmanlığa yol açar, bu da kolaylıkla emniyetli hedeflere yöneltilebilir. Farklılıklar ve bunların yol açtığı duygular kulak ardı edilerek ortadan kaldırılamazlar. Bu kulak ardı etme durumu insanların zihinlerinde hep bir gizli gündem oluşmasını sağlar. Bu da örgüt için bir sorun kaynağı olabilir(Schmidt ve Tannebaum, 2000:22)

1.7.3 Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek

Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler için farklılıklar, sorunların savaşıarak çözülmesi için gereken bir durumdur. Farklı fikirlerin adeta bir arena ortamında kıyasıya tartışarak yeni çözümler bulmasını sağlamak yöneticiye bazı sorunluluklar yükler. Yönetici bilgi ve tecrübesiyle ne yaptığından emin olmalıdır, kuralları belirlemelidir, insanlar fikirlerini savunduğu durumlarda nerede başlayıp, nerde duracağını bilmelidir.

- İşletmelerde farklılıklar alternatif çözüm sunacaksa veya eğitici olacaksa uygundur. İnsanlar ileri sürdüğü fikri, ancak zıt görüşleri savunan biri tarafından açıklamaya ve desteklemeye davet edildiğinde durup inceleyecektir. Aksinin iddia edilmediği bir durumda her düşünce kendini sorgusuz sualsiz doğru kabul etme eğilimindedir. Örgütte çatışma ortamı bu fikirlerin kendisini sınamasını ve tekrar gözden geçirmesini sağlar. Farklılıklar arasında meydana gelebilecek başka bir şey de çatışmanın maliyetidir. Uzun süren bir uzlaşmazlığın sonunda, kişiler

uzlaşmazlığın yol açtığı finansal maliyetleri, gerilimleri, utançları ve sıkıntıları ifade ederken neredeyse her zaman ortaya şöyle güçlü bir kararlılık çıkar: “böyle bir şey bir daha meydana gelmeyecek” (Schmidt ve Tannebaum, 2000;24).

- Çatışma çok pahalıya mal olabilir. Çatışma, işin içinde olan kişilerin yalnızca enerjilerini zayıflatmakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki etkinlikleri de onarılmaz biçimde zarara uğratabilir. Çatışmalar içselleştirilip kişilerde bir daha kapanmaz yaralar açabilir. Çatışmanın iyice kızıştığı bir anda, kimi zaman ağızlardan insanlarda yaşam boyu sürececek kırgınlıklar meydana gelebilir. Böylesine riskli bir çatışma ortamının yıkıcı olmaması için alınması gereken tedbirler vardır. bu tedbirlere dikkat edilirse potansiyel maliyet azalır. Yönetici şu soruları dikkatlice değerlendirmelidir(Schmidt ve Tannebaum, 2000;12).

1. Neyi başarmayı ummaktayız?
2. Çatışmanın olası sonuçları ne olabilir?
3. Çatışmayı örgütün sınırları ve perspektifi içinde tutmak için hangi adımların atılması gerekir?
4. Çatışmanın, çatışan taraflara ve onların süregiden ilişkilerine vereceği zararı en aza indirmek için, çatışmadan sonra taraflar arasındaki bağları güçlendirme konusunda neler yapılabilir?

Bu soruların yanıtları yöneticinin kafasında cevap bulduğunda çatışma verimli olacaktır. Çatışmanın sağlıklı gerçekleşmesi ve faydalı sonuçlar sağlaması için geçerli olan bir diğer konu örgütün ve çalışanlarının çatışma olgunluğuna ulaşmasıdır. Kendisini gerçekleştirmiş ve olgunluğa ulaşmış olmak örgütsel ve bireysel anlamda tam anlamıyla profesyonel olmak anlamına gelir. Bu noktaya örgütler yaşamış olduğu çatışmaların deneyimleri ile varırlar.

1.7.4 Farklılıkları Yaratıcı Kılmak

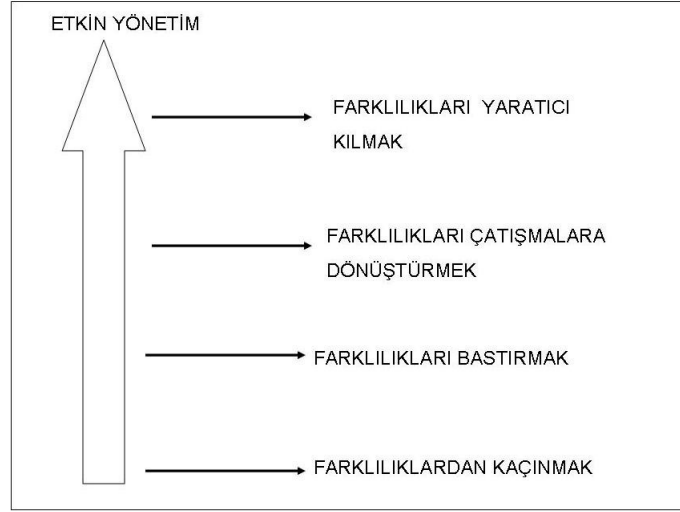
Farklılıkları birbirine zıt olan durum olmaktan çok birbirlerini zenginleştirici olarak görülürse yaratıcı bir durum meydana gelir. “İki akıl bir akıldan üstündür .” Çünkü akıl çoğu zaman daha zengin bir deneyim birikimini temsil edebilir ve

sorunun çözümünde daha çok öngörüler getirebilir. İşletmelerde yapılması gereken, tüm akılları yani tüm bilgi, beceri ve deneyimleri bir araya getirmektir.

Farklılıkların problem çözme bağlamına yönlendirmek, çoğu kez uzlaşmazlığa eşlik eden bazı duyguların (alınanlık, kırışmak vb.) üstesinden gelinmesini de kolaylaştırır. Yönetici açık ve kabul edilmiş bir yaklaşım sağlayarak, uygunsuz anlarda patlayabilecek içten içe gelişen gizli duyguları önlemede yardımcı olur. Dahası, duyguların ürettiği enerjiyi yıkıcı çabalardan çok yaratıcı gayretlere yönlendirmeye elverişli bir durum yaratır. Çatışma, genellikle bireylere kendilerinden farklı olanları zayıflatma ve güçsüzleştirmenin yollarını görme olanağı verir. Kişi haklı olmak için bazen kendi fikirlerinin doğruluğunu savunmaktan çok karşısındakinin fikirlerinin yanlış olduğunu anlatmaya çalışır. Oysa problem çözme yaklaşımı bireyleri farklılıkları kendi amaç, fikir ve yöntemlerini potansiyel olarak zenginleştiren bir şey olarak hoş karşılamayı öğretir (Schmidt ve Tannebaum, 2000:12). Karşı fikri savunan kişi farklılıkları önemseyen insan için yeni şeyler öğrenme fırsatıdır. Şimdi bu yaklaşımı iki paradigma ile inceleyelim.

- Bir işletmede belirli bir sorun için çözüm üretmek gerektiğinde örgüt içindeki bireyler arasındaki farklılıklar oluşturulmak istenen çözümün çeşitliliğini artırabilir. Alternatif bir çözüm sağlayabilir.
- Farklılıklardan yararlanmak zaman gerektir. Karar almak genellikle sayı azken daha kolaydır. Tek bir kişinin karar alması iki ya da daha fazla kişiyi kara almasından daha kolay olur. Üstelik hızlı karar almak gerektiğinde, eyleme geçmek için tartışmanın bir tarafını önemsememek daha kolay, daha pratik olabilir. Ayrıca problem çözme durumu özenle planlanmadığında ilgili bütün tarafları engelleyecek bir çatışma üretme riski her zaman vardır (Schmidt ve Tannebaum, 2000:12).Farklılıkları yaratıcı kılmak birdenbire gelişen bir olay değil, planlı bir çalışmanın ürünüdür.

Örgütlerde oluşturulacak farklılık stratejilerini bu şekilde tanımladığımızda farklılık yönetimi açısından kademeli bir yükselişin olduğu görülür.



Şekil 1.4. Örgütlerde Farklılık Stratejileri

1.8. ÖRGÜTLERDE FARKLILIK MODELLERİNİN BELİRLENMESİ

Örgütlerde farklılık modellerinin belirlenmesinde ilk hedef esasında ayrımcılığın hukuki ve ahlaki yönden yanlış olduğu kanaati olmasına rağmen farklılıkların yönetimi ile ilgili yönetsel paradigmalarda gelişmesi ile farklılığın örgütsel etkinliğinin ve çalışanların moralinin artması vb. faydalarından hareketle, bu modellerin işletmeler için faydalı olacağı anlayışı gelişmiştir.

Araştırmacılar örgütlerdeki farklı işgücünün nasıl yönetileceğini üç açıdan incelemişlerdir (Dass ve Parker, 1999;69):

- Fark Gözetmeme ve Eşitlik Modeli
- Giriş ve Yasallık Modeli
- Öğrenme ve Etkinlik Modeli

1.8.1 Fark Gözetmeme ve Eşitlik Modeli

Bu model farklılığı anlamda baskın model olmuştur (Aksu, 20087:96). Farklılığa bu objektifte bakan liderler genellikle eşit olanaklar, adaletli davranma, eşit istihdam fırsatı konusundaki yasal düzenlemelere uygunluk üzerine odaklanmaktadır. Farklılıkların yönetimine genel olarak herkesin eşit olduğu

penceresinden bakılıyor denilebilir. Bu modelin temelinde yatan mantık şöyle özetlenebilir (Thomas ve Ely, 1996:81):

Önyargılı yaklaşımlar belli demografik grupların üyelerini örgüt dışında bırakabilir. İş yaşamında uyulması gereken eşitliği ve yasaları da göz önüne alarak, örgütün içinde bulunduğu toplumu daha fazla yansıtabilmesi amacıyla, bileşimi yeniden yapılandırmaya yönelik çalışma yapılması gerekmektedir. Çalışanların hepsine eşit ve saygıyla davranılmasını ve bazılarını diğerleri karşısında adil olmayan üstünlük tanınmasını sağlayacak yönetim süreçlerine ihtiyaç vardır.

Fark gözetmeme ve eşitlik modelinde herkese eşit muamele yapılması işletmelerde demografik çeşitliliğin artmasına ve adil davranış ilkelerinin oluşmasına yardımcı olur. Ancak bu model işletmedeki farklı unsurları göremezden gelme eleştirisine maruz kalmıştır.

Fark gözetmeme ve eşitlik modeli herkesin aynı olduğuna ısrar etmekle beraber, eşit davranmaya verdiği önemle farklılıkların önem kazanmaması yönünde baskı oluşturur. Bu nedenle iş tanımı konusunda gerçek anlaşmazlıklar, bu modelin hakkaniyet merceğiyle bazen yanlış yorumlanır. Çünkü insanların sahip olduğu farklılıklar farklı işleri yapmaları için üstünlük sebebi olabilir.

1.8.2 Giriş ve Yasallık Modeli

Giriş ve yasallık modeli 1980’li ve 1990’lı yıllarda rekabet ortamında geliştirilmiştir. Fark gözetmeme modelinin farklılıklara duyarsız kalmayı yüceltmesi gibi, giriş ve yasallık modeli de farklılıkların kabulüne ve yüceltilmesine dayanmaktadır. Giriş ve yasallık modelinin altında yatan anlayış şu şekilde izah edilebilir (Thomas ve Ely, 1996:83):

“Biz çok kültürlülüğü artan bir toplumda yaşıyoruz ve yeni etnik gruplar hızlı bir şekilde tüketici gücü kazanıyor. Örgütlerimizin bu farklı gruplara giriş yapabilmesini sağlayacak demografik farklı işgücüne ihtiyacı var. Bizim tüketicileri anlamak, onlara daha iyi hizmet sunabilmek ve onlara meşru olmayı kazanmak için birden fazla dil konuşabilme yeteneğine sahip çalışanlara ihtiyacımız var.”

Bu modeli benimseyen işletmeler için farklılıkları barındırmanın amacı tüketicilere ulaşmanın bir vasıtasıdır. Bu yaklaşımı benimseyen örgütler, genellikle tüketicilerin, müşterilerin veya emeğin hızla farklılaştığı bir iş çevresinde faaliyet göstermektedirler. Bu model örgüte Pazar odaklı bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu modelinde bazı yanları eleştirilebilir.

Giriş ve yasallık modelini belirleyen benimseyen örgütle, uygun pazarlar peşinde koşarken farklılıkların yapılan işi nasıl etkilediğini analiz etmezler. Farklılıkların peşinden koşmak bir pazar arayışından ibarettir.

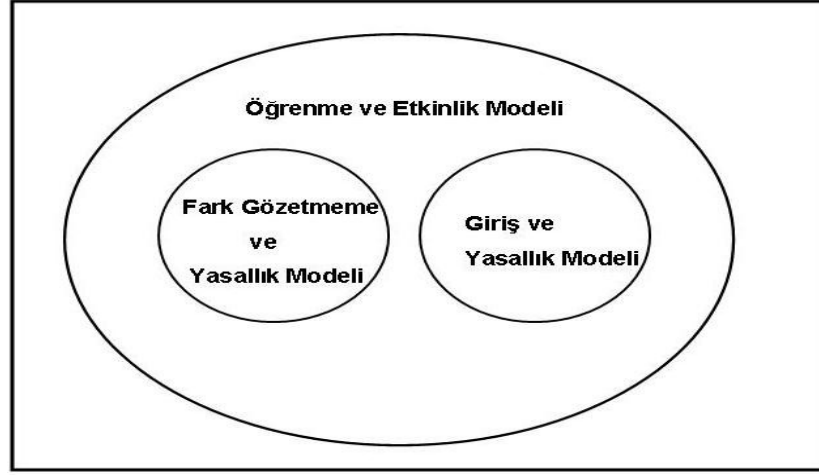
Giriş ve yasallık modeli yöneticileri için, farklı yetenekleri örgüte çekerken, bunların şirketin temel fonksiyonlarına nasıl uyum sağlayacağı anlamaya çalışmazlar. Bu modelin piyasada bazı alanlarda avantajları olduğu düşünülmesine rağmen bazı dezavantajları vardır (Aksu, 2008:99):

- Farklılıkların işi etkileme düzeyi üzerinde analiz yapmazlar.
- İşletmeler belli Pazar bölümlerinde farklılaşmışlardır bu amaçla uygun nitelikteki çalışanları bu bölümlerde çalıştırmaktadırlar. Ancak bu pazarın zayıflaması çalışanlar için risk faktörüdür.
- Farklı bölümde çalıştırılmak üzere alınan çalışanlar kariyerleri açısından güvensiz bir ortamda kendilerini hissedebilirler. Bu da onların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Görüldüğü gibi giriş ve yasallık modeli için farklılık, farklı pazarlara veya tüketicilere ulaşmada bir araçtır. Farklılıkların işletme üretimine getireceği zenginli üzerinde durulmaz.

1.8.3 Öğrenme ve Etkinlik Modeli

Öğrenme ve etkinlik modeli; fark gözetmeme ve eşitlik ile giriş ve yasallık modelinin özelliklerini içine alır. Eşitli modelinde olduğu gibi, tüm bireyler için eşitlik ilkesini benimser ve giriş modelinde olduğu gibi, kişiler arasındaki farklılıkları kabul eder ve farklılıkları önemser.



Şekil 1.5. Örgütlerde Farklılık Modelleri

Farklılıkları yönetme konusunda ortaya çıkan bu yeni model sayesinde örgütler; çalışanlar arasındaki farklılıkları içselleştirir ve bu sayede örgüt yeni bir şeyler öğrenir. Bu modelin uygulandığı örgütlerde çalışanlar; “hepimiz farklılıklarımızla birlikte aynı takımdayız” görüşünü benimser (Aksu, 2008;99).

Dolayısı ile öğrenme ve etkinlik modelinde farklılıkların örgütsel değişime, olumlu yönde katkı sağlamasına çalışılmaktadır. Farklılık bastırılması gereken bir unsur değil, örgütün uyumlu hale getirilmesi gereken bir katma değer olarak görülmektedir.

Günümüzde üç modelinde uygulandığı işletmeler görülmektedir. Ancak ilk iki model rekabet ortamında yetersiz kalabilmektedir. Örgütlerdeki farklılıkları etkili bir şekilde iş süreçlerine yansıtması açısından örgütler için öğrenme ve etkinlik modeli stratejik açıdan faydalı olacağı derlendirilmektedir. Bu modelleri bir tablo üzerinde karşılaştıralım.

Tablo 1.5. Farklılık yönetim modelleri

FARKLILIK YÖNETİM MODELLERİ	FARK GÖZETMEME VE EŞİTLİK MODELİ	GİRİŞ VE YASALLIK MODELİ	ÖĞRENME VE ETKİNLİK MODELİ
ÖZELLİK	—Örgüt yapısı bürokratiktir. —Davranış kuralları belirgin ve keskindir. —Farklılıklar görmezlikten gelinir. —En çok başvuru yöntemlerinden biridir. —Örgütteki her birey ayrıdır.	—Farklılıkların kabulü ve takdimle ilgilidir. —İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. —İşletmeler demografik yapısını çeşitlilik taşıyan tüketici gruplarının demografik yapısına uydurmuşlardır.	—Çalışanların farklılıklarını örgüte katmasına izin verilir. —Bütünleşme ana teması çerçevesinde şekillenir. —"Farklılığımıza rağmen değil, farklılığımızla aynı takımdayız." —Her iki modelin özelliklerini içine alır.
LİDERLER	—Çalışanlara eşit olanaklar sunarlar. —Adaletli davranırlar. —Farklılıklar görmezlikten gelerek eşit davranırlar.	—Farklı yetenekleri örgüte çekerken bu yeteneklerin neler olduğunu ve şirketin temel fonksiyonlarına nasıl uyum sağlayacağını anlayama çalışmazlar.	—Liderler farklılıklara önem verirler ve uygun şekilde yönlendirirler. —Liderler çalışanlara yol gösterici niteliktedir. —Liderlerin bilgi düzeyi yük sektir.
FAYDALAR	—Örgütte demografik farklılık artar. —Çalışanlar arasında fark gözetilmemesi ayrımcılık yapılmasını önleyebilir.	—Örgüte rekabet avantajı sağlar. —İşletmelerin değişime uyum kabiliyeti artar. —Çalışanlara kariyer fırsatları sunulur.	—Örgütsel yaratıcılık artmaktadır. —Çalışanlar sayesinde örgütsel verimlilik artar. —Çalışanların performansı olumlu yönde gelişir. —Örgütsel etkinlik artar.
ZARARLAR	—Çalışanlara baskı yapılması çalışanları olumsuz etkileyebilir. (Düşük performans) —Çalışanlar düşüncelerini rahatlıkla dile getiremezler. —İşletmenin stratejilerini, süreçlerini ve pratiklerini öğrenme ve iyileştirme kapasitesini sınırlar.	—Çalışanlarda örgüt çıkarları için kullanıldığı hissi oluşturabilir. —İşletme küçülmeye ve pazarını küçültmeye karar verdiğinde nitelikli çalışanlar işten ayrılabilirler. —Bu tür çalışanların deneyim birikimi daha sınırlı ya da uzmanlaşmış sayılır.	—Farklılıklar uygun yönlendirilmediğinde çatışmalara yol açabilir.

KAYNAK: Aksu, 2008: 49

1.9. ÖRGÜTLERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNDE EŞİTLİK SKALASI

Farklılıkların nedenleri, farklılıklara karşı oluşturulan örgüt modelleri ve yaklaşım tarzları işletmeler açısından farklı olabilir. Böyle değerlendirildiğinde işletmeler, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili farklı yaklaşımlar belirleyebilmektedirler. Bu yaklaşımların neler olduğunu belirlemek amacıyla, The Centre for Diversity and Business tarafından 2002’de “Eşitlik Skalası” geliştirilmiştir (Sürgevil ve Budak, 2008:72)

Bu skala ile işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsemiş oldukları yaklaşımların düzeyi belirlenebilir. Skalada beş temel düzey bulunmaktadır. Bu

düzeyle işletmelerin farklılıkların yönetimi açısından yönetsel seviyelerini belirtmektedir.

Tablo 1.6. Eşitlik skalası

Düzeyle	Davranış Şekli
1.Düzeyle	Yasal Gerekliliklere Uyma
2. Düzeyle	Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde
3.Düzeyle	Farklılıkları Bir İşletmecilik Olayı Görme
4.Düzeyle	Çalışanlar Tarafından Tercih Edilme
5.Düzeyle	Farklılıklar Konusunda Öncü Olma

KAYNAK: Sürgevil ve Budak, 2008: 80

1.9.1. Birinci Düzeyle: Yasal Gerekliliklere Uyma

Bu düzeylede işletmenin farklılıklar konusunda herhangi bir politikası yoktur. Tüm çalışanlara eşit muamele şart koşan yasal gerekliliklere uyulmaktadır. Söz konusu işletmelerin temel amacı, yasal gerekliliklere uymamaktan kaynaklanan olumsuz sonuçlardan kaçmaktır. Bu tür işletmeler eşitliklere önem verirler. Başka bir ifade ile insanların sahip oldukları farklılıklara saygı duymaktan yani farklılıklara odaklanmaktan ziyade, herkese eşit şekilde davranmaya yani eşitliğe odaklanırlar (Sürgevil ve Budak, 2008:73). Yasal zorunluluklar ortadan kalktığında genellikle bu işletmelerin eşitliğe ilişkin girişimleri de ortadan kalkar. Bu düzeyledeki işletmelerin reaktif bir yaklaşıma sahip oldukları ifade edilebilir.

1.9.2. İkinci Düzeyle: Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde

Bu düzeyledeki işletmeler yasal düzenlemelere uymaya çalışır ve ayrıca dezavantajlı grupları (kadınlara, engellilere vs.) destekleme konusunda bazı uygulamalar yapar. Bu işletmeler için farklılıklar sadece yasal zorunluluklar nedeni ile değil aynı zamanda toplum nezdindeki imaj vb. unsurlar nedeniyle önem veren işletmelerdir. Bu işletmelerin amacı, yıllar boyunca dezavantajlı konumda kalmış olan grupları desteklemektir. Yasal olarak minimum seviyede belirli bir oranda istihdam edilmesi gereken engelli insan sayısı için bu oranın çok çok üstünde iş

imkânı sağlayan bir belediye örnek olarak verilebilir. Belediye bu uygulaması ile toplum tarafından takdir edilmeyi bekleyebilir. Kamuoyu nezdindeki imajı güçlenmiş olur.

Bu işletmelerdeki eşitlik anlayışı, dezavantajlı gruplar için doğru olan şeyi yapmak olarak yorumlanmaktadır. Ayrıca bu işletmeler, farklılıklarla ilgili bu uygulamaları, insan kaynakları yönetimi süreçleriyle ve örgüt iklimi ile bütünleştirme konusunda yetersiz kalabilir. Kamuoyunda bu konulara ilgi azaldığında işletmeler bu davranıştan genellikle vazgeçmektedirler.

1.9.3. Üçüncü Düzey: Farklılıkları Bir İşletmecilik Olayı Olarak Değerlendirme

Bu durumdaki işletmeler örgütsel verimliliği artırmak için farklılıkların yönetimi konusunda yatırım yapmayı uygun görmektedir. Örgütün amaçlarının daha az maliyet ve daha fazla verim şeklinde gerçekleşmesi ve Pazar fırsatlarını artırmak için farklılıkların yönetiminin gerekli görmektedirler. Bu yüzden bu tür işletmeler farklılıkları, işletmenin geneline katkı sağlayacak şekilde programlamaya çalışırlar. Kamuoyu ilgisi artsa da, azalsa da bu programları uygulamaya devam ederler çünkü önemli olan işletmenin karıdır. Bu işletmeler kapsayıcı bir farklılık tanımı benimserler ve amaçları, herkes için eşit olan bir iş çevresi oluşturmaktır(Sürgevil ve Budak, 2008:74).

1.9.4. Dördüncü Düzey: Çalışanlar Tarafından Tercih Edilme

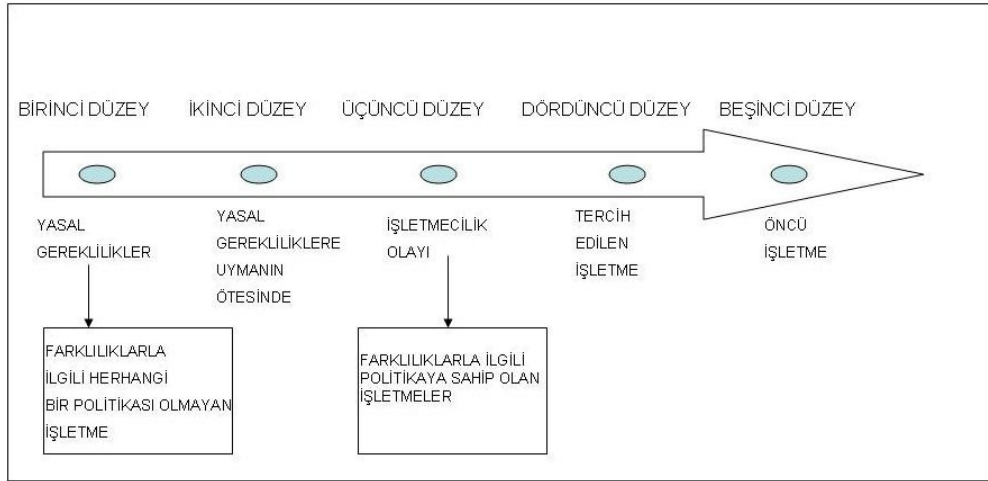
Bu düzeydeki örgütler için farklılıklar işletmede temel örgütsel değer olarak benimseniyor ve her durumda uygulanmaya çalışılıyordu. Bu durumdaki işletmeler, farklılıkları temel bir örgütsel değer olarak içselleştirmişlerdir. Farklılıkların varlığı ve yönetilmesi örgüt açısından temel değerlerdendir. İşletme yöneticilerinin sahip olduğu temel düşünce; farklılıkların sürekli gelişmenin en temel unsurlarından biri olduğudur (Sürgevil ve Budak, 2008:74). Bu tür işletmelerin bütün basamaklarında farklılıklara saygı duyulur ve yöneticiler, herkes için adil ve eşit bir iş çevresi oluşturma konusunda kendilerini sorumlu hissederler. Bu düzeyin üçüncü düzeyden farkı, farklılıkları yönetmedeki niyetlerinin ekonomik eğilim olmamasıdır. Birçok

insan, bu işletmeleri çalışanlar tarafından tercih edilen işletmeler ekinde tanımlamaktadır. Çünkü hiçbir gerekçe öne sürmeden çalışanların farklılıklarına önem vermekte ve eşitlik uygulamasını hiçbir ekonomik gerekçeye bağlamadan yerine getiriyor olmasıdır.

1.9.5. Beşinci Düzey: Farklılıklar Konusunda Öncü Olma

Bu düzeydeki işletmeler için farklılıklar, temel örgütsel değer olarak benimsenmiştir. Farklılıklar her duruma uyumlaştırılmakta ve bu yaklaşımı temas halinde oldukları her işletmede yaygınlaştırmaya çalışmaktadırlar.

Bu işletmeler herkes için eşitlik idealini gerçekleştirmiş ve bu ideali artık işletme sınırlarının dışında da yaygınlaştırma arayışındadır. Bu düzeydeki örgütler farklılıklara değer vermenin ve onları etkin şekilde yönetebilmenin hem işletmenin tüm paydaşlarını hem de genel ekonomiyi güçlendireceğini fark etmiştir. Farklılıklar bu tür işletmelerde örgütsel yaşamın her safhası ile bütünleştirilmiştir (Sürgevil ve Budak, 2008:74).



Şekil 1.6. İşletmelerin Eşitlik Skalasındaki Konumları (Sürgevil ve Budak, 2008: 80)

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİ

Bu bölümde örgüt ve örgüt iklimi kavramı, örgüt iklimini meydana getiren değişkenler, örgüt ikliminin oluşumuna yönelik yaklaşımlar, örgütlerdeki farklılık unsurlarının örgüt iklimi üzerine etkisi ve farklılıkların yönetimi ile örgütsel sinerji oluşturma konuları incelenecektir.

2.1 GENEL OLARAK ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kavramı büyük bir hızla çeşitlenen kuram, yaklaşım ve görüş kargaşası içinde büyüyen ilgi alanlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Arslantaş, 2008:172). Örgütler yapıları bakımından kendi aralarında hizmet, üretim ve yönetim vb. örgütleri şeklinde sınıflandırılabilir. Bu açıdandır ki örgüt adı verilen sosyal birim çok çeşitli açılardan incelenmiş ve yönetim bilimi açısından üzerinde en fazla durulan alan olmuştur.

İnsan ilişkileri esasına dayalı olarak kurulan ve toplumun temel unsuru olan örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak kurulmuş bir yapıdır (Demir, 1993:321). Başka bir ifade ile de iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek, ortak bir amaca ulaşabilmek için çabalarını birleştikleri, iş bölümü koordinasyonunun sağladığı düzene örgüt denir (Özgen ve Yalçın, 2009:129). Bu tanıma göre örgüt olabilmenin belli koşulları vardır. Belirli bir amacı olmayan kalabalık insan toplulukları örgüt olamaz. Örgüt olabilmek için; ortak amaçlar, çabaların koordinasyonu, iş bölümü ve bireyler arasında hiyerarşik bir ilişkinin bulunması gerekir.

Örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinimlerini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir (Hasanoğlu, 2009:44). Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, işgören, işgördürenlerin, örgüte çalışma amaçları ve gereksinimlerinin karşılanması, dengelenmesi söz konusudur.

Örgütler, insan amaçlarının, umutlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir (Toffler, 1991:113). Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Malinovski, 1990:41).

Örgüt, “iş ve iş”, “iş ile insan” ve “insan ile insan” arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmelidir (Koçel, 1993:97).

Bir örgüt, belirli amaçların bir veya birden fazla kişi/grup gerçekleştirilmesidir. Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerin birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1998:61).

Genelde örgütün amacı hedefe ulaşmak için doğru yolu bulma diye tarif edilmiştir. Dolayısıyla organizasyon terimi işletme veya müessesenin, kuruluşun yapısını, örgütünü ifade eder. Fayol’a göre örgütlenme maddi ve kişisel unsurları işletmeye tahsis etme faaliyetidir. Money-Rieley’e göre intizam ve usul sağlamak demektir (Hasanoğlu, 2009:45).

Örgüt sözcüğü iki ayrı anlamda kullanılmaktadır, Birisi “yapı” iskelet “bina” veya vücut, diğeri “örgütlenme işlemi” yada “yapının oluşturulması” süreci olarak tanımlanmaktadır (Tosun, 1998:223). Bu tanımlardan sonra örgütlenme kavramı üzerinde duralım.

Örgütlenme, işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için eldeki mevcut üretim faktörlerinin en uygun bir şekilde bir araya getirilmesi veya düzenlenmesiyle ilgili faaliyettir (Özgen ve Yalçın, 2009:129). Örgütlenme aracılığıyla işletmede çalışan kişilere belirli bir düzen çerçevesinde görev, yetki ve sorumluluk vermektir. Böylece örgütlenme insanların işletme içerisindeki pozisyonları ve arasındaki ilişkiler, görev, yetki, sorumluluk, iş bölümü, uzmanlaşma, koordinasyon ve benzer hususları kapsamaktadır.

Örgütlenme, maddi sermaye ve kişisel üretim faktörlerini yetkili ve verimli bir şekilde gruplandırma ve yerleştirme faaliyetlerinden oluşan bir eylemdir (Akat, 1998:71).

Sonuç olarak; örgütler belli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Örgütlere niteliklerini kazandıran ise amaçlarıdır. Amaçlar örgütü diğer örgütlerden çeşitli alanlarda ayırdığı gibi örgüt iklimini de şekillendirmekte etkilidir.

2.2 ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Örgüt iklimi kavramı, 1960'lerden bu yana örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcıların ilgisini çekmiş, örgütlerin kişi ve kişilik üzerine olan etkisini anlamaya yardımcı olmuş ve örgüt bünyesindeki insan davranışlarını çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine imkân vermiştir (Öge, 2002:80).

Örgüt iklimi, genel olarak, bir organizasyonu diğerlerinden ayıran ona belli bir kimlik kazandıran, organizasyondaki bireyler tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkiye sahip; bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Friedlander, 1971).

İklim sözcüğü etimolojik olarak Yunanca'dan gelmektedir ve eğilim anlamı taşımaktadır. Sözcük sadece ısı, basınç ve nem gibi olayları içermez aynı zamanda örgüt üyesi her bireyin örgüt içi çevreyi nasıl tasvir ettiklerini de kapsar (Ertekin, 2978:4). Örgüt iklimi, örgütü kuşatan atmosferdir (Çekmecelioğlu ve Keleş,2006). Bu kavram, atmosfer için yaptığımız tanımlama ve coğrafi bir bölgenin ikliminin çevresel kuvvetlerin birleşimi sonucu oluşmasına benzetilerek açıklanmaya çalışılabilir. Örgütsel iklim genel bir kavramdır ve tam olarak açıklanması çok güçtür (frmt.com.tr). Örgütü kuşatan psikolojik atmosfere örgütsel iklim denir. Örgüt iklimi; kişiler ve gruplar arası ilişkilerin, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanma derecesinin ve örgütün içinde bulunduğu ortamın örgütle etkileşiminin ürünüdür (Bursalıoğlu, 1967:16). Örgüt iklimi örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütü başka örgütlerden ayıran özellikler bütünüdür (Gilmer, 1972:36). Örgüt ikliminin tanımı, boyutları ve örgütün ürününe etkisi konularında bir çok araştırma ve tanımlama yapılmıştır. Taguiri örgüt iklimi kavramını açıklamadan iklim sözcüğünü açıklar. Taguiri (1968:11)'e göre:

- Belli bir yerdeki bireyler tarafından hissedilen

- Onların davranışlarını etkileyen
- Çevrenin belli bir takım karakteristiklerinden oluşan
- Değerleri itibari ile tanımlanabilen,

Bütün çevrenin nispeten sürekli bir özelliğidir şeklinde diye özetler. Örgütün psikolojik çevresini örgüt iklimi olarak tanımlamaktadır. Bireyler içinde buldukları ortam koşulları, örgütten aldıkları bilgiler gibi birçok yol ile örgüte ilişkin algılar elde ederler ve iklimi iş yönelimli, yenilik yönelimli ya da destekleyici olarak algılayabilirler. Bireylerin iklime ilişkin bu ve benzer algıları, örgüte ait değişkenlere bağlı olarak farklılaşacaktır (Schneider ve Snyder, 1975:318).

Kavram bir yönü itibari ile meteorolojik iklime de benzer. Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgütsel iklim de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme, iyi niyet gibi değişkenlere göre belirlenir. Örneğin; Ocak ayında Antalya'nın iklimi için ılık ve güzel sözcüklerini kullanıyorsak; çalıştığımız ortamın iklimi için de benzer sözcükler kullanabiliriz. Havanın ısı, nem, yağış, gibi değişkenlerden oluşması gibi örgüt iklimi de arkadaşlık, destek olma, risk alma, vb. gibi faktörlerden meydana gelir. Örgüt iklimini oluşturan atmosfer, örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilediği kadar, örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve aidiyetlerin kuvvetini gösterir. İklim ile örgüt üyelerinin davranış şekilleri arasındaki ilişki iki yönlü bir ilişkidir. Bir yandan olumlu örgüt iklimi, çalışanların kendi işlerindeki performansını, kişisel ilişkilerini vb. tutumları etkilerken diğer yandan, örgüt çalışanlarının sahip oldukları yüksek moral, motivasyon veya örgüte duydukları bağlılık duygusu, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunan faktörler arasında sayılır (Mullins, 1993:651).

Örgüt iklimi, örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliğidir (Pritchard ve Karasick, 1973). Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının iklime ilişkin algılarını etkileyen pek çok uygulama ve prosedürlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır (Çekmeceliolu ve Keleş,2006). Örgüt ikliminin genel olarak özellikleri aşağıdaki gibidir (Batlis, 1980:233):

- Örgüt iklimi, organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından oluşur,
- Örgüt iş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayanır,
- İş ortamının yorumlanmasına temel oluşturur,
- Faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliği taşır.

Litwin ve Stringer (1974)'de ise, örgüt iklimini bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan iş çevresinin ölçülebilir özellikler grubu olarak tanımlayarak, örgüt ikliminin çalışanlarının örgütsel yapı, bireysel sorumluluk, ılımlı bir çalışma ortamı, destek, ödüllendirme, çatışma, performans standartları, bağlılık ve risk alma değişkenlerine ilişkin algılarından oluştuğunu ifade etmektedir. Böyle değerlendirildiğinde çalışanların güçlendirilmesi, yönetimin parçası haline getirilmesi, çalıştıkları örgütlerde düşüncelerinin önemsenmesi ve varlıklarının anlamlı kılınması örgüt iklimine olumlu olarak yansiyacaktır(Yeniçeri, 2009:13).

Bütün bu tanımlardan sonra iklim tanımını şu haliyle yapabiliriz. Örgüte kimliğini kazandıran, iş çevresi içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonu ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir tüm özellikler kümesidir (Litwin ve Srringer, 1968:45-46). Bu açıdan yönetimin, örgütsel süreçlerin düzenlenmesine ek olarak, insanların istekli ve etkili çalışmaya motive edildiği bir örgütsel iklim yaratma zorunluluğu da bulunmaktadır. Örgüt ikliminin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Örgüt ikliminin iyi ya da kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacıyla çırpınan biri için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen iklim tatmin edici olmayacağından örgütü terk edip daha iyi iklimlere gitmesi doğal olacaktır.

Örgüt iklimine etkide bulunan temel etmenler kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları ve örgütsel iletişimdir. Bu üç temel işlevden doğan iş grupları örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir.

2.3 ÖRGÜT İKLİMİNİN DEĞİŞKENLERİ

Örgüt iklimini etkileyen ve belirleyen değişkenler iç ve dış faktörlerden meydana gelir. Örgütü meydana getiren her değer küçük veya büyük bir değişken olarak kabul edilebilir. . Bu değişkenler her örgütte farklılık gösterdiği gibi bir örgüt içinde de zamanla değişiklik gösterebilir. Çünkü örgütler birçok yönden birbirinden farklılık gösterdiği için örgüt iklimini değişkenleri de örgütten örgüte farklılık gösterecektir. İlgili değişkenler şunlardır (Cherrington, 1994:470-471):

2.3.1 Yönetmel Değerler

Her örgütü yöneten kişi veya grubun sahip olduğu davranış, ilgi, tutum veya yetenek yönetmel bir anlayış meydana getirir. Yönetmel anlayışı meydana getiren değerlerin tamamı yönetici/yöneticilerin yönetme biçimidir. Örgütün formel veya informel, otokratik veya katılımcı, kişisel olmayan yada dostça oluşu gibi değerler hakkında üyelerin algıları iklimi etkiler (Yeniçeri, 2009:56).

2.3.2 Liderlik Türü

Örgüt liderlerinin ortaya koyacakları -liderlik türleri otoriter, demokratik veya tam serbesti tanıyan- de iklim üzerinde etkili olacaktır. Liderlik türü örgütün tüm kademelerini aşamalı olarak etkiler.

2.3.3 Ekonomik Şartlar

Ekonomik gelişme ve büyüme içinde olunan bir dönemle, ekonomik gerileme olan bir dönemde örgüt iklimi farklılık gösterecektir. Örgütün büyüdüğü dönemlerde örgüt üyelerinin en başta işten çıkma bir korkuları yoktur. Terfi ve zam beklentisinin artması mümkündür. Bu motivasyon üzerinde olumlu bir etki yapar. Ancak işletmenin zarar halinde olduğu ve bir küçülmenin yaşandığı durumlarda bütün çalışanlarda stres meydana getirecektir.

2.3.4 Örgütsel Yapı

Örgüt yapısının bir takım özellikleri de iklim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yatay ve ya dikey organizasyon modeline sahip olma, yapının meydana getirdiği ilişki ve iletişim iklimi etkileyecektir. Çünkü yapı örgüt içindeki davranış modellerini belirleyen, sınırları çizen bir özelliktir.

2.3.5 Örgüt Üyelerinin Karakteristikleri

Üyelerin yaş, cinsiyet, eğitim ve sosyallik durumları örgütsel iklimi etkileyecektir. Yaş aralığının 16-18 olduğu ve çalışanların tamamının bayan olduğu konfeksiyon atölyesi ile metal sanayi sektöründe faaliyet gösteren, işe yeni başlayanlarla yirmi beş yıllık çalışanların aynı ortamda bulunduğu fabrikanın örgüt iklimi farklı olacaktır. Burada çalışanların karakteristikleri birçok açıdan sınıflandırılabilen için iklimde aynı ölçülerde farklılık gösterecektir.

2.3.6 Sendikalaşma

Bir sendikanın varlığı ve ya yokluğunun örgüt üzerindeki etkisi büyüktür. Sendikanın varlığı yönetim ile çalışan arasında ilişkilere yansıtacağı için iklimi etkiler. Farklı bir durum ise örgütte çalışanların bir kısmının sendika üyesi olup, bir kısmının sendika üyesi olmadığı durumudur. Böyle bir ortamda örgütsel iklimi daha fazla değişken etkiler.

2.3.7 Örgütün Büyüklüğü

Büyük örgütler, küçük örgütlere oranla daha formel, daha katı ve daha bürokratik karakterlidir. Bu tür örgütlerde başarıya dönük, birleştirici, yaratıcı bir iklim kurabilmek nispeten zordur. Küçük örgütler ise insan ilişkilerinin daha samimi ve içten olduğu, yönetimin çalışana daha yakın olduğu, çalışanların nispeten daha rahat kendini ifade ettiği ortamlardır. Örgütün büyük ve ya küçük oluşundan kaynaklanan bu sosyal ortamlar farklı iklim meydana getirecektir.

2.3.8 İşin Tabiatı

Örgütte gerçekleştirilen işin doğası, ilgili kurumu farklı bir iklime yönlendirecektir. Yapılan işin niteliği çalışan davranışları üzerinde etkilidir. İşin doğası gereği personelin uyması gereken kuralların etkisi iklimi şekillendirir.

Örgüt ikliminin değişkenleri örgütte çalışanlar üzerinde bir etki meydana getirir. Bu etki kişilerin psikolojilerini etkiler. Çalışanlar değişkenlerden olumlu yönde etkileniyorsa iklim olumlu yönde değişecek, olumsuz yönde etkiliyorsa iklim olumsuz etkilenecektir. Bireylerin örgütteki faktörlere karşı oluşturdukları algıların toplamından meydana gelen örgüt iklimi bireyi değil örgütün tamamını etkileyecektir. Yani örgüt iklimini bireylerin algıları meydana getirir ama iklimin etkisi herkesi etkiler.

2.4 ÖRGÜT İKLİMİNİN OLUŞUMUNA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

Örgüt ikliminin oluşumuna yönelik yaklaşımlara geçmeden önce yönetsel iklim, yürütme iklimi ve psikolojik iklim üzerinde durmak faydalı olacaktır. Burada özellikle örgüt iklimi ile psikolojik iklimi açıklamak ve farklı yanlarını ortaya koymak gerekmektedir.

Psikolojik iklim, örgütsel uygulamalar ile süreçlerin bireysel tanımlamalarına işaret eder (Öge, 2002:80). Çünkü yönetsel değerlerin ve örgütsel iklimin çalışanların her birinde meydana getirdiği algı farklıdır. Bu algı farklılığı farklı psikolojik iklimler meydana getirecektir. Psikolojik iklim örgütsel iç çevrenin bireysel performans ile bireysel tatmin üzerindeki etkisini anlamaya çalışır. Örgütsel iklim ise, meydana gelen bu çevrenin kolektif tanımına işaret eder (Joyce ve Solum, 1982:952).

Örgüt iklimi kavramı içerisinde yapılabilecek bir diğer tanım ise yürütme iklimidir. Yürütme iklimi; yöneticiler tarafından tecrübe edilen, onların davranışını etkileyen ve belirli bir takım özellikleri ile tanımlı mümkün iş çevresinin nispeten sürekli özelliğidir (Joyce ve Solum, 1982:951). Bu kavram özellikle örgüt ikliminin yöneticilerin davranışlarını etkileyen yönlerine değinir. Yürütme iklimi ile yönetsel

iklim birbirine karıştırılmamalıdır. Yönetmel iklim kavramı tüm örgütü kapsar ve örgüt iklimi kavramından daha özelliğlidir (Öge,2002:80). Yönetmel iklim örgütteki yönetim anlayışına ve örgüt ikliminin insan tabiatı hakkındaki yönetimin varsayımlarına dayalı yönünü vurgular. Yürütme iklimi ise öncelikle yürütme grubu ile ilğilidir ve örgütün geri kalan kısmını dolaylı olarak etkiler (Varol, 1989:220).

Örgüt iklimi, psikolojik iklim, yürütme iklimi ve yönetmel iklim üzerindeki benzerlik ve farklılıkları inceledikten sonra iklimin oluşumuna yönelik yaklaşım daha net anlaşılacaktır.Örgüt ikliminin oluşumuna yönelik yaklaşımlar dört sınıfa ayrılabilir (Moran ve Volkwein, 1992;22).

2.4.1.Yapısal Yaklaşım

İklimin oluşumuna yönelik ilk izah yapısal yaklaşım tarafından yapılır. Yapısal yaklaşım iklimi örgüte ait bir özellik olarak dikkate alır. İklim, örgüt üyelerinin örgütün temel yapısal özelliklerine maruz kalmaları neticesinde şekillenir. Bu yapısal özellikler, örgütün büyüklüğü, karar almanın merkezilik derecesi, hiyerarşideki kademelerin sayısı, kullanılan teknolojinin tabiatı ve bireysel davranışı kısıtlayan formel kural ve politikaların ölçüsüdür. İlgili yapısal özellikler ile yüz yüze gelen bireyler benzer algı ve anlayışlara sebep olurlar. Bu benzer anlayışlarda onların örgütlerinin iklimini yansıtır ve temsil eder (Moran ve Volkwein, 1992:22). Yapısal yaklaşım örgütün yapısının çalışanlar üzerinde benzer davranış modelleri ve algı oluşturacağını savunur. Buna göre iklimi örgütün yapısı belirler.

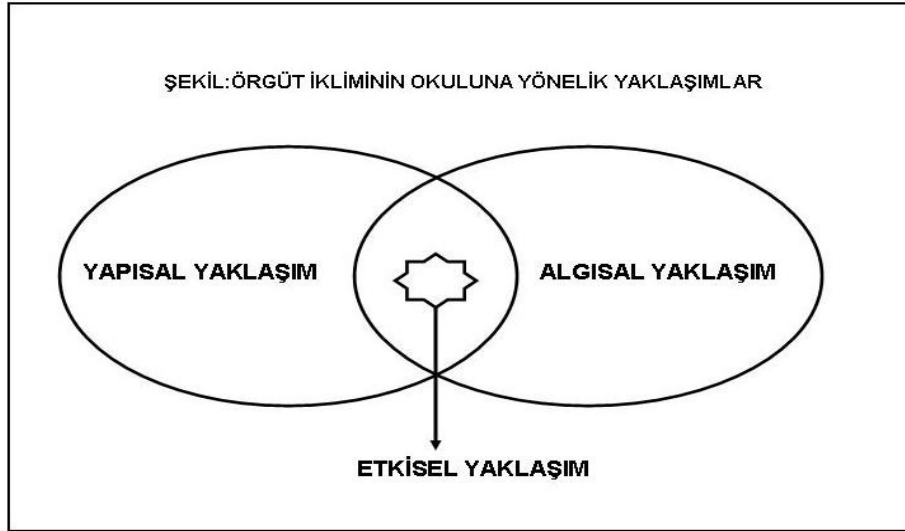
2.4.2 Algısal Yaklaşım

Psikolojik yaklaşım olarak ifade edilebilen algısal yaklaşım ise tamamen zıt görüştedir. Yapısal bakış açısından iklimin menşei örgütsel özellikler bünyesinde iken, algısal yaklaşım iklimin orijinini bireyin kendisinde arar. İklim, basit bir biçimde, bireysel seviyede ve psikolojik seviyede gözlenmektedir. Bu yaklaşımda birey, örgütsel koşulları algılamakta ve iklimin psikolojik bir suretini yaratmaktadır. Örgütsel koşullardan kasıt, organizasyon bünyesinde geçerlikte olan haberleşme, etkileme, liderlik ve karar alma uygulamalarıdır. Kısaca iklim, örgütsel koşulların psikolojik süreçli bir tasviri olarak dikkate alınır (Field ve Abelson, 1982:191).

Yapısal yaklaşım örgütün yapısının iklimi oluşturduğunu savunurken, algısal yaklaşım örgütteki koşulların bireylerde oluşturduğu algıların iklimi oluşturduğunu savunmaktadır.

2.4.3 Etkisel Yaklaşım

Etkisel yaklaşım, algısal ve yapısal yaklaşımların üzerine kurulu olan fakat onlardan farklı ve ayrı olan yaklaşımdır. Etkisel yaklaşım, yapısal yaklaşımda olduğu gibi iklimin özünü örgütün karakteristiklerinde aramaz. Aynı zamanda algısal yaklaşımda olduğu gibi iklimlerin bireylerin içinde şekillendiği görüşüne de katılmaz. Bu görüşte olan araştırmacılar örgütsel iklimi, organizasyonun yapısal elementleri ile ilişki içindeki kişisel özelliklerin karşılıklı etkileşiminin bileşik bir etkisi olarak tanımlar. Yani örgütsel iklim, örgüt üyelerinin, örgütsel yapı içerisindeki etkileşimi tarafından oluşturulan bir faktördür (Gavin, 1975:36). Etkisel yaklaşımı bir kesişim kümesine benzetebiliriz. Kümelerden bir algısal yaklaşımı diğeri yapısal yaklaşımı ifade edecek olursa; bu iki kümenin kesişimi etkisel yaklaşımı ifade eder.

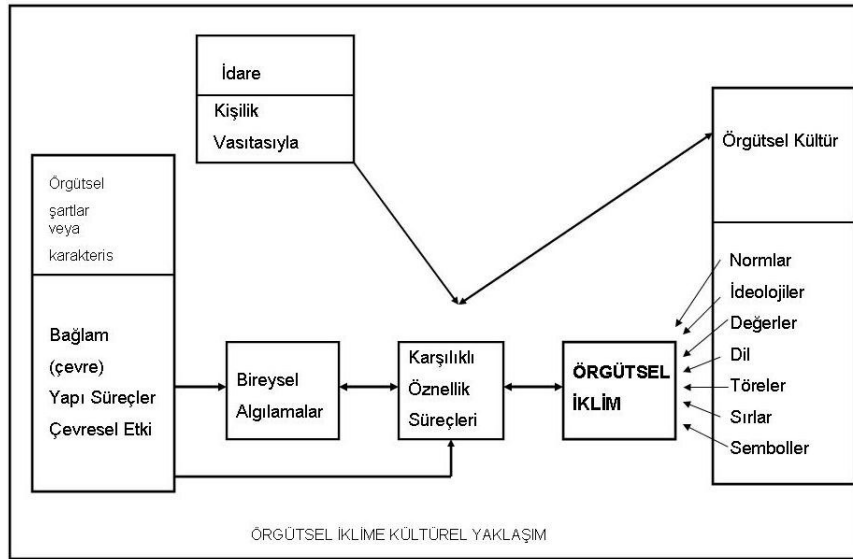


Şekil 2.1. Yapısal- Algısal-İlişkisel Yaklaşımın İlişkisi

2.4.4 Kültürel Yaklaşım

Kültürel yaklaşım organizasyonların formel özelliklerini dikkate alan yapısal yaklaşımın ya da organizasyonun üyelerinin öznel psikolojik karakteristikleri üzerinde duran algısal yaklaşımın ve iki yaklaşımın etkileşimi denebilecek etkisel yaklaşımın dışındadır. Kültürel yaklaşım, bir örgütsel kültürün yaratılması vasıtasıyla gruplar tarafından gerçeğin yorumlanması, inşası ve görüşülmesi tarzı üzerinde yoğunlaşır (Öge,2002: 84) Örgütsel kültür, gerekli değerler takımını, benimsenmiş anlayışları ve tarihsel olarak tesis edilmiş anlamları içerir. Bu yaklaşım kültüre, bir bireyin diğer grup üyeleri tarafından kabul edilebilir biçimlerde davranmasını olanaklı kılan bir tarzda algılama, güvenme ve değerlendirmeye dönük öğrenilmiş standartlar ya da bilgi sistemi olarak yaklaşır (Keesing, 1974:73).

Kültür grup üyeleri için anlamlı bir paylaşım sistemi ifade ederek önemli semboller sunan, ideolojiler, normlar, değerler, sırlar, kısaca zihinsel ürünler olarak dikkate alınmalıdır. Böylece kültür. Bireylerin anlamsal süreçlerinde değil, bireyler arası etkileşimde yerini bulur. O zaman kültür, sosyal etkileşimin bünyesinde ortaya çıktığı düzenli ve anlamlı sistem izahına dönük bir bağlam oluşturur (Öge, 2002: 84).



Şekil 2.2. Örgütsel İklim Kültürel Yaklaşım (Morand and Volkwein, 1992)

Kültürel yaklaşımda örgütsel iklim, örgütsel kültür ve genel kuramsal bir referans çerçevesini paylaşan etkileşim halindeki bir grup birey tarafından oluşturulur. İklimin merkezini tespiti dönük olan bu bakış açısı, iklimin oluşum kaynağı olarak bireysel algılayışları değil, organizasyon üyelerinin etkileşimini vurgular. Aynı zamanda kültürel yaklaşım; örgüt kültürünün örgüt iklimini oluşturan süreçlerin şekillenmesinde oynadığı kritik rolün üzerinde durmaktadır.

2.5 ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTU

Örgüte kişilik veren, örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt üyelerinin her biri tarafından farklı biçimlerde algılanan örgüt ikliminin boyutunun neler olduğu konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Bilgen, 1990:23).

2.5.1 Litwin ve Stringer'e Göre Örgüt İkliminin Boyutu

Litwin ve Stringer örgüt iklimi boyutlarını ve bu boyutların örgüt üyelerinde uyandırdığı güdülerin inceledikleri araştırmalarında örgüt iklimine ilişkin sekiz boyut belirlemişlerdir;

1. Örgüt yapısı,
2. Örgütü benimseme,
3. Örgüt içi çatışmalar,
4. Sorumluluk almada isteklilik,
5. İş yapmanın standartları,
6. Örgütte dayanışma ve arkadaşlık,
7. Ödüller ve cezalar,
8. Tehlikeyi göze alma'dır.

2.5.2 Scheneider' e Göre Örgüt İkliminin Boyutu

Scheneider vd. (1996:10)'da örgüt ikliminin boyutlarını dört kategoride toplamaktadır.

1. Kişiler arası ilişkilerin doğası: Örgütte karşılıklı bir paylaşım ve güven veya güvensizlik var mı? İşlevsel bölümler arasında ilişkiler birliği veya yarışmacı bir özellik göstermekte midir? Örgüt yeni gelen işgörenlerin sosyalizasyonlarına önem vermekte midir?

2. Hiyerarşinin doğası: Kararlar sadece tepe yönetimi tarafından mı verilmektedir? Örgütte takım çalışması yaklaşım mı yoksa bireysel yarışmacı bir yaklaşım mı sergilenmektedir?

3. İşin doğası: örgütteki işler işgörenler tarafından yapılmaya uygun mudur? Örgüt işler için işgörelere gerekli kaynakları tam olarak sağlıyor mu?

4. Ödüller ve destek biçimi: işin amaçları ve standartları yaygın bir biçimde biliniyor ve paylaşılıyor mu? Örgütte işgörelere yönelik nasıl bir destek var? İşgörelere performansları nasıl ödüllendiriliyor?

2.5.3 Lussier'e Göre Örgüt İkliminin Boyutu

Lussier ise örgütsel iklim boyutlarını yedi başlı altında toplamaktadır (1990:344).

1. Yapı: süreçler, kurallar ve bunların işgörelere sınırlama derecesi.
2. Sorumluluk: İşgörelere üzerindeki kontrol derecesi.
3. Ödüller: Ödül-çaba, hat-yaptırım arasındaki ilişki
4. Canlılık: İnsan ilişkileri ve işgörelere işlerindeki doyum derecesi
5. Destek: Birliktelik ve işgörelere birbirlerine ve yönetimin işgörelere yardım derecesi
6. Örgütsel Bağlılık: İşgörelere örgüte aidiyetlerinin derecesi
7. Risk: Örgüt içerisinde işgörelere risk almaya cesaretlendirilmesinin derecesi

2.5.4 Yücel Ertekin'e Göre Örgüt İkliminin Boyutu

Ertekin (1978)'de örgüt iklimi kavramının 1960'lardan beri kuramcılarının, araştırmacıların ve uygulayıcıların ilgisini çektiğini; örgütlerin kişi ve kişilikler üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olduğunu ve örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında incelenmesine olanak sağladığını belirtmiştir. Ertekin (1978) araştırmasında örgüt iklimi araştırmalarında üzerinde durulan boyutları özet olarak vermiş ve örgüt iklimi boyutlarını bir tabloda toplamıştır.

Tablo 2.1 Örgüt ikliminin boyutları

Kümelendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları		
Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
<ul style="list-style-type: none">• Doyum• Yükselme ve ilerleme olanakları• Kişiye verilen önem ve saygınlık• Engelleme• Güven Duygusu• Öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık• Tehlikeyi göze alabilme• Arkadaşlık ilişkileri	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt yapısı• Örgüt politikası• Örgütün amacı• Örgütün büyüklüğü• Ödül düzeni ve ücret• Örgütsel çatışma• Örgütle bağdaşmazlık• Çok sıkı gözetim ve denetim• Bildirişme• Önderlik• Karar verme• Örgütün gelişme olanakları• Örgütsel açıklık• Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none">• Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre• Çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici)• Yönetimsel destek• Uyum• Yönetimi eleştirme

Örgüt ikliminin boyutlarının değerlendirilmesi sonucunda örgüt ikliminin örgütteki uygulamalar, stratejiler, ödül ve destek sistemleri gibi dış gözlemlere dayalı ve kısa vadeli görüntüler olduğu söylenebilir (Terzi, 2000:95).

2.6 ÖRGÜTSEL İKLİMİN SINIFLANDIRILMASI

Örgüt ikliminin sınıflandırılması için örgüt ikliminin niteliğini belirleyen faktörler üzerinde durmalıyız. Niteliğin belirlenmesi ne olduğu sorusuna verilen cevaptır ve sınıflandırma için bir koşu sayılabilir.

Kısaca belirtecek olursak örgüt iklimi, örgütsel yaşama ilişkin şu hususları kapsar ya da diğer bir ifade ile, örgütte hakim olan iklimin niteliğini şu özelliklere bakarak saptayabiliriz (Varol, 1989; 221)

- İnanç, güvenme ve güvenlik duygularının durumu
- Açıklık, açık kalplilik ve içtenlik duygularının durumu
- Yardımlaşma ve yardımseverlik duygularının durumu
- Katılım ve katılma duygularının durumu
- Doyum ve beklenti ile umutların durumu

Sayıdığımız bu durumlar örgüt ikliminin niteliğinin belirlenmesini sağlarlar. Örgüt ikliminin bu niteliğine göre örgütleri; açık-kapalı, olumlu-olumsuz, demokratik-otoriter yapılı örgütler olarak sınıflandırabiliriz. Ancak bu sınıflandırma birbirinden tamamen bağımsız tanımlama olmaktan uzak birbiriyle ilişkili bir sınıflandırma sayılır. Çünkü örgüt iklimi için iyi ya da kötü gibi tanımlamalar kullanmak yeterli olmaz. Açık bir iklim aynı zamanda olumlu-demokratik özellikler gösterirken kapalı iklim olumsuz-otoriter özellikler gösterebilirler.

2.6.1 Açık Örgüt İklimi-Kapalı Örgüt İklimi

Davranış bilimcilerin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir (frmtr.com). Bu iklimin özellikleri astlara, güven, iletişimde açıklık, anlayışı ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Açık iklimde örgütün amaçları önemlidir. Amaçlara ulaşmak için örgütteki her bireyin görüşleri önemsenir, verimliliği artıran her düşünce önemsenir desteklenir.

Kapalı iklimde ise açık iklimin tam tersi bir durum yani kapalı ya da tehdit edici bir durum söz konusudur. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astlarının enselerinde hissettirmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur (frmtr.com).

Yapılan araştırmalar açık iklimin görünürde istenmekle beraber her zaman geçerli olmadığını göstermiştir. Yöneticilerin kontrol duygusu ve hata yapmama isteği kapalı örgüt iklimini etkili kılmaktadır.

2.6.2 Olumlu Örgüt İklimi- Olumsuz Örgüt İklimi

İşgörenlerde ve diğer tüm örgüt üyelerinde iyi duygular uyandıran bir ortam olumlu örgüt iklimi, bunun tam tersi ise olumsuz örgüt iklimidir. İnanılabilirlik, güvenilirlik, açıklık-içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık vb. gibi doyum ve umutların yüksek seviyelerde olduğu örgüt iklimlerini ideal örgüt iklimi olarak adlandırmakta olanaklıdır (Arnoff ve Baskin, 1983:196).

2.6.3 Otoriter Yapılı – Demokratik Yapılı Örgüt İklimi

Otoriter yapılı ve demokratik yapılı örgütler arasındaki en önemli fark örgüt mensuplarının duygu ve düşüncelerini dile getirip getirememesidir. Otoriter yapılı örgütlerde piramidin yapısını andırı bir şekilde dikey bir organizasyon modeli mevcuttur. Örgütün tepesindeki liderin katı tutumu örgütün genel karakterini belirler. Çalışanların tamamı duygusal bir taciz altında çalışır. Düşünceleri ve katılımları müsaade edilen kadardır. Her çalışan üstünden gelen emir ve talimatları eleştirmeden uygulamakla yükümlüdür.

Demokratik yapılı örgüt ikliminde ise örgüt üyeleri örgütte kendi sorumluluk alanlarında önemli olduğunu hisseder. Üretim ve yönetimin her bir karar alma mekanizmasında söyleyecek sözü vardır. Düşüncelerinin örgütün geleceği için önemli olduğunu hisseder. Örgüte aidiyet duygusu ile bağlıdır. Çünkü sözü dinleniyor ve kendisine önem veriliyordur.

Bu açıdan bakıldığında demokratik yapılı örgüt iklimlerinde çalışanlar işyerlerinde mutlu ve huzurludur. Bu durumun örgüte pozitif bir katkı olarak yansımaları yadsınmaz.

2.7 ÖRGÜT İKLİMİNİN ETKİSİ

Örgüt ikliminin niteliğinin çalışanların örgüt iklimine ilişkin pozitif algılarının, örgüt çalışanları üzerinde psikolojik güçlendirme sürecinde önemli bir rolü vardır (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2006). Katılımcı bir örgüt ikliminin, çalışanlar üzerinde örgütsel duyarlılık ve olumlu tavıra neden olacağı ve psikolojik ortamı olumlu yönde artıracığı düşünülmektedir (Mok& Au ve Yeung, 2002:131). Bunun aksine, örgüt içi rekabet, bürokratik bir örgüt iklimi, zayıf ve sınırlı iletişim, otoriter bir yönetim tarzı, keyfi ödüllendirme, rol belirsizliği ve gerçekçi olmayan hedefler çalışanlar üzerinde olumsuz duygulara sebep olacaktır.

Örgüt iklimin örgütsel yaşama ilişkin yansıttığı durumları, başka bir deyişle örgütte hakim olan havanın, iklimin niteliğini aşağıdaki durumlara bakarak anlayabiliriz (Varol,1989):

- İnanma, güvenme ve güvenlik duygularının durumu
- Açıklık, açık kalplilik/içtenlik duygularının durumu
- Yardımlaşma ve yardımseverlik duygularının durumu
- Katılma ve katılma duygularının durumu
- Doyum ve umut/beklenti düzeyleri ve duygularının durumu

Örgüt iklimi, bir taraftan, bu tür olguların ve bunlara ilişkin duyguların varlığı veya yokluğunu yansıttığı gibi, ne ölçüde var olduklarını da yansıtır. Örgüt iklimi niteliğine göre derecesi değişmekle birlikte bu tür olguların (inanma, güvenme, açıklık, içtenlik, yardımlaşma vb.) ve bunlara ilişkin duyguların doğru gelişmelerini ve yoğunluk düzeylerini etkiler.

İşgörenlerde iyi duygular oluşturan ortamın olumlu örgüt iklimini ifade ettiğini söylemiştik. İklim; örgüt çalışanlarının örgüt havasına yönelik algıları idi. Bu

algı iyi olursa yani çalışan kendisinde olumlu duygular oluşturan bir ortamda çalışıyorsa burada iklim olumludur. Aksi durumda ise olumsuz örgüt iklimi vardır denilebilir.

İklimin etkileri dediğimizde olumlu örgüt ikliminin etkileri ve olumsuz örgüt ikliminin etkileri başlıkları altında incelemeliyiz. Gerek olumlu iklimde gerekse olumsuz iklimde ortak bir özellik olarak şunu söyleyebiliriz. Örgütte oluşturulan iklimin etkileri bumerang gibidir. Olumlu iklimin etkileri örgüte örgütsel başarı olarak dönerken, olumsuz iklimin etkileri örgütsel başarısızlık olarak döner.

Olumlu örgüt ikliminin etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Ansof ve Baskin, 1983:196):

- Başarılı işgören ve etkili iletişim,
- Doyumu ve moral düzeyi yüksek işgörenler,
- Müşteri, yatırımcı, topluluk vb. genel olarak halk ile iyi ilişkiler
- Bütün bunların sonucunda “Örgütsel Başarı” gelecektir.

Örgüt ikliminin olumsuz olmasının kimi olumsuz etkileri olacaktır. Çünkü olumsuz örgüt iklimi; insanın önem taşımadığı, katı baskıcı, esnek olmayan, sınırlandırılmış iletişim, katılım yokluğu, anti demokratik ilişkiler, sıkıcı bunaltıcı çalışma ortamı gibi özellikler gösterir (Ertekin, 1982:471). Bundan dolayı olumsuz örgüt ikliminin etkileri şu şekilde olacaktır (Ansof ve Baskin, 1983:197)

- İnanırlılık, güvenilirlik, açıklık, içtenlik, yardımseverlik ve dayanışma, katılımcılık vb.den yoksun bozuk-işlevsel olmayan işgören ilişkileri
- Etkisiz iletişim
- Bütün bunların sonucunda “Örgütsel Başarısızlık”

Görüldüğü gibi olumlu iklimin etkisine örgütsel başarı, olumsuz iklimin etkisine örgütsel başarısızlık diyebiliriz.

2.8 ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ AYRIMI

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının sık sık birbirlerinin yerine kullanıla geldiği görülmekte ise de aslında bu iki kavram birbirinden farklıdır (Yüksel, 1997:49). Her şeyden önce örgütsel iklim bir organizasyonun nispeten sürekli bir özelliğidir. Kültür ise; organizasyonun çok daha uzun süreli bir karakteristiğidir (Öge, 2002:85). Kültür bir sosyal birimin kendi bünyesinde yavaş bir seyirle ve kendi tarihi hakkında yorumu ile birlikte gelişir. Kültür örgüte ait zamanla oluşan tüm değerlerin toplamıdır.

İklim, ortak bir örgütsel kültür tarafından yapılandırılmış etkileşim halindeki bir bireysel grubun örgüt içi ve dışı çevreden kaynaklanan talep ve olaylara karşı gösterdikleri bir yanıttır. Örgütsel iklim, kültürün derin içeriğinin, durumsal olaylar, etkileşen bireyler ve kültürün kendisi içindeki etkileşiminin açıklanma şekli olarak dikkate alınabilir. Şu husus kesinlikle bilinmelidir; kültür diğer faktörler gibi dinamiktir ve etkileşiminin sonuçları ile birlikte ve yavaş bir tarzda değişime uğrar. Kültür sadece inançlar, gelenekler ve görenekler değil, aynı zamanda bireylerin kendisiyle tecrübelerini olgunlaştırdıkları bir anlam yapısıdır (Öge, 2002:85).

Denison (1996:621)'de örgüt kültürü ve iklimi üzerine yapılan araştırmalardaki yöntem farklılıklarına değinerek, kültürün örgüt üyeleri tarafından kabul edilen kökleşmiş inanç, değer ve varsayımları kapsadığını, iklimin ise; örgütsel değer sistemi içerisindeki örgütsel çevreyi tasvir ettiğini, fakat bu çevreyi muhtemelen istatistiksel terimlerle anlattığını belirtmektedir.

Kültür araştırmacıları daha çok zaman sürecinde sistemin evrimleşmesiyle ilgilenirken, iklim araştırmacıları, evrimle daha az ilgili fakat daha çok örgütsel sistemlerin birey ve gruplara etkisi üzerinde çalışmaktadır. Bu ayrım örgüt ve iklim arasındaki yapısal bir farklılığa işaret eder. Kültür araştırmacıları örgütsel bakış açısı ve bireysel anlamda varsayımların altındaki derin anlamların önemini vurgularken, iklim araştırmacıları gözlenebilir yüzeye daha yakın olan süreçlere önem verir.

Hoy vd. (1991:7)'e göre; örgüt kültürü ve iklim arasındaki kuramsal ayrılık çok derin olmamasına rağmen örgütsel davranışı analiz etme açısından anlamlı

gözükmektedir. Örgütsel sembolizm ve dil odaklı veya örgütsel davranışı güdüleyen temel güçleri tanımlamayı amaçlayan bir analizde kültürel yaklaşım tercih edilebilir. Fakat yapılan analizde gaye, örgüt üyelerinin gerçek davranışını değiştirmek ve yönetmek amacıyla tanımlamaksa iklim yaklaşımının kullanılması tercih edilebileceğini ileri sürmektedirler. Örgüt kültürü ve iklimi arasındaki bu ayrım yapılacak olan çalışmalara yön vermek açısından önemlidir. Çünkü iki kavramın ölçeceği örgütsel nitelikler birbirinden farklıdır.

Örgütsel iklim örgüt kültürünün açık yapısı içinde tanımlanabilir ve farklı kavramsal özelliklere sahip olarak değerlendirilebilir. Örgütsel gerçekleri temsil ettiği ölçüde kültürden daha yüzeyseldir ve davranışların gözlemlenebilir olduğu seviyelerde var olur. Böylece o algılar, tutumlar, davranışlar ve biraz da değerler ağından meydana gelir. Oysa kültürün özü nispeten görünmez özelliktedir. Bu açıdan örgüt iklimi örgüt kültürünün bir alt boyutu olarak değerlendirilebilir.

2.8.1 Örgüt Kültürünün Bir Boyutu Olarak Örgüt İklimi

Kültür sadece işgörenlerin örgütleri hakkında ne hissettiklerini kapsamaz, aynı zamanda örgüte kimliğini ve davranış standartlarını kazandıran inançlar ve değerler ve varsayımları kapsarken, iklim işgörenlerin ünitelerini ve örgütleri ile paylaştıkları algıları kapsamaktadır. Kültür iklimi kapsar, fakat iklim kültürün bütün yönlerini ihtiva etmez (Terzi, 2000:93). Aynı zamanda örgüt kültürü iklimin gelişmesine etki eder (Stolp ve Smith, 1997:161).

Örgüt iklimi, algılamaya dayalı psikolojik çevredir ve örgütün çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı olduğunu gösterir (Yüksel, 1997:50). İşgörenlerin değerleri ve inançları örgütsel politikaları, uygulamaları ve süreçleri etkiler (Schneider vd., 1996:9).

Örgütsel kültür eylemlerinde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlayarak örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Moran ve Wolkvein, 1992:42). Başka bir açıdan örgüt kültürü sembollerle, seramonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar (Yalçın, 2005:71).

2.8.2 Örgüt Kültürü ile Örgüt İkliminin Karşılaştırılması

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarının örgüt kuramlarındaki kullanımları farklı ekollerin etkisiyle ortaya çıkmıştır (Terzi, 2000:91). Örgüt ikliminin, örgüt kültürünün eski adı olduğunu belirten görüşler ile her iki kavramın birbirini tamamlayıcı nitelikleri savunan görüşler, aynı zamanda farklı içerik ve yaklaşım biçimlerine işaret etmektedir (Bozkurt, 1996: 85).

Yarım yüzyıl önce Kurt Lewin ve takipçileri verimliliği farklı bir biçimde etkileyen farklı liderlik biçimleri ileri sürdüler (Terzi, 2000:92). Yaptıkları araştırmalar insanların otoriter ve demokratik bir yönetim biçimi altında üretkenliklerinin hemen hemen denk olduğunu gösterdi. Fakat işgörenler demokratik bir yönetim altında çalıştıkları zaman, daha doyurucu ve uyumlu çalışıyorlardı. Bu çalışmalar iş ve endüstride iklim kavramı çalışmalarını başlattı (Schneider vd., 1996:9)

Kültüre nazaran iklim kavramı, örgütsel yazına çok önceleri girmiştir. Kültürün ortaya çıkışını hızlandıran nedenlerden biri Japon örgütlerinin artan başarısına eş zamanlı Avrupa ve Amerikan örgütlerinde görülen çözülmelerdir (Terzi, 2000:92). Örgütsel iklim, tanımlaması zor olan bir kavramdır. Çevresel güçlerin birleşmesinden meydana gelen coğrafi bölgeler iklimine ya da hava tanımlamalarına benzetilmesi tanımlama açısından fayda sağlayabilir. Bu çerçevede örgüte uyarlandığında, örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasında iyi niyet, ait olma duygusunun gücü şeklinde ifade edilebilir. İklim, örgüte yönelik işgören algılarının temelini dayandır (Mullins, 1989:488).

İklim, işgörenlerin örgütün iç çevresinin atmosferine ilişkin algılarıdır. İklim atmosferi değerlendirmekten ziyade, tanımlamaya ve ya ona karşı duygusal tepki göstermeyle ilgilidir. Örgütün tümünü içeren bir iklim olmasına karşın özel çalışma gruplarında iklim farklı olabilir (Lussier, 1990:344).

İşgörenler hâkim kültür değerlerini benimsediğinde, olumlu ve güçlü bir örgütsel iklim oluşur. İşgörenlerin kültürel değerleri yaygın biçimde benimsemediği durumlarda ise, iklim olumsuz ve zayıf bir özellik gösterir. İklim geçici bir özelliğe

sahipken, kültür genellikle uzun dönemli, stratejik, değişimi ok zor özellik taşır (Schwartz ve Davis, 1981:33).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarını şu şekilde karşılaştırabiliriz (Karcıoğlu, 2001: 278):

- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
- Örgüt kültürü tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançları, örgüt iklimi ise, örgütte çalışan bireylerin kurum içindeki çalışmalarının nasıl olması gerektiğine dair beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılamalarının neticesinde oluşan havayı temsil eder.
- Örgüt bünyesinde var olan iklim, örgütsel başarı açısından kültürden çok daha fazla etkilidir ve kötü iklim kuruma zara verebilir.
- Örgüt kültürü örgüt ikliminden daha uzun sürelidir.
- Kültür belirleyici, iklim ise değerleyicidir.
- Kültür bağımsız bir değişken iken, iklim hem bağımlı ve hem de bağımsız değişken olabilir. Fakat iklim daha çok bağımlı bir değişken niteliğine sahip olduğundan daha çabuk değişebilir karakterdedir.
- Kültür ile iklimin belirleyicileri birbirinden farklıdır.
- Kültürün belirlenmesi ve değerlendirilmesi iklime göre daha zordur.
- Kültür iklim kavramını kapsamına alır, ona şekil verir.

2.9 ÖRGÜT İKLİMİ VE FARKLILIKLAR

İklimin algılanması kişiden kişiye farklılık gösterir. Çünkü iklimi oluşturan etmenler farklı insanlarda farklı tepkilere sebep olur. Bu bölümde farklılık türleri ve bu farklılık türlerinin örgüt iklimine etkisi incelenecektir.

2.9.1 Örgütlerde Farklılık Türleri ve Bu Farklılık Türlerinin Örgüt İlkinde Etkisi

Örgütlerde farklılık unsurları hakkında çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Görünen farklılıklar- görünmeyen farklılıklar, birincil farklılıklar- ikincil farklılıklar, derin farklılıklar-yüzeysel farklılıklar ve boyut olarak; farklılığın iç boyutu-duş boyutu şeklinde tanımlamalar yapılmıştır. Bu çalışmada birey bir bütün olarak ele alınıp bu noktada odaklanılacaktır. Böyle değerlendirilerek farklılık bir bütün halinde “bireysel farklılıklar” yani bireyin kendisiye ilgili tüm farklılık unsurları; “örgütsel farklılıklar” yani kişinin örgüt içindeki durumundan dolayı sahip olduğu farklılıklar şeklinde sınıflandırma yapılacaktır.

2.9.1.1 Bireysel Farklılıklar

Bireysel farklılıklar kişinin sahip olduğu özelliklerin tanımlanmasıdır denilebilir. Bu farklılıkların bir kısmı görünen demografik özellikler olduğu gibi bir kısmı da kişinin iç dünyası yani psikolojik yapısı ile ilgilide olabilir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, engellilik vb. durumlar görünen veya yüzeysel farklılıklar olarak nitelenirken ilgi, tutum, algı vb. durumlar görünmeyen veya derin farklılıklar olarak nitelenir.

2.9.1.1.1 Yaş Dağılımı Farklılıkları

Yaş dağılımı örgütlerdeki işgücü açısından önemlidir ve ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Örgütlerin icra ettikleri iş açısından yaş dağılımları farklılık gösterebilir. Ayrıca işletmenin bölümleri arasında da yaş dağılımı farklılık göstermektedir.

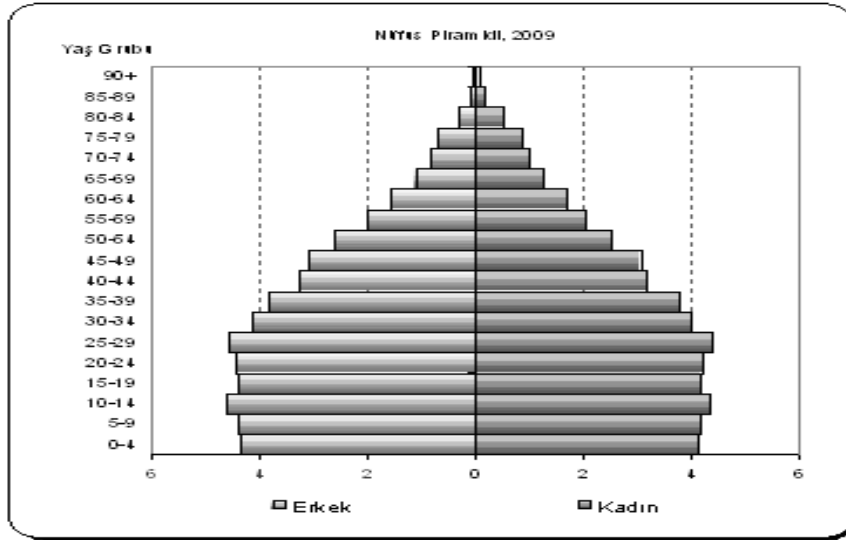
İşgücünde yaş dağılımını örgüt dışındaki sebeplerde etkileyebilir. ABD’de işgücü yaş ortalaması giderek yükselmektedir. Bunun bazı nedenleri vardır (Griffin, 1993:578). Doğum oranlarının düşmesi, sağlık hizmetlerinin gelişmesi bu nedenlerden sayılabilir.

Genel olarak ele alındığında, farklı sosyal, ekonomik ve demografik faktörlerle alakalı bir şekilde, nüfusun yaşı bünyesi, gelişmiş ekonomilerin; genç

nüfus bünyesi ise, iktisaden az gelişmiş ülkelerin ana karakteri biçiminde ortaya çıkmaktadır (Aksu,2008:32). Doğal olarak nüfusun ortaya konulan bu bünyesine bağlı olarak, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde, işgücü belirli bir hacim ve yaş büyüklüğüne sahip bulunmaktadır (sosyalsiyaset.com).

Türkiye ekonomik anlamda gelişmekte olan bir ülkedir. Genç bir nüfusa sahiptir ve bu genç nüfus sürekli olarak artış göstermektedir. Bu genç nüfusun yansımaları ise iş hayatında etkisini gösterir. Ülkeleri nüfus dağılımları örgütlerin yaş dağılımlarını etkiler. 2009 TÜİK verilerine göre Ülkemizde ortalama yaş 28,8'dir. Ortalama yaş erkeklerde 28,2 iken, kadınlarda 29,3'tür. İl ve ilçe merkezlerinde ikamet edenlerin ortalama yaşı 28,7; belde ve köylerde ikamet edenlerin ortalama yaşı ise 29,1'dir (tuik.gov.tr).

Tablo 2.2. Türkiye'de nüfusun yaş piramidi



KAYNAK: tuik.gov.tr. Erişim:29.01.2010

Farklılıkların yönetimi açısından farklı yaş grupları işletmede işgücünün olumlu kullanılması açısından önemlidir. Yaşları farklı olanların fiziksel özellikleri, tecrübe ve deneyimleri farklıdır. Üretim bandında genç bir insanla yaşlı bir insanın aynı işi yapması işin kalitesi açısından farklılık meydana getirebilir. Fiziksel anlamda

bedenen güç isteyen bir iş yapılıyorsa; yaşlı insan yetersizlik duygusuna kapılıp morali bozulabilir. Bu durum örgüt iklimine yansır.

Farklı yaş dağılımına sahip insanlar, giyim şekillerinden dinlediği müziğe kadar birçok farklıdır. Örgüt iklimine bu durumun olumlu bir şekilde yansması için dikkatli bir çalışma yapmak gerekir. Çalışan kendisinden maksimum verim alınacak departmanda görevlendirilir. Örneğin; plastik sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin farklı bölümleri vardır. İşletmenin kazan kısmında plastik ürünler yakılmakta ve kalıplara dökülmektedir. Bu bölüm fiziksel anlamda güç bir bölümdür.

Çalışanlar solunum rahatsızlıkları ve terlemeden dolayı tuz kaybına uğradıkları için düşük tansiyon problemleri yaşamaktadırlar. Böyle bir bölümde yaşlı ilerlemiş bir insanın nispeten daha genç insanlarla çalıştırılması olumsuz sonuçlar verir. Zor olan bir bölümde çalışmayı kolaylaştırıcı tedbirler almanın yanında çalışanların uyum içinde olması için yaş dağılımını dikkate almak gerekir.

2.9.1.1.2 Cinsiyet

Farklılıkların yönetimi konusunda üzerinde önemle durulması gereken boyutlardan biriside cinsiyet boyutudur. Cinsiyet farklılıkların belki de en görünenidir. Cinsiyet rolü doğumumuzdan ölümümüze kadar sürmektedir. Kişinin yaşı değişir, algıları değişir, eğitimi değişir, dini bile değişebilir ama cinsiyeti değişmez. Colwill'e göre, cinsiyet stereotiplerinden, cinsiyet önyargısı ve cinsiyet ayrımcılığı birbirleriyle ilişkili kavramlardır.

Cinsiyet rolü stereotipi kadın ve erkeğe ilişkin bir inançtır. Bu stereotipte kadın besleyici, duygusal, nazik; erkeğin ise saldırgan, maceraperest ve fiziki açıdan güçlü olduğuna inanılmaktadır. Cinsiyet rolleri tanım olarak toplumdan topluma, tarih içinde değişse de, hiç değişmeyen yönü cinsiyet temelindeki, kadının erkeğe göre ikincil önemde olduğu anlayışıdır (Kutani ve Hancı, 2002:458).

Cinsiyetle ilgili olarak örgütlerde sergilenen ayrımcılığın aslında görünmeyen ama varlığı hep bilinen bir cam tavan olduğu yaklaşımı vardır. Cam tavan örgütlerde

kırılması güç bir engeldir. Kadınların iş hayatında yükselmesinde görünmez bir engeldir. Bu engel zihinlerdedir ve dile getirilmez.

Cam tavanın oluşmasında, cinsiyet rol ve stereotipleri, kadınların kendilerine yeterince güvenmemeleri, eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar, iş yaşamındaki erkeklerin kurduğu ilişki ağının dışında kalmaları, iyi eğitim görmüş nitelikli kadın sayısının yeterli düzeyde olmaması, kadınların güç kavramına olumsuz yaklaşımları, işverenlerin erkek yöneticileri tercih etmeleri, yönetici ve astların kadın yöneticilere olumsuz tutumları vb. etkenler rol oynamaktadır (Arıkan, 2003:3).

Cinsiyet farklılaşmasıyla ilgili başka bir gerçek de, kadınları istihdam etmenin maliyetinin daha yüksek olduğu inancıdır. Bu kaçınılmaz toplumsal cinsiyet farklılıklarının bir sonucu değildir. Kadınlar erkelerden farklıdır. Ama onların örgüte maliyetini artıran şey, algılamaların, tutum ve davranışların erkeklerle, daha doğrusu erkeler tarafından yönetilen şirketlerin politika ve pratikleriyle çatışma içinde olmasıdır (Schwartz, 2001:113).

Örgütlere açısından önemli toplumsal cinsiyet farklılıkları iki kategoriye ayrılır. Bunlar; annelikle ilgili olanlar ve cinsiyetlerin farklı gelenek ve beklentileriyle ilgili olanlar. Annelikle ilgili olanlar biyolojik bir durumdur ve engellenemez. Ama kadının toplumdan topluma değişen yeri ve kadın algısı değiştirilebilir. Türk toplumunda yuvayı dışı kuşun yapacağına olan inanç, kadının hizmet eden, erkeğin ise hizmet gören olarak kabul edilmesi örnek olarak verilebilir. OECD ülkeleri arasında kadının en az istihdam edildiği ülke Türkiye'dir. Bunda toplumsal yapının da etkisi vardır.

Tablo 2.3 Kadının işgücü içindeki yeri

	İşgücü İçinde		Tarımda İşgücü İçinde	
	Kadının Oranı 15+		Kadının Oranı	
	1995		1990	
	E	K	E	K
DÜNYA	82	84	46	52
Sanayileşmiş Ülkeler	72	53	10	8
Orta Gelişmiş Ülkeler	84	55	55	63
Az Gelişmiş Ülkeler	84	48	51	58
AFRİKA	85	56	56	69
Mısır	79	33	33	61
Tunus	79	35	23	42
Güney Afrika	79	46	16	10
KUZEY AMERİKA	73	57	4	2
Kanada	75	59	4	3
ABD	73	57	4	1
LATİN AME. KARAİP	82	40	32	13
Meksika	83	37	35	12
Küba	77	47	24	8
Arjantin	77	32	16	3
Peru	79	32	41	22
ASYA	84	56	57	67
İsrail	72	46	5	2
İran	79	25	30	42
Hindistan	85	41	59	74
Japonya	78	51	7	8
Çin	86	74	69	76
AVRUPA	71	51	13	11
Danimarka	75	62	8	3
İsveç	71	63	6	3
İngiltere	72	52	3	1
Belçika	64	39	3	2
Fransa	64	47	6	5
Almanya	72	48	5	3
Hollanda	70	45	5	3
Bulgaristan	66	88	14	13
Polonya	73	57	27	28
Rusya	74	59	17	10
Yunanistan	66	36	20	29
İtalya	67	38	8	9
İspanya	67	36	13	10
OKYANUSYA	77	56	19	19
Avustralya	75	54	7	4
Yeni Zelanda	73	55	13	7

KAYNAK : Population Reference Bureau, 1998 Women Of Our World,1998.

KAYNAK: Population Reference Bureau, 1998 Women Of Our World

OECD ülkeleri arasında ise Türkiye, kadın emeğinin işgücüne katılım oranı en düşük ülkedir. Genelde kentli kadınların istihdamının en yoğun olduğu imalat sektöründe Türkiye'deki çalışan kadın oranı Güney Kore, Meksika, Malezya, Endonezya gibi ülkelere düşüktür.

Türkiye'de kadınların endüstriyel üretime katılmalarının daha çok kayıt dışı ve görünmez olmasının da etkisi bulunmaktadır. Türkiye'de istihdamdaki kadın işgücünün eğitim düzeyi incelendiğinde ise okuryazar olmayanların % 22, İlkokul

mezunu olanların % 51, Ortaokul mezunu olanların % 9, lise mezunu olanların % 10, yüksekokul ve üniversite mezunu olanların ise % 8 olduğu görülmektedir. Türkiye’de yüksek öğrenim görmüş kadın sayısının, yüksek öğrenim görmüş erkek sayısından az olması, kadınların yönetici kadrolarından uzak kalmasına neden olmaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005:39).

Türkiye’de son yıllarda kadın işgücünden yararlanma yönündeki çabalar kalkınma plânlarında ve yıllık programlarda da yer almaktadır. Kadınların eğitim seviyesinin yükseltilmesi ve meslekî eğitim imkânlarından daha fazla yararlanabilmesi hususunda tarım sektörü dışındaki istihdam imkânlarının artırılması amacına yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Ayaz, 1993:185).Fakat bu çabaların yeterli düzeyde olmadığı da bilinen bir başka gerçektir.

Bugün, bu farklılıklar anneliğin gerçek maliyetini yükseltmekte ve çalışma takvimindeki göreceli küçük sapmaları ciddi iş problemi haline getirmekte, öte yandan da kadınların kariyerlerinin rayından çıkmasına sebep olmaktadır (Schwarz, 2001:114).

Cinsiyet açısından farklılık düşüncesinin temelinde ya biyolojik olarak kadın olma ya da kişisel kategoriler bulunmaktadır. Farklılık, hem hâkimiyet yaratma hem de hâkimiyete (baskıya) karşı mücadele stratejilerinin parçası olmaktadır. Farklılık düşüncesinin, sınırlamalar ve hiyerarşik yapılanma önlenerek yeniden düzenlenmesi, kadının kimliği baskılayan toplumsal değer yargıları ve bakış açılarını değiştirmektedir. Farklılığın doğru tanımlanması, politik ve sosyo-kültürel değerlere bağlılığının yanlış anlaşılmasına neden olabileceği için çok önemlidir. Özellikle kültürel değerlere bağlılık, kadının manevi değerler ve gelenekler içinde baskı altında yaşamasını haklı gösterme tehlikesi içermektedir. Kadını sistem dışında bırakan yerleşik değer yargıları ve bakış açıları, kadının kimlik bilinci, davranış kapıları, algılama düzeyi ve cinsiyet rollerine ilişkin olarak değerlendirilebilir (Korkmaz ve Tüfekçi 2007:43).

İstihdamda cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi için alınacak yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Türkiye’nin de kabul ettiği bu düzenlemelerin

işletmeleri bağlayıcı niteliği olması sebebiyle önemlidir. Bu yasal düzenlemeler şöyle özetlenebilir (bianet.org):

- 111 Sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesi: İş ilişkilerinde diğer ayrımcılıklar yanında cinsiyet ayrımcılığını da önlemeye çalışan ve Türkiye tarafından 1966 yılında kabul edilmiş olan, iş ve meslek bakımından ayırım hakkındaki 111 sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesinde, ayırım kavramı, “iş ve meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma”olarak tanımlanmıştır.

- Avrupa Sosyal Şartı: Türkiye'nin 1979'da onayladığı Avrupa Sosyal Şartı'nın “çalışan kadınların korunması hakkı” başlıklı maddesi sağlık içeriklidir. Söz konusu şartın 'Giriş' bölümünde ise, genel olarak sosyal haklardan yararlandırmada cinsiyet ayrımcılığının yapılamayacağı özellikle vurgulanmıştır.

- Avrupa Birliği'nin Cinsiyet Ayrımcılığına Yaklaşımı: İş ilişkilerinde cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi yaklaşımı, Avrupa Birliği'nin temel sosyal politika ilkelerinden biridir.

Tarihsel süreç içerisinde değişen ve gelişen bu yönergelerden 75/117/AET sayılı olanı biçimsel eşitlik (formal equality) anlayışını taşıırken, 75/207/AET sayılı yönergede tam eşitlik ilkesi esas alınmıştır.

Buna göre iş ilişkilerinin her safhasında cinsiyet ayrımcılığını önleyici düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

Cinsiyet ayrımcılığını önlemeye yönelik en kapsamlı çalışmalardan biri Birleşmiş Milletlerin “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi”dir. Türkiye 19 Ocak 1986 tarihinde bu sözleşmenin protokolünü kabul etmiştir. Sözleşmenin 1. Maddesinde; “kadınlara karşı ayrımcılık terim siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel veya diğer alanlardaki kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin, medenî 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 veya kısıtlama anlamına gelir.” denilerek tanımlanmıştır. 2. Maddede ise taraf devletlerin kadınlara karşı ayrımcılığın her biçimini yasaklayıp, her türlü vasıtayla ve hiç vakit kaybetmeden kadınlara karşı ayrımcılığı tasfiye etme politikası izlemeyi kabul etmekte ve bu amaçla sözleşmede belirtilen konularda taahhütte bulunmaktadırlar (todaie.gov.tr).

Bütün bu yasal düzenlemelere rağmen iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili olumsuz uygulamalar görülmektedir. Bu açıdan mevcut yasaların olmasına rağmen uygulamada problemlerin olması bir nevi cam tavanın farklı bir boyutudur. Sosyal algıların değişmesi için yasal düzenlemelerin güçlendirilmesi gerekmektedir. Çalışma hakkı, erkeklerle eşit iş olanakları, terfi, iş güvenliği, eğitim hakkı, emeklilik, işsizlik, sakatlık ve yaşlılık hakkı, hamilelik ve analık izni sebebiyle işten çıkarma ayırımının yasaklanması ve bu ayırımı yapanların cezalandırılması vb. konularda iyileştirme yapmaya ihtiyaç vardır (Aksu, 2008:35).

2.9.1.1.3 Etnik Köken

Etniklik birçok farklı ölçüde tanımlanabilen esnek bir kavramdır. Genel olarak, benimsedikleri soy (köken), dil, din ve sahip oldukları kültür itibariyle diğer gruplardan farklı olan gruplar etnik olarak nitelendirilir.

Etnik kimlik, ferdin içinde yaşadığı toplumdaki yaygın kültür unsurlarından farklı olarak, orijinal bir kültürel sistemin yapı özelliklerini nitelik itibariyle taşımasıyla ortaya çıkan bir kimlik türüdür (genbilim.com/content). Buna bağlı olarak etnik özellikler, kültürel entegrasyonun sağlanamadığı, kültürler arası mesafenin olduğu toplum yapılarında görülebilecek potansiyel bir sosyal tabakalaşma unsurudur. Bu nedenle farklılıkların yönetimi açısından çok önemli bir farklılık boyutudur.

Etnik anlamda farklılık bilinci, gerçek bir farkın müşahedesine dayandığı gibi, suni olarak da üretilebilir. Bu konuda ülkemizde etnik gurup olarak yaratılmaya çalışılan Kürt vatandaşlarımızı örnek olarak almak mümkündür. Çünkü örgütlerde geldiği yöre açısından bu şekilde yapılan tanımlamalar ülkemiz için bir farklılık

sebebidir. Bu grubun tek belirleyici özelliği Türkçe'den ve bölgedeki diğer dillerden derlenmiş kelimelerden oluşan bozulmuş bir lisandır (Öksüz, 1991:16). Din, tarih, sosyal adetler gibi kültürün diğer tüm özellikleri itibariyle hiçbir farklılık bulunmamasına rağmen siyasi tutumlarla suni olarak sosyal bütünlük parçalanmaya çalışılmaktadır.

Etnik kimlik, temelde başta dil ve dini inanç olmak üzere, töre, gelenek ve benzeri öğelerin belirlediği kültürel bir olgudur (Önder, 2007:1). Etnik kimliği; kişinin içinde olduğu ailenin, içinde yetiştiği çevrenin, kültürel değerleri, çevrenin kimlik olarak “kendine bakışı” (emik) belirler. Dolayısı ile etnik kimlik, doğuştan kazanılan bir nitelik, genetik, biyolojik, irki bir özellik değildir. Bu nedendir ki, etnik kimlik kültür ortamındaki değişine bağlı olarak “değişebilir”. Küçük yaşta evlatlık verilen bir çocuğun ya da göç nedeniyle kültür ortamı radikal bir şekilde değişen kişinin etnik kimliğinin, bu değişime bağlı olarak değişebilmesi, etnik kimliğin kültürel yanı olduğunun da kanıtı sayılabilir.

Etniklik, cinsiyet ve yaş değişiklikleri gibi yeni kabul edilen işgücündeki farklılık boyutlarındandır. Etnik köken farklılığı Johnston ve Packer tarafından 1987 yılında “21. Yüzyılda İş ve İşgörenler” isimli bir çalışmayla farklılık yazınına girmiştir (Kurowski, 2002:183).

Etniklik; genel anlamda bir sosyal grubun ırk, dil veya milli kimliğidir (Aksu, 2008:36). Kolektif kimliğin dini, milli, kültürel ve alt kültürel gibi çeşitli formlarını bünyesinde toplayabilir. Terimin orijinal Yunanca anlamı ethno, kabile veya ırktır. Sosyal bilimlerde bu kavram, kültürel mecranın biyolojik ve genetik belirleyiciliğin dışına çıkarak, “ethos” (bir kavmin veya toplumsal bir kurumun özellikleri) ve “adet” (sosyal öğrenme ve sosyal miras) anlamlarında kullanılmaktadır (Tumin, 1964:244). Irk ve kültür unsurlarının mümkün bileşimleri, sosyal analizcilerde bağımsız değişken olarak alınmaktadır. Etnik farklılıklar sosyal olarak üretilmekte ve korunmaktadır (insanbilimleri.com).

Etnik kimlik, ferdin içinde yaşadığı toplumdaki yaygın kültür unsurlarından farklı olarak, orijinal bir kültürel sistemin yapı özelliklerini nitelik itibariyle

tartışmasıyla ortaya çıkan bir kimlik türüdür (genbilim.com). Milli kimliğe olan bağlılık azaldıkça başka kimlik arayışları artmakta, etniklik önem kazanmaktadır. Etnik özellikler, kültürel entegrasyonun sağlamadığı, kültürler arası mesafenin olduğu toplum yapılarında görülebilecek potansiyel bir sosyal tabakalaşma unsurudur (Gonzales, 1989:398).

Bilgi sosyolojisi açısından etnik grubun meydana gelmesinde en önemli faktörlerden biri farklılık bilincidir. Bu bilinç, ırk, renk, din veya genel olarak kültür gibi değişken şekillerde var olduktan sonra, bir sosyal mesafe yaratmakta, böylece mevcut farklılıkları korumakta ve geliştirmektedir. Mesela, Amerikan zencilerindeki renk faktörü, beyaz Anglo-Saxonlarla kültürel bir ayrılık olmamasına rağmen, farklılık bilincini korumaktadır (Narroll, 1991:150).

Günümüz sosyolojisinin üzerinde durması gereken ve açıklama getirilmesi gereken en önemli kavram “ırk” kavramı ve buna bağlı olarak çok yaygın bir şekilde kullanılmaya başlayan “etnik” veya “etniklik” kavramıdır. Aslında bu kavramlar, insanların bir arada yaşamaya başladıkları bilinmeyen zamanlardan itibaren oluşturdukları biz-onlar ekseninin her kültür için giderek karmaşıklaşmasının bir sonucudur ve günümüzde şuur-dışı bir şekilde kitleler tarafından özümsemiştir (Özönder, 1999a:3) Bu durum toplum tarafından kullanılan bir terimin geçirdiği değişime örnek olarak verilebilir.

Etniklik, siyasi etniklik ve kültürel etniklik olmak üzere iki değişik manada ele alınabilir (Aksu, 2008:36). Bunlardan ilki, etnik çerçevedeki bir grubun siyasi hareketliliğini veya şuurunu, öbürü ise, başka kültürel değerlere olan bağlılığını veya uygulamalarını işaret eder. Her iki türde de ortak özellik, grubun sahip olduğu farklılık bilincidir. İfade edilen algılama değişik olsa da önemli olan insanın kendisine yeni bir tanım belirlemiş olması ve farklı olduğunu düşünmesidir.

Siyasi ve kültürel etniklik, ırk grupları, etnik azınlık statüsü, alt gruplar gibi birbirinden farklı anlamlarda analiz edilebilmektedir. Yaygın kullanımı son derece genel bir mana ifade etmekte bu yüzden de büyük bir kavram kargaşası meydana gelmektedir. Bu durum, belli bir sosyal grubun sosyal yapı içinde, ne tür bir yer işgal

ettiğini de belirtmekte güçlük çıkarmaktadır. Nitekim Amerikan kültürü içindeki Yahudi nüfusunun durumu, bazen etnik grup, bazen ırk grubu, bazen de alt grup olarak adlandırılmaktadır. Bu örneklerden en dikkat çeken siyahların durumudur. Amerika'daki siyahî nüfusu tümüyle yaygın kültür içinde eritilmiş olmasına ve ırk farklılığından başka özellikleri kalmamış olmamasına rağmen "ırk grubu" değil, etnik grup olarak adlandırılmaktadır (Tumin, 1964:244).

Milli ve etnik kimlikler bir ölçüde ırk faktörünün belirleyiciliğine dayanır. Etnik kimlikle ilgili değişen algılar ve tanımlamalar ırk faktörünün etrafında şekillenmiştir. Ancak, diğer unsurların tecrit edilmiş yalnızca bir faktöre dayalı kimlik yapısı düşünülemez. Mesela, Kıbrıs'ta yaşayan Türk ve Rum kesimi ırk, kültür, din, sosyal, linguistik kimliklerinin tümüyle ele alınmaktadır (UN Chronicle, 1992:32). Budan dolayı salt Müslüman veya Türk kimliği yoktur. Mutlaka bu unsurların ve değerlerin tarihi süreç içinde bir yorumu ve kombinasyonu gereklidir. Böylece milli kültürden bağımsız milli kimlik düşünülemez.

ABD'de çoğu örgüt çeşitli derecelerde etnik yapı unsurları içermektedir. Beyazlar, siyahlar, İspanyollar, Asyalılar, İngilizler bunlardan birkaçı sayılabilir. İşgücündeki bu kompozisyonda beyazların yüzdesi diğerlerine oranla daha fazladır ancak zamanla bu oranın düşmesi beklenmektedir (Aksu, 2008:37)

Greeley'e göre antik farklılıkların yok edilmesi imkânsızdır ve bu bağlamda ancak entegrasyondan yani uyumdan bahsedilebilir. Uyum farklılıkların yönetimi açısından önemlidir. Bir insanın etnik yapısını değiştirme şansı yoktur. Bu doğal bir farklılıktır. Yabancı grupların entegrasyon sürecini açıklamaya çalışan Greeley, bu süreci altı aşamalı olduğunu belirtir. Bu aşamalar şöyledir (Yalçın, 2002:49).

- **Kültürel Şok:** Bir göçmen grubun yabancı bir ülkeye ulaşması ile grup üyeleri kendi kültürlerinin çok büyük ölçüde tehlikede olduğunu hissederler. Bu grup üyeleri korkmuşlardır ve organize olmaktan uzaktır. Bunların neredeyse tamamı fakirdirler ve çoğunlukla emek yoğun işlerde çok az ücret karşılığı çalışırlar. Onlar için temel sorun bu yabancı ülkede yaşamını sürdürebilmektir. Bu yaklaşım bize Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini hatırlatır. Maslow' göre her insanın temelde

benzer ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar belli bir sıra takip eder. Alt basamaktaki ihtiyaç doyurulmadan bir üst kademedeki ihtiyaçın varlığı hissedilmez. Fizyolojik ihtiyaçlar birinci sıradadır. Yani insan önce karını doyumak ister, sonra güvenlik ihtiyaç gelir. Sonra güvende olma, saygınlık vs. şeklinde devam ederek kendini gerçekleştirilmeye varır. Bu hiyerarşide somuttan soyuta bir durum vardır. Sanatsal istekler son aşamada yer alır. Karnı aç olan bir insan bir sanat eserine ihtiyaç duymaktan çok karnını doyummanın yollarını arar. Greeley'in bu yaklaşımı bir insanın ihtiyaçları ile toplumun ihtiyaçları arasında benzerlik kurulabileceğini gösterir.

- Organize Olma ve Kimlik Bilincinin Gelişmesi: Göçmen grup bu aşamada organize olmaya başlar. Bu işte grup içindeki memurlar, yazarlar ve liderler önemli rol oynar. Çalışan işçiler yarı vasıflı hatta vasıflı işçiler durumuna gelirler. Buldukları ülkenin dilini öğrenirler ve çocukları okullarda iki dili konuşmalarından dolayı melezleşme eğilimine girerler. Bu aşamanın başlaması ile grup içinde elitler asimilasyon korkusuna kapılıp kendi dillerini, dinlerini ve kültürel miraslarını korumak için büyük çaba sarf ederler. Bu nedenle bu aşamada kimlik bilinci ve etnik gurur ortaya çıkmaya başlar.

- Elitlerin Asimilasyonu: Bu safhada çelişkiler başlar. Grup içindeki elitler ve yetenekli bireyler, üyesi oldukları etnik grup piramidini içinde oynamaktansa, içinde yaşadıkları topluma katılmayı tercih etmeye başlarlar. Bu aşamanın önemli bir özelliği, grup üyelerinin artık orta sınıf haline gelmeleri ve çalıştıkları işlerin nitelik olarak yükselmesi nedeniyle çocuklarının daha iyi okullarda okumasına olanak sağlamasıdır.

- Militanlık: Bu safhada grup üyeleri tamamen orta sınıf olmuş ve hatta bazıları üst sınıfa geçmeye başlamıştır. Artık grubun elinde eskiden olmayan güç de vardır. Grup üyeleri yaşadıkları şehrin kendilerine ait olduğunu ve gerekirse yabancı toplum hoşlanmasın hoşlanmasın istedikleri gibi yönetebileceklerini iddia etmektedir. İşte bu militan ruhu nedeniyle bu safhada etnik çatışmanın ortaya çıkma olasılığı bulunmaktadır.

- Kendisinden Nefret ve Anti- Militanlık: Bu aşamada grup üyeleri orta sınıfın üst kesimlerine elmiş ve birçoğu da giderek profesyonelleşmiştir. Çok sayıda insan yüksek öğrenim görmüş ve bu nedenle de yabancı toplumla entegrasyon başlamıştır. Önceki aşamaların tersine atık grup içerisindeki elit sayısı çok daha fazla olduğundan bunların gruba yabancılaşması artmıştır. Bu yabancılaşma nedeniyle bir önceki safhada görülen militan ruhundan utanç duyma hisleri ortaya çıkmış ve yapılan şeylerin daha çok dar görüşlülükten kaynaklandığı şeklinde yargılamalar yapılmaktadır. Bir an önce modernleşmek gerektiği düşüncesi hâkimdir.

- Uyumun Başlaması: Bu aşamada etnik grup içerisinde yeni bir kuşak daha ortaya çıkmakta ve kendi etnik kimliklerinden geçmişteki olayları utanç duymadan haberdar olma eğilimi taşımaktadır. Bu yeni kuşak atalarının geldiği ülkeyi, akrabalarını ve ya arkadaşlarını ziyaret etmek için değil fakat büyükbaba ve büyükannelerinin bir zamanlar nasıl yaşadığını anlamak için gidip görmektedirler. Küçük çocuklar, bu gezilerde sınıf arkadaşlarına anlatacak bir sürü yeni şey öğrenmenin zevkini de tatmaktadır ve dolayısıyla etnik kimlik bilincinin kaybolmamasına rağmen içinde yaşadıkları topluma iyi entegrasyonun sağladığından artık şüphe edilmemektedir.

Bu aşamalar ülkemiz açısından bir konuyu açıklamakta kullanılabilir. Özellikle 1970'li yıllarda ülkemizden Almanya'ya çalışmak için giden Türkler bu aşamalar açısından değerlendirmeye tabi tutulabilir. Artık Almanya'da üçüncü kuşak Türklerden bahsedilebilir. Bugün işletme sahibi olan, çokuluslu şirketlerde üst düzey yönetici olan, milletvekili seçilerek federal mecliste temsil edilen Türkler bulunmaktadır. Kültürel şokla başlayan evre Türkler için artık uyumun başlamasının ötesindedir.

Farklılıkların yönetimi açısından ise bu aşamaların önemi bulunmaktadır. Özellikle büyük işletmelerde etnik farklılıklar için bu aşama göz önünde alınarak şu soruların sorulmasında fayda vardır:

- İşletmede etnik farklılığa sahip çalışanlar bu aşamaların hangisindedir?
- Militanlık ve kendinden nefret aşamasında bulunan çalışan var mıdır?

- Uyumun başlaması aşaması için gerekenler nelerdir?
- Uyum için nasıl bir örgütsel iklim oluşturmak gerekir?
- Entegrasyonu sağlamada çalışanlar nasıl bilinçlendirilir?

Bu soruların yanıtları uygulanacak yönetsel politikaların işgörenler tarafından olumlu karşılanmasını sağlayacaktır. Çalışanların birbirinin entegrasyonunda birbirine yardımcı olmasını sağlamak çok önemlidir. Çünkü sosyal birliktelik en fazla çalışanlar arasında görülür.

Sonuç olarak, etnik kimlik temelde, başta dil ve inanç olmak üzere, töre gelenek, ortak sosyal değerler gibi sosyal değerler gibi kültürel öğelerin belirlediği bir olgudur. Farklılıklar açısından insanların etnik kökenlerinin farklı olması önemlidir. İşgücünde etnik değerlerine saygı duyulan bir kişinin örgütsel bağlılığı artacaktır. Bu durum iklimi olumlu etkiler. Başka bir açıdan her türlü etnik kimliğin birbiri ile uyum içinde olması da önemlidir. Çalışanların birbirinin etnik kimliğine saygı duyması sağlanmalıdır. Baskın bir etnik kimlik örgüt iklimine hâkim olabilir. Örgütün hâkim olan etnik yapıya göre değil ortak değerlere göre şekillendirilmesi gerekir. Çalışanlarda kin ve nefret duygularının oluşmaması herkesin değerlerine saygı duyulan bir ortamda çalışması ile sağlanır.

2.9.1.1.4 Irk

Irk sınıflaması (insan türü içindeki biyolojik tip farklılıklarına göre yapılan sınıflandırma) insan topluluklarının birbirinden ayırmada kullanılan en temel yöntemlerden biridir ve ırklara, yani insan türü içindeki biyolojik tip farklılıklarına göre yapılan sınıflandırmadır. Irkların günümüzdeki karmaşık ve çok çeşitli dağılımı ise büyük çaplı nüfus hareketleri (göçler) sonucunda meydana gelmiştir (Ana Britanica, 1994:172). Irk, en genel anlamında insan türünün alt bölümü olarak tanımlanabilir (Büyük Larousse, 1986:5479).

Irk kavramı etniklik kavramı ile benzerlikler taşımasına rağmen aynı şeyi ifade etmemektedir. Etniklik kavramı olarak “ırk grubu”ndan farklı bir anlam ifade eder (Aksu, 2008:39). Etniklik belli bir ırk özelliğinden çıkmış olsa da daha çok

zaman içinde gelişmiş, kabul görmüş, benimsenmiş kültürel veya siyasal faktörlerden oluşabilir. Etnikliği; örgütlenme yapısı, aşiret organizasyonu, mensubiyet algılaması, meslek-uğraş benzerliği, dilleri soyları farklı toplulukların ortak kaderi paylaşmış olmalarının yarattığı dayanışma, birlik duygusu belirleyebilir. Bu açıdan bakıldığında etnik kimliğin genetik, biyolojik, ırki bir temelde tanımlanmaması gerekir (Önder, 2007:3). Genel olarak “ırk” ve “etniklik” kavramlarını bilimsel açıdan birbirinden ayırmak son derece önemlidir. Doğuştan kazanılmış ve değiştirilemeyen ortalama biyolojik özelliklerin üzerine sosyal ve kültürel olguların da etkileri ile belirginleşen, farklılaşan “ırk” kavramının daha da ayırıcı özellikleri, biyolojik ve gen mühendisliği alanlarındaki araştırmaların gelişmesine paralel olarak ortaya çıkacaktır (Özönder, 2000:3).

Günümüzde ırk ilişkileri sosyal bilimcileri fazlasıyla meşgul etmektedir ve “ırk ilişkileri” terimi aralarında sosyal anlamı olan, fiziki farklılıklar bulunan iki grup üyeleri arasındaki ilişkiler için kullanılmaktadır. Beyaz ve siyah derili insanlardan meydana gelmiş, fakat böyle fiziki farkların o toplumun üyelerinin birbiriyle olan ilişkilerini hiçbir şekilde etkilemediği toplumda ırk ilişkisi olmaz. Bu anlamda siyah ve beyaz deri, saç, renk boy ve benzeri özellikler gibi doğuştan kazanılmış statü olarak tanımladığımız özelliklere sahip fertler bir sosyal grup içinde mutlu bir şekilde yaşayabilirler (tdtkb.org.)

Farklılıkların yönetimi açısından ırk özelliği ağırlık kazandıkça, etnik grup yerine, ırk grubu terimini kullanmak daha doğru olacaktır. Bu durumda ırk grubu kavramının eş anlamlısı etnik azınlık terimi olmaktadır (Jary ve Jary, 1999:151).

Bazı kereler ırk özellikleri belirleyici veya güçlü bir faktör değildir. Bilim sosyolojisi açısından etnik grubun meydana gelmesinde en önemli faktörlerden biri farklılık bilincidir. Bu bilinç, ırk, renk, din veya genel olarak kültür gibi değişik şekillerde var olduktan sonra, bir sosyal mesafe yaratmakta, böylece mevcut farklılıkları korumakta ve geliştirmektedir. Mesela Amerikan zencilerinde renk faktörü, beyaz Anglo-Soxonlarla kültürel bir ayrılık olmamasına rağmen, farklılık bilincini korumaktadır (genbilim.com).

Bu bakımdan, sosyoloji bilimi açısından kullanılabilir genel bir ölçü ancak, grubun kültürel faktörlerle yansıttığı görünümü, başka bir deyişle kültürel uygulamalardır. Bir ırk, toplum hayatında birdenbire var olmaz. Yüzlerce, hatta binlerce yıllık orijinal geçmişin meydana getirdiği bir bünyenin ve kültürün mevcut olması gerektirir.

İrk kavramı bir başkalık ve farklılık ifadesidir. Başka bir ifade ile ırk kavramı akıllara ayrımcılık kavramını da getirmektedir. BM Genel Kurulunun 20 Kasım 1963 tarihli ve 1904 sayılı kararıyla kabul ettiği Her Türlü Ayrımcılığın Tasfiye Edilmesine Dair Bildirinin 1. Maddesinde ırk ayrımcılığı tanımı yapılmıştır (Aksu, 2008;39). Bu sözleşmedeki “ırk ayrımcılığı” terimi siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel veya kamusal yaşamın herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin eşit ölçüde tanınması, kullanılmasını veya bunlardan yararlanılmasını kaldırma veya zayıflatma amacına sahip olan veya bu sonuçları doğuran ırk, renk, soy, ulusal veya etnik kökene dayanarak her hangi bir ayırma, dışlama, kısıtlama veya ayrıcalık tanıma anlamına gelir.

Söz konusu bildirinin 2. maddesinde de ırk ayrımcılığının tasfiye edilmesi için alınacak tedbirler sıralanmıştır. Bu maddenin “a” bendine göre, her taraf devlet, kişilere, kişi gruplarına veya kurumlara karşı ırk ayrımcılığı şeklinde her hangi bir eylem veya uygulamaya girmemeyi ve bütün kamu makamları ile ulusal veya yerel kamu kuruluşlarının bu yükümlülüğe uygun davranmalarını sağlamayı taahhüt etmektedir (ihm.8m.com).

İşe alım sürecinden başlamak üzere örgütün tüm süreçlerinde çalışanlara eşit fırsat tanınması ve hangi ırktan olursa olsun eşit davranılması gerekmektedir. Evrensel ahlak değerleri bunu gerektirmektedir. İrk farklılıklarına herkesin eşit olarak yaratılmış olması çerçevesinden bakılmalıdır.

2.9.1.1.5 Kişilik

Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir (Eren, 2001:83). Şu halde, kişilik insanın kendisinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi

istemesisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır.

Kişiliği belirleyen etmenler vardır. Bunları genel olarak dört grupta sınıflayabiliriz (Eren, 2001:84):

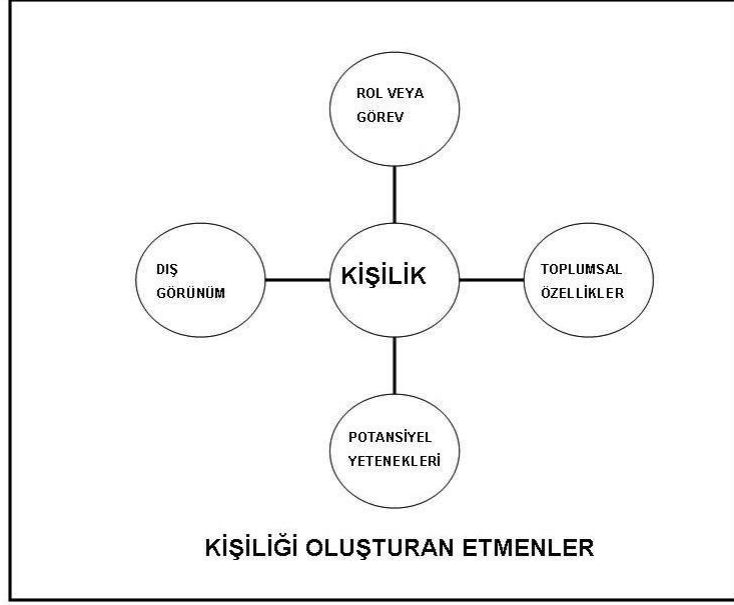
- Bir kimseyi diğerinden ayıran dış görünüm: Bu özelliği ile birey fiziksel olarak diğerlerinden ayrılır. Boy, vücut ağırlığı, vücut özellikleri veya kusurları sayılabilir.
- Bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak rolü ve görevi: Bu özellik ancak bireyin belli bir yaşa gelip aktif olarak bir görevi yüklenmesi sonucu ortaya çıkar.
- Rol veya görev alan bireyin zekâ, enerji, arzu, ahlaki vb. potansiyel yetenekleri
- Kişinin içinde yaşadığı toplumsal özellikler: Toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayışı, din anlayışı ve buna benzer hususlar kişilik üzerine ve dolayısı ile tutum ve davranışlara etki eder.

Kişilik bu özellikler dikkate alındığında çok boyutlu bir kavramdır. Farklılıklar açısından görünen ve görünmeyen unsurların bir araya gelmesidir denilebilir. Kişilik, kişinin tüm özelliklerini ortaya koyan hususların oluşturduğu bir sistemdir.

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişime 1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Erdoğan, 1994: 118-119).

Kişiliği oluşturan etmenlerde belirtildiği gibi kişilik kavramının iki yönünün olduğu görülür. Birinci yönü; kişiliği bireysel farklılıklara dayanan yönü, ikinci yönü ise; kişiliğin bir genelleyici yönünün olduğudur (Aksu, 2008:41). Esasında kişiliğin davranış bilimlerindeki yeri de, bu iki özelliğe bağlı olarak insan davranışlarının genel psikolojisi ve farklılık psikolojisi ile ilgili çalışmalarda önemli ölçüde görülmektedir. Bu durumda davranışsal açıdan kişilik söz konusu olduğunda, belirli

bir bireyin psikolojik özelliklerinin tümü anlatılmak istenmektedir. O halde kişilik, bilimsel bir soyutlama olmayıp, belirli bir grup içinde yaşayan bireyin diğerlerine göre tanımlamasıdır (Aksu, 2008:42). Bu haliyle başlı başına derin bir farklılık unsurudur.



Şekil 2.3 Kişiliği Oluşturan Etmenler

Farklılıkların yönetimi açısından kişiliği oluşturan etmenlerin dışında başka bir tanımlamada kişiliğin özellikleri konusunda yapmalıyız. Kişiliğin başlıca özellikleri şunlardır (Eren, 2001:84):

- Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.
- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilir.
- Her insanın kişisel özelliklerini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak tipi içermektedir.

- Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Yani aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez unsurudur.

Şu halde açıklamalarımızla karakterin kişilik teşekkül edene kadar onun dışında, kişilik teşekkül ettikten sonra onun içinde yer alan bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Bu özellikleriyle kişilik bireyin kendisini tanıyarak çevresine uymasını belirleyen psikofizik bileşkenlerin dinamik olarak düzenlenmesi sistemi veya toplumsal yaşam sürecinde edinilen alışkanlık ve davranışlar yapısıdır.

Yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren, kişilik özellikleri boyutlarını tespit etmek üzere faktör analizi çalışmaları yapılmıştır. Bu analizlerde kişilik modellerinin faktör sayılarının üç ve yedi arasında değiştiği gözlenmiştir. Goldberg (1981), birçok kişilik faktörünü beş faktör etrafında toplamıştır. Bu boyutlar şunlardır (Yelboğa, 2006:199):

1. Dışadönüklük: cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan (Yüksek puan); mesafeli, sakin, içedönük, yalnızlığı tercih eden(düşük puan).

2. Açıklık: Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı (Yüksek puan); geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz (düşük puan).

3. Duygusalılık: Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı (Yüksek puan); endişeli, gergin, çekingen (düşük puan).

4. Geçimlilik: Alçak gönüllü, iş birliğine inanan, samimi, anlayışlı (Yüksek puan);şüpheli, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı(düşük puan).

5. Sorumluluk: Sistemli, azimli, başarıya yönelimli, hırslı, titiz (Yüksek puan); plansız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz (düşük puan).

2.9.1.1.6 Kültür

İnsanların sahip olduğu kültürün farklılık yarattığı gerçeğini 1985–90 yılları arasında yapılmış olan 661 uluslar arası karşılaştırma yönetim araştırmasının %93,8’i ortaya koymaktadır (Aksu, 2008:42). Bu durum kültürel farklılıkların yöneticiler ve örgüt çalışanları tarafından bilinçli olarak ele alınmasının gerekli olduğunu göstermektedir.

Kültürel farklılıkların dikkate alınmadığı bir örgütte, söz konusu farklılıklardan kaynaklanan olumsuz sonuçlar örgüt çalışanlarını nasıl birbirinden uzaklaştırabilir ise, farklılıkların önemsendiği ve bilinçli olarak yönetildiği örgütlerde birlik ve bütünlüğü teşvik edici bir ortam yaratılması ile de çalışanlar birbirleriyle yakınlalaşacaklardır.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili literatürde kültürel farklılığın modelleri ile ilgili birçok yaklaşım bulunmaktadır (Nord, 1997:346–347). Kültürel farklılığın eylemler arası modelini geliştiren Cox (1993), rgtsel faktörler (farklılık iklimi), gruplar, bireyin karmaşık yapısıyla ilişkide olan bireyler arasındaki grup kimliklerindeki (fiziksel ve kültürel kimlik) farklılıklarının, birey ve örgüt ıktıları üzerinde farklılık etkisini belirlediğini savunmaktadır.

Cox kültürel farklılıklar düzeyini  örgüt tipinde toplamaktadır:

- Tek parçalı (Monolitik) rgt: Bu tip örgüt baskın olarak tek tip insan içerir.
- oğul (Plural) rgt: İkinici tip örgüttür. Çok çeşitlilikte insan içerir ve idare çoğunluktan farklı olanları içine almak için çaba sarf eder.
- Çok Kültürlü rgtler: nc tip örgüttür. Çok kültürlü örgütler çoğul örgütlerin problemlerinin üstesinden gelir ve çalışanlar arasında bir set koymaktan öte farklılık önemlidir.

Bu alanda yapılmış ikinci teorik model ise Triandis (1994) modelidir. Bu model fark edilen benzerliği, ilişkinin derecesini ve dlleri içerir. Kültürel 19 değişken arasındaki ilişkileri tanımlar ve belirtir.

Jackson (1995) ise; çevre modelinde otuz değişkenden fazla ögeye yer vermiştir. Kùltürler arası farklılaşma üzerine odaklanan diğer araştırmalar Hall, Hampten, Turner, Trompenaars, Tayeb (1998) ve Hofstede tarafından gerçekleştirilmiştir. Bunlardan en geniş kapsamlısı ve en çok ilgi göreni Hofstede'nin (1980) araştırmasıdır (Ay, 2005:36-38).

Hofstede'nin ulusal kùltürü tanımlama amacı güden terminolojisi birbirinden bağımsız dört değişkenden oluşmaktadır (Hofstede, 1983:78):

- Geniş- Dar Güç Mesafesi (Aralığı): Toplumlarda ve örgütlerde hiyerarşiyeye ve güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ve bir örgütte nispeten güçsüz bireylerin, gücün eşit olarak dağıtılmadığına inanmaları ile oluşan nispi bir uzaklığı ifade etmektedir (Altay, 2004:304).

- Bireysellik – Toplumsallık: Bu boyut, temel olarak bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlamaktadır. Toplumculuğa önem veren kùltürlerde ise, bireyler kendilerini ailelerinin ve diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlamaktadır.

- Belirsizlikten Kaçış: Belirsizlikten kaçış boyutunda, kişilerin yaptıkları işleri ne ölçüde kontrol edip edemeyeceklerine ilişkin görüşleri yansıtmaktadır.

- Erkeklik – Dişilik: Bu boyut, erkeksi değerler ile dişil değerlerin toplumdaki yerini belirtmektedir.

Kùltürün oluşumu ve örgütlerdeki konumu ile ilgili modellemeler doğrultusunda kùltürel farklılıklar şu ana başlıkta toplanabilir (Dicleli ve Akkam, 2000:24-27):

- Evrenselcilik ve Özelcilik: Evrenselci kùltürde kùltür egemendir; kurallar her şeyi belirler. Herkesin kurallara uyması beklenir, kurallar olmazsa sistemin çökeceği inancı yaygındır. Özelcilikte ise kurallara uymamak önemsenmez.

- Toplulukçuluk ve Bireycilik: Toplulukçu kültür, grubu amaç olarak görür ve bireyin gelişmesini bu amaca ulaşmanın bir aracı olarak kabul eder. Bireyci kültür göre ise amaç bireydir.

- Yalın ile Duygusal: Yalın kültürler duygularını yansıtmaz, duygusal kültürde ise duygular belirgin bir şekilde yaşanır.

- Ayrıntı ile Özgül: Ayrıntılı kültürde her şey her şeye bağlıdır. Özgül kültürde ise insanların kamusal yaşam alanı ile özel yaşam alanı birbirinden ayrılmıştır.

- Statü Kazanma ile Tanıma: Kazanımcı kültürde işe ya da topluma yaptığınız katkılar ölçüsünde unvan sahibi olursunuz. Tanımacı kültürde unvanlar statü belirtisidir ve yaygın olarak kullanılır.

- Zamana Bakışa Göre: Geçmiş yönelimli kültür, şimdiki zaman yönelimli kültür, gelecek zaman yönelimli kültür başlıklarına ayrılır. Hangi zaman dilimini önemsemelerine göre kültür şekillenir.

- Düşünme Tarzına Göre: Eşzamanlı düşünen kültürler ve tüm zamanları ardışık olarak düşünen kültürler olarak sınıflandırılabilir.

- Çevreye Yaklaşım Tarzına Göre: Çevreye uyum, anlayış ve yönelim ile, çevreye hükmetme ve savaş halinde olma kültürü olarak sınıflandırılabilir.

Yapılan sınıflandırmalar toplumların kültür değerlerini nasıl oluşturduklarına göre sınıflandırmayı amaçlamıştır. Kültür çok boyutlu bir kavramdır ve tek başına değil kişinin ait olduğu toplumla değerlendirilir. Kişinin tek başına yaptığı şeyler kültür olmaz. Kültür olması için ait olduğu toplumun üyelerinin ortak bir davranış haline getirmesi gerekir.

Bir ülke sınırları içinde kimi örf ve adetlerde farklılık gösterir. İşletme çokuluslu bir işletme ise barındırdığı ülkelerin kültürlerini örgüt hedeflerine hizmet etmesi için yönetmeye çalışır. Ancak bir ülkenin farklı bölgelerinden gelen insanlar söz konusu ise burada farklılıkların yönetimi aynı amaç için daha mikro değerleri göz önüne almayı gerektirir.

Farklılıkların yönetimi açısından önemli olan kültürel farklılıkların işletme için bir üstünlük faktörü haline getirilmesidir. Bu amaçla insanların kültürel değerlerinin önemsenmesi ve değer haline getirilmesi gerekmektedir.

2.9.1.1.7 Din

Din insan ihtiyaçlarından birisidir. İnsanlar için inanmak bir ihtiyaçtır. Tarihin çeşitli dönemlerinde insanlar inançları gereği bazı toplumsal ve bireysel kimi ibadet davranışlarında bulunmuşlardır. Din insanla beraber var olmuş, insanla beraber var olmakta ve olacak bir kurumdur. Tarihi devrelerde olduğu kadar, tarih öncesinde de insanoğlunun bazı inançlara sahip olarak yaşadığı, yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır (turkoloji.cu.edu.tr).

İnsan topluluklarını birbirinden ayıran en önemli vasıfların başında dil ve din gelmektedir. Dil iletişimi sağlar, din ise ortak değerlere sahip olmayı. Ülkelerin birbiri ile münasebetlerinde din önemli bir faktördür. Bugün kimi Avrupa Birliği üyesi ülkelerin liderleri birliği dinsel bir bütünlük olarak tanımlamaktadır. Din birliği bulunan ülkelerin insanları birbirine çabucak yakınlık kurmaktadır. Kısaca din, dil, tarih, hukuk, edebiyat, sanat ve ahlak gibi bir arada yaşayan insanların oluşturdukları ortak değerler ve bunların birleşmesi ile oluşan, ortak duygu ve düşüncelere dayanan bir kültür vardır (cumhuriyet.edu.tr).

Milletlerin oluşmasında dinlerin önemli bir yeri vardır. Örneğin; Alman Milletinin oluşmasında Protestanlık, Fransız Milletinin oluşmasında Katoliklik, Türk Milletinin oluşmasında İslamiyet önemli bir rol oynamıştır. Bunun kanıtı olarak Anadolu'da yaşayan ve Türkçe konuşan fakat Hıristiyan olan olanlar Rum olarak kabul edilirken Yunanistan'a gönderilirken, hiç Türkçe bilmedikleri halde Müslüman oldukları için Türk kabul edilerek Anadolu'ya yerleştirilenler vardır (gazi.edu.tr).

Toplumsal açıdan bakıldığında din, geleneksel kural ve uygulamaları, bireyleri etkileyen bir üst kurumdur. Bireyin bir dini, herhangi bir derecede benimseme veya benimsememe şeklindeki değerlendirmesinin ifadesi dini yönelim olarak tanımlanabilir. Yani dini yönelimi, onu inanç dünyasıdır. Bireyin dinle ilgili değerlendirme ifade eden her çeşit tepkileri ve bunların derecesi kişinin dini

yöneliminin göstergesidir. Dini yönelim dinlerdeki Tanrı ve ahiret anlayışı ile birlikte ala alındığında üç önemli faktör öne çıkmaktadır (Kuzgun ve Sevim, 2004:18).

- Dini düşünce ve inanç,
- Dini davranışlar-ibadet
- İlk iki faktörle ilişkili olarak kişinin duyguları ve ileriye yönelik karşılık beklentisi

Aslında kişinin dini yönelimi, yani dindarlığı bu temel faktörler üzerine kuruludur. Din düşünce farklılıkları, içtihadı, mezhebi ve dini farklılıkları da meşrulaştırır. Dinle ilgili alt inanışlar (mezhepler, tarikatlar vs.) bu alandaki farklılıklar olarak incelenecektir. Geniş bir coğrafyadan insanların bir araya geldiği ülkemizde dinsel yönden farklılık unsurları birçok ülkeye göre daha çoktur. Hatta bu farklılık toplumsal kutuplaşma malzemesi olarak da kullanılmıştır.

Esasında bu farklılıklar toplumsal ilişkilerde, hatta toplumlararası ilişkilerde belirleyici faktörlerden biri olan toplumsal eşitsizlik kavramını ön plana çıkartmaktadır. Bu kavram, toplumda var olan, cinsiyet, servet, ırk, renk, sınıf, statü, itibar, tabaka, gelir durumu, eğitim durumu gibi farklılıklar düzleminde kendini gösteren eşit olmama durumlarını, başka bir ifadeyle toplum içinde yer alan bir grup veya gruplar içindeki farklı bireylere eşit olmayan ödül ya da fırsatlar sunmayı ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Okumuş, 2003:52). Bu bağlamda din, çoğulcu bir yaklaşımla, toplum içindeki farklı din, mezhep, inanç veya kesimlerin varlığını meşrulaştırır ve böylece toplumsal uzlaşma ve entegrasyona katkıda bulunur.

Din farklılıkları insanların görünmeyen farklılıklarındandır. Bir insanın bu konuda istediği hakkaniyet ve meşruiyet; kimsenin dini inanç, simge ve sembollerine hakaret etmemesi, aşağılamamasıdır. İşletmelerin kuralları olması normaldir. Bu kuralların insanların inançları ile ilgili konularda sınıflandırması şeklimde değil, herkesin bu değerler saygı duymasını sağlayacak şekilde olması gerekir. İnançları gereği haksızlığa uğrayan bir insan, bu inançlara sahip insanlar tarafından desteklenecektir. Bu destek kimi zaman ülke sınırlarını aşar.

Farklılıkların yönetimi bu anlamda işletmenin sosyal bir krize girmesini engeller. Çünkü din toplumun neredeyse tamamını ilgilendiren bir olgudur. Yanlış yönetilmesi işletme dışındaki insanların da protestosunu beraberinde getirebilir.

2.9.1.1.8 Engellilik

Engellilik (özürlü olmak) doğuştan veya sonradan fiziksel ya da ruhsal yeterliliklerin belirli oranlarda kaybedilmesidir. Bu oran engelliliğin şiddetini belirler. Engelli nüfus genelde toplumların ekonomik gelişmişliğine paralel olarak artış ve azalış gösterir. Gelişmiş ülkelerde oran az iken, gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerde bu oran yüksektir. Doğal olarak bunun sebeplerinin başında eğitim ve sağlık hizmetleri gelmektedir (Baldemir, 2007:18).

Engellilik en temelde doğuştan ya da sonradan oluşmasına göre ikiye ayrılır. Doğuştan gelen engelliliklerin bazı genetik faktörleri olabileceği gibi, anne adayının geçirdiği rahatsızlık ya da kazalar, yanlış tedavi yöntemleri, doğum sırasında meydana gelen olaylar gibi sebepleri olabilir. Doğum sonrası engelliliğin sebepleri ise; geçirilen kazalar, hastalıklar ve doğal afetler olabilir.

Engellilik, yaşa, cinsiyete, sosyal ve kültürel etmenlere bağlı olarak özürlülük ve sakatlık sonucu oluşan, o birey için normal olan bir işlevin yerine getirilememesi, tamamlanamaması ya da eksik kalmasıdır. Engellilik toplum düzeyindedir ve sakatlık sonucu kişinin toplum içindeki rolünü gerçekleştirememesidir. Şu şekilde sınıflandırılabilir (Uskun, 2005:6):

- Oryantasyonla ilgili engellilikler
- Fiziki bağımlılık yaratan engellilikler
- Hareketle ilgili engellilikler
- Çalışma ya da iş hayatı ile ilgili engellilikler
- Sosyal durum ve entegrasyonla ilgili engellilikler
- Ekonomik yeterliliği önleyen engellilikler
- Diğerleri.

Engellilik her zaman görünen bir farklılık olmayabilir. Bedensel engelli olmak gözle görülür ama sosyal fobisi olan ve bu durumdan dolayı psikolojik problemler yaşayan bir insan görünmeyen düzeyde engelli kabul edilebilir.

Bireyin fiziksel işlevlerindeki bozukluk ve bunların hareket yeteneğinde yarattığı eksiklik ve güçlük, onu toplumun diğer bireylerinden farklı kılar. Bu farklılık engellilerin yaşadığı ayrımcılığın asıl nedenidir. Çünkü her türlü ayrımcılığın nedeninde alışılmamış özelliklere sahip olma vardır.

Fiziksel işlevlerdeki bozukluklar ve bunların hareket yeteneği üzerinde yarattığı sınırlamalar bireyi toplumdan uzaklaştırır (Aksu, 2008:55). Toplumsal destek sistemlerinin yetersizliği, toplumun dışlayıcı tutum ve davranışları da engelli bireyin topluma eşit bir birey olarak katılmasını engellemektedir (Karataş, 2002:2).

Çalışma hayatında engellilerin istihdamı ile ilgili düzenlemeler bulunmaktadır. Ancak farklılıklar ile yasal düzenlemeler kısmında bu konu açıklanmıştır.

Örgütler açısından engelli bireylerin istihdam edilmesinden dolayı meydana gelen farklılıkların bu hüküm için özel bir durumdur. Engelli insan hayatının tüm alanında zorluk yaşamaktadır ve bu durum toplumsal vicdan açısından da değerlendirilmelidir. Engelli bireylerin istihdamı işletmelerin sosyal yanının da gereğidir. Bu açıdan engelli olmaya dayanan farklılıklar örgüt iklimi açısından pekiştirici bir nitelik kazanabilir.

2.9.1.1.9 İletişim

İletişim bir mesaj alışverişidir (Koçel, 2007:404). İletişim, bir şahıstan diğer bir şahsa olan bilgi, veri ve anlayış aktarmasıdır (Davis, 1981:399). Bir organizasyonun çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını; bu aktarma işinde kullanılan her türlü metot, araç gereç tekniğini; bu aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir (Koçel, 2007:405). İletişim bir örgütteki iş ve işlemlerin yapılmasını sağlayan araçtır.

Bu tanımlardan sonra genel olarak iletişim (Biter, 2007:14):

- İletişim; gerçeklerin, hislerin, düşüncelerin, karşılıklı bir alışveriştir.
- İletişim; kişileri birbirine bağlayan bir süreçtir.
- İletişim; çeşitli amaçlara yönelen bilgi alışverişi ve inandırma eylemlerinin bütünüdür.
- İletişim; çeşitli bilgi ve iletilerin aktarılmasıdır.
- İletişim; anlama, duyma ve duyurma, düşünme ve düşündürme, bilgi alma ve bilgi vermedir.

Bu tanımlamalar ışığında iletişime dair şu tanımlamayı yapabiliriz. Toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir (Drucker, 1997:372).

İşletmede her faaliyet iletişimle sağlanır. İnsanlar birbiriyle konuşur, emir ve talimat verir, vücut diliyle haberleşir, toplantı yapar, mektup gönderir, resmi yazışma yapar vs. İnsanlar çeşitli şekillerde birbirleriyle iletişim kurar. Örgütler yaşamak için iç çevreleriyle olduğu gibi, dış çevreleri ile de sürekli etkileşim içinde olmak zorundadır. Bir örgütün toplum içindeki yerinin büyüklüğü iletişim yapabildiği alanla sınırlıdır (Başaran, 1997:282).

Örgüt içinde bireyler arası iletişim; bilgi fikir ve duyguların bir kimseden diğer kimselere geçme sürecidir. Ancak bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. Şu halde, iletişim; insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağıdır. Bu bağın bazen iki insanı birbirine yaklaştırmaya, bazen de uzaklaştırmaya rol oynadığını ifade etmek gerekmektedir. Kişiler arasındaki iletişim farklılıkları aynı olayı gören ve duyan iki insanın ifadelerinde dahi farklı algılamalar oluşturacak şekilde olabilir. Eğer etkin bir örgüt yapısı, olumlu bir örgüt iklimi arzu ediliyorsa bu örgütü oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gerekmektedir (Zıllıoğlu, 1998:14). Başka bir ifade ile

kişiler arasındaki iletişim farklılıkların anlaşmazlık değil, anlaşma ve diyalog imkânı olmasını sağlamak gerekmektedir.

İletişim farklılıkları, insanların birbirleriyle kurdukları iletişim şeklinin kişiden kişiye değişmesidir. Kişiler için ifade biçimleri farklılık gösterir. Bu durum farklılığın doğasından kaynaklanır. Etkin iletişimi engelleyen faktörlerden biri de kişisel iletişim farklılıklarıdır. Örgütsel anlamda iletişim farklılıklarının altında bu farklılığı anlamamak yatar. Farklılığı anlamamak bir şartlanmayı beraberinde getirir ve şartlanma iletişime engeldir (Aydın, 2002:56). İletişimde engel yaşamamanın yolu ise farklılıkları anlamaktan geçer. İletişimde engellerden bir tanesi ise sevgi eksikliğidir. Birbirine karşılıklı sevgi duyan insanlar arasında iletişim problemleri daha az yaşanır (Aydın, 2000:27). Bu durum farklılıkları yönetimi açısından değerlendirildiğinde örgütteki bireylerin birbirini anlamasının karşılıklı sevgi oluşturacağı düşünülürse iletişime katkı sağlayacağını söyleyebiliriz.

Örgütsel anlamda iletişim işveren ve işgören açısından değerlendirilmelidir. Bir yöneticinin etkililiği ve başarısı astlarının başarısına bağlıdır. Bu başarı yöneticini astları ile eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmasına bağlıdır. Bir yöneticinin yönetim için ayırdığı zamanın büyük bir bölümü iletişim süreci ile geçer. Örgüt büyüdükçe iletişim içim ayrılan zamanda büyüyecektir. Yöneticinin etkililiği dinleme, konuşma ve yazma becerisine bağlıdır. Bu özellikler kişiden kişiye farklılık gösterebilir. İnsanlar neyin peşinde olduğunu anlamalarının yanı sıra düşüncelerinin karşı tarafa aktarma becerisine gerek duyar. Burada sözü edilen şey çağdaş yöneticilerin en çok gereksinim duydukları iletişim becerisidir (Aşkun, 2002:29).

İletişim işgörenler içinde önemlidir. İşgörenle kendilerine düşen görevleri etkili yapabilmek için gerekenleri bilmek zorundadır. İş görenler kendilerine gerekli beceri, tutumları iletişim yoluyla öğrenirler. Buna göre iletişim en etkili araçtır. İletişimin, örgütteki işlevlerine bakıldığında amacı ve önemi daha iyi anlaşılacaktır. İletişim bir örgütte şu işlevleri yerine getirir (Ertopuz, 1997:261):

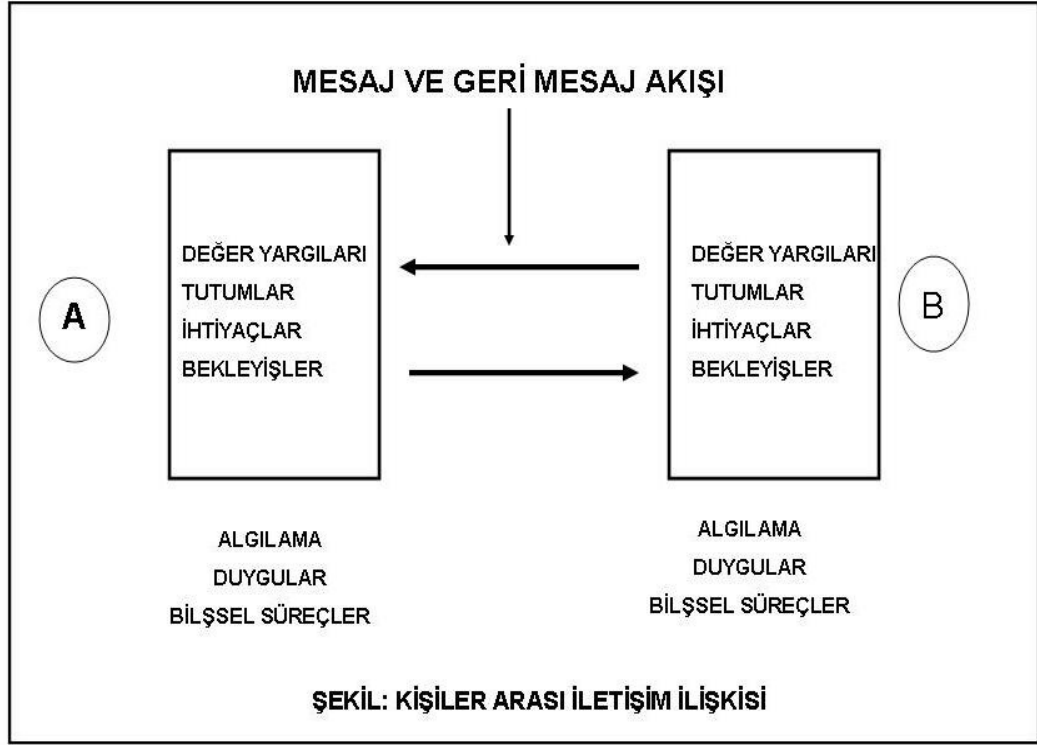
- İletişim bilgi taşır
- Örgütteki ilişkilere aracılık eder

- Örgütteki etkileşime aracılık eder
- Kararları taşır
- Buyrukları taşır

Farklılıkların yönetimi açısından konunun boyutu ise iletişimi bireysel farklılıklar açısından değerlendirilmesidir. İşveren ve işgören için de iletişim her bireyde farklılıklar içerir. Yönetimsel anlamda yapılması gereken bu farklılıkların iletişimin örgütteki işlevini güçlendirici hale nasıl getirileceğinin yanıtının aranmasıdır.

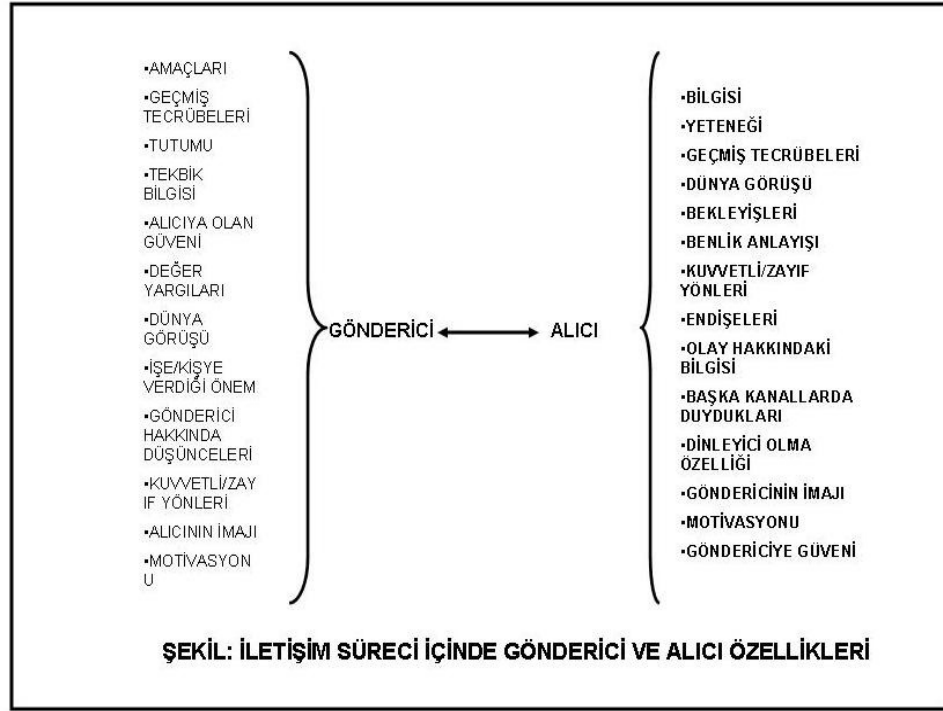
İletişim sürecinin iki temel unsuru olan alıcı ve gönderici, aynı zamanda etkin bir iletişimi önleyici bir rol de oynayabilir. Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar, bir yandan mesajı oluşturan sembollerini formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilir.

Başka bir deyişle alıcının göndericiye olan tutumu, güveni ve inancı, göndericiden gelecek mesajları farklı şekillerde değerlendirmesi ile sonuçlanacaktır. Eğer gelen mesaj, alıcının bildiği veya inançları ile ters ise, bu tür bir mesaj muhtemelen tam olarak algılanmayacaktır.



Şekil 2.4 Kişiler Arası İletişim İlişkisi

İletişimde gönderici ve alıcı aynı düzeydeki insanlar olabileceği gibi yönetici ve astları arasında da olabilir. İletişimin kalitesini kişisel özellikler belirler. İletişim sürecinde alıcı ve göndericiye ait bu özelliklerin farklılığı ise iletişimde farklılıkların nedenleridir.



Şekil 2.5 İletişim Esnasında Alıcı- Gönderici Özellikleri

Örgütlerde organizasyon yapısını güçlendiren etmenlerden biri de iletişimidir. Bu yüzden etkin bir iletişimin sağlanması örgüt iklimini olumlu etkileyecektir. İletişimin önemi kültürden kültüre farklılık gösterebilir. Türk Kültürü'nde “tatlı söz yılanı deliğinden çıkarır” diye bir atasözü vardır. Bu söz kişilerin birbirine söylediği sözlerin ne kadar etkili olduğunu anlatır. Sırf kötü söz işittiği için işinden ayrılan insanlar vardır. Kendisine kötü sözler söylenip beden dili ile aşağılandığını düşünen biri üretimi sabote etmeye kadar birçok davranışı sergileme riski taşır. Bu yüzden iletişim karşındaki insanı kazanma sanatıdır.

2.9.1.1.10 Eğitim Düzeyi

Eğitim bireyin davranışlarında istendik davranışlar meydana getirme süreci olarak tanımlanabilir. Eğitim, bireyin davranışlarında (bilgi, beceri, alışkanlık, tutum vb.) kendi yaşantısı kanalıyla ve planlı olarak istenilen yönde değiştirme medyama getirme süreci olarak da tanımlayabiliriz (Gürcan, 2005:6).

Eğitim ve öğrenme birbirine karıştırılmalıdır. Eğitim istendik davranışlar meydana getirme süreci iken, öğrenme nispeten kalıcı izli davranış değişikliğidir. Kiş i hayatında istenmeyen bir şey i de öğrenebilir. Eğitim planlı iken öğrenme planlı değildir. Kiş inin biçimsel yollarla mesleki ve teknik anlamda öğrendikleri eğitim iken, öğrenme hiç te istenmeyen sigara iç me davranışı olabilir. Bu anlamda kiş i her an öğrenir. İyi ve ya kötü, olumlu ve ya olumsuz, sürekli bir öğrenme içindedir.

Eğitim bireyin doğ duğu anda baş lar ve ölene kadar devam eder. Çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte yürümek, koşmak, konuşmak ve duygularını ifade etmek gibi becerileri anne babası veya çevresindekilerden öğrenir. Okul hayatı yasal, planlı ve belli bir kademesine kadar zorunlu eğitimdir. Okul dış ında ise kiş i iş hayatında mesleği ile ilgili hizmetiçi eğitim alır. İş hayatı bittiğinde ise yaş lılığında dahi birey yeni şeyler öğrenmeye devam eder. Bireyin kendine yeni ilgiler bulması, yeni bilgi ve beceriler kazanmaya çalışması şeklinde bu süreç devam eder. Görüldüğu gibi kiş inin hayatı boyunca edindiği kimi davranışlar eğitim ürünü, kimileri ise öğrenme ürünüdür.

Eğitim düzeyi ise kiş inin yaşamı boyunca elde ettiği ve ulaştığı eğitim seviyesini gösterir. Eğitim düzeyi kiş iden kiş iye farklı olabileceği için doğal olarak bir farklılık sebebidir. Eğitim düzeyi dört aşamada sınıflandırılabilir (Hesapçioğlu, 2004:37-41):

- Okul Öncesi Eğitim: Son yıllarda tüm sanayi ülkelerinde okul öncesi eğitim kurumları yoğun bir şekilde çoğalmıştır. Ülkemiz içinde durum böyledir. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu okulöncesi eğitimini çocuğun 36-72 ayları arsında yapılan eğitim olarak belirlemiştir. 2008–2009 eğitim öğretim yılında okulöncesinde zorunlu eğitime geçilmiş, pilot uygulamadaki il sayısı 2010 itibari ile 42’dir. Bilişsel gelişim olarak insan, zihinsel gelişiminin büyük bir bölümünü sıfır ile altı yaş arasında tamamlamaktadır. Yapılan araştırmalar okul öncesi eğitim alan çocukların sonraki eğitim kademelerinde daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Okul öncesi eğitimin ilköğretim okullarına bağlı ve ya bağımsız oluşu ülkelere farklılık göstermektedir. Ülkemizde ilköğretim okullarına bağlı olanlara “ana sınıfı”, bağımsız okul öncesi eğitim kurumlarına “anaokulu” denilmektedir. Okul öncesi

eğitim için ülkelerin belirlediği belli başlı maçlar vardır. Bu amaçlar genellikle dillerinin iyi kullanılması ile başlar ve en genel amaç st eğitim kurumlarına hazırlamaktır.

- Temel Eğitim (İlkretim): Temel eğitim ilköğretimin iki alanı vardır. Bunlardan birincisi ilköğretim birinci kademe dediğimiz 1-5. sınıf yani primer alanı, ikincisi ikinci kademe dediğimiz 6-8. sınıf arası sekonder (I) alanıdır. Ancak temel eğitim gelişmiş ülkeler için 11 ile 12 yıllık zorunlu eğitim anlamına da gelmektedir. Örneğin, İsvier gibi ülkelerde zorunlu eğitim 15-18 yaş grubundakilerin tamamını kapsamaktadır. O halde bu zorunlu temel eğitimin kendi içinde organizasyonu ülkeden ülkeye değişir denilebilir.

- Sekonder Alan II (Ortaretim ikinci devre): Bu alanın özelliği, genel ğretim ve mesleki-teknik ğretim okullarını içinde barındırmasıdır. Buna ek olarak bazı ülkelerde ortaretim okullarının “ift derece”, yani hem yüksek öğretime hazırlamaları, hem de bir mesleğe hazırlanmaları söz konusudur. Ülkemizde lise olarak adlandırılan ortaretim dört yıllık bir süreyi kapsamaktadır. Mesleki ve teknik olanlar meslek alanlarına ve ilgili bölümlerin yüksek okullarına, genel liseler ise yüksek öğretime ğrenci hazırlamaktadır. Genel liseler içinde farklı alanlar vardır(Anadolu, Fen, ğretmen Lisesi vb.).

- Yüksek ğretim Alanı: Sanayileşmiş batılı ülkelerde yüksek öğrenimin dış yapısı fakülteler ve meslek yüksek okulları şeklinde geleneksel ayrıma bağlı kalmaktadırlar. Üniversiteler ve meslek yüksek okulları biçiminde yüksek öğrenim akademik branşları ve en geniş anlamda teknik altyapı sunmaktadırlar.

Örgütlerde birbirinden farklı düzeylerde eğitim görmüş insanlar bir arada bulunabilir. Farklılıkların yönetimi bu bireyler arasındaki eğitim düzeyi farklılığının örgüte etkilerini incelemektedir. Olumlu bir örgüt iklimi için çalışanların eğitim düzeylerinin itici bir güç olması gerekmektedir.

2.9.1.1.11 Deneyim Farklılıkları

Deneyim, bir kimsenin belli bir sürede veya hayat boyunca edindiği bilgilerin tamamı, tecrübe olarak tanımlanır(tdk.gov.tr erişim 12.04.2010). Deneyim ya da tecrübe örgütler için temel değerlerden biridir. Önemli bir güç olması, ulaşılması zaman ve emek isteyen bir değer olmasından kaynaklanır.

Bir örgütün aynı sektördeki başka bir örgüte göre rekabette üstünlük kurmasının çeşitli yolları vardır. Bunlar üretim kaynaklarından, üretim süreçlerinden, pazarlama tekniklerinden, insan kaynaklarından kaynaklanabilir. Çağımızda tüm işletmeler üretim süreçleri yönünden birbirinin teknolojik altyapılarını yakalamakta zorluk çekmemektedir. Teknoloji ulaşılması kolay ve eskiye nazaran daha ekonomik olarak elde edilen bir değerdir (Tekin vd., 2006:127). Aynı kumaşı dokuyan iki işletmeden A işletmesi belli bir miktar kumaşı X saatte dokuyan, Y kilovat enerji harcayan, T kadar bakım ihtiyacı olan bir tezgâh çalıştırırken; B işletmesi aynı miktar kumaşı 2X saatte dokuyan, 3Y kilovat enerji harcayan ve 2T kadar bakım ihtiyacı olan bir tezgâh ile rekabet edemez. Bu nedenle artık rekabet eden her işletmelerin makineleri eşit işi eşit sürelerde ve eşit maliyetlerde yapan makinelerdir. İşletmelerin makineler dışında hammadde kaynaklarının maliyet düzeyleri de, hedef satış kitleleri de birbirine çok yakın hatta aynıdır. Tüm bunların dışında işletmelerin birbirinden tek farkı çalıştırdığı insan gibi görünmektedir.

Bir işletme için insan faktörü demek; işletme için ürettiği değer demektir. İnsanın işletme için ürettiği değer ise deneyim ile artan bir faktördür. Deneyimin örgütün tamamına ait bir olgu olması için; yönetsel bir değer olarak hedeflenmiş kalite standartlarına yıllardır taviz verilmeden devam edilen standart davranış ve ilkelerin artık bir örgütsel yaşam şeklini almış olması gerekir. Bunun için örgüt üyelerinin uzun yıllar örgüte hizmet etmesini sağlamak gerekir. Çalışanların işletmelerine uzun yıllar hizmet etmesi bir işletme kültürünün oluşmasını sağlayacaktır. Uluslar arası veya ülkemiz genelinde adından söz ettiren çeşitli sektörlerdeki işletmelerin sloganlarının “40 yıllık damak tadınız”, “80 yıllık tecrübe”, “dededen toruna yılların geleneği”, “Avrupa’da 102 yıldır aynı işi yapan firma” vb. tanımlamalarla reklam stratejileri geliştirmeleri, ürünlerinin üzerine benzer ifadeleri

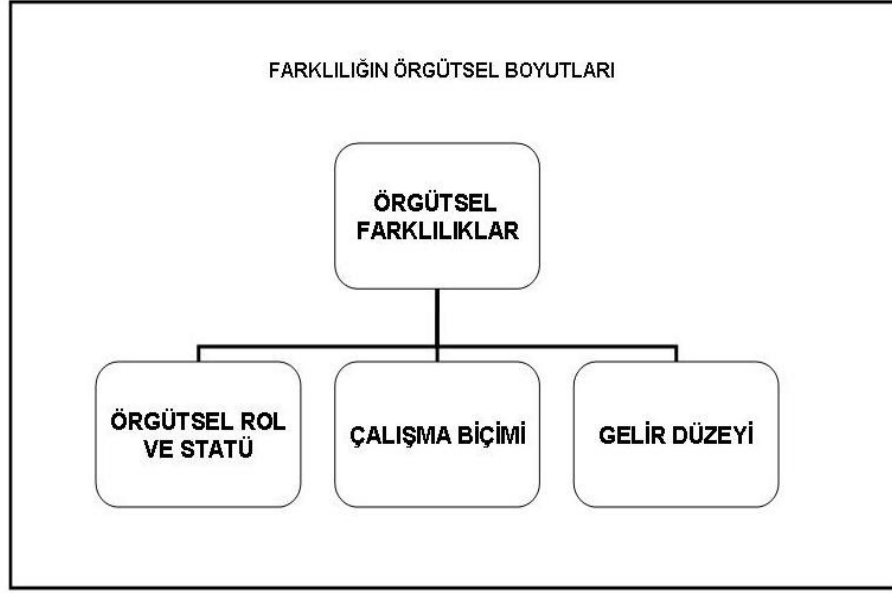
yazmaları tecrübenin para ile satın alınamayacak bir “marka” değeri olduğunun göstergesidir. 2010 yılının Kasım ayında İstanbul’da yapılan marka konferansında “bir ürünün marka olabilmesi için onlarca yılın geçmesi gerekir” sözü deneyimin ne kadar önemli bir konu olduğunun göstergesidir.

Bir örgütte çalışanlar arasındaki deneyim farklılıkları yönetilmesi gereken bir durumdur. Aynı tezgâhın başında 15 yıldır çalışan bir usta ile 3 aylık yardımcısının yaşayacağı muhtemel psikolojik durumlar örgüt iklimini etkiler. Yıllardır çalışan işçi için yeni girenler “dünkü çocuktur”, bunun yanında yeni işe giren personel ise heyecanlı ve meraklıdır. Bu durumun çatışma sebebi olmaması ve tecrübe adı verilen örgütsel birikimin aktarılması farklılıkların yönetilmesini gerektirir. Tecrübe aktarımının en güzel örneği “Türk Ahilik Sistemidir”. Çıraklık, kalfalık, ustalık ve usta başılık gibi adım adım ilerlenen sosyal bir yapı içinde maddi ve manevi unsurların kaynaştığı hiyerarşik düzen yıllardır edinilen deneyimin yenilenecek aktarımından başka bir şey değildir.

Bu örnek bize farklılıkların yönetimi açısından, deneyim farklılıklarının örgütte negatif bir durum meydana getirmemesi için öğrenen organizasyonlar modelinde olduğu gibi yönetilmesi gerektiğini gösterir. Deneyin farklılıklarının örgüt iklimine pozitif yansımalarının yolu deneyim sahibine verilen değer ve tecrübelerinin öneminin vurgusu, öğrenmek isteyenlere ise hissettirecek olan aidiyet duygusudur. Yeni giren çalışan kendisini saran pozitif iklim karşısında uzun yıllar hizmet etmek isteyecek ve örgüt için deneyimli bir personel olacaktır.

2.9.1.2 Örgütsel Anlamda Farklılık

Farklılığın örgütsel boyutu farklılık alanlarından biridir. Ancak burada kastedilen örgütsel boyut mekanik bir sistem olarak bir işletmenin işleyiş, kuruluş, amaç vs. yönden başka işletmelerden farkı değil işgörenlerin örgütsel rol ve statü, çalışma biçimi, gelir düzeyi gibi farklılıklarıdır (Aksu, 2008;56). Bu boyutlar çalışma yaşamı ile ilgilidir. İnsanlar, uyku dışında kalan zamanının çoğunu çalışarak geçirmektedirler. Kişisel farklılıklara nazaran bireyi etkileme gücü daha azdır.



Şekil 2.6 Farklılığın Örgütsel Boyutları

2.9.1.2.1 Örgütsel Rol ve Statü Farklılıkları

Örgütsel rol çalışanların örgütteki rol ve varlığını niteleyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Görevleri dolayısıyla sahnede (örgütte) sergilemesi gereken oyundur. Rol sosyolojide çok sık kullanılan esas terimlerin biri olarak dinamik bir kavramdır. Bir grup veya sosyal durum içinde yer alan belli statü tarafından ifade edilen spesifik haklar ve görevlerin sebep olduğu davranış biçimi olarak açıklanabilir. Sosyal hayatta her statünün bazı davranış modelleri vardır. Bu davranış modelleri bu statünün yasal sorumluluklarından, gelenekselleşmiş meslek alışkanlıklarından veya kişilerin eklediği ve süreklilik kazanmış bazı davranışlardan meydana gelir. Böylece belirli bir rol, belirli bir statünün tüm kültürel özellikleriyle bütünleşmektedir (birkok.net.)

Statü ise; bir haklar ve yükümlülükler toplamıdır ve toplumsal yapıda herkesin birden fazla statüsü vardır. İşletmedeki kalite kontrol departmanındaki bir işçi için kalite ile ilgili verileri takip edip rapor hazırlaması yasal olarak iş sözleşmesinden doğan bir statüsüdür. O işçi bu statüsünden dolayı üretim bandından

örnekler alabilir, laboratuardaki ilgililere götürür. Statü sadece çalışma hayatıyla ilgili bir kavram değildir. Aynı işçi ailesinin geçimini sağlamakla yükümlüdür. Baba olması da sosyal bir statüdür. Statü kişinin sahip olduğu her türlü sorumluluğu ifade eder denilebilir. Statü ikiye ayrılır (Gönüllü, 2000:194-195):

- Verilmiş (atfedilen) statü: Bireyin herhangi bir girişimine, yeteneğine gerek olmadan verilmiştir. Bireyin statüsü üzerinde yapabileceği hiçbir şey yoktur. Örneğin ailede kız ya da erkek çocuk olmak, Türk olmak, annesiz olmak, yoksul bir ailede doğmak vb. örnekler verilebilir.

- Başarılan (kazanılan) statü: Belli bir girişim sonucu ve kişisel yetenekler yoluyla elde edilen statüdür. Bireyin sosyal açıdan değerlendirilen çabalarının sonuçlarına işaret eder. Kişinin seçtiği meslekteki başarısı onun kazanılmış statüsüne işaret etmektedir.

Statünün anlamı, gücü, ifade ettiği değerler, statünün rolü toplumdan topluma değişir. Japon kültüründeki aile yapısı ile Amerikan kültüründeki aile yapısının çocuklara ve anne-babalara verdiği statü farklıdır. İş hayatında da benzer işletmelerin farklı ülkelerdeki örgütlerinde yönetici ve çalışan statüleri değişebilir.

Farklılıkların yönetimi açısından örgütsel farklılıklar önemlidir. Çünkü kişilerin rollerini statüleri belirlemektedir ve çalışanlar bu rollerle sosyal ilişkilerini sürdürmektedirler. Özellikle kazanılmış statü işletmeler açısından önemlidir. Terfi eden birisine verilen statü diğer çalışanlar arasında farklı duygulara sebep olacaktır. Hakkaniyet paradigması gereği örgütsel statüde yükselme ayrımcılık içermemeli. Kişi sahip olduğu özelliklerden dolayı hak ettiği ama elde edemediği bir statü olduğunu düşünüyorsa o statüde bulunan kişiye karşı negatif duygular besleyecektir. Çünkü insanlar eşit şartlar altında eşit muamele görmek ister.

Ülkemizde kamu örgütlerinde siyasal iktidara yakın olmak statü sahibi olmak için adeta gerekli bir durum olmuştur. Kamu kuruluşlarında yönetici olmak, ekonomik veya sosyal kimi haklara ulaşmak siyasi tercihlerle ilişki halindedir. Bu yüzden kamu örgütleri yöneticilerine karşı çalışanlar güvensiz duygularla bakmaktadır. Bu durum örgüt iklimi açısından olumsuz bir durumdur.

Örgütsel rol ve statünün örgüt iklimini olumlu etkilemesi için, çalışanların farklılıklarından dolayı statü kaybına uğramaması gerekmektedir.

2.9.1.2.2 Çalışma Biçimi Farklılıkları

Her örgütün bir çalışma biçimi vardır. Benzer örgütlerin çalışma biçimi de farklılık gösterebilir. Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler, ekonomik faktörler çalışma biçimini değiştirmiştir. Yeni teknolojiler, ortaya çıkan yeni üretim anlayışları, ülkeler arasındaki ekonomik ve sosyal bütünleşmeyi hızlandıran küreselleşme olgusu ve artan rekabet ortamında, belirginleşen esnekleşme arayışları ile ailevi ve sosyal ihtiyaçlar bugüne kadar standart kabul edilen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır (isgüç.org.)

İş yaşamındaki bu arayışlar ve işletmelerde meydana gelen değişiklikler çalışanlar açısından bir uyum gerektirmektedir. Değişen iş şartlarının daha çok yorgunluğu, teknik beceriyi, daha hızlı olmayı gerektirdiğini düşünelim. Bu değişime çalışanların ayak uydurma hızları farklı olacak hatta bu değişiklik bazılarının işini kaybetmesine sebep olacaktır. Bu örgütte bireyler arasında bir gerginlik meydana getirecektir. Böyle değişimlerde yapılması gereken farklılıkları yönetmektir. Kişisel özelliklere göre iş paylaşımı, çalışma biçiminde meydana gelen değişikliğe en uygun kişiyi adapte ederek verim elde etme, çalışanların kendini huzurlu bir çalışma ortamında algılaması için herkesin bu işletmede önemli olduğunu hissettirme gibi davranışlar sergilenmelidir.

2.9.1.2.3 Gelir Düzeyi Farklılıkları

Gelir düzeyi farklılıkları örgütte bulunanların değişik gelir seviyelerine sahip olmasıdır. Gelir düzeyinde çalışanın sahip olduğu eğitim düzeyi, denetimi, bölümü ve statüsü gibi etkenler önemlidir (Haberorak.com. Erişim Tar:22.06.2009)Son yıllarda örgütlerde performansları artırmak için farklı ücret politikaları geliştirilmiştir. Bu durum aynı sektör içinde farklı ücretleri beraberinde getirmiştir.

Örgütler kendi yapı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirinden oldukça farklı nitelikte ücret sistemi uygular. Örgütsel açıdan farklılığa yol açan ücretleme sistemi üç grupta toplanır (Ergül, 2006;96):

1. Ana-Baz Ücret Sistemleri: Bu ücret sistemleri diğer bütün sistemlerin hemen hemen temelini oluşturmaktadır ve üç ana bölümden meydana gelmektedir.

- Zamana Göre ücret Sistemi: bu sistemde zaman unsuru önemli rol oynamaktadır. Burada zaman unsuru; işçi, saat başına gündelik, haftalık, aylık olarak önceden tespit edilen bir ücreti alır. Ücret daima sabittir. İşgörenin verimi artsa da bu artış nedeniyle işletme avantaj sağlar, fakat bu menfaat işçiye yansıtılmaz.

- Parça Başına Ücret Sistemi: Bu sistemde ücret, herhangi bir işin yapılması için gerekli zamana bakmaksızın sadece üretilen parça miktarına göre hesaplanmaktadır. Parça başına ücret belirlenmesinde parçanın üretimi için harcanan zaman bir rol oynamakla beraber, işçi harcadığı zamana göre değil, ürettiği parça sayısına göre ücret almaktadır.

- Götürü Ücret Sistemi: Bu sistemde işçi belirli bir zamanda önceden saptanmış bir işi yapmayı taahhüt etmekte ve ücret bu zaman üzerinden hesap edilmektedir. Eğer üretim, önceden belirlenen düzeye ulaşmaz ise, işçinin ücreti kısılır. Buna karşılık üretim belirtilen düzeyi aştığında, işgörene hiçbir fazla ücret ödenmemektedir.

2. Özendirici (Teşvik Edici, Pirimli) Ücret Sistemleri: Özendirici ücret sistemlerinin hedefi örgütün amacının gerçekleştirilmesi için parasal özendirme yoluyla, baz ücret ve maaşların dışında ve üstünde ücret ödeyerek, işgörenin motivasyonunu olumlu yönde artırmaktadır.

3. Çalışanların Kardan Pay Alması veya Kara Katılma: Kara katılma iş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönlendirmek için uygulanan oldukça ilginç bir yöntemdir. İşletmelerin her dönem sonucunda elde ettiği karın büyük bir bölümünü bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturmaktadır.

Belirttiğimiz ücret sistemleri farklı çalışma koşulları demektir. Çalışma koşullarının değişmesi farklı davranış şekilleri demektir. İşletmelerde kişinin sahip olduğu farklılıklardan dolayı aldığı ücretin değişmesi iklimi olumsuz etkiler (www.frmtr.com). Burada farklılıkların yönetimi açısından üzerinde durulması gereken işletmenin yapısına uygun ücret sisteminin uygulanması ve işgörenlerin farklılıklarından dolayı haksızlığa uğramamasıdır.

2.9.2 Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimine Etkisi

Farklılıkların örgüt iklimine olumlu etkisi farklılıkların yönetilmesi ile mümkün olur. Çünkü iklim en genel anlamda çalışanın işyerine ait her derece ve türdeki algıların toplamıdır. Örgüt iklimi, çalışanların davranışlarını çeşitli şekillerde etkileyen örgüt içindeki koşulların bütünüdür. Bu yüzden örgüt içindeki koşullar bireyler tarafından farklı algılanacağı için örgüt iklimi algısaldır. Farklılıkların yönetimi kişide olumlu bir algı oluşmasını sağlayacaktır. Farklılıkların yönetiminin çıkış noktası veya başka bir ifadeyle bakış açısının eşitlik- hakkaniyet ekseninde olduğunu düşünürsek kişiye etkisinin pozitif olacağını belirtebiliriz. Farklılıkların örgütün stratejik hedeflerine katkı sağlayacak şekilde yönetilmesi eşitlik-hakkaniyet temelinde yükselecektir.

2.9.2.1 Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Hoşgörü Kültürüne Etkisi

Hoşgörü, inanışların, fikirlerin ve uygulamaların konuşulmasında, tartışılmasında ve gerekiyorsa uygulanmasında ikna etme yönteminden ayrılmamak veya en azından ayrılmamaya azami ölçüde özen göstermektir (Kaymakcam, 2007:389). Başka bir açıdan hoşgörü bir insanın kendinden farklı düşünceleri, farklı inançları, farklı bir yaşam tarzı olan, farklı değerler sistemi olan insana ya da insanlara sevecen bir tahammül göstermesi demektir. Hoşgörü tahammül etmekten daha kapsayıcı olan ve modern anlamını da UNESCO tarafından yapılan tanım şöyledir: “Hoşgörü, temelde başkasının yani farklı olanın kendileri gibi olma hakkına saygı göstermek ve ötekine verilen zararın kendine ve herkese verilen zarar anlamına geleceği için zarar vermekten kaçınmaktır”. Bu tanımlar hoşgörünün temelinde farklılıklara olan saygının olduğunu gösterir.

Örgütler içinde durum bundan farklı değildir. Örgütlerde farklılıkların yönetimi çalışanların kendileri dışındaki insanları anlama ve tanıma imkânı verecektir. Kendisi dışındaki çalışanları anlayan üye etrafındakilere karşı olumlu duygular besleyecektir. Bu durum örgüt iklimine pozitif bir değer olarak yansıtacaktır.

Hoşgörüsüzlük ise kişinin kendi grubunun, kendi inançlarının ya da kendi yaşam biçiminin bir diğerinden üstün olduğu kanısından doğar. Bunların temelinde kişinin insan olarak değerinin reddedilmesi vardır. Bu nedenle hoşgörü eğitiminin hedefi insanların insanlık onurunun tanınması ve saygı gösterilmesidir. Farklılıkların yönetiminde incelenen paradigmalardan birisinin eşitlik olduğu değerlendirildiğinde bu stratejinin örgütteki ötekileştirmeye ve yabancılaştırmaya karşı bir önlem olduğu görülür. Ötekileştirmenin altında yatan nedenlerden biri de hoşgörüsüzlüktür.

Farklılıkların yönetiminin sağlandığı örgütlerde çalışanlar sahip oldukları tüm özelliklerin diğerleri tarafından kabul edildiğini bilir, saygı ve itibar görür, bu nedenle saygı gösterir. Çevresindeki insanları olduğu gibi kabul eder. Bu değerlendirmeler dikkate alındığında farklılıkların yönetimi uygulaması örgütteki hoşgörü iklimini geliştireceğini söyleyebiliriz.

2.9.2.2 Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Empatiye Etkisi

Empati kavramı uzun yıllardır özellikle sosyal araştırmacılar tarafından birey ve örgüt ekseninde tartışılmaktadır. Değişen ve gelişen tüm bu tanımlamaları içeren geniş tanımlamayı Davis (1983) yapmıştır. Bu tanıma göre en geniş anlamıyla empati; bireyin başkasının gözlemlenen deneyimlerine tepkileridir (Davis, 1983:113). Empatiyi inceleyen birçok araştırmacı için empatinin tanımı bu eksendedir. Empati başkasının durumunun veya zihin yapısının kavranmasıdır (Hogan, 2969:308). Başka bir tanımda empati; başkasının hissi durumunun anlaşılmasıdır (Mehrabian ve Epstein, 1972:72). Empati en basit haliyle duygudaşlık demektir (tdk.gov.tr, erişim;18.01.2010).Yıllardır empatik tepkilerin anlaşılmasında empatinin hislerle mi yoksa kavramayla ilgili mi olduğu açıklanmaya çalışılmıştır

(Hançer ve Tanrısevdi, 2003:214). Böylece empati literatürünün geliştirilmesinde farklı görüşler ortaya çıkmıştır.

Örgütler açısından empati; kişi veya kişilerin çeşitli rol ve statülerdeki diğer örgüt çalışanlarının anlaşılması olarak yorumlanabilir. Davis (1994:79)'da bu durumu role bürünme olarak ifade etmiştir. Role bürünme; bir başkasının bakış açısını kavramak için girişimlerde bulunma süreci olarak kabul edilmektedir. Empatinin sosyal bir davranış modeli olarak incelenmesi örgüt iklimi açısından önem taşımaktadır.

Empati ve sosyal davranış arasındaki bağlantı düşünüldüğünde, insanların birçok şeyi diğer insanların bakış açısından görebilmeleri, diğerlerini daha iyi anlayabilmesini ifade ettiğini söylememiz gerekir.

Empatinin kavramsal boyutu Foote ve Cottrell (1955)'in insanlar arasındaki yetenek çalışmasında tanımlanmıştır. Bu çalışmada kavramaya yönelik empatinin (ya da role bürünme) yeteneğinin kuramı öne sürülmüştür. Bu kurama göre kişinin sosyal olarak uyum becerisi veya yeteneği, onun duyguları, davranışları ve diğer insanların niyetlerini yorumlamasına bağlıdır. Bu değerlendirme örgüt içinde uyum ve ahengin sağlanmasında empatinin, yani kişinin role bürünmesinin diğer insanları anlaması yeteneğinin geliştirilmesinin önemini ortaya koyar. Örgüt çalışanlarının role bürünme yeteneğinin geliştirilmesi gerektiği söylenmelidir. Bu açıdan bakan Foote ve Cottrell (1955) empatinin, diğerlerinin bakış açısını kavrayabilme diğerlerini davranışlarını önceden sezineyebilme olduğunu ifade etmiştir (Foote ve Cottrell, 1995:54).

Role bürünme yeteneği olmayan bir kişinin diğer kişilerle olan ilişkisi, sosyal katılımcıların amaç ve hedeflerinin diğer kişilerle uyumsuzluğunda ortaya çıkan durum gibi, kaçınılmaz bir şekilde kişi merkezli olacak ve kişiler arası anlaşmazlık olarak nitelenecektir (Davis, 1994:177).

Davis (1994)'e göre empati, insan davranışlarını etkilemektedir. Bu davranış daha sonra bir hedef tarafından algılanmaktadır ve hedefin algılanma büyüklüğü,

oyuncuların niyetleri ve davranış eğilimlerinin, sosyal etkileşimi pozitif yönde etkilemesiyle ölçülecektir.

Empati ve sosyal etkileşim arasında bağlantılı olduğu kadar, sosyal etkileşim ve performans arasındaki bağlantıyı destekleyen kanıtlarda bulunmaktadır (Hançer ve Tanrısevdi, 2003:217). Bağlantı gücü bir çok faktöre bağlı olmasında rağmen (dış çevre, politik ve ekonomik koşullar, örgütsel kültür, değerlendiricinin hedefleri, motivasyon, vb.) performans etkinliğini empati ile ilişkilendirmişlerdir. Yapılan çalışmalar role bürünmenin örgütte performans değerlerini değiştirdiği gibi bireysel değişiklikler meydana getirdiğini de göstermektedir (Murphy ve Cleveland, 1991:217).

Empati ile örgütsel davranış arasındaki bir diğer yaklaşım ise empatinin bireyler arasındaki iletişimin kalitesi ile ilgili olgusudur. Koordine edilmiş bir sosyal hareketin olasılığı, bireylerin diğer kişilerin bakış açısını almalarına bağlıdır (Burlison, 1982;1580). Aynı durumu Davis (1994)'te bakış açısı alma düzeyi yüksek bireyler kabalıktan ve egoist davranışlardan kendilerini sakınırlar ve empatik ilgide başarılı olan bireyler, eli açık davranışlar sergilemeye daha yatkın olur şeklinde açıklamaktadır. Kişi diğerlerini bakış açısını görebilmeli ve önceden sezinelebilmelidir. Daha belirgin olarak, role bürünmenin çeşitli iletişim aktivitelerinde önemli bir fonksiyonu olduğu söylenmektedir.

Empati ile ilgili söylenecek örgütsel bir yaklaşımda kişiler arasındaki çatışmanın incelenmesi ile elde edilebilir. Örneğin görüş açısı alma, erkekler arasında düşmanlık yaklaşım azalmasına yol açmaktadır (Gardner ve Signo 1992). Fronzi (1985)'te görüş açısı alma eğiliminin, problem çözmede yardımcı olduğu sonucuna varmıştır. Neale ve Bazerman (1983)'te görüş açısı almada başarılı olan bireylerin daha iyi arabulucu oldukları, düşmanlık ve rakip davranışları terk ettiklerini bulmuştur.

Açıklanan bu durumlardan sonra kavramaya yönelik ve duygusal empatinin farklılıkların yönetimi açısından şu sonuçları olduğu söylenebilir.

- Örgütlerde empatik yeteneklerin artırılması farklılıkların anlaşılmasını sağlar
- Örgütte hoşgörü ve anlayış oluşturarak iklimi olumlu etkiler
- Bakış açısı alma oranını yükselterek çözüm önerilerini çoğaltır.
- Negatif çatışmaların oluşması engeller

Farklılıkların yönetiminin kişilerde başkasını anlamaya yani empati yeteneğini artıracak şekilde planlanması gerekmektedir. Örgüt iklimi açısından ise durum iki yönlüdür. Olumlu örgüt iklimi empatik eylemleri artırırken, empatik eylemlerde bulunan kişilerdeki pozitif gelişmeler iklimi güçlendirecektir.

Bu değerlendirmeye farklılıkları yaratıcı kılmak ekseninden de bakılabilir. Örgüt içindeki farklı unsurların örgütün stratejik hedefleri için ortaya çıkarmaya çalışmak farklı olan unsurların görülmesini ve diğer insanlar tarafından anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu da pratik olarak empati davranışını beraberinde getirir.

Farklılıkların yönetimi sosyal davranış ve olumlu örgütsel iklim ve performans değerleri açısından empatik davranışları ortaya çıkarma yönünde planlanmalıdır denilebilir.

2.9.2.3 Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Demokratik Kültüre Etkisi

Connoly (1995), “Demokrasi ve Farklılık” adlı kitabında demokratılığın bir olgunluk olduğunu söyler. Bu olgunluk kendisi dışındaki insanların duygu ve düşüncelerine verdiği önemden kaynaklanır. Bu önem aslında kendi düşüncelerine beklediği saygıya işarettir. Örgütler içinde durum bundan farklı değildir. Örgütler toplumların küçük modelleridir (Özgen ve Yalçın, 2006:78). Örgütü meydan getiren insanların kendileri dışındaki örgüt üyelerinin varlığını kabul etmeleri ve onlara değer vermeleri yasal zorunluluk olmanın ötesinde bir olgunluk ve sosyal cesaret meselesidir.

Farklılıkların yönetildiği örgütlerde çalışanlar sahip olduğu tüm özelliklerle kabul ve takdir edilmiştir. Çalışanlar bu özelliklerinden yararlanmak isteyen yönetimin kendi düşüncelerine önem verdiğini bilir. Her çalışan düşüncelerinin

örgütün stratejik hedefleri için önemli olduğunu bilir. Çalışanlar kendisi gibi düşünmeyenlerle birlikte ortak hedefler için bir arada bulunmaktan çekince duymaz. Kendisi gibi düşünmeyenlerin, farklı davranış şekilleri olanların oluşturulmuş ortak duygular etrafında bir çeşit üretim, pazarlama, satış vb. zenginliği olduğunu düşünür.

Çalışanların demokratik davranışlar sergileyip hoşgörü düzeyinin artması stratejik bir hedefdir. Örgütte stratejik hedefleri üst yönetim belirler (Ülgen ve Mirze, 2004:197). Örgüt üst yönetiminin örgüt çalışanlarında beklediği bu olgunluk düzeyini sağlamanın yolu farklılıkların yönetiminden geçer. Örgütteki farklılıklara gösterilen demokratik tutum, çalışanların duygu ve düşüncelerine verilen önem tüm çalışanlar tarafından ortak bir davranış modeli haline getirilecektir. Çünkü bir arabada ön tekerlek nereye dönerse arka tekerlekler farklı bir açıyla da olsa aynı istikamete döner.

2.9.2.4 Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Sosyal İlişkilere Etkisi

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesine paralel olarak, örgüt içerisindeki insanlar arası iletişim giderek önemini yitirmiş ve örgütsel insan ilişkileri yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır (Tutar,2000:170). Yeniçeri (2008) için örgütteki sosyal ilişkilerin örgütün havasına olumlu etki etmesinin, başka bir ifade ile çatışma ve yabancılaşma nedeni olmamasının yolu çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verilmesidir. Yalçın (2005)'de “Kobiler İçin Yeniden Yapılandırma Stratejileri” adlı kitabında modern stratejilerin tamamında sosyal ilişkilerin önemli olduğunu söyler. Örgüt ekonomik olduğu kadar sosyal bir birlikteliktir ve sosyal ilişkiler ağı ile yönetilir.

Örgüt kısaca bir grubun belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturduğu çevreyle etkileşimli, sistemli faaliyetler bütünüdür (Hicks, 1979:32). Örgüt yönetiminde son yıllarda üzerinde önemle durulan akımlardan biride insan ilişkileri akımıdır. İnsan ilişkileri akımı yönetim düşüncesi ve uygulamasında, çalışanların üretkenliği ve işçilerin iş tatminini yükseltme amacına yönelik olarak gerçekleşen hareketler olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2000). Bu bakıma bu yaklaşım, hem örgüt yöneticilerinin hem de çalışanların tatminini sağlamaktadır.

Çünkü çalışanların örgütsel tatmininin sağlanması; üretkenliği dolayısıyla örgütsel verimliliği artıracaktır.

İş ortamındaki yönetim yaklaşımları ile insan ilişkileri, genel olarak iki bakış açısı altında toplanmıştır. Birincisi endüstriyel ilişkiler ve ya insan ilişkileridir ki, bu yaklaşım, çalışanla yönetim arasındaki mesafeyi kaldırarak onların ortak bir noktada buluşmasını sağlamıştır. İkincisi ise, herhangi bir işyeri çevresindeki insan ilişkilerinin birdenbire oluşmaya başladığı, geliştiği ve büyüdüğü görüşüdür. İnsan ilişkileri yaklaşımının; motivasyon, önderlik, grup davranışı, kişiler arası ilişkiler ve haberleşme gibi mikro konularla gelişmeye başladığını ve daha sonra biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, birey ve örgüt bütünleşmesi gibi makro konu ve sorunlar üzerine eğilerek olgunlaştığı söylenebilir (Wren, 1972:442).

Örgüt içerisinde çalışan kişinin gerek maddi gerekse manevi ihtiyaçlarının tatminin sağlanması ve örgütle ilgili amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygun olanakların yerine getirilmesi, insan ilişkileri yaklaşımının temel felsefesidir (Sağsan,). Bu nedenle Davis, (1977:12)'de örgüt içerisindeki çalışan bireylerin birbirinden farklı olduğunu, insanın bir bütün teşkil ettiği, insan davranışlarının belirli nedenlere bağlı olduğunu, ancak insanın diğer üretim faktörlerinden farklı bir yapıda biçimlendiğini, örgütlerin bir sosyal sistem niteliği taşıdığını ve insanın örgüte, örgütünde insana ihtiyacı olduğunu savunmaktadır. Davis (1977:12)'nin bu ifadeleri örgütsel ilişkilerde farklılıklara verilmesi gereken önemi vurgulamaktadır.

Bu düşüncelerle yönetim biliminde şekillenen insan ilişkileri teorisi insanı, ekonomik bir varlık olarak değil sosyal ve psikolojik bir varlık olarak kabul etmekte ve bireyi işe motive eden en güçlü güdünün ekonomik değil; sosyal ve psikolojik olduğu tezini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:16).

Örgütsel analizlerin yapılmasında teknik, ekonomik ve yapısal unsurların insanın çıkarlarına yönelik olarak odaklandığı yaklaşımını McGregor (1960:40)'ta “örgütler içinde çalışan kişiler kendi amaçlarını gerçekleştirirken, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine de hizmet eden bir ortam yaratırlar” şeklinde açıklamaktadır. Çalışan için örgüt iklimi olumlu duyular çağrıştırdığında bu olumlu duyguların

örgüte yansması da olumlu olacaktır. Örgütte çeşitli farklılık unsurları içeren insanlar için bu durum daha da önemlidir. Bu teoriye göre örgüt içindeki insanlara sahip olduğu iş, iş ortamı ve iş arkadaşları sevdirilirse kendi kendini yönetme ve denetim yolları kullanarak örgüte daha yararlı olma ve hizmet duygusu geliştirilir.

Örgütte insan ilişkilerinden söz ederken bahsedilmesi gereken başka bir kavram Chris Argyris (1996)'nın geliştirdiği olgunlaşma kavramıdır. Buna göre kişinin sorumluluk alanının artırılması onu olgunlaştırmakta ve işletmedeki verimliliği artırmaktadır. Farklılıkların yönetimi açısından bakmak gerekirse; farklı özelliklere sahip bu insanların örgütte özelliklerine göre uygun istihdam modelleri oluşturulursa örgütsel verimlilik artacaktır.

İnsan ilişkileri disiplinler arası bir nitelik taşımaktadır ve alt disiplin olarak sosyolojiden, psikolojiden ve sosyal psikolojiden etkilenmektedir (Baransel, 1979:222). Scott (1967:35)'te insan ilişkilerini, insanın motive olabileceğini ve her zaman rasyonel olmadığını, insanların birbirine bağımlı olmasından dolayı bireysel davranışlarının iş yerindeki sosyal koşullarla açıklanması gerektiğini ve yöneticilerin de iyi bir uygulamacı olabileceğini belirtmiştir. Sosyolojik olarak iş yerindeki sosyal ortamın sadece grup yönetimi tarafından oluşturulmadığı ve grup üyelerinin de sosyal ortamın bir parçası olduğu; örgütlerin birbirini karşılıklı etkileyen sosyal bir sistem olarak kurulması gerektiği; iş yerindeki biçimsel olmayan örgüt ve kliklerin biçimsel örgütlerden etkilendiği ve işin gerektiği rollerin mevcut kişisel ve sosyal iş fonksiyonları nedeni ile iş tanımlarında belirlenenden çok daha karmaşık olduğu söylenebilir.

Sosyal psikoloji açısından insanların örgüt amaçlarına kendi amaçları gibi bakması için, çalışan kişilerin his ve duygularını önemsemenin, örgüt kararlarına katılmanın, örgütün moral ve verimliliğini artıracığı bunun da sağlam teknik kararlar ve işbirliği için ekip ruhu oluşturacağı düşünülebilir (Scott, 1967:35).

Yapılan tüm değerlendirmeler örgütsel ilişkinin örgüt verimliliğine olumlu katkı yapması için çalışanların örgüt iklimine ilişkin algılarının olumlu olması gerektiği sonucunu verir. Örgüt ikliminin çalışanların tamamında olumlu bir algı

meydana getirmesi için insanı birbirinden farklı psikolojik ve biyolojik bir varlık olarak kabul eden farklılıkların yönetimi anlayışının uygulanması gerekir.

Örgütsel ilişkilerde önemli konulardan biride örgütsel iletişimdir. Kişiler arasındaki ilişkilerin oluşumunda iletişimin büyük önemi vardır. Çünkü iletişim sadece sözel davranışlardan oluşmaz. Sosyal ilişkilerin her boyutunda iletişim vardır. Hatta sosyal ilişkilerde bir iletişim türüdür.

Katılmalı yönetim biçiminde kararların oluşturulmasında, bireyler arasında fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi de sosyal ilişki sürecine güzel bir örnek teşkil eder. İşletme örgütlerinde ast-üst ilişkileri, yatay ve çapraz ilişkiler aslında biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim türlerini oluşturmaktadır (Biter, 2007:16).

İlişki bir üst organ tarafından önceden belirlenmiş ve zorunlu kılınmış ise buna biçimsel ilişki diyoruz. Eğer bu ilişki herhangi bir zorunluluk olmadan meydana gelen herhangi bir ihtiyaçtan dolayı (iş, arkadaşlı vb.) ortaya çıkan bir ilişki ise, buna biçimsel olmayan ve kendiliğinden oluşan ilişki diyoruz (Roebuck, 2000:9)

Örgütlerde biçimsel ilişkinin temelini Max Weber'e kadar dayandırabiliriz. Ancak bizim üzerinde duracağımız konu biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerdeki çeşitli farklılıkların yönetilmesi ile ilgilidir.

İnsanlar kurallarla belirlenmiş bir davranışı sergilemede dahi farklılık gösterir. Örgüte olan bağlılıkları, iletişim farklılıkları, kişisel (samimi, yalancı, açık sözlü, duygusal, öfkeli vb.) özellikleri örgütteki ilişkilerin farklı olmasını sağlar. Farklılıkların işletme için değer olarak algılandığı örgütlerde olumlu, demokratik, açık örgüt iklimi hâkimdir. Bu hâkim olan hava örgütteki ilişkilere de yansır. Böyle örgütlerde sosyal ilişkiler;

- Samimidir, içtendir, anlaşılırdır
- Kişilere değer veren bir yaklaşım vardır
- Örgüt amaçlarına hizmet eder
- Örgüt iklimini olumlu etkiler

- Otoriter ve buyrukçu değil demokratiktir

Sonuç olarak farklılıkların etkin yönetimi örgütteki ilişkileri örgütün iklimine olumlu etki haline getiren stratejik uygulamalardır. Sosyal ilişkilerin birincil etkisi örgüt iklimi üzerinedir. Sosyal ilişkilerin farklılıklarındaki yönetsel beceri olumlu örgüt iklimini güçlendirecektir.

2.9.2.5 Farklılıkların Yönetiminin Örgütün Stratejik Hedeflerine Etkisi

Stratejik yönetim, işletmenin uzun vadeli amaçlarıyla ilgilenmektedir (Asanakutlu ve Coşkun, 2000:19). Örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda stratejik yönetimi tepe yönetiminin bir fonksiyonu olarak algılanmaktadır. Ancak stratejik yönetimde örgütün misyon ve vizyonunu belirlemesinden sonra planlanan stratejik hedeflere ulaşmak örgütün tüm çalışanları ile ilgilidir. Bu durumda farklılıkları diğer örgütlerin elinde olmayan stratejik bir güç olarak kullanmak farklılıkların yönetimi ile mümkün olacaktır.

Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Dinçer, 1994:7). Buradan hareketle strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer, 1994:9). Stratejinin amacı belirsizlik ortamlarında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşmasını sağlamaktır. Çünkü strateji bir örgütün amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkan sağlamaktadır (Drucker, 1999:53).

İşletmenin stratejik gücü sahip olduğu varlıklar ve yeteneklerle ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2006:117). İşletmenin varlıkları maddi varlıkları ve maddi olmayan varlıkları olarak sınıflandırılabilir. Arsa, bina, makine, finansal güç, vb. varlıkları maddi varlıkları oluştururken; marka, patent, ürün saygınlığı, bilgi ve deneyim vb. unsurlar maddi olmayan varlıkları ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2006:118). İşletmenin yeteneği ise varlıkları kullanabilme becerisidir. İşletmenin sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacın uygun bir

faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi onun yeteneğini belirler. Bunlar işgücü özellikleri, kabiliyet, ustalık gibi insanla ilgili özelliklerdir.

İşletmeler arası fark işletmenin yetenekleri sonucu oluşmaktadır. Yetenekler işletmedeki niteliksel/ işgücü ile ilgilidir. İşletmenin yetenekleri, sahip olduğu insan kaynaklarının özelliklerinin ve becerilerinin bir sonucudur. Üretim, pazarlama, araştırma ve geliştirme, finansman vb. gibi işletme faaliyetlerini gerçekleştirenler insanlardır. Dolyısı ile bu bölümlerin başarılı ve farklı çalışmaları bütün çalışanlarının niteliklerine, yani özellik, bilgi ve becerilerine bağlıdır. Örgütler için farklılıklar bu anlamda çok önemlidir. İşletme sahip olduğu farklılıklarla diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen bir üstünlüğe sahip olabilir. Farklılıkların etkin yönetimi ile işletmede etkinlik ve verimlilik artarken, stratejik hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır.

Örgüt, stratejik yönetimde taşıdığı sorumluluk ve görevler itibariyle işletme başarısını etkileyen en önemli yapıdır. Örgütteki farklılıklar ise elde edilen işletme başarısını taklit edilemez yapmaktadır. Örgütsel yapılara nitelik kazandıran örgüt çalışanlarının, örgütün strateji ve misyon oluşumuna katılmaları, belirlenen strateji ve misyonun isabetlilik derecesini artıracaktır (Asanakutlu ve Coşkun, 2000:25). Örgütün en değerli varlığının çalışanı olduğu, katılım, örgütsel ve bireysel amaçlarının ortaklaştırılması gibi konuların genel kabul gördüğü yönetim anlayışları oldukça başarılı sonuçlar vermektedir.

Stratejik açıdan örgütün çeşitli departmanlarında bulunan insanların farklılık için ifade ettiği anlam da farklıdır. İşletmenin üretim bandındaki bir işgörenele, tepe yönetim kadrosunda bulunan yöneticinin farklılık için ifade ettiği anlam bir değildir. Önemli olan işletmenin amaçları için bu farklılıkların kullanılmasıdır.

2.9.2.6 Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Güven Ortamına Etkisi

Son yıllarda örgüt yönetiminde yer almaya başlayan toplumsal/sosyal sermaye kavramı, güven duygusunun gündeme gelmesinde etkili olmuştur. Sosyal sermaye bir toplumda ve ya onun bazı bölümlerinde güven duygusunun hâkim olmasından ileri gelen bir yetidir (Fukuyama, 1998:37). Güven ise, hem kişiler arası

ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir (Deniz, 2001:24).

Güven duygusunun geliştiği bir örgütte etkinlikler daha sağlıklı olacak ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler daha etkili gerçekleşecektir. Çünkü yüksek güven duygusu her türden sosyal ilişkide kendini gösterecektir. Bunun tersine birbirine güvenmeyen insanların oluşturduğu örgütler formal kurallar ve düzenlemeler sistemi şeklinde olacaktır. Hatta bazı durumlarda, sistem onları baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlayacaktır. Örgütte güvenin yerini alan bu yasal mekanizma, ekonomistlerin “işlem maliyeti” diye adlandırdıkları unsuru kapsar. Diğer bir deyişle örgütteki yaygın güvensizlik bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak eklenir (Fukuyama, 1998:39).

Güven sorunu, şirketler açısından hayatta kalabilmenin yolunu açan yaşamsal bir konu olma özelliğini taşımaktadır (Smith, 1998:37). Günümüzde işbirliği sistemleri olarak adlandırdığımız örgütlerde, insanların bir arada aynı amaç için çalışmalarında ve yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmelerinde birbirine karşılıklı güven duymaları önemlidir. Bir işletmede birlikte çalışmak zorunda olan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır (Fukuyama, 1998:38).

Örgütlerde güven konusunda çalışma yapanların büyük oranda üzerinde anlaştıkları nokta güvenin esas itibari ile psikolojik bir olgu olduğudur (Kramer, 1999:57).

Hatırlanacağı üzere farklılıkların yönetimine temel oluşturan kuram ve yaklaşımlarda sosyal kategorileştirme kuramında kalıp yargı ve önyargı kavramları ile ayrımcılık ve ötekileştirme konuları üzerinde durulmuştu. Örgütte güven ortamının oluşturulmasında farklılıkların yönetimi önemli bir güç olabilir. Çünkü örgütte başkalarına karşı korkunun ve güvensizliğin altında sahip olduğumuz önyargılar yatar. Bu önyargılar bizde ayrımcılık ve ötekileştirme gibi davranışların oluşmasına neden olur. Bu davranışların sergilendiği ortamda güvenden

bahsedilemez. Kişiler hiçte güven duymadıkları insanlarla örgütün kuralları dahilinde bir arada bulunur. Bu durumda oluşan örgüt iklimi tehdit edici bir iklimdir.

Farklılıkların yönetildiği bir örgütte farklılık unsurları bir kategorileştirme ve karşılaştırma sorunu değildir. Bu örgütte farklılıklar örgüt için bir değerdir. Çalışanlar olumlu örgüt ikliminden dolayı sahip olduğu aidiyet duygusu ile kendisi gibi olmayı bir tehdit olarak değil, örgüte güç kazandıran bir unsur olarak görür. Böyle bir örgüt ikliminde çalışanlar olumlu duygulara sahiptir. Bu olumlu duygulardan biride güven duygusudur.

2.10. ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ BAĞLAMINDA İKLİMSEL SİNERJİ OLUŞTURMA

Örgütte iklimsel sinerji oluşturmak için öncelikli olarak örgüt ikliminin farklılıkların yönetimi açısından taşıdığı önemin farkına varılması gerekmektedir. Sin; eş zamanlı, aynı anda olan, erji; erg, güç, Sinerji; eş zamanlı-uyumlu hareketten çıkan güç anlamına gelmektedir (sinerji.com). Sinerji Fransızca kökenli bir kelimedir. Artı güç, görevdeşlik, bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, güç şeklinde tanımlanabilir (tdk.gov.tr). Sinerji; bir bütünün parçalarının toplamından daha fazla etkiye sahip olması, parçaların iki veya daha fazlasının birleştirilerek tek başına başarabileceğinden daha fazla değer oluşturmasıdır (www.usaid.gov).

Örgütler küresel rekabetin yoğun yaşandığı pazarlarda tek başına mücadele etmek yerine başka işletmelerle dayanışma içerisine girerek başarı şanslarını artırmak isteyebilirler. Bu yöntem son yıllarda sıkça rastlanan şirket evlilikleri modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumu farklılıkların yönetimi açısından önemli bir durumdur. Farklı örgütsel ve yönetsel değerlere sahip işletmeler rekabet gücünü artırmak için bir araya geldiğinde uyumsuzluğun ve çatışmanın olmaması ve farklılıkların örgüt için itici bir güç haline gelmesi için farklılıkların yönetilmesine ihtiyaç vardır. Bu açıdan değerlendirildiğinde farklı işletmelerin bir araya gelmesi yeni bir sinerji oluşturmayı gerektirir. Bu sinerjiyi ancak farklılıklar yönetildiğinde ortaya çıkar.

Sinerji; bir grubu hareket ettiren ve organizasyondaki bütün kaynakların ortak bir amaca yönelten enerjidir (Begeç, 2004:117). Sinerjik yönetim; organizasyonda insan, bilgi, sistem ve donanım gibi bütün kaynakların etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin oluşturulmasıdır (www.canaktan.org). Sinerji ile yetki ve sorumlulukların astlarla paylaşılması, çalışma grupları, kalite çemberleri, beyin fırtınası, anket ve öneri sistemleri ile geri besleme gibi teknikler kullanılarak çalışanların yönetime katılması sağlanabilmektedir.

Sinerji, yeni yönetim felsefesinin temel boyutlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Farklılıkların yönetimi, tüm çalışanların farklılıklarını bir katma değer olarak örgüte yansıtılmasını öngören politikalar geliştirilmesini hedeflemektedir. Sinerjik yönetim lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesidir.

Organizasyonlarda insanlar; üretici, tüketici ve liderlik görevlerinden birini yerine getirir. Her görev, organizasyonun başarısı için yaşamsal öneme sahiptir. Bütün görevlerin önemli olmasına rağmen liderlik en önemlisidir (Begeç, 2004:119). Lider olmadan insanlar görev bilinci ile başarı merdiveninin son basamağına kadar çıkabilir, ancak oraya çıktıklarında merdivenin yanlış duvara dayalı olduğunu görebilirler (K.K.K., 1998:154). Bu nedenle örgüt ikliminde sinerji oluşturmak için etkim liderlik gerekmektedir. Etkin liderlik; tek başına bir sinerji etkisi ortaya çıkarmaktır.

Örgüt iklimi çalışanların örgüt ile ilgili algılarından meydana gelir. Sinerji, bir takım insanların eskileri bir yana bırakıp yeni bir senaryo yazma konusunda ortak karara varmalarına benzemektedir (Covey, 2000:282). Örgüt; çalışanlarının almış oldukları kararlar ile diğer örgütlerden farklılaşmaktadır.

Örgüt ikliminde sinerji; örgütün amaçları için örgüt çalışanlarının sahip olduğu tüm yeteneklerin bir görevdeşlik yaklaşımıyla birleştirilmesidir. İşletmedeki her bireyin sahip olduğu farklılığı ayrımcılık ve ötekileştirme nedeni olarak görmesini engellemektir. Çalışanlar her türlü farklılığın işletmenin stratejik

hedeflerine hizmet eden bir işletme değeri olduğunu anladığında sinerji sağlanmış olacaktır. Örgüt atmosferinin olumlu olarak algılandığı, örgüt üyelerinin kendini ve sahip olduğu özellikleri değer olarak algıladığı böyle bir iklim ideal iklim olarak adlandırılabilir.

2.10.1 Farklılıklardan Yaralanarak Örgütsel Sinerji Oluşturma

Örgütlerde farklılıklar meydana getirmek ve bu farklılıklardan yararlanmak da yeni yönetim anlayışının bir parçasıdır. Örgütlerde farklılıklar meydana getirmek bir strateji meselesidir. Strateji nihai amaca odaklı dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2006;120). Latince yol, çizgi anlamına gelir. Türkçede ise; sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarına gelmektedir (tdk.gov.tr). Stratejinin temel özelliği, amaçlarla araçların ilişkili hale getirilmesidir. Başka bir anlatımla; strateji, amaçlara ulaşmak için yapılması gereken eylemleri ne olması gerektiğini anlatır. Strateji ilkeleri rekabet ortamı içerisinde yer alan örgütlerin yönetiminde kullanılmaktadır. Yönetimsel strateji ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Begeç, 2004;69):

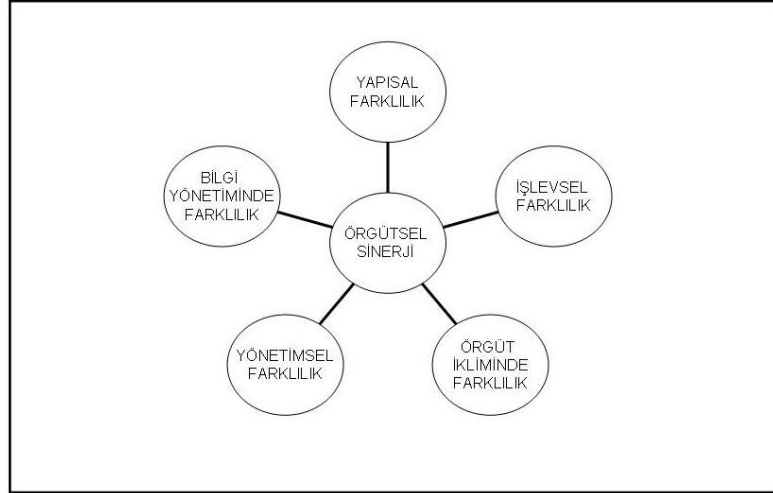
- Bir analiz etme sanatıdır.
- Amaçlara bağlı bir unsurdur.
- Örgütün çevresi ile olan ilişkilerini düzenler.
- Alışlagelmiş işlerin aksine uzak geleceğe bağlı düzeni ilgilendirir.
- Örgütün bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.
- Karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet alanını belirler.
- Karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları harekete geçirme ve cesaretlenme aracıdır.

Strateji ilkeleri genel olarak örgütün var olma nedenini güçlenerek sürdürmek için vardır. Bu ilkeler faaliyetlerin uzun süreli olması nedeniyle durum analizi yapmanın, vizyon oluşturmanın ve yönetim becerilerinin artırılmasının temel

aracıdır. Orgnizasyonlarda bu stratejiler kullanılarak farklılıklardan yararlanarak örgütsel bir sinerji meydana getirilebilir. Hatta strateji ile örgütte yeni farklılıklar meydana getirilebilir.

Örgütte sinerji oluşturmanın yolu örgütte yapısal, işlevsel, iklimsel, yönetsel ve bilgi yönetimi alanlarında farklılıklar meydana getirme stratejileri ile sağlanır. Sinerji, yeni yönetim felsefesinin temel boyutlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Farklılıkların yönetildiği örgütlerde farklılık yaratma önemli bir stratejidir. Begeç (2004)'e göre; organizasyonlarda sinerji oluşturabilmek için bazı farklılık yaratma stratejileri uygulamak gerekmektedir. Bu stratejiler;

- Yapısal Farklılık Yaratma Stratejisi
- İşlevsel Farklılık Yaratma Stratejisi
- Örgüt İkliminde Farklılık Yaratma Stratejisi
- Yönetimsel Farklılık Yaratma Stratejisi
- Bilgi Yönetiminde Farklılık Yaratma Stratejisi



Şekil 2.7 Farklılıklardan Yararlanarak Örgütsel Sinerji Oluşturma

Örgütlerde farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisi bağlamında bizim için önemli olan örgütsel sinerji oluşturmak için farklılıkların önemidir.

Örgütlerde farklılıklar yönetildiğinde, farklılıklar hangi boyutta olursa olsun örgüt için pozitif anlamda itici bir güç olacaktır. Aynı zamanda bu farklılıklar örgütsel bir sinerji oluşturmak için taklit edilemez bir taktik olarak karşımızda durmaktadır. Bu bölümde örgütlerde sinerji oluşturmak için farklılık yaratma stratejileri üzerinde durulacaktır. Farklılıkların yönetimi açısından örgütlerde yapısal farklılık yaratma stratejisi, örgütlerde işlevsel farklılık yaratma stratejisi ve örgüt ikliminde farklılık yaratma stratejisi üzerinde durulacak ve oluşturulan bu farklılıklardan sinerji meydana getirmek değerlendirilecektir. Sinerji sistemin bütün parçalarının uyum ve ahenk içinde çalışarak en üst düzeyde verim elde edilmesi demektir.

2.10.1.1 Örgütlerde Yapısal Farklılık Yaratma Stratejisi

Bir hedef etrafında çeşitli roller, bakış açıları, yöntemler ve yaklaşımlara sahip bir takım kurmak tüm yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlamakta ve olumlu sinerji yaratmaktadır (idea.com). Kendi kendini yönetsen takımlar yapısal sinerjinin oluşmasında etkili olmaktadır (Begeç, 2004:117). Yapısal sinerji oluşturmak işletmenin temel işleyişi felsefesi üzerinde bir sinerji oluşturmaktır. Her örgütün bir işleyiş şekli vardır. Ancak bu işleyiş her zaman verimli olmayabilir. Örgütün amaçlarına yönelik olarak üretimden pazarlamaya, personel seçiminden kalite kontrole kadar tüm yapının katılımcı, olumlu, demokratik ve farklılıklara önem veren hale getirilmesi yapısal sinerji için gereklidir. İyi çalışan bir sistemde, sistemin her bir parçası uyumlu ve ahenkli olmak zorundadır. Sinerji örgütün uyum ve ahenginin sağlanmasıdır.

Yapısal sinerji; organizasyonun yapısından kaynaklanan tüm şartları geliştirerek etkinlik ve verimliliği artırmaktır. Sıfır hiyerarşik yapı kurmak, katılımcılığı özendirmek, yalın bir örgütlenmeye gitmek, kendini yöneten takımlar oluşturmak, yetki ve sorumlulukları paylaşmak, teknolojik yatırımları artırmak, Ar-Ge yatırımları yapmak vb. yapısal bir sinerji oluşturmak için gerekli adımlardan bazıları olarak sıralanabilir. Bu adımlar atıldığında örgüt sıradan örgütlerden yapısal olarak farklı olacak ve bu farklılık örgütte sinerji oluşumunu sağlayacaktır.

2.10.1.2 Örgütlerde İşlevsel Farklılık Yaratma Stratejisi

Sinerji; örgütsel anlamda tek başına gerçekleştirilemeyecek iş ve işlemlerin bir araya gelinerek gerçekleştirilmesidir. Bir makineyi meydana getiren parçalar tek başlarına bir anlam ifade etmezler ancak bir araya geldiklerinde sorunsuz çalışan ve iş üreten bir yapı olurlar. Böyle değerlendirildiğinde sinerji “bir arada anlamlı olma” olarak değerlendirilir.

Değişimin yönü, daha kısa sürede daha çok şey yapmaktan; önemli şeyleri etkili, dengeli ve sinerji yaratarak yapmaya doğru olmaktadır (Covey, 2000;282). Etkili ve verimli değişimler örgütlerin işlevsel faaliyetleri ile gerçekleştirilir. Değişimin farklı olması için işlevsel mekanizmalarda farklı duygu ve düşüncelerin işlenmesi gerekmektedir. Örgütün üretim fonksiyonlarından, maliyet hesaplarına; pazarlama stratejilerinden personel politikalarına kadar birçok işlevsel mekanizma farklılık unsurlarını ne kadar çok içerirse bu mekanizmalarda işlevsel farklılık o derece çok olacaktır. Dolayısıyla işlevsel sinerji; organizasyonların meydana getirmiş oldukları imaj, ekip çalışması, geleneksel yönetim anlayışındaki temel değerler ve ilkeler kopmadan oluşturulan kalite felsefelerine dayal, müşteri taleplerine yönelik, maliyet tasarrufuna yönelik ve örgütün varlık amacına uygun olarak oluşturulan sinerjidir.

Böyle değerlendirildiğinde işlevsel olarak farklı olan örgütler taklit edilemez bir güce sahip olması beklenir. Bir çok sektörde, aynı ürünü aynı müşteriye farklı bir işlevsel süreç uygulayarak pazarlandığı sürece rekabet avantajı sağlanmaktadır. Örnek vermek gerekirse sanal pazarlama sayesinde geçmişte uygulanan yöntemler değişmekte ve işlevsel bir farklılık meydana getirilmektedir.

Örgütte işlevsel farklılık meydana getirme stratejisi bir sinerji oluşturma gayretidir. Mevcut işleyişin gözden geçirilmesi ve çağın ihtiyaçlarına uygun işleyiş yöntemlerinin geliştirilmesi olarak da özetlenebilir. Ürün ve müşteri aynı olmasına karşın örgütün imajı değiştirilerek, müşterinin her türlü istek ve beklentilerinin karşılandığı yaklaşımlar kullanarak daha az emek, daha ekonomik hammadde, daha

iyi personel politikası, daha iyi satış sonrası hizmet sunarak meydana getirilen maliyet ve kalite farklılığı ile işlevsel sinerji meydana getirmektedir.

2.10.1.3 Örgüt İkliminde Farklılık Yaratma Stratejisi

Örgüt iklimi çalışanların örgüte ilişkin algıları ve örgütte hissettikleri atmosfer denilebilir. Örgüt çalışanların almış oldukları kararlar ile diğer örgütlerden farklılaşmaktadır (Covey, 2000:282). Bir örgütün iklimi alınan kararlar topluluğunun örgütte oluşturduğu havadır. Örgüt ikliminde sinerji; örgüt çalışanlarının örgüte karşı besledikleri duygu, örgütü benimseme düzeyleri, aidiyet duygusu, kendisini baskı altında hissedip hissetmemesi vb. psikolojik faktörler ve değerlerle geliştirilen sinerjidir. Bu bağlamda iklimsel sinerji oluşturmanın yolu örgütün hedeflerine hizmet eden her düzeydeki çalışanın bireysel farklılıklarıyla zenginleştirdiği ve kendini örgüt için önemli bir birey olarak hissettiği bir ortam oluşturmaktır.

Örgütlerde sinerji oluşturmak “bir elin nesi var, iki elin sesi var” atasözü ile açıklanabilir. Sinerji hep birlikte güçlü olmaktır. Bir organizasyonun birimleri birbirinden bağımsız değildir. Bir zincirin halkaları gibi düşünülebilir. Bu anlamda sinerjiyi, bir zincirin en zayıf halkası kadar güçlü olacağı düşünerek yorumlamak akıllıca olacaktır. Örgütteki her departman ve her çalışan organizasyon adı verilen zincirin bir halkasıdır. Zincirin herhangi bir halkası koptuğunda geriye kalan parçaların ne kadar sağlam olduğunun pratikte bir anlamı yoktur. Farklılıkların ön plana çıktığı, önemsendiği ve hatta yeni farklılık boyutları oluşturularak yeni stratejilerin oluşturulduğu organizasyonlarda iklimsel sinerji için de farklılıklar çok önemlidir. Burada önemli olan farklılıkları yönetmektir. Yönetilmeyen farklılık unsurları sinerji için tehdit olacağı göz ardı edilemez.

Örgütte oluşturulması en önemli sinerji örgüt ikliminde oluşturulan sinerjidir. Örgütün yapısı ve işlevi ile ilgili oluşturulan sinerji iklimsel sinerjiye bir basamak olmalı hatta hizmet etmelidir. Çünkü farklılıkların yönetiminin en merkezinde insan ve insana ait değerlerin yükselişi yatar. Çağımızda en önemli ve taklit edilemez varlık insandır. Bu nedenle yapısal ve işlevsel sinerjinin iklim sinerjisine hizmet etmesi gerekmektedir. Bir örgütün yapısal mekanizmaları da, işlevsel mekanizmaları

da insanlar tarafından değer haline getirilir. Bir insan bir örgütü içinden çıkılmaz bir krize de sokabilir, içinden çıkılmaz bir krizden de kurtarabilir. Bu nedenle çalışanların kendisini mutlu hissettiği, örgüte ait olduğunu düşündüğü, farklılıklarının örgüt için avantaj olduğunu bildiği bir iklim sinerjisinin oluşturulması gerekmektedir. Asla unutulmamalıdır ki; Örgütler insan için vardır ve insanlar tarafından işletilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN YÖNETİMİ

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, yöntemi, problem cümleli, hipotezleri ve verilerin analizi incelenecektir.

3.1.1 Araştırmanın Konusu

Örgütler sosyal sistemlerdir. Bu sosyal sistemi meydana getiren insan tüm özellikleriyle örgüt açısından önemi artan en büyük değer haline gelmiştir. Bilgideki hızlı değişim, teknolojinin de desteği ile rekabetten müşteri taleplerine, ekonomiden örgütsel yapıya, işgörenden iş süreçlerine kadar hem örgüt, hem de birey anlamında değişikliğe sebep olmuştur. Değişen örgüt yapısının merkezinde ise teknolojik altyapı ve mekanik yapılardan çok bu yapı ve sistemleri çalıştıran insan vardır.

Modern ötesi yönetim yaklaşımları açısından farklılıklar önemli bir örgütsel güçtür. Teknolojinin gelişmesi ile daha kısa sürede ulaşılan teknik ve mekanik sistemler işletmeler için örgütsel bir farklılık ve temel bir değer olmaktan çıkmıştır. Bu yüzyılda örgütler için temel fark ve işletme değeri insana dayalı özelliklerin kullanılmasıdır. Farklılıklar örgütler için yeni çözüm önerilerinin, yeni pazarlar bulma ve satış stratejileri geliştirmenin, üretim maliyetlerinin azaltmanın, etkinliği ve verimliliği artırmanın, işletmede aidiyet duygusunun gelişmesinin, örgütün toplumsal huzura katkıda bulunmasının, çalışanların işletmeye kendi özelliklerini ilave bir güç olarak katabilmesinin anahtarı demektir.

Farklılıkların örgüt için pozitif bir güç olmasının yanında kriz sebebi olmamasını sağlamanın yolu ise farklılıkları yönetmektir. Yönetilmeyen farklılıklar örgüt için taklit edilemez bir strateji değil, yıkıcı etkileri engellenemez bir kriz sebebidir. Bu anlamda farklılıklar işletmelerde önemsenmesi, ortaya çıkarılması ve yönetilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmanın amacı Niğde ilinde faaliyet gösteren otomotiv, tekstil, mobilya ve bankacılık sektöründe çalışanların farklılıklara ve örgüt iklimine yönelik algılamalarını, farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisini incelemektir.

3.1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Niğde ilinde faaliyet gösteren otomotiv, tekstil, mobilya ve bankacılık sektöründe çalışanların farklılıklara ve örgüt iklimine yönelik algılamalarını, farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisini incelemektir.

3.1.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Niğde ilinde otomotiv, tekstil, mobilya ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çeşitli düzeylerdeki 298 çalışan tarafından cevaplandırılan anket çalışmasına dayanmaktadır. Anketin veri toplama aşaması Nisan 2010 ile aralık 2010 arasında geçen zaman diliminde tamamlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bölümdür. Bu bölümde ankete katılanların yaş, cinsiyet, statü, eğitim, sektör vb. özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm çalışanların hangi unsurları farklılık olarak gördükleri, farklılığın örgüt için avantaj ve dezavantajları, farklılık algılarının örgüt ve sosyal hayat içindeki etkisini ölçmeye yönelik açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde, yazından Robert BEAN tarafından geliştirilen Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği kullanılmış olup, bu ölçek, birey, grup ve örgüt boyutlarında her biri beş farklılık ifadesi içeren sorulardan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargıları ne derecede tasvip edip etmediğini tespit etmede kullanılan 5’li Likert ölçeğinde olup, 1 (hiç/kesinlikle katılmıyorum) den 5’e (daima/kesinlikle katılıyorum) doğru sıralanmıştır. Dördüncü bölümde çalışanların örgüt iklimi algılamasını ölçmeye yönelik 5’li Likert tipi ölçeğe uygun olarak geliştirilmiş sorular bulunmaktadır.

3.1.4 Araştırmanın Problem Cümlesi

Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisi var mıdır?

3.1.5 Araştırmanın Hipotezleri

H₁: İşyerinde saygı ve itibar görmekle kendini işyerine ait hissetmek arasında bir ilişki vardır.

H₂: Farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydaları ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlanması arasında bir ilişki vardır.

H₃: İşyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıkları ile hoş olmayan şakalar ile işyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kalmaları arasında bir ilişki vardır.

H₄: Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılması ile çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışların örgütte olumlu karşılanması arasında bir ilişki vardır.

H₅: İşletmede değerleri vurgulayan düzenlemeler ile işletmenin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü farkı arasında ilişki vardır.

H₆: Farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydaları ile işletme içinde farklılıkların çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenmesi arasında ilişki vardır.

H₇: İşyerinde farklılıkları olumlu bulmak ile işletmenin tüm çalışanlarınca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı olmaması arasında bir ilişki vardır.

H₈: İşletmedeki çalışma süresi ile örgüt çalışanlarının örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlı olması arasında bir ilişki vardır.

H₉: Farklılıkları olumlu bulmak ile çalışanların örgüte uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılması arasında bir ilişki vardır.

H₁₀: Farklılıkları olumlu bulmak ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlanması arasında ilişki vardır.

3.1.6 Verilerin Analizi

Saha çalışması üzerine elde edilen veriler SPSS 17.0 for Windows paket programı kullanılarak sayısallaştırılmış ve aynı programla istatistiki analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlerde varyans analizi ve Anova yöntemi kullanıldığında anlamlılık seviyesi $p < 0,05$ alınmış, regresyon analizi kullanıldığında anlamlılık seviyesi $p < 0,001$ alınmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçların daha iyi anlaşılabilmesi için bazı sonuçlar Microsoft Exel programı yardımıyla grafikleştirilmiştir.

3.2 BULGULAR

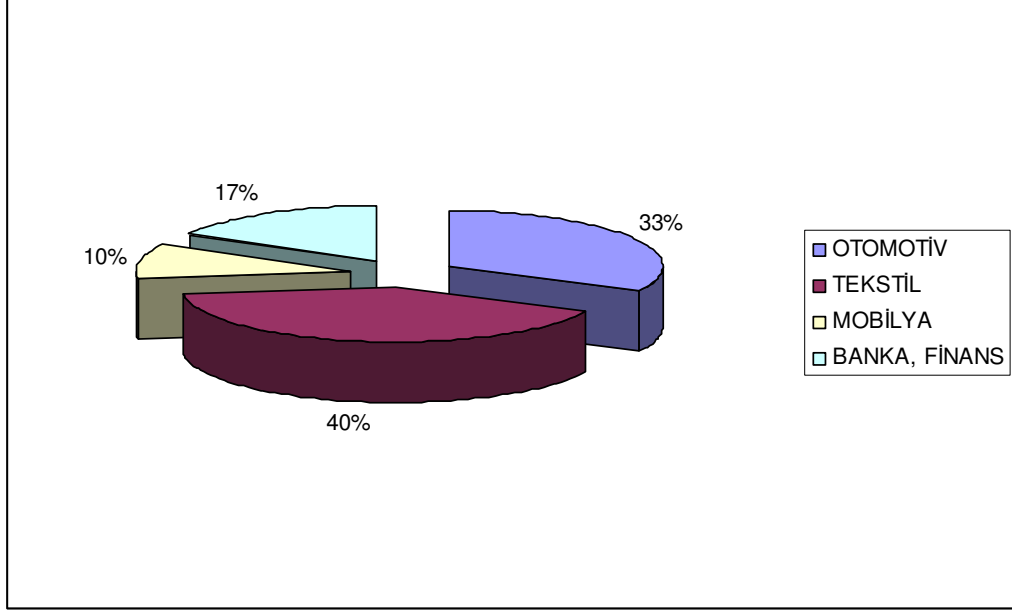
3.2.1 Demografik Bulgular

Tablo 3.1 Araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgileri

		DEĞİŞKEN		DEĞİŞKEN				
		N	%	N	%			
SEKTÖR	OTOMOTİV	97	32,6	POZİSYON	İŞÇİ	187	62,8	
	TEKSTİL	120	40,3		USTA YARDIMCISI	6	2,0	
	MOBİLYA	30	10,1		USTA	21	7,0	
	BANKA, FİNANS	51	17,1		USTA BASI	13	4,4	
ÇALIŞAN SAYISI	1-49 KİŞİ	82	27,5		GÜVENLİK GÖR.	4	1,3	
	50-99 KİŞİ	9	3,0		YÖNETİM	20	6,7	
	100-499 KİŞİ	195	65,4		MEMUR	47	15,8	
	500 VE ÜZERİ	12	4,0		SÜRE	1-3 YIL	64	21,5
YAŞ	18-25	32	10,7			4-6 YIL	77	25,8
	26-30	145	48,7			7-10 YIL	68	22,8
	31-35	73	24,5	10 YIL VE ÜZERİ		89	29,9	
	36-40	31	10,4	ŞU AN SÜRE	1-3 YIL	119	39,9	
	41-45	13	4,4		4-6 YIL	75	25,2	
	46 VE ÜZERİ	4	1,3		7-10 YIL	65	21,8	
CİN.	BAY	248	83,2		10 YIL VE ÜZERİ	39	13,1	
	BAYAN	50	16,8	EĞİTİM DURUMU	İLKÖĞRETİM	65	21,8	
M.D.	BEKAR	59	19,8		LİSE VE DENGİ	146	49,0	
	EVLİ	239	80,2		ÜNİVERSİTE	73	24,5	
İŞE ALINMA NEDENİ	İŞYERİNİN PERSONEL İHTİYACI	289	97,0		Y.LİSANS	14	4,7	
	SOSYAL HİZMETLERDEN GELME	1	,3					
	ESKİ HÜKÜMLÜ	3	1,0					
	ENGELLİ	3	1,0					
	DİĞER	2	,7					

Tablo 3.1’de araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri gösterilmektedir. Tablo 3.1 ve Grafik 3.1’de gösterildiği gibi çalışanların % 32,6 (97)’sı otomotiv sektöründe çalışmakta, % 40,3 (120)’ü tekstil sektöründe

çalışmakta, % 10,1 (30)'i mobilya sektöründe çalışmakta ve % 17,1 (51)'i banka, finans, ekonomi sektöründe çalışmaktadır.



Grafik 3.1 Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları sektörlerin dağılımı

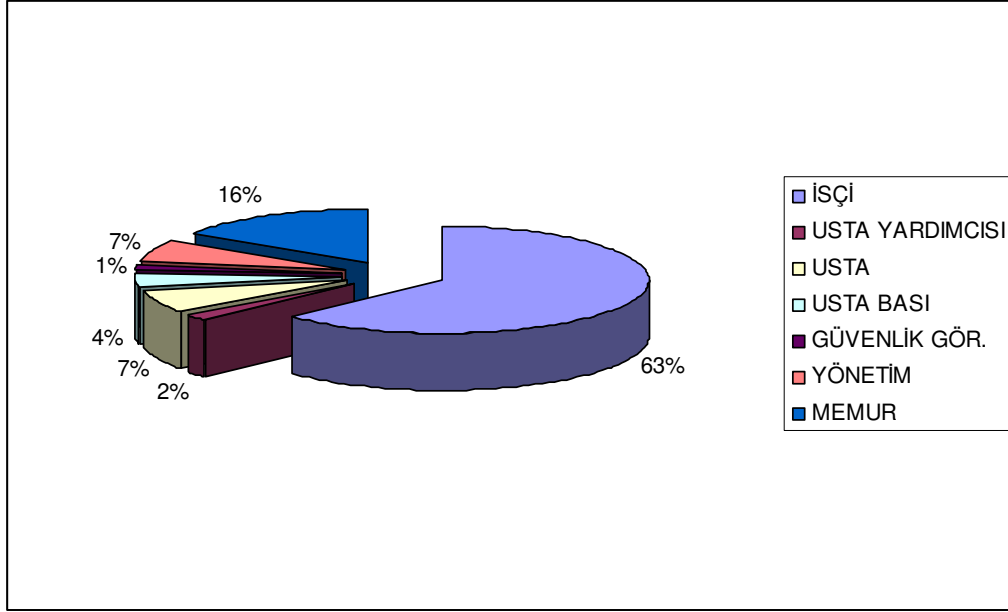
Tablo 3.1’de çalışanların işletme bilgilerine bakıldığında, çalıştığı işletmede toplam çalışan sayısı 1-49 kişi olan 82 kişi (% 27,5), 50-99 kişi olan 9 (% 3), 100-499 kişi olan 195 kişi (% 65,4) ve 500 ve üzeri çalışan olan 12 kişi (% 4)’dir.

Araştırmaya katılan çalışanların dağılımlarına bakıldığında 18-25 yaş arası çalışan sayısı 32 kişi (% 10,7), 26-30 yaş arası çalışan sayısı 145 kişi (% 48,7), 31-35 yaş arası çalışan sayısı 73 kişi (% 24,5), 36-40 yaş arası çalışan sayısı 31 kişi (% 10,4), 41-45 yaş arası çalışan sayısı 13 kişi (% 4,4) ve 46 ve üzeri çalışan sayısı 4 kişi (% 1,3)’dür.

Araştırmaya katılan çalışanların 248’i (% 83,2) bay, 50’si (% 16,8) bayandır. Çalışanların % 19,8’i (59) bekar ve % 80,2’si (239) evlidir.

Tablo 3.1 ve Grafik 3.2’de çalışanların çalıştıkları bölüm ve pozisyon bilgilerine bakıldığında 187 kişinin (% 62,8) işçi, 6 kişinin (% 2) usta yardımcısı, 21 kişinin (% 7) usta, 13 kişinin (% 4,4) ustabaşı, 4 kişinin (% 1,3) güvenlik görevlisi,

20 kişinin (% 6,7) idari görevli (yönetici, sekreter, üretim mühendisi, puantör vb.) ve 47 kişinin (15,8) memur (kamu görevlisi, şef, gişe yetkilisi, operasyon yetkilisi, kredilendirme şefi vb.) olduğu görülmektedir.



Grafik 3.2 Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları bölüm ve pozisyonların dağılımları

Çalışanların mesleklerindeki çalışma sürelerine bakıldığında 64 kişinin (% 21,5) 1-3 yıldır çalıştığı, 77 kişinin (% 25,8) 4-6 yıldır çalıştığı, 68 kişinin (% 22,8) 7-10 yıldır çalıştığı ve 89 kişinin (% 29,9) ise 10 yıl ve üzeri süredir çalıştığı görülmektedir. Çalışanların şu anda çalıştığı işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında ise 119 kişinin (% 39,9) 1-3 yıldır şu andaki işletmesinde çalıştığı, 75 kişinin (% 25,2) 4-6 yıldır çalıştığı, 65 kişinin (% 21,8) 7-10 yıldır çalıştığı ve 39 kişinin (% 13,1) 10 yıl ve üzeri süredir çalıştığı görülmektedir. Bu sonuçlara ve Tablo 3.2'de ki karşılaştırmaya göre meslekteki toplam süresi 1-3 yıl olan çalışanların hepsi şu anda çalıştıkları işletmede işe başlamış durumda, 4-6 yıl mesleki süresi bulunan katılımcıların % 65'i iş hayatına şu anda çalıştıkları işyerinde başlamış durumda, 7-10 yıl mesleki süresi bulunan katılımcıların % 55,9'u iş hayatına şu anda çalıştıkları işyerine başlamış durumda ve 10 yıl ve üzeri süre

meslek hayatı bulunan katılımcıların % 43,8'ünün iş hayatına şu anda çalıştıkları işyerinde başladıkları görülmektedir.

Tablo 3.2 Meslekteki çalışma süresi ile şu anda çalışılan işyerindeki sürenin karşılaştırılması

ÇALIŞMA SÜRESİ		ŞU ANDA ÇALIŞILAN SÜRE			
		1-3 YIL	4-6 YIL	7-10 YIL	10 YIL VE ÜZERİ
MESLEK SÜRESİ	1-3 YIL	64	0	0	0
	4-6 YIL	27	50	0	0
	7-10 YIL	15	15	38	0
	10 YIL VE ÜZERİ	13	11	26	39

Tablo 3.1'de araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları sonuçlarına bakıldığında 65 kişinin (% 21,8) ilköğretim mezunu, 146 kişinin (% 49) lise ve dengi okul mezunu, 73 kişinin (% 24,5) üniversite mezunu ve 14 kişinin de (% 4,7) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Çalışanların işe alınma nedenlerine bakıldığında 289 kişi (% 97) çalıştığı işyerine işyerinin personel ihtiyacından dolayı, 1 kişi (% 0,3) sosyal hizmetlerden dolayı, 3 kişi (% 1) hükümlü kadrosundan, 3 kişi (% 1) engelli kadrosundan ve 2 kişi de (% 0,7) diğer sebeplerden dolayı (özelleştirme vb.) işe alınmıştır.

Çalışanların genel olarak demografik özelliklerine bakıldığında ağırlıklı olarak araştırmaya katılan çalışanların tekstil sektöründe çalıştığı, çalıştığı işyerinde 100-499 kişi çalıştığı, 26-30 yaş aralığında olduğu, bay ağırlık olup, evli oldukları, çalışanların çoğunun işçi statüsünde olup, 10 yıl ve üzeri süredir mesleklerini yaptıkları, şu andaki işyerlerinde 1-3 yıldır çalıştıkları, lise ve dengi okul mezunu olup, işe işyerinin personel ihtiyacından dolayı alındıkları görülmektedir.

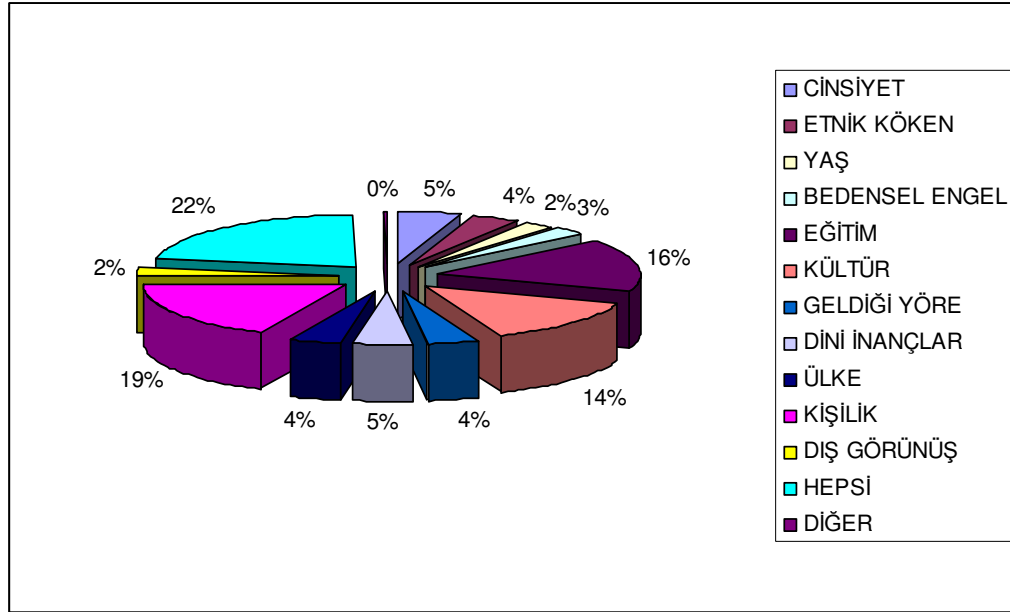
3.2.2 Farklılık Yönetimiyle İlgili Bulgular

Tablo 3.3 Araştırmaya katılan çalışanlara göre insanı farklılaştıran özellikler

ÖZELLİK	N	%	T.O. ¹
CİNSİYET	29	9,7	5,03
ETNİK KÖKEN	22	7,4	3,81
YAŞ	14	4,7	2,43
BEDENSEL ENGEL	15	5,0	2,60
EĞİTİM	94	31,5	16,29
KÜLTÜR	79	26,5	13,69
GELDİĞİ YÖRE	24	8,1	4,16
DİNİ İNANÇLAR	28	9,4	4,85
ÜLKE	23	7,7	3,99
KİŞİLİK	107	35,9	18,54
DIŞ GÖRÜNÜŞ	12	4,0	2,08
HEPSİ	129	43,3	22,36
DİĞER	1	0,3	0,17
TOPLAM		577	100

Tablo 3.3 ve Grafik 3.3’de araştırmaya katılan çalışanlar göre insanı farklılaştıran özellikler gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanlara göre insanı diğer kişilerden farklılaştıran en önemli özellikler eğitim durumu, kültürü, kişiliğidir. Katılımcıların % 43,3’üne bütün özellikler insani diğer insanlardan farklılaştırmaktadır.

¹ Temsil Oranı



Grafik 3.3 Araştırmaya katılan çalışanlara göre insanı farklılaştıran özelliklerin dağılımı

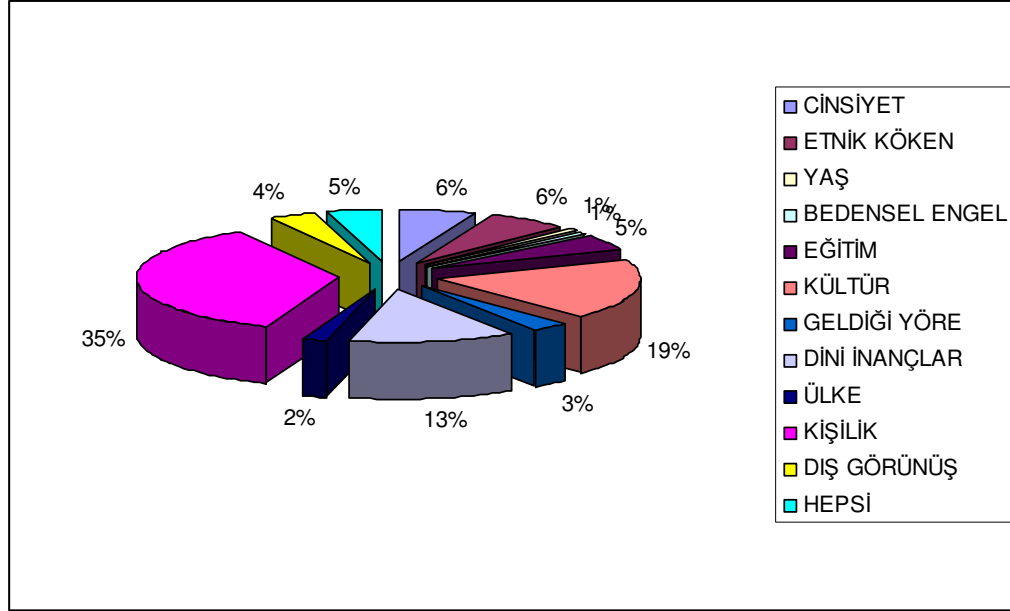
Tablo 3.4 Araştırmaya katılan çalışanlara göre aynı ortamda çalışmak istemedikleri kişilerin özellikleri

ÖZELLİK	N	%	T.O. ²
CİNSİYET	29	9,7	6,02
ETNİK KÖKEN	31	10,4	6,43
YAŞ	4	1,3	0,83
BEDENSEL ENGEL	4	1,3	0,83
EĞİTİM	23	7,7	4,77
KÜLTÜR	90	30,2	18,67
GELDİĞİ YÖRE	15	5,0	3,11
DİNİ İNANÇLAR	64	21,5	13,28
ÜLKE	9	3,0	1,87
KİŞİLİK	174	58,4	36,10
DIŞ GÖRÜNÜŞ	17	5,7	3,53
HEPSİ	22	7,4	4,56
TOPLAM	482		100

Tablo 3.4 ve Grafik 3.4'de araştırmaya katılan çalışanların aynı ortamda çalışmak istemedikleri kişilerin özellikleri gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre

² Temsil Oranı

çalışanlar kültür, dini inanç ve kişilik olarak farklı özellikleri olan kişilerle aynı ortamda çalışmak istememektedirler.



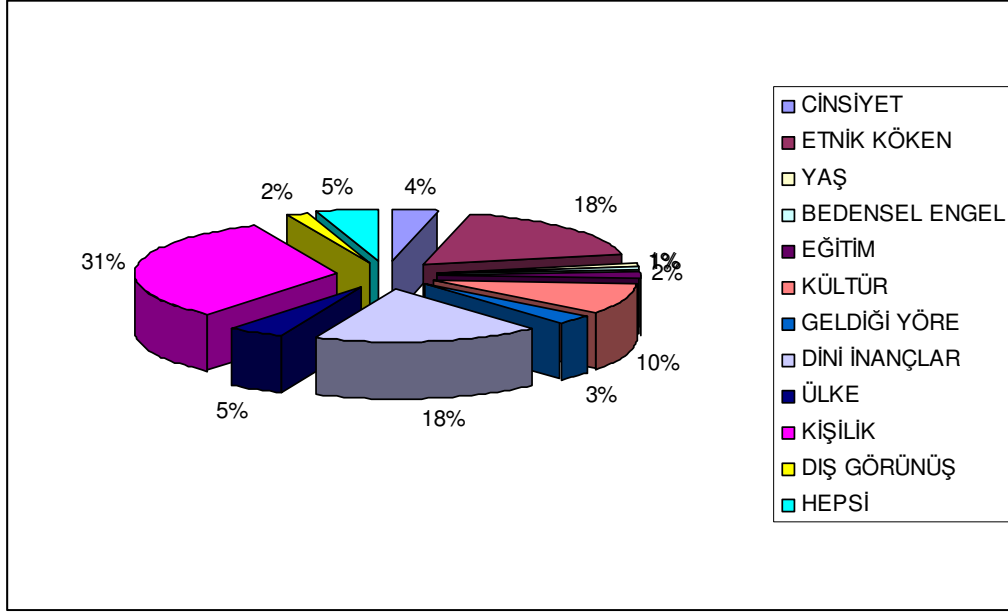
Grafik 3.4 Araştırmaya katılan çalışanlara göre aynı ortamda çalışmak istemedikleri kişilerin özelliklerinin dağılımları

Tablo 3.5 Araştırmaya katılan çalışanların iş dışında uzak davrandıkları kişilerin özellikleri

ÖZELLİK	N	%	T.O. ³
CİNSİYET	16	5,4	3,56
ETNİK KÖKEN	82	27,5	18,22
YAŞ	4	1,3	0,89
BEDENSEL ENGEL	4	1,3	0,89
EĞİTİM	10	3,4	2,22
KÜLTÜR	43	14,4	9,56
GELDİĞİ YÖRE	14	4,7	3,11
DİNİ İNANÇLAR	81	27,2	18,00
ÜLKE	21	7,0	4,67
KİŞİLİK	145	48,7	32,22
DIŞ GÖRÜNÜŞ	7	2,3	1,56
HEPSİ	23	7,7	5,11
TOPLAM	450		100

³ Temsil Oranı

Tablo 3.5 ve Grafik 3.5’de araştırmaya katılan çalışanların iş dışında uzak davrandıkları kişilerin özellikleri gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanlar iş dışında etnik kökeni farklı olan kişilere, dini inancı farklı olan kişilere ve kişiliği farklı olan kişilere karşı uzak durmaktadırlar.



Grafik 3.5 Araştırmaya katılan çalışanların iş dışında uzak davrandıkları kişilerin özelliklerinin dağılımları

Tablo 3.6 Araştırmaya katılan çalışanlara göre farklı özellikleri olan kişilerin örgüte faydaları

	N	%
YARATICILIK	161	54,0
HOŞGÖRÜ DÜZEYİ ARTMASI	121	40,6
ESNEKLİK	70	23,5
PROBLEMLERE KARŐİ ZM ZENGİNLİğİ	213	71,5

Tablo 3.6’da araştırmaya katılan çalışanlara göre örgütte farklı özellikleri bulunan çalışanların örgüte sağladığı faydalar gösterilmiştir. Çalışanların % 54’ęne göre farklılığı bulunan çalışanların örgüte yaratıcılık faydası bulunmakta, % 40,6’sına göre hoşgörü düzeyi artması faydası bulunmakta, % 23,5’ine göre esneklik

faydası bulunmakta ve % 71,5'ine göre problemlere karşı çözüm zenginliği yönünden faydası bulunmaktadır.

Tablo 3.7 Araştırmaya katılan çalışanlara göre farklı yönleri olan kişilerin örgütte yaratacağı problemler

	N	%
İLETİŞİMSİZLİK/ANLAŞMAZLIK	162	54,4
PROBLEM ÇÖZMEDE AKSAKLIKLAR	69	32,2
ÖRGÜTSEL BÜTÜNLÜĞÜN ENGELLENMESİ	86	28,9
KARARSIZLIK	55	18,5
ÇATIŞMA VE YABANCILAŞMA	82	27,5

Tablo 3.7'de araştırmaya katılan çalışanlara göre örgütte farklı yönleri bulunan kişilerin örgütte yarattığı problemler gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 54,4'ü farklılığı bulunan çalışanların örgütte iletişimsizlik/anlaşmazlık ortamı yaratacağını, % 32,2'si problem çözmede aksaklık yaratıcılığını, % 28,9'u örgütsel bütünlüğün sağlanmasının engelleneceğini, % 18,5'i örgütte kararsızlık yaratıcılığı ve % 27,5'i çatışma/yabancılaşıma ortamının yaratıcılığını düşünmektedir.

Tablo 3.8 Araştırmaya katılan çalışanlarla kendilerine benzeyen insanların örgütte yarattıkları faydaları

	N	%
İLETİŞİMİN/ANLAŞMANIN KOLAY OLMASI	169	56,7
PROBLEM ÇÖZMEDE KOLAYLIK	96	32,2
KARAR ALMADA KOLAYLIK	157	52,7
EKİP RUHUNUN OLUŞMASI	153	51,3
YARATICILIĞIN ARTMASI	74	24,8
ESNEKLİK KAZANILMASI	34	11,4
DÜŞÜNCE ZENGİNLİĞİ	71	23,8

Tablo 3.8'de araştırmaya katılan çalışanlara göre aynı işyerinde kendilerine benzeyen çalışanlarla çalışmanın faydaları gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanlar kendilerine benzeyen kişilerle çalışmanın örgüt için faydalı olacağı kanaatinde olup, bu fayda en çok karar almada kolaylık, ekip ruhunun oluşması ve iletişimin/anlaşmanın kolay olması yönündedir.

Tablo 3.9 Araştırmaya katılan çalışanlara göre aynı işyerinde kendilerine benzeyen kişilerle çalışmaktan doğabilecek problemler

	N	%
TEKDÜZELİK	142	47,7
PROBLEM ÇÖZMEDE ZORLUK	43	14,4
YARATICILIĞIN AZALMASI	74	24,8
İŞYERİNDE SIKICI BİR ORTAM OLUŞMASI	42	14,4
TERFİ VE YÜKSELMELERDE SIRADANLIK	65	21,8
DÜŞÜNCE FAKİRLİĞİ	124	41,6
DİĞER	1	0,3

Tablo 3.9’da araştırmaya katılan çalışanlara göre aynı işyerinde kendilerine benzeyen kişilerle çalışmanın yaratacağı problemler gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanlar kendi özelliklerinde kişilerle çalışmanın tekdüzelik (% 47,7), problem çözmede zorluk (% 14,4), yaratıcılığın azalması (% 24,8), işyerinde sıkıcı bir ortam oluşması (% 14,4), terfi ve yükselmelerde sıradanlık (% 21,8) ve düşünce fakirliği (% 41,9) sorunları yaratacağını belirtmişlerdir. Çalışanların verdiği cevaplara göre aynı tip insanların aynı işyerinde çalışması sonucu örgütte yaratıcılığın tükeneceği ve monoton bir iş süreci oluşacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.10 “Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum” yargısına ait bulgular

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
HİÇ	26	8,7	3,25	0,064	1,113
NADİREN	50	16,8			
BAZEN	74	24,8			
GENELLİKLE	120	40,3			
DAİMA	28	9,4			

Tablo 3.10’da araştırmaya katılan çalışanların “Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum” yargısına verdiği cevaplar gösterilmiştir. Bulunan cevaplara göre çalışanların % 8,7’si hiçbir zaman saygı ve itibar görmediğini, % 16,8’i nadiren gördüğünü, % 24,8’bazen gördüğümü, % 40,3’ü genellikle gördüğünü ve % 9,4’ü daima gördüğünü söylemişlerdir. Çalışanların örgütte gerektiği saygı ve itibarı görmesi o işyerinde çalışan verimliliğini artırabilecek bir etmendir. Bulduğumuz sonuçlara göre çalışanların % 50,3 ya arada sırada ya da hiç saygı görmediklerini

belirtmişlerdir. Bu durumda çalışma yapılan firmalarda çalışanlar kendilerini adapte etmeden sıkıntı yaşayabilecekleri gibi işlerini bir zorunluluk olarak görebilirler.

Tablo 3.11 “Bu işyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum” yargısına ait bulgular

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
HİÇ	138	46,3	1,77	0,054	0,940
NADİREN	116	38,9			
BAZEN	27	9,1			
GENELLİKLE	8	2,7			
DAİMA	9	3,0			

Tablo 3.11’de araştırmaya katılan çalışanların “Bu işyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum” yargısına verdikleri cevaplar verilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 46,3’ü işyerlerinde hiçbir zaman çalışan özellikleriyle ilgili şakalar duymadığını, % 38,9’u nadiren duymadığını, % 9,1’i bazen duymadığını, % 2,7’si genellikle duyduğunu ve % 3’ünde daima duyduğunu belirtmiştir. Çalışanların bireysel özellikleriyle dalga geçici şekilde şaka yapmak yada bu özelliklerini ön planda tutarak çalışanı diğer iş arkadaşları arasında rencide etmek çalışan motivasyonunu bozup, örgütten soğumasına hatta işten ayrılmasına neden olmaktadır. Çalışmamızda % 85,2’lik kesim bu tarz durumların kendi işyerlerinde olmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.12 “İşyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kaldım” yargısına ait bulgular

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
HİÇ	174	58,4	1,66	0,059	1,012
NADİREN	82	27,5			
BAZEN	23	7,7			
GENELLİKLE	6	2,0			
DAİMA	13	4,4			

Tablo 3.12’de araştırmaya katılan alışanların “İşyerinde diğer insanların ayrımcılık ve etekileştirme eylemlerine maruz kaldım” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 58,4’u hiçbir zaman ayrımcılık ve etekileştirmeye maruz kalmadığını, % 27,5’i nadiren maruz kaldığını, % 7,7’si bazen maruz kaldığını, % 2’si genellikle maruz kaldığını ve % 4,4’u daima maruz kaldığını belirtmişlerdir. Örgütte ayrımcılığa ve etekileştirmeye maruz kalan insanlar örgüt için zarar olmaya başlayıp, istenilen verimi veremeyecek düzeye gelmektedirler. Toplumsal olarak sorun olma yolunda olan bu bireyler, sosyalleştirilme yda ayrımcılık eylemlerinin yok edilmesi yolu tercih edilmelidir. Çalışmamızda ayrımcılık ve etekileştirmeye maruz kaldığını belirten çalışan sayısı 42’dir.

Tablo 3.13 “İşyerinde problemlerin çözümüne tüm çalışanlar dâhil edilir” yargısına ait bulgular

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
HİÇ	47	15,8	2,93	0,071	1,229
NADİREN	65	21,8			
BAZEN	79	26,5			
GENELLİKLE	77	25,8			
DAİMA	30	10,1			

Tablo 3.13’de araştırmaya katılan alışanların “İşyerinde problemlerin çözümüne tüm çalışanlar dâhil edilir” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların %15,8’i işyerinde problem üzümünde çalışanların hiçbir zaman dâhil edilmediğini, % 21,8’i nadiren dâhil edildiğini, % 26,5’i bazen dâhil edildiğini, % 25,8’i genellikle dâhil edildiğini ve % 10,1’i daima dâhil edildiğini belirtmiştir. Çalışanların işyerinde oluşabilecek sorunların zmne dâhil edilmesi çalışanın örgüte olan bağlılığını artırıp, motivasyonunu, iş tatmini ve verimliliğini de artırır. Çalışanın zmde yarattığı katkı problemin üzümünde farklı yöntemlerin kullanılmasını yda zaman/maliyet azaltılmasını etkileyebilir. Çalışmamızda % 62,4’lk kesim işyerlerinde problemlerin üzümünde çalışanların katkısının olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.14 “Bu işyerine ait olduğumu hissediyorum” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
HİÇ	23	7,7	3,70	0,070	1,214
NADİREN	26	8,7			
BAZEN	60	20,1			
GENELLİKLE	96	32,2			
DAİMA	93	31,2			

Tablo 3.14’te araştırmaya katılan çalışanların “Bu işyerine ait olduğumu hissediyorum” yargısına verilen cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 7,7’si kendilerini hiçbir zaman çalıştıkları işyerinin bir parçası olarak hissetmemekte, % 8,7’si nadiren ait hissetmekte, % 20,1’i bazen ait hissetmekte, % 32,2’si genellikle ait hissetmekte ve % 31,2’si daima ait hissetmektedir. Çalışanların kendilerini çalıştıkları örgüte ait hissetmeleri örgütün performansını maksimize etmektedir. Bunun sonucunda örgütün verimliliği artmakta, çalışanların iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artmaktadır. Çalışmamızda katılımcıların % 92,3’ü kısmi olarak kendini örgütüne bağlı hissetmektedir.

Tablo 3.15 “Yöneticilerim farklılık ve pozisyonuna bakılmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
HİÇ	61	20,5	3,10	0,078	1,346
NADİREN	25	8,4			
BAZEN	81	27,2			
GENELLİKLE	84	28,2			
DAİMA	47	15,8			

Tablo 3.15’de araştırmaya katılan çalışanların “Yöneticilerim farklılık ve pozisyonuna bakılmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Çalışanların % 20,5’ine göre yöneticileri çalışanlara saygılı hiçbir zaman saygılı davranmamaktadır, % 8,4’ine nadiren saygılı davranmaktadır, % 27,2’sine göre bazen saygılı davranmaktadır, % 28,2’sine göre genellikle saygılı davranmaktadır ve % 15,8’sine göre de daima saygılı davranmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı davranması çalışanın kendini o iş yerinin bir parçası olarak görmesini ve daha verimli olarak çalışmasını

sağlamaktadır. Çalışmamızda katılımcıların % 79,5'i çeşitli şekillerde yöneticilerinin kendilerine saygılı davrandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.16 “Örgüt yönetimi eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarına açık destek verir” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
HİÇ	45	15,1	3,14	0,071	1,232
NADİREN	38	12,8			
BAZEN	78	26,2			
GENELLİKLE	103	34,6			
DAİMA	34	11,4			

Tablo 3.16’de araştırmaya katılan çalışanların “Örgüt yönetimi eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarına açık destek verir” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 15,1’i örgüt yönetiminin eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi konusunda politikalarına desteklerinin olmadığı belirtmiş, % 12,8’si nadiren olduğunu belirtmiş, % 26,2’si bazen olduğu belirtmiş, % 26,2’si genellikle olduğunu belirtmiş ve % 11,4’ü nadiren olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.17 “Farklılıklarla ilgili konularda yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
HİÇ	34	11,4	3,28	0,075	1,295
NADİREN	52	17,4			
BAZEN	73	24,5			
GENELLİKLE	74	24,8			
DAİMA	65	21,8			

Tablo 3.17’de araştırmaya katılan çalışanların “Farklılıklarla ilgili konularda yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan cevaplara göre çalışanların % 11,4’ü farklılıklarla ilgili konularda yöneticileriyle açık bir şekilde konuşamadığını, % 17,4’ü nadiren konuşabildiğini, % 24,5’i bazen konuşabildiğini, % 24,8’i genellikle konuşabildiğini ve % 21,8’i daima konuşabildiğini belirtmiştir.

Tablo 3.18 “Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcılığı, bölgeci vb.) açıkça engel olur” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
HİÇ	47	15,8	3,36	0,081	1,394
NADİREN	39	13,1			
BAZEN	45	15,1			
GENELLİKLE	93	31,2			
DAİMA	74	24,8			

Tablo 3.18’de araştırmaya katılan çalışanların “Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcılığı, bölgeci vb.) açıkça engel olur” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 15,8’i yöneticilerinin hiçbir zaman ayrımcılığa engel olmadığını, % 13,1’i nadiren engel olduğunu, % 15,1’i bazen engel olduğunu, % 31,2’si genellikle engel olduğunu ve % 24,8’i daima engel olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.19 “Bu işyerinde eğitim, kariyer ve terfi (meslek içinde yükselme) konularında tüm çalışanlara eşit davranılmaktadır” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
HİÇ	68	22,8	3,04	0,079	1,360
NADİREN	28	9,4			
BAZEN	63	21,1			
GENELLİKLE	102	34,2			
DAİMA	37	12,4			

Tablo 3.19’da araştırmaya katılan çalışanların “Bu işyerinde eğitim, kariyer ve terfi (meslek içinde yükselme) konularında tüm çalışanlara eşit davranılmaktadır” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan cevaplara göre çalışanların % 22,8’i işyerlerinde eşitliğin hiçbir zaman olmadığını, % 9,4’ü nadiren olduğunu, % 21,1’i bazen olduğunu, % 34,2’si genellikle olduğunu ve % 12,4’ü daima olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.20 Farklılıkların yönetimiyle ilgili yargıların genel durumu

No	Yargılar	HIÇ		NADİREN		BAZEN		GENELLİKLE		DAİMA	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum	26	8,7	50	16,8	74	24,8	120	40,3	28	9,4
2	Bu işyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum	138	46,3	116	38,9	27	9,1	8	2,7	9	3,0
3	İşyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kaldım	174	58,4	82	27,5	23	7,7	6	2,0	13	4,4
4	İşyerinde problemlerin çözümüne tüm çalışanlar dâhil edilir	47	15,8	65	12,8	79	26,5	77	25,8	30	10,1
5	Bu işyerine ait olduğumu hissediyorum	23	7,7	26	8,7	30	20,1	96	32,2	93	31,2
6	Yöneticilerim farklılık ve pozisyonuna bakılmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır	61	20,5	25	8,4	81	27,2	84	28,2	47	15,8
7	Örgüt yönetimi eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarına açık destek verir	45	15,1	38	12,8	78	26,2	103	34,6	34	11,4
8	Farklılıklarla ilgili konularda yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim	34	11,4	52	17,4	73	24,5	74	24,8	65	21,8
9	Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcılığı, bölgeci vb.) açıkça engel olur	47	15,8	39	13,1	45	15,1	93	31,5	74	24,8
10	Bu işyerinde eğitim, kariyer ve terfi (meslek içinde yükselme) konularında tüm çalışanlara eşit davranılmaktadır	68	22,8	28	9,4	63	21,1	102	34,2	37	12,4
TOPLAM		663	22,47	521	17,66	573	19,42	763	25,86	430	14,58

Tablo 3.20’de ki genel duruma bakıldığı zaman çalışanların toplam cevaplarının % 22,47’si hiç, % 17,66’sı nadiren, % 19,42’si bazen, % 25,86’si genellikle ve % 14,58’si daimadır. Bulunan sonuçlara bakılınca araştırmaya katılan çalışanlardan işyerinde mutsuz olan çalışanlar mutlu olan çalışanlardan daha fazladır.

Tablo 3.21 “İşletmemiz içinde çalışanlara yol gösterecek ve tüm personelin paylaştığı yazısız kurallar yoktur” yargısına verilen cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	67	22,5	2,39	0,065	1,115
KATILMIYORUM	115	38,6			
KARARSIZIM	62	20,8			
KATILIYORUM	40	13,4			
KESİNLİKLE KATILIYORUM	14	4,7			

Tablo 3.21’de araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemiz içinde çalışanlara yol gösterecek ve tüm personelin paylaştığı yazısız kurallar yoktur” yargısına

verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 4,7'si yazısız kural olmadığına kesinlikle katıldığını, % 13,4'ü katıldığını, % 20,8'si kararsız olduğunu, % 38,6'sı katılmadığını ve % 22,5'i kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.22 “İşletmenin tüm çalışanlarca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı yoktur” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	76	25,5	2,34	0,066	1,132
KATILMIYORUM	110	36,9			
KARARSIZIM	63	21,1			
KATILYORUM	33	11,1			
KESİNLİKLE KATILYORUM	16	5,4			

Tablo 3.22’de araştırmaya katılan çalışanların “İşletmenin tüm çalışanlarca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı yoktur” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 5,4’ü işletmelerinin sloganı olmadığına kesinlikle katıldığını, % 11,1’i katıldığını, % 21,1’i kararsız olduğunu, % 36,9’u katılmadığını ve % 25,5’i kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.23 “İşletmemiz içinde doğruluğu çalışanlar tarafından kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	24	8,1	3,39	0,065	1,117
KATILMIYORUM	38	12,8			
KARARSIZIM	75	25,2			
KATILYORUM	121	40,6			
KESİNLİKLE KATILYORUM	40	13,4			

Tablo 3.23’de araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemiz içinde doğruluğu çalışanlar tarafından kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan cevaplara göre çalışanların % 8,1’i işletmesinde doğruluğu çalışanlar tarafından kabul edilmiş davranış standartları olduğuna kesinlikle katılmamakta, % 12,8’ü katılmamakta, % 25,2’si kararsız kalmakta, % 40,6’sı katılmakta ve % 13,4’ü kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 3.24 “İşletmemizin her kademedeki çalışanlarca paylaşılan değerleri yansıtan sembolleri vardır” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	34	11,4	3,14	0,065	1,116
KATILMIYORUM	50	16,8			
KARARSIZIM	69	23,2			
KATILIYORUM	130	43,6			
KESİNLİKLE KATILIYORUM	15	5,0			

Tablo 3.24’de araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizin her kademedeki çalışanlarca paylaşılan değerleri yansıtan sembolleri vardır” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 11,4’ü işletmelerinde değerleri yansıtan sembolleri olduğuna kesinlikle katılmamakta, % 16,8’i katılmamakta, % 23,2’si kararsız olduğunu bildirmekte, % 43,6’sı katılmakta ve % 5,0’i kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 3.25 “İşletmemizde değerleri vurgulayan düzenlemeler vardır” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	23	7,7	3,54	0,065	1,125
KATILMIYORUM	37	12,4			
KARARSIZIM	38	12,8			
KATILIYORUM	155	52,0			
KESİNLİKLE KATILIYORUM	45	15,1			

Tablo 3.25’de araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizde değerleri vurgulayan düzenlemeler vardır” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 7,7’si işletmelerinde değerleri vurgulayan düzenlemelerin olduğuna kesinlikle katılmakta, % 12,4’ü katılmamakta, % 12,8’i kararsız kalmakta, % 52’si katılmakta ve % 15,1’i kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 3.26 “İşletmemizin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü bir farkı yoktur” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	60	20,1	2,53	0,071	1,228
KATILMIYORUM	120	40,3			
KARARSIZIM	45	15,1			
KATILYORUM	46	15,4			
KESİNLİKLE KATILYORUM	27	9,1			

Tablo 3.26’da araştırmaya katılan çalışanların “İşletmemizin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü bir farkı yoktur” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 9,1’i çalıştığı işletmenin diğer benzer işletmelerle arasında bir fark olmadığına kesinlikle katılmakta, % 15,4’ü katılmakta, % 15,1’i kararsız kalmakta, % 40,3 katılmamakta, % 20,1’i kesinlikle katılmamaktadır.

Tablo 3.27 “Çalışanlar işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılır” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	36	12,1	3,15	0,066	1,141
KATILMIYORUM	39	13,1			
KARARSIZIM	93	31,2			
KATILYORUM	103	34,6			
KESİNLİKLE KATILYORUM	27	9,1			

Tablo 3.27’de araştırmaya katılan çalışanların “Çalışanlar işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılır” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 9,1’i çalıştıkları işyerlerinde ki çalışanların uzun süre çalıştıktan sonra ayrıldıklarına kesinlikle katılmakta, % 34,6’sı katılmakta, % 31,2’si kararsız kalmakta, % 13,1’i katılmamakta, % 12,1’i kesinlikle katılmamaktadır.

Tablo 3.28 “Örgüt çalışanları örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdır” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	30	10,1	3,11	0,062	1,074
KATILMIYORUM	52	17,4			
KARARSIZIM	87	29,2			
KATILIYORUM	114	38,3			
KESİNLİKLE KATILIYORUM	15	5,0			

Tablo 3.28’de araştırmaya katılan çalışanların “Örgüt çalışanları örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdır” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 5’i örgüt çalışanlarının örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlı olmalarına kesinlikle katılmakta, % 38,3’ü katılmakta, % 29,2’si kararsız kalmakta, % 17,4’ü katılmamakta ve % 10,1’i kesinlikle katılmamaktadır.

Tablo 3.29 “Bu işyerinde farklılıkları olumlu buluyorum” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	32	10,7	3,43	0,068	1,174
KATILMIYORUM	34	11,4			
KARARSIZIM	43	14,4			
KATILIYORUM	151	50,7			
KESİNLİKLE KATILIYORUM	38	12,8			

Tablo 3.29’da araştırmaya katılan çalışanların “Bu işyerinde farklılıkları olumlu buluyorum” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 12,8’i işyerlerindeki farklılıklara kesinlikle katılmakta, % 50,7’si katılmakta, % 14,4’ü kararsız kalmakta, % 14,4’ü katılmamakta, % 10,7’si kesinlikle katılmamaktadır.

Tablo 3.30 “Farklılıklarımız iş yapma şeklimizin bütün müşterilerimizin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamamıza olanak sağlar” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	18	6,0	3,78	0,069	1,192
KATILMIYORUM	35	11,7			
KARARSIZIM	39	13,1			
KATILYORUM	110	36,9			
KESİNLİKLE KATILYORUM	96	32,2			

Tablo 3.30’da araştırmaya katılan çalışanların “Farklılıklarımız iş yapma şeklimizin bütün müşterilerimizin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamamıza olanak sağlar” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 32,2’si farklılıklardan dolayı iş yapma şeklinin bütün müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağladığına kesinlikle katılmakta, % 36,9’u katılmakta, % 13,1’i kararsız kalmakta, % 11,7’si katılmamakta, % 6’sı kesinlikle katılmamaktadır.

Tablo 3.31 “İşyerinde farklılıktan kaynaklanan ilişki ve iletişim problemleri yaşanır” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	83	27,9	2,45	0,072	1,247
KATILMIYORUM	90	30,2			
KARARSIZIM	50	16,8			
KATILYORUM	57	19,1			
KESİNLİKLE KATILYORUM	18	6,0			

Tablo 3.31’de araştırmaya katılan çalışanların “İşyerinde farklılıktan kaynaklanan ilişki ve iletişim problemleri yaşanır” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 27,9’u işyerinde farklılıktan dolayı ilişki ve iletişim problemi yaşanacağına kesinlikle katılmamakta, % 30,2’si katılmamakta, % 16,8’i kararsız kalmakta, % 19,1’i katılmakta ve % 6’sı kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 3.32 “Çalışanlar farklılıklarını gizleme ihtiyacı duyar” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	72	24,2	2,52	0,071	1,231
KATILMIYORUM	94	31,5			
KARARSIZIM	60	20,1			
KATILIYORUM	50	16,8			
KESİNLİKLE KATILIYORUM	22	7,4			

Tablo 3.32’de “Çalışanlar farklılıklarını gizleme ihtiyacı duyar” yargısına ait cevaplar verilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 24,2’si işyerlerindeki çalışanların farklılıklarını gizlemeye ihtiyaç duyduklarına kesinlikle katılmamakta, % 31,5’i katılmamakta, % 20,1’i kararsız kalmakta, % 16,8’i katılmakta, % 7,4’ü kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 3.33 “İşletme içinde farklılıklar çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenir” yargısına ait cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	28	9,4	3,29	0,064	1,106
KATILMIYORUM	39	13,1			
KARARSIZIM	77	25,8			
KATILIYORUM	126	42,3			
KESİNLİKLE KATILIYORUM	28	9,4			

Tablo 3.33’de araştırmaya katılan çalışanların “İşletme içinde farklılıklar çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenir” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 9,4’ü işletme içinde farklılıkların çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsendiğine kesinlikle katılmamakta, % 13,1’i katılmamakta, % 25,8’i kararsız kalmakta, % 42,3’ü katılmakta ve % 9,4’ü kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 3.34 “Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılır (Ör. Engelli yolları, ibadet yerleri, dini ve milli bayram tatilleri vs.)” yargısına verdikleri cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	25	8,4	3,75	0,067	1,152
KATILMIYORUM	21	7,0			
KARARSIZIM	31	10,4			
KATILYORUM	148	49,7			
KESİNLİKLE KATILYORUM	73	24,5			

Tablo 3.34’de araştırmaya katılan çalışanların “Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılır (Ör. Engelli yolları, ibadet yerleri, dini ve milli bayram tatilleri vs.)” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 8,4’ü çalışanların farklılıklarıyla ilgili gerekli düzenlemelerin yapıldığına kesinlikle katılmamakta, % 7’si katılmamakta, % 10,4’ü kararsız kalmakta, % 49,7’si katılmamakta ve % 24,5’i kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 3.35 “Çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışlar işletmede çalışanlar tarafından olumlu karşılanır” yargısına verdikleri cevaplar

YARGI	N	%	\bar{X}	SP	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	13	4,4	3,86	0,067	1,154
KATILMIYORUM	28	9,4			
KARARSIZIM	59	19,8			
KATILYORUM	85	28,5			
KESİNLİKLE KATILYORUM	113	37,9			

Tablo 3.35’de araştırmaya katılan çalışanların “Çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışlar işletmede çalışanlar tarafından olumlu karşılanır” yargısına verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların % 4,4’ü çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışların işletmede çalışanlar tarafından olumlu karşılandığına kesinlikle katılmamakta, % 9,4’ü katılmamakta, % 19,8’si kararsız kalmakta, % 28,5’i katılmakta ve % 37,9’u kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 3.36 İşletmedeki farklılıklar ve yönetimleriyle ilgili genel bulgular

No	Yargılar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	“İşletmemiz içinde çalışanlara yol gösterecek ve tüm personelin paylaştığı yazısız kurallar yoktur”	67	22,5	115	38,6	62	20,8	40	13,4	14	4,47
2	“İşletmenin tüm çalışanlarca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı yoktur”	76	25,5	110	36,9	63	21,1	33	11,1	16	5,4
3	“İşletmemiz içinde doğruluğu çalışanlar tarafından kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır”	24	8,1	38	12,8	75	25,2	121	40,6	40	13,4
4	“İşletmemizin her kademedeki çalışanlarca paylaşılan değerleri yansıtan sembolleri vardır”	34	11,4	50	16,8	69	23,2	130	43,6	15	5,0
5	“İşletmemizde değerleri vurgulayan düzenlemeler vardır”	23	7,7	37	12,4	38	12,8	155	52,0	45	15,1
6	“İşletmemizin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü bir farkı yoktur”	60	20,1	120	40,3	45	15,1	46	15,4	27	9,1
7	“Çalışanlar işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılır”	36	12,1	39	13,1	93	31,2	103	34,6	27	9,1
8	“Örgüt çalışanları örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdır”	30	10,1	52	17,4	87	29,2	114	38,3	15	5,0
9	“Bu işyerinde farklılıkları olumlu buluyorum”	32	10,7	34	11,4	43	14,4	151	50,7	38	12,8
10	“Farklılıklarımız iş yapma şeklimizin bütün müşterilerimizin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamamıza olanak sağlar”	18	6,0	35	11,7	39	13,1	110	36,9	96	32,2
11	“İşyerinde farklılıktan kaynaklanan ilişki ve iletişim problemleri yaşanır”	83	27,9	90	30,2	50	16,8	57	19,1	18	6,0
12	“Çalışanlar farklılıklarını gizleme ihtiyacı duyar”	72	24,2	94	31,5	60	20,1	50	16,8	22	7,4
13	“İşletme içinde farklılıklar çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenir”	28	9,4	39	13,1	77	25,8	126	42,3	28	9,4
14	“Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılır (Ör. Engelli yolları, ibadet yerleri, dini ve milli bayram tatilleri vs.)”	25	8,4	21	7,0	31	10,5	148	49,7	73	24,5
15	“Çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışlar işletmede çalışanlar tarafından olumlu karşılanır”	13	4,4	28	9,4	59	19,8	85	28,5	113	37,9
TOPLAM		621	13,89	902	20,18	891	19,93	1469	32,86	587	13,13

Tablo 3.36’da araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki farklılıklar ve yönetimleriyle ilgili sorulara verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların % 13,89’u sorulan sorulara kesinlikle katılmamakta, % 20,18 katılmamakta, % 19,93’ü kararsız kalmakta, % 32,86’u katılmakta ve % 13,13’ü kesinlikle katılmaktadır.

3.2.3 Hipotezlerin Sorgulanması

H_1 : İşyerinde saygı ve itibar görmekle kendini işyerine ait hissetmek arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.37 “İşyerinde saygı ve itibar görmekle kendini işyerine ait hissetmek arasında bir ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları

	Ort.	N	SS	SE	C.	t	df	p
Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum	3,25	298	1,113	0,064	0,510	-6,823	297	0,000
Bu işyerine ait olduğumu hissediyorum	3,70	298	1,214	0,070				

Tablo 3.37’de “İşyerinde saygı ve itibar görmekle kendini işyerine ait hissetmek arasında bir ilişki vardır” hipotezi sorgulanmış ve sonuçları gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre işyerinde saygı ve itibar görmekle kendini işyerine ait hissetmek arasında $p < 0,05$ düzeyinde bir anlamlılık tespit edilmiş ve H_1 hipotezi sağlanmıştır. Buna göre çalışanlara gerektiği saygı ve itibarı göstermek çalışanın kendini o işyerinin bir parçası olarak algılamasını doğrudan sağlayacaktır. Bu durumda örgüt içinde aidiyet duygusu, iş tatmini, motivasyon artacak ve tükenmişlik azalacaktır.

H_2 : Farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydaları ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlanması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.38 Regresyon analizi modeli

Model 1	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,457(a)	,209	,198	1,067

Tablo 3.39 Farklı olduğu düşünölen kişilerin örgüte faydaları ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlanması arasında bir ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları

Model 1		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	p
	Regresyon	88,070	4	22,017	19,322	,000(a)
	Artık Değer	333,866	293	1,139		
	Toplam	421,936	297			

Tablo 3.38’de ki regresyon analizi modeline göre farklı olduğu düşünölen kişilerin örgüte faydalarının müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlanması üzerindeki etkisi % 20,9’dur. Tablo 3.39’daki regresyon analizine göre $p < 0,001$ olduğundan farklı olduğu düşünölen kişilerin örgüte faydaları ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlanması arasında bir ilişki olduğu anlaşılmakta ve H_2 hipotezi sağlanmaktadır. Bu ilişkiyi $F(19,322)=4-293$; $p < 0,001$ şeklinde formüle edebiliriz. Regresyon analizi katsayısı tahminleri Tablo 3.40’da sunulmuştur.

Tablo 3.40 Farklı olduğu düşünölen kişilerin örgüte faydaları ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlanması arasında bir ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi katsayı tahminleri⁴

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		t		p	
		B	Std. Hata	Beta	B	Std. Hata			
	(Sabit)	4,202	,394		10,660	,000			
	Yaratıcılık	-,599	,132	-,251	-4,546	,000			
	Hoşgörü düzeyi	,588	,133	,243	4,425	,000			
	Esneklik	,080	,157	,028	,509	,611			
	Problemler karşı çözüm zenginliği	-0,491	0,144	-0,186	-3,414	0,01			

H_3 : İşyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıkları ile hoş olmayan şakalar ile işyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kalmaları arasında bir ilişki vardır.

⁴ (a): Farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlanması

Tablo 3.41 “İşyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıkları ile hoş olmayan şakalar ile işyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kalmaları arasında bir ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları

	Ort.	N	SS	SE	C.	t	df	p
İşyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum	1,77	298	,940	,054	0,393	1,721	297	0,086
İşyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kaldım.	1,66	298	1,012	,059				

Tablo 3.41’de “İşyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıkları ile hoş olmayan şakalar ile işyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kalmaları arasında bir ilişki vardır” hipotezi sorgulanmış ve sonuçları gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre işyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıkları ile hoş olmayan şakalar ile işyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kalmaları arasında $p < 0,05$ düzeyinde bir anlamlılık tespit edilmemiş ve H_3 hipotezi reddedilmiştir.

H_4 : *Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılması ile çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışların örgütte olumlu karşılanması arasında bir ilişki vardır.*

Tablo 3.42 “Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılması ile çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışların örgütte olumlu karşılanması arasında bir ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları

	Ort.	N	SS	SE	C.	t	df	p
Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılması	3,75	297	1,154	,067	0,422	1,544	296	0,124
Çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışların örgütte olumlu karşılanması	3,86	297	1,154	,067				

Tablo 3.42’de “Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılması ile çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışların örgütte olumlu karşılanması arasında bir ilişki vardır” hipotezi sorgulanmış ve sonuçları gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılması ile çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışların örgütte olumlu karşılanması arasında $p<0,05$ düzeyinde bir anlamlılık tespit edilmemiş ve **H₄** hipotezi reddedilmiştir.

H₅: İşletmede değerleri vurgulayan düzenlemeler ile işletmenin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü farkı arasında ilişki vardır.

Tablo 3.43 “İşletmede değerleri vurgulayan düzenlemeler ile işletmenin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü farkı arasında ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları

	Ort.	N	SS	SE	C.	t	df	p
Örgüt yönetiminin eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarına açık destek verilmesi	3,54	298	1,125	,065	0,156	11,428	297	0,000
Yöneticilerin her türlü ayrımcılığa açıkça engel olması	2,53	298	1,228	,071				

Tablo 3.43’de “İşletmede değerleri vurgulayan düzenlemeler ile işletmenin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü farkı arasında ilişki vardır” hipotezi sorgulanmış ve sonuçları gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre İşletmede değerleri vurgulayan düzenlemeler ile işletmenin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü farkı arasında $p<0,05$ düzeyinde bir anlamlılık tespit edilmiş ve **H₅** hipotezi sağlanmıştır.

H₆: Farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydaları ile işletme içinde farklılıkların çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 3.44 Regresyon analizi modeli

Model 1	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
	,274(a)	,075	,062	1,071

Tablo 3.45 Farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydaları ile işletme içinde farklılıkların çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenmesi arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları

Model 1		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	P
	Regresyon	27,263	4	6,816	5,937	,000(a)
	Artık Değer	336,338	293	1,148		
	Toplam	363,601	297			

Tablo 3.44’de ki regresyon analizi modeline göre farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydalarının çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenmesi üzerindeki etkisi % 7,5’dir. Tablo 3.45’deki regresyon analizine göre $p < 0,001$ olduğundan farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydaları ile çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenmesi arasında bir ilişki olduğu anlaşılmakta ve H_6 hipotezi sağlanmaktadır. Bu ilişkiyi $F(5,937)=4-293$; $p < 0,001$ şeklinde formüle edebiliriz. Regresyon analizi katsayısı tahminleri Tablo 3.46’da sunulmuştur.

Tablo 3.46 Farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydaları ile işletme içinde farklılıkların çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenmesi arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi katsayı tahminleri⁵

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P
		B	Std. Hata	Beta	B	Std. Hata
	(Sabit)	2,874	,396		7,264	,000
	Yaratıcılık	,062	,132	,028	,467	,641
	Hoşgörü düzeyi	,379	,133	,168	2,837	,005
	Esneklik	,195	,157	,075	1,237	,217
	Problemler karşı çözüm zenginliği	-,482	,144	-,197	-3,336	,001

⁵ (a): İşletme içinde farklılıklar çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenir.

H_7 : İşyerinde farklılıkları olumlu bulmak ile işletmenin tüm çalışanlarınca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı olmaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.47 “İşyerinde farklılıkları olumlu bulmak ile işletmenin tüm çalışanlarınca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı olmaması arasında bir ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları

	Ort.	N	SS	SE	C.	t	df	P
İşyerinde farklılıkları olumlu bulmak	2,34	298	1,132	,066	-	-	297	0,000
Tüm çalışanlarınca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı olmaması	3,43	298	1,174	,068	0,014	11,497		

Tablo 3.47’de “İşyerinde farklılıkları olumlu bulmak ile işletmenin tüm çalışanlarınca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı olmaması arasında bir ilişki vardır” hipotezi sorgulanmış ve sonuçları gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre işyerinde farklılıkları olumlu bulmak ile işletmenin tüm çalışanlarınca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı olmaması arasında $p < 0,05$ düzeyinde bir anlamlılık tespit edilmiş ve H_7 hipotezi sağlanmıştır.

H_8 : İşletmedeki çalışma süresi ile örgüt çalışanlarının örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlı olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.48 “İşletmedeki çalışma süresi ile örgüt çalışanlarının örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlı olması arasında bir ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	5,349	3	1,783	1,555	,201
Grup İçi	337,214	294	1,147		
Toplam	342,564	297			

Tablo 3.48’de “İşletmedeki çalışma süresi ile örgüt çalışanlarının örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlı olması arasında bir ilişki vardır” hipotezi sorgulanmış ve sonuçları gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre işletmedeki çalışma süresi ile örgüt çalışanlarının örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlı olması

arasında $p < 0,05$ düzeyinde bir anlamlılık tespit edilmemiş ve H_8 hipotezi reddedilmiştir.

H_9 : *Farklılıkları olumlu bulmak ile çalışanların örgüte uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılması arasında bir ilişki vardır.*

Tablo 3.49 “Farklılıkları olumlu bulmak ile çalışanların örgüte uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılması arasında bir ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları

	Ort.	N	SS	SE	C.	t	df	P
İşyerinde farklılıkları olumlu bulmak	3,15	298	1,141	,066	0,299	-	297	0,001
Çalışanların örgüte uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılması	3,43	298	1,174	,068				

Tablo 3.49’da “Farklılıkları olumlu bulmak ile çalışanların örgüte uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılması arasında bir ilişki vardır” hipotezi sorgulanmış ve sonuçları gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre işyerinde farklılıkları olumlu bulmak ile çalışanların örgüte uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılması arasında $p < 0,05$ düzeyinde bir anlamlılık tespit edilmiş ve H_9 hipotezi sağlanmıştır.

H_{10} : *Farklılıkları olumlu bulmak ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlaması arasında ilişki vardır.*

Tablo 3.50 “Farklılıkları olumlu bulmak ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlaması arasında ilişki vardır” hipotezinin sınanması sonuçları

	Ort.	N	SS	SE	C.	t	df	P
İşyerinde farklılıkları olumlu bulmak	3,43	298	1,174	,068	0,103	-	297	0,000
Farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlaması	3,78	298	1,192	,069				

Tablo 3.50’de “Farklılıkları olumlu bulmak ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlaması

arasında ilişki vardır” hipotezi sorgulanmış ve sonuçları gösterilmiştir. Bulunan sonuçlara göre işyerinde farklılıkları olumlu bulmak ile farklılıkların iş yapma şeklinin bütün müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya olanak sağlaması arasında $p<0,05$ düzeyinde bir anlamlılık tespit edilmiş ve H_{10} hipotezi sağlanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Farklılıkların yönetimi konusunda başarılı olmada, temel kriterler arasında, örgütlerin farklılıklara olan ihtiyaçlarının belirlenmesi; ödül ve teşvikler yoluyla farklılıkların yönetimine katılımının sağlanması, farkındalığın eğitim çabalarıyla artırılması gerekmektedir. Bu eğitimlerde temel olarak; kişisel önyargıları elemine edecek varsayımlar ile çalışma yaşamında azınlık gruplara yönelik olumsuz tutumları (cinsel taciz ve mobbing) azaltacak varsayımlar dikkate alınmaktadır; çünkü örgütsel yaşamda “toplumsal cinsiyet rolleri” ile “kariyer gelişiminde” cinsiyet farklılıkları, farklılıkların yönetiminde ve başarısında önemli bir belirleyici olarak kabul edilmektedir.

Farklılıkların yönetimini sağlamak farklılıkları normal olarak görmenin ve kabul etmenin ötesinde bu farklılıkları örgüt için güç haline getirmektir. Farklılıkları örgüt için güç haline getirmenin başlangıcında ise farklılıkları kabullenmek başlangıç sayılabilir. Farklılıkları yönetmek için farklılığın ne olduğunun tanımlanması, farklı insanların varlığının farkına varılması ve öncelikle değer verilemesidir. Çünkü değerli olamayan değer üretmez. Farklılıkların örgüt için negatif bir durum, çatışma ve hatta kriz meydana getirmesini engellemenin altında da bu düşünce yatar. Farklılıkların yönetimi zihinde başlayan fiil de biten bir yönetsel anlayıştır. Yönetilen ve değer haline getirilen her farklılık örgüt için taklit edilemez bir güç iken, yönetilemeyen farklılıklar ise yıkıcı gücü olan birer çatışma adaydır.

Örgüt üyelerinin farklılık algılamaları ile farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkilerinin araştırıldığı anket çalışması farklı sektörler ve bu sektörlerde farklı pozisyonlar ve eğitim durumları bulunan bireyler üzerinde uygulanmıştır. Farklılıklar ile ilgili anket uyulamalarının anlamdan kaynaklanan kimi sorunlarına rağmen farklılıklarla ilgili çalışanların önemli bulguları bulunmaktadır.

Demografik özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu vb. bakımından çok geniş bir yelpazde çalışma yapılmıştır. Anketimizde çalışanların % 32,6 (97)’si otomotiv sektöründe çalışmakta, % 40,3 (120)’ü tekstil sektöründe çalışmakta, % 10,1 (30)’i mobilya sektöründe çalışmakta

ve % 17,1 (51)'i banka, finans, ekonomi sektöründe çalışmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların dağılımlarına bakıldığında 18-25 yaş arası çalışan sayısı 32 kişi (% 10,7), 26-30 yaş arası çalışan sayısı 145 kişi (% 48,7), 31-35 yaş arası çalışan sayısı 73 kişi (% 24,5), 36-40 yaş arası çalışan sayısı 31 kişi (% 10,4), 41-45 yaş arası çalışan sayısı 13 kişi (% 4,4) ve 46 ve üzeri çalışan sayısı 4 kişi (% 1,3)'dür.

Araştırmaya katılan çalışanların 248'i (% 83,2) bay, 50'si (% 16,8) bayandır. Çalışanların % 19,8'i (59) bekâr ve % 80,2'si (239) evlidir. Çalışanların çalıştıkları bölüm ve pozisyon bilgilerine bakıldığında 187 kişinin (% 62,8) işçi, 6 kişinin (% 2) usta yardımcısı, 21 kişinin (% 7) usta, 13 kişinin (% 4,4) ustabaşı, 4 kişinin (% 1,3) güvenlik görevlisi, 20 kişinin (% 6,7) idari görevli (yönetici, sekreter, üretim mühendisi, puantör vb.) ve 47 kişinin (15,8) memur (kamu görevlisi, şef, gişe yetkilisi, operasyon yetkilisi, kredilendirme şefi vb.) olduğu görülmektedir.

Yine araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları sonuçlarına bakıldığında 65 kişinin (% 21,8) ilköğretim mezunu, 146 kişinin (% 49) lise ve dengi okul mezunu, 73 kişinin (% 24,5) üniversite mezunu ve 14 kişinin de (% 4,7) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Çalışanların işe alınma nedenleri incelendiğinde 289 kişi (% 97) çalıştığı işyerine işyerinin personel ihtiyacından dolayı, 1 kişi (% 0,3) sosyal hizmetlerden dolayı, 3 kişi (% 1) hükümlü kadrosundan, 3 kişi (% 1) engelli kadrosundan ve 2 kişi de (% 0,7) diğer sebeplerden dolayı (özelleştirme vb.) işe alınmıştır.

Örgütlerde farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisi konulu anket uygulaması neticesinde ulaşılan tespit ve öneriler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

1-Çalışanlar farklılıkların örgüte faydası konusunda problemlere karşı çözüm zenginliği, yaratıcılık, hoşgörü düzeyinin artması fikrinde yoğunlanmışlardır. Bu cevaplar farklılıkların örgüte farklı bakış açıları, yaratıcılık ve hoşgörü kazandırdığını göstermektedir.

2- Farklılıkların örgütte meydana getirebileceği problemler sorulduğunda ise cevaplarda iletişimde aksaklık, örgütsel bütünlüğün engellenmesi, çatışma ve yabancılaşma başı çekmektedir. İletişim problemleri farklılıkların yaratacağı en büyük problem olarak görülmüştür. Farklılıkların yönetimini sağlamanın birincil koşulunun örgütte çok yönlü pratik bir iletişim sağlamak olduğu söylenebilir. Diğer problemleri iletişime bağlı problemler olduğu değerlendirilirse iletişimin örgütsel bütünlük açısından önemi bir kez daha ortaya konulmuş olur.

3- Örgüt üyeleri kendine benzeyen insanlarla çalışmanın avantajları konusunda birinci olarak iletişimin kolay olacağını, sonra karar almada kolaylık olacağını ve ekip ruhunun kolay oluşturulacağını düşünmüşlerdir. Benzerlik çekim yaklaşımını incelerken insanların kendine benzer insanlara karşı doğal bir çekim gücü olduğunu belirtmiştik. Anketimizdeki bu değerlendirmeler benzer insanlar arasında iletişimin kolay olacağını göstermektedir. Farklılıkların yönetimi açısından iletişimin yolu insanlar birbirine benzetmek değildir. Örgüt üyeleri tüm farklılıklarıyla örgüt için önemlidir. Bu farklılıklar iletişim için engel değildir. Çünkü örgütteki iletişim çalışanlar arasındaki ortak değerler üzerinden sağlanmaktadır. Farklılıklar zenginliklerin kaynağı iken örgütün ortak değerleri ise iletişimin kaynağıdır.

4-Çalışanlar kendine benzeyen insanlarla çalışmanın dezavantajları sorusuna tekdüzelik, düşünce fakirliği, yaratıcılığın azalması şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu sorulara verilen cevaplar aynı çalışanların örgüte farklılıkların faydası sorusuna verdiği cevapları karşılamaktadır. Farklılıklar örgüt için yaratıcılığın artması düşünce ve zenginliği anlamına gelmektedir.

5- Hipotezler değerlendirildiğinde ise farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisi üzerine değerlendirmeler yapılabilir. Çalışanlar işyerinde saygı ve itibar görmekle kendini işyerine ait hissetmek arasında ilişki görmektedir. Saygı ve itibar görmek pozitif demokratik ve olumlu örgüt ikliminde sağlanır. Farklılıkların yönetimi örgüt üyelerinin saygı ve itibar görmesini sağlamaktadır. Farklılıkların yönetildiği ortlerde çalışanlar kendini örgüte ait hissedecektir.

6-Anketimize katılan çalışanlar farklı olduğunu düşündüğü kişilerin faydaları ile farklılıkların iş yapma şeklinin ve müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermesi arasında ilişki olduğunu düşünmektedir. Bu değerlendirme farklılıkların örgütün üretim ve pazarlama gücüne faydası olduğu sonucunu gösterir. Farklılıkların yönetiminin örgütte iş yapma şeklinin müşteri beklentilerini karşılmasına olan faydasına dikkat çektiği unutulmamalıdır.

7-Başka bir açıdan çalışanlar değerleri vurgulayan düzenlemeler ile şirketlerinin sektördeki diğer benzer işletmelerden farkı arasında ilişki görmüşlerdir. Örgüt iklimi işletme değerleri açısından önemlidir. İşletmede insana dayalı değerler oluşturmak olumlu bir örgüt iklimi oluşturmak için gereklidir.

8-Çalışanlar farklı olduğu düşünülen kişilerin örgüte faydaları ile işletme içinde farklılıkların çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenmesi arasında ilişki olduğunu düşünmektedirler. Bu değerlendirme farklılıkların yönetimi açısından önemli bir değerlendirilmez. Bir örgütte üretim gücünün etkili ve verimli bir hale gelmesi üretimi sağlayan insanın kendini işe tam olarak vermesi ile sağlanır. Bunu sağlamanın yolu ise örgütteki pozisyonları çalışanların farklı özelliklerine göre belirlemektir. Bir insandan en üst düzeyde verim almanın yolu o insana sevdiği bir iş yaptırmaktır.

9- Anketimize katılan çalışanlar işyerinde farklılıkları olumlu bulmak ile çalışanların örgüte uzun yıllar hizmet etmesi arasında ve yine farklılıkları olumlu bulmak ile iş yapma şekli ve müşteri taleplerini karşılamak arasında ilişki olduğu değerlendirilmiştir. Farklılıkları olumlu olarak karşılayanların işyerine ait olma ve farklılıkların müşteri beklentilerini karşılamayı sağlamada önemli olduğunu düşünmesi farklılıkların yönetimi açısından örgüt iklimi ve işletmenin insana dayalı gücü anlamına gelir.

Anketimize katılan çalışanların farklılık algılamaları ve farklılıkların örgüt iklimi üzerine etkisi konularındaki sorulara verdiği cevaplar bir bütün halinde değerlendirildiğinde şu ifadeleri kullanmak doğru olacaktır. Çalışanlar farklılıkları problem çözmede zenginlik, yaratıcılık, esneklik, üretim gücünün artması olarak

değerlendirmektedir. Farklılıkları olumlu ve faydalı bulanlar ise işletmede değerleri vurgulayan semboller, işyerine ait olma, farklılıkların hoşgörüyüyle karşılanması, görüş ve önerilerinin dikkate alınması, işyerinde değer görmek, farklı özelliklerinden dolayı yabancılaşmaya maruz kalmamak, müşteri beklentilerine cevap vermek ve örgüte değer kazandırmak arasında ilişki olduğunu değerlendirmişleridir.

Araştırmanın sonucu olarak ortaya çıkan öneriler şu şekilde ifade edilebilir.

1- İnsan farklılıkları modern sonrası yönetimin uğraş alanlarının başında gelmektedir. Yöneticiler insana ait özelliklerin ön plana çıktığı bu yüzyılda yeni paradigmlar geliştirmelidirler.

2- Farklılıklar örgütler için kaçınılması gereken bir durum değildir. Yönetilmesi durumunda teşvik edilmesi gereken özelliklerdir.

3- Farklılıkları yönetmek profesyonelce yapılması gereken yeni bir yönetim yaklaşımıdır. Bilinçli olunmadığında farklılıklar örgüt için zararlı etkiler doğurabilecek bir yıkım olabilir. Yönetilemeyen farklılıklar örgüte fayda değil zarar getirir.

4-Farklılıklar yönetildiğinde işletmede üretim maliyetleri azalacak, problemler karşı çözüm zenginliği oluşacak, örgütte hoşgörü düzeyi artacak, çalışanlar örgütün karar alma mekanizmalarına katılacak, olumlu, demokratik, pozitif bir örgüt iklimi oluşacaktır. Bunun nedeni örgütte farklılıkların yönetimi ile örgüt üyelerine verilen değerdir.

İnsana ait özelliklerin ön plana çıktığı ve örgütler için nitelikli insan gücünün taklit edilemez tek işletme değeri olduğu günümüzde farklılıkların yönetimi yeni bir yönetim stratejisi olarak uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADLER**, Alfred (2000), **Bireysel Psikoloji** (Çev: Halis Özgü), Hayat Yayıncılık, İstanbul
- ADLER**, N.J.(1986), **International Dimensions of Organization Behaviour**, 2nd eds. Belmont, PWS-Kent Publishing Company, California (Aktaran: **YEŞİL**, Salih (2007), “**Uluslararası Ortaklılar: Küresel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkisi**”, Kocaeli Üniv. Sosyal Bil. Enstitüsü Dergisi, Sayı: 13, Kocaeli)
- AKAT**, İtler(1992), **Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**, TOBB Yayınları, Ankara
- ALPER**, Yusuf, **BAYRAKTAR**, Erhan ve **KARAÇAM**, Özgür (2001), **Herkes İçin Psikiyatri**, Gendaş Yayınları, Genişletilmiş Birinci Baskı, İstanbul
- ANA BRİTANİCA GENEL KÜLTÜR ANSİKLOPEDİSİ** (1994), Hürriyet Ofset Matbaacılık ve Gazetecilik, A.Ş., Cilt: 16, İstanbul
- ARNOFF**, Craig E. And **BASKİN**, Otsi W. (1983), **Public Relations: the Profession and The Practice**, St. Paul West Publ. Comp. (**ÖGE**, Serdar (2002), **Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1-8/7-6, Konya)
- ASLAN**, Leyla (2006), **İş Yaşamında Kadınlar**, MESS Yayınları, BZD Yayıncılık, İstanbul
- ASANKUTLU**, T. ve **SAFRAN**, B.(2004), Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, 6, İzmir.
- AYDIN**, Emre (2000), **Bireysel Gelişim: Kişisel Kalite Yöntemleri**, Hayat Yayıncılık, İstanbul

- BARANSEL**, Atilla (1993), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Avcıol Basın Yayın,3.Baskı, İstanbul
- BARUTÇUGİL**, İsmet(2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul
- BENHABİB**, Seyla (1999), **Demokrasi ve Farklılık**, Siyasal Düzenin Sınırlarının Tartışmaya Açılması, Demokrasi Akademisi, Pinceton University Pres,(Çev: Zeynep Gürata, Cem Gürsel)
- BİLGİN**, H.Nihat (1990), **Örgüt İklimi**, TODAİE Yayınları,Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları Teftiş Kurulu, Ankara
- BİLGİN**, N.(1994), **Sosyal Bilimlerin Kavşağında Kimlik Sorunu**, Ege Yayıncılık, İzmir
- BİLGİN**, N.(2003), **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul
- BİLGİN**, N. (2007), **Kimlik İnşası**, Aşına Kitaplar, Ankara
- BİTER**, Ali (2007), **İletişim**, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yayınları, K.Maraş
- BOZKURT**, Tülay (1996), **İşetme Kültürü**, Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara
- BURKOVİK**, Hatice Y.(2004), **Sosyal Fobi**, Timaş Yayınları, Sistem Matbaacılık, İstanbul
- BURSALIOĞLU**, Ziya(1967), **Eğitim İdaresi**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara
- BÜYÜK LAROUSSE ANSİKLOPEDİSİ** (1994), 8.Cilt, Milliyet Yayınları, İstanbul
- CERTO**, Samuel C.(1997), **Modern Managemet**, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall, s.565 (Aktaran: **BEGEÇ**, Suat(2004), “**Farklılıkların Yönetimi ve Genelkurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul)

- CHERRINGTON, David J.(1994), Organizational Behavior, the Mngement Of Individual and Organizational Performance, Second Edition,Massachussets.(Aktaran:ÖGE, Serdar (2002), Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1-8/7-6, Konya)**
- CONNOLY, William A.(1995), Kimlik ve Farklılık: Siyasetin Açmazlarına Dair Demokratik Çözüm Önerileri, (Çev: Ferma Lekesizalın), Mart Matbaacılık, Birinci Basım, İstanbul**
- COVEY, Stephen R.(2000), Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, (Çev: Gönül Suveren ve Osman Deniztekin, Varlık Yayınları A.Ş., Onikinci Basım, İstanbul**
- CÜCELOĞLU, D.(2000), İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul**
- ÇEKMECELİOĞLU Hülya G. ve KELEŞ, Ö. (2006), Bilgi Toplunda Güçlendirmenin Belirleyiciliği Üzerine Bir Araştırma”,5. Bilgi, Ekonomi, Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 2.Cilt, S.613-628, Kocaeli**
- DAVIS, Keith (1981), Human Behavior At Work; organizational Behavior, 6th Editioan, McGraw Hill,**
- DEMİR, Hulisi vd.(1997), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul**
- DİCLELİ, Ayşe Bilge ve AKKAM, Serra (2000), Konuşa Konuşa İletişim Sırları, MESS Yayınları, Acar Matbaacılık, İstanbul**
- DRUCKER, P.F.(1999), Kapitalist Öncesi Toplum, (Çev:B.Çorakçı), İnkılap Yayınları, İstanbul**
- DÜREN, A. Zeynep (1990), İşletmelerde Kalite Çemberleri, İstanbul Evrim Basım yayın Dağıtım, İstanbul**
- EFİL, İsmail(1999), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım, &. Baskı, İstanbul**

- ERDOĞAN**, İlhan (1994), **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 4.Baskı, İstanbul
- EREN**, Erol (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın A.Ş., Baskı, İstanbul
- ERGUN**, Doğan (2000), **Kimlikler Kısacasında Ulusal Kimlik**, İmge Yayınevi, Ankara
- ERKAL**, Mustafa (1982), **Sosyoloji (Toplum Bilimi)**, K.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Trabzon
- ERTEKİN**, Yücel (1978), **Örgüt İklimi**, MEB Teftiş Kurulu, TODAİE Yayınları, Ankara
- FIELD**, G.R. And **ABELSON**, M.A.(1982), **Climate:A Reconceptualization and Propose Model**, Human Relation, Vol: 35
- GÖKALP**, Ziya (1997), **Terbiyenin Sosyal ve Kültürel Temelleri**, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, İstanbul
- GRIFFIN**, Ricky W. (1993), **Management**, 4.th Edition, Texas University, Houghton Mifflin Company, Boston (Aktaran:AKSU, Nedim (2008), “**Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama**”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa)
- HARWARD BUSINESS REVIEW** (2000), **Kriz Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul
- HOFSTEDE**, Geert(1983), “**The Cultural Relativity Of Organizational Practices and Theories**”, Journal of International Busines Studies, Vol.14, No:2, Special Issue on Cross-Cultural Management, Autumm(Aktaran:AKSU, Nedim (2008), “**Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama**”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa)

- HOY**, Wayne K. ve **MISKEL** C.C.(1991), Educational Administration:Theory Researchand Pactive Mc Graw Hill Inc(Fourt Edition) (Aktaran: **TERZİ**, Ali Rıza (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın, Ankara)
- İLHAN**, Attila (2005), **Hangi Batı**, İş Bankası Kültür Yayınları, 7.Baskı, İstanbul
- JACKSON**, S.E, **JOSHİ**, A., **ERHARDT**, N.L.(2003), **Recent Research On Team And Organizational Diversity: SWOT Analysis And İmplications**, Journal Of Management (Aktaran: **SÜRGEVİL**, Olca (2008), “**Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar**”, Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler Enst. Dergisi, Cilt:11, Sayı:20, Balıkesir)
- JOYCE**, William F. And **SCOLUM**, John(1982), **Climate Discrepancy: Refiring The Concepts Of Psychological and Organizational Climate**. Human Relatioans, Vol: 35 (Aktaran: **ÖGE**, Serdar (2002), **Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1-8/7-6, Konya)
- KADIBEŞGİL**, Salim (2002), **Kriz Geliyorum Der**, Mediacat Yayınları, 2.Baskı, İstanbul
- KAĞITÇIBAŞI**, Ç.(1999), **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınevi, İstanbul
- KAYMAKCAM**, Recep Metin (2007), **Ahlaki Bir Değer Olarak Hoşgörü Ve Eğitim**, Dem Yayınları, İstanbul
- KEESING**, R.(1974), **Theories Of Culture**, Annual Rewview Antropology, Vol:3
- KOÇEL**, Tamer (2007), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın, 11.Basım, İstanbul
- KK.K** (Kara Kuvvetleri Komutanlığı) (1998), **İlke Merkezli Liderlik**, K.K.K. lığı Yabancı Yayın Çevirisi, Ankara
- KURTKAN**, Amiran (1974), **Genel Sosyoloji**, İstanbul
- LITWIN**, George H. and **STRINGER**, Robert A.(1968), **Motivation, and Organizational Climate**, Division of Research, Harward Business School,

Bostaon,(**Aktaran:ÖGE**, Serdar (2002), **Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1-8/7-6, Konya)

LUSSIER, Robert N. (1990), Human Relation In organization, Richard D. Irvic inc.(Aktaran: **TERZİ**, Ali Rıza (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın, Ankara)

LUTHANS, Fred (1994), **Orgaznizational Behavior**, Seventh Edition, Mc. Graw-Hill Education, New York (Aktaran: **AKSU**, Nedim (2008), “**Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama**”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa)

MANNIX,E. , NEALE, M.A. (2005), **What Differences Make a Difference: The And Relity Of Diverse Teams İn Organizations**. Psychological Science In The Interest, 6(2), 31-55(Aktaran: **SÜRGEVİL**, Olca (2008), “**Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar**”, Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimlerv Enst. Dergisi, Cilt:11, Sayı:20, Balıkesir)

MULLINS L.J. (1993), **Management and Organizational Behavior**, Sixth Edition, Prentice Hall, S:657, Boston(Aktaran: **ÇEKMECELİOĞLU** Hülya G. ve **KELEŞ**, Ö. (2006), **Bilgi Toplunda Güçlendirmenin Belirleyiciliği Üzerine Bir Araştırma**”,5. Bilgi, Ekonomi, Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 2.Cilt, S.613-628, Kocaeli)

MULLINS, L.J. (1989), Management and Organizational Behavior (Second Edition), Pitman Publishing, USA (**Aktaran:TERZİ**, Ali Rıza (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın, Ankara)

NORD, Walter R. vd.(1997), **Handbook Of Organizational Studies**, SAGE Publication, London (Aktaran: **AKSU**, Nedim (2008), “**Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama**”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa)

- MEYDAN LAROUSSE ANSİKLOPEDİSİ** (2004), Sabah Yayınları, İstanbul
- MAHER**, Brendan A. ve **SPITZER** Manfred (1998), **Felsefe ve Psikopatoloji**, (Çev.Özgür Karaçam), Gendaş Yayınları, Birinci Basım, İstanbul
- MALINOWSKI**, Bronislaw (1990), **İnsan ve Kültür** (Çev:Fatih Gümüş), V Yayınları, Ankara
- MİLLER**, G.E., **ROWNEY**, J.I.A. (1999), **Workplace Diversity Management İn A Multicultural Society. Women İn Management Review**, 14(8). (Aktaran: **SÜRGEVİL**, Olca (2008), “**Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar**”, Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler Enst. Dergisi, Cilt:11, Sayı:20, Balıkesir)
- MORAN**, Thomas and **VOLKWEIN** Fredericks (1992), **The Cultural Approach To The Formation Of Organizational Climate**, Human Relations, Vol: 45, No: 1 (Aktaran: **ÖGE**, Serdar (2002), **Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1-8/7-6, Konya)
- ÖZGEN**, Hüseyin ve **YALÇIN**, Azmi (2009), **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Nobel Kitapevleri, Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, Adana
- ÖZGENER**, Şevki (2004), **İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi Üzerine Bir Araştırma**,1.Ulusal Genç Bilim Adamaları Sempozyumu, Uludağ Üniversitesi Kültür Sanat Kurulu Yayınları, No:7, Cilt:1, Bursa
- ÖNDER**, Ali T.(2007), **Türkiye'nin Etnik Yapısı**, Fark Yayınları, 12. Basım, Ankara
- PEKER**, Ömer(1995), **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, No:258, Ankara
- PFEFFER**, Jeffrey (1995), **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, (Çev: Sinem Gül), Gençlik Yayınları, İstanbul
- SARGUT**, A.Selami (1994), **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara

- SCHNEIDER**, Benjamin, A.P. **BRIEF** ve R.A. **GUZZO** (1996), "Creating A Climate and Culture for sustainable Organizational Change", *Organizational Dynamics*, 24/4:7-19.(Aktaran: **TERZİ**, Ali Rıza (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın, Ankara)
- SCHWARTZ**, Howard ve **DAVIS** S.M. (1981), "Matching Corporate Culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, Summer:30-48
- SMITH**, P.B.ve **BOND**, M.H. (1998), **Social Psychology Across The Cultures**, Prentice Hall Europe. Great Britain
- STOLP**, Stephan ve **SMITH** S.C. (1997), "**Cultural Leadership**", Scholl Leadership:Handbook For Excellence, Universty of Oregon
- SOYLU**, S. (1994). **Örgütlerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi.
- TAGIURİ**, Renato(1968), **Organizational Climate**, Explonations Climate,Division Of Research, Graduate School Of Business Administration,Harward Business Scholl, Boston (Aktaran: **ÖGE**, Serdar (2002), **Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1-8/7-6, Konya)
- TEKİN**, Mahmut, **GÜLEŞ**, Hasan K. ve **ÖĞÜT**, Adem (2006), **Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Yenilenmiş 3. Baskı, Ankara
- TERZİ**, Ali Rıza (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın, Ankara
- TEZCAN**, Mahmut(1993), **Kültür ve Kişilik, Psikolojik Antropoloji**, Q Yayıncılık, Ankara
- TOSUN**, Kemal(1998), **İşletme Yönetimi**, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul
- TRIANDIS**, H.C.(2006), "Cultural Intelling in Organizational" Group & Organizations Management, 31(1),20-26
- TSUI**, A. S., **O'REILLY** III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32 (2), 402-423.

- TUTAR**, Hasan (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul
- TÜZ**, Vergiliel Melek, (2004), **Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulamalar İçin Temel Adımlar**, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul
- UN,Chronicle** (1992), **“I Set Of Ideas Endorsed As’Appropriate basis’ For Overall Agreement On Cyprus”** v.29, Sept.(
<http://www.genbilim.com/content/view/3645/90/> erişim tarihi:
22.06.2009)
- ÜLGEN**, Hayri (1993), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2.Baskı, İstanbul
- ÜLGEN**, Hayri ve **MİRZE**, S. Kadri (2006), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, 3.Basım, İstanbul
- PELLED**, L.H. ve **EISENHARDT**, K.M. (1999), **Exploring The Black Box: An Analysis Of Work Group Diversity, Conflict, And Performance**. Administrative Science Quarterly, 44,1-28 (Aktaran: **SÜRGEVİL**, Olca (2008), **“Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar”**, Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler Enst. Dergisi, Cilt:11, Sayı:20, Balıkesir
- THOMAS**, R.Roosevelt (1996) **Redfining Diversity Auther Of Beyond Race And Gender**, AMACOM, American Management Association Library Of Congress Cataloging-in Publication Data, New York,USA(Aktaran: **AKSU**, Nedim (2008), **“Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama”**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa)
- TOFFLER**, Alvin (1981), **Gelecek Korkusu Şok**,(Çev: Selami Sorgut) Yeni Türkiye Dergisi, İstanbul
- VAROL**, Muharrem(1989), **Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**, A.Ü.S.B.F. Dergisi, Cilt:VI, No: 1-2, Ankara
- YALÇIN**, İbrahim (2006), **Yönetemeyenler**, Mikro Yayınları, 2.Baskı, Ankara

YALÇIN, İbrahim (2005), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri, Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, Ankara

YENERSOY, Gönül (1997), Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, 1.Basım, İstanbul

YENİÇERİ, Özcan (2009), Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, IQ Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul

YENİÇERİ, Özcan (2008), Türkiye'ye Yönelik Psikolojik Operasyonlar, Fark Yayınları, Birinci Baskı, Ankara

YENİÇERİ, Özcan (1999), Yozlaşma ve Yabancılaşmaya Karşı İtirazlar, Özlem Yayınevi, 4. Baskı, Niğde

YÜKSEL, Öznur (1997), İnsan Kaynakları Yönetimi, Volkan Matbaacılık, Ankara

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu (2005), Kanun Metinleri Dizisi, Seçkin Kitabevi, Ankara

MAKALELER

AGARS, M.D., KOTTKE ,J.L.(2004), Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration, USA: Black well Publishing(Aktaran:**SÜRGEVİL, Olca ve BUDAK, Gülay (2008)**, “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bil.Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 4, İzmir)

AKSU, Nedim (2008), “Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa

ALTAY, Hüseyin (2004), “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:9,Sayı:1, Isparta

- ARGÜDEN**, Yılmaz (2007), “**Dünya Vatandaşlığı ve Farklılıkların Yönetimi**”,
Önce Kalite Dergisi, 2007 Eylül Sayısı (s.18-22), İstanbul
- ARIKAN**, Semra (2003), “**Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**”, Gazi Üniversitesi, İ.B.F Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, Ankara
- ARSLANTAŞ**, Halis Adnan (2008), Örgüt Kültürü, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, İnönü Üniversitesi Yayınları, Malatya
- ASHKANASY**, N.M., **HARTEL**, C.E.J., ve **DAUS**, C.S.(2002), “Diversity and emotion:The New frontiers in organizational behavior research.Journal of Management.”28(3):307-338.(Aktaran: **SÜRGEVİL**, Olca ve **BUDAK**, Gülay (2008), “**İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma**”, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bil.Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 4, İzmir)
- AY**, Canan(20059, “**İşletmelerde Etkisel Kara Almada Kültürün Rolü**”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Byar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Cilt:12, Sayı:2, Manisa
- AYTAÇ**, Serpil (2001), **Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi**, Bilgi ve Toplum Dergisi, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Sayı:3, İstanbul
- BEGEÇ**, Suat(2004), “**Farklılıkların Yönetimi ve Genelkurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul
- BURLESON**, B.(1982), “**The Development of Computing Communication Skills in Childhood and Adolescence**”, Child Development, **53(6)**, **1578-1588**.
- COX**, T.H., **BLAKE**, S. (1991), Managing Cultural Diversity: Implications For Orgaznizational Competitiveness. Academy Of Management executive, 5(3):45-57

- ÇAKIR**, Özlem, “**Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İzmir [http://:www.isguc.org/ocakir1.html](http://www.isguc.org/ocakir1.html)
- ÇEKMECELİOĞLU**, Hülya G. (2006), “**Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma**”, Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: X, Sayı:5, Kocaeli
- DASS**, Parshotam ve **PARKER**, Barbara (1999), “Stratejies For Managing Human Resucorces Diversity:From Resitance To Learning”, The Academy Of Management Executive,13,2(Aktaran: **AKSU**, Nedim (2008), “**Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama**”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa)
- DAVIS**, M.S.(1983), “**A Multimensional Apporoach to Individual Differences in Empaty**”, JSAS Catalogue of Selected Documents in Psychology.
- DAVIS**, M.S.(1994), **Empathy: A Social Psychological Approach**. Dubuque, IA:Brown&Benhmark
- DİSTEFANO**, J.J. ve **MAZNEVISKI**, L.M.(2000), “**Creatingvalue with Diverse Teams in Global Management**”, Organizatonals Dynamics, 29,1,45-63(Aktaran: **YEŞİL**, Salih (2007), “**Uluslararası Ortaklılar: Küresel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkisi**”, Kocaeli Üniv. Sosyal Bil. Enstitüsü Dergisi, Sayı: 13, Kocaeli)
- DONEY**, P.M. (1998), “**Understanding The Influance Of National Culture On The Development of Trust**” Academy of Management Executive, 13(2),ss.68-80
- EROĞLU**, Feyzullah (1992), “**Türk Kültüründe Motivasyon**”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, c.5, Sayı:3-4, Erzurum

- ERGÜL**, Hüseyin Fazlı (2006), “**Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi**”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:18, İstanbul
- FİLİZTEPEN**, Alpay (2008), “**Türkiye’de Bölgesel Farklılıklar ve Politikalar**”, Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) Yayınları, İstanbul
- FOOTE**, N.N. ve **COTTREL**, L.S.(1955), “**Identity and Interpersonal Cometenace.**” University of Chicago Pres, Chicago
- FRIEDLANDER**, F. (1971), “**Effect of Job Attitudes, Training, and Organization Climate on Performance Of The Hard-core Unemployed**”, Journal of Applied Psychology, Vol.55, No:4.
- FRONZOI**, S.L.(1985), “**The Effects of Private Self- Conciousness and Perspective Taking on Satisfsetion in Close Relationship**”, Journal of Personalty and Social Psychology, 48.(Aktaran: **HANÇER**, Murat ve **TANRISEVDİ**, Abdullah (2003), “**Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme**”, C.ü., Ssoyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:27, No:2, Sivas)
- GOLEMBİEWSKI**, R.(1995).Managing Diversity in organizations.USA:Blackwell Publishing (Aktaran: **SÜRGEVİL**, Olca ve **BUDAK**, Gülay (2008), “**İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma**”, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bil.Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 4, İzmir)
- GONZALES**, A. (1989), “**Participation AtWMEX-FM: İnterventional Rhetoric Of Ohio Mexican Americans**”, Western Journal Of speech Communucation, v.53, n.4, s.398-410(Aktaran: <http://www.genbilim.com/content/view/3645/90/> erişim tarihi: 22.06.2009)
- GÖNÜLLÜ**, Müzeyyen (200), “**Grup ve Grup Yapısı**”, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F, Cilt:2, Sayı:1, Sivas

- GÜRCAN, Bülent (2005), “Emniyet Teşkilatında Hizmetçi Eğitim Faaliyetleri ve Polis Eğitim Merkezleri”,** Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kamu Yönetimi Bölümü,Bursa
- HANÇER, Murat ve TANRISEVDİ, Abdullah (2003), “Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”,** C.ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:27, No:2, Sivas
- HASANOĞLU, Mürteza(2009), “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”,** Sayıştay Dergisi 52. Sayı,Sayıştay Yayınları, Ankara
- HESAPÇIOĞLU, Muhsin (2004), “Postmodern/Küresel Toplumda Eğitim, Okul ve İnsan Hakları”,** Derleyen: Orhan Oğuz vd., 21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi, Dem Yayınları, 2.Basım, İstanbul
- HOGAN, R. (1969), “Development of an Emphaty Scale”,** Journal of Consulting and Clinical Psychology.(Aktaran: **HANÇER, Murat ve TANRISEVDİ, Abdullah (2003), “Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”,** C.ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:27, No:2, Sivas)
- HOFSTEDE, G.(1980), Culture’s Consecquences: International Differences In Work Related Values,** Beverly Hills-California
- HUMPIRES, M. ve GRICE, S.(1995), “Equal Employment Opportunity And The Mangement Of Diversity”,** Journal of Organization Change, 8, ss.17-32.
- KALAFAT, Yaşar, “Geçmişten Günümüze Türklerde Din ve İlgili Bazı Meseleler”,** http://www.turkoloji.cu.edu.tr/HALKBİLİ/kalafat_02.pdf (Erişim Tarihi: 03.02.2010)
- KARACA, Orhan(2004), “Türkiyede Bölgeler Arası Gelir Farklılıkları: Yakınsama Var Mı?”,** Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni, İstanbul

- KARAHAN, Atila (2008), “Çalışma Ortamında Statü Farklılığının Bağlılığa Etkisi”, Afyonkocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: X, Sayı:3, Afyon**
- KARATAŞ, Kasım(2002), “Engellilerin Toplumla Bütünleşme Sorunları Bir Sosyal Politika Yaklaşımı”, Ufku Ötesi Bilim Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, Ankara**
- KARCIOĞLU, Fatih (2001), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 15, Sayı 1-2, Erzurum**
- KONRAD, Alisaon M.(2003), “SpecialIssue Introduction: Defining The Domain Of WorkplaceDiversity Scholarship”, Group & Organization Manegement, 28,1, (Aktaran: AKSU, Nedim (2008), “Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa)**
- KORKMAZ, Adem ve TÜFEKÇİ, Nezihe Uçar (2007), “Çalışma Hayatında tarımda Kadın ve Sorunları:Ağlasun İlçesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, Isparta**
- KOTKE, J.L., (2004), “The emergence of gay identities in contemporary”. (Aktaran: SÜRGEVİL, Olca ve BUDAK, Gülay (2008), “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bil.Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 4, İzmir)**
- KUROWSKI, Lois Landis (2002), “Cloaked Culture and Veiled Diversty: Why Theorists Ignored Early US Workforce Diversity”, Management Decision, Journal of Management History, 40;2,**
- KUTANİS, Rana Özen ve HANCI, Ayşegül, “ Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algulamaları”, [http:// iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/11-02.pdf](http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/11-02.pdf) (Erişim Tarihi: 11/02/2010)**

- KUZGUN, Yıldız ve SEVİM, Seher A.(2009), “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:37,Sayı:1, Ankara**
- LİNNEHAN, Frank ve KONRAD, Alison M.(1999), “Diluting Diversty: Implications For Intergroup Inequality In Organizations”, Journal Of Management Inquiry, 8,4 (Aktaran: AKSU, Nedim (2008), “Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa)**
- MOK, E., AU-YEUNG, B.(2002), Relationship Betwen Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong”, Journal of Nursing Management, VOL.10, pp.129-137**
- MESE, G.(1999), “Sosyal Kimlik ve Yaşam Sitilleri”, Ege Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir**
- MURPHY, K.R. and CLEVELAND, J.N.(1955), Understanding Performance Appraisal: Social, Organznizational, and Goal Based Perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage(Aktaran: HANÇER, Murat ve TANRISEVDİ, Abdullah (2003), “Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”, C.ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:27, No:2, Sivas)**
- MILLIKEN, F.J. ve MARTINS, L.L.(1996), “Searching For Common Threads:Understanding The Multiple Effects Of Diversity In Organizational Groups”, Academy Of Management Review, 21(1),ss.402-433.**
- NEALE, M.A ve BAZERMAN, M.H.(1983), “The Role of Perspective-Taking Ability in Negation Under Different Forms of Arbitration”. Industrial and Labour Relations Review, 36, 378-388.**
- ÖGE, Serdar (2002), Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1-8/7-6, Konya**

- ÖZBİLGİN, M.** (2005). ‘Global’ diversity management: The case of automobile manufacturing companies in Japan. Japan Institute for Labor Policy and Training (Working Paper Series), Tokyo.
- ÖZKAYA, Meltem Onay, ÖZBİLGİN, Mustafa ve ŞENGÜL, Cemal M.** (2008), “**Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri**”, Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, Manisa
- PRITHARD, R.D. and KARASICK, B.W.**(1973), “**The Effects Of Organizational Climate On Managerial Job Performance And Job Satisfaction**”, Organizational Behavior And Human Performance, 9,S.126-146
- SCHNEIDER, W.A. and SNYDER,** (1975), “**Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate**”, Journal Of Applied Psychology, 60(3), 318-328(Akaran: **ÇEKMECELİOĞLU Hülya G. ve KELEŞ, Ö.** (2006), **Bilgi Toplunda Güçlendirme Belirleyiciliği Üzerine Bir Araştırma**”,5. Bilgi, Ekonomi, Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 2.Cilt, S.613-628, Kocaeli)
- SUAYDIN, Mehtap**(2006), “**Ayrımcılığın Engellenmesi ve Farklılıkların Yönetimi Projesi**”, Bahçeşehir Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği, İstanbul
- SÜRGEVİL, Olca** (2008), “**Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar**”, Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler Enst. Dergisi, Cilt:11, Sayı:20, Balıkesir
- SÜRGEVİL, Olca ve BUDAK, Gülay** (2008), “**İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma**”, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bil.Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 4, İzmir
- SOYLU, S.**(1994), **Örgütlerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik**, Ege Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir

- STOCKDALE, M. S., CROSBY, F. J. (2004).** The Psychology and Management of Workplace Diversity. USA: Blackwell Publishing.(Aktaran: **SÜRGEVİL, Olca ve BUDAK, Gülay (2008), “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”,** Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bil.Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 4, İzmir)
- ŞAHİNKUŞ, Yusuf (2006), “Yönetici Davranışları ve İşgören Farklılıklarının Aidiyet Duygusu Üzerine Etkisi”,** Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- TUMİN, M.M.(1964), “Ethnic Group” Maddesi, A Dictionary Of The Social Sciences, J. Gould ve W.L.Kolb(e.d), The Free Pres, New York, s.243-244 (http://www.genbilim.com/content/view/3645/90/ erişim tarihi: 22.06.2009)**
- TÜZ, Melek Vergiliel ve GÜMÜŞ, Murat (2005), “Bursa’da Faaliyet Gösteren Otellerde Farklılık İklimine Yönelik Bir Araştırma”,** 1.Bursa Turizm Sempozyumu, Bursa
- YALÇIN, Cemal (2002), “Çokkültürcülük Bağlamında Türkiye’den Batı Avrupa Ülkelerine Göç”,** Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt :26, No:1, Sivas
- YEŞİL, Salih (2007), “Uluslararası Ortaklıklar: Küresel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkisi”,** Kocaeli Üniv. Sosyal Bil. Enstitüsü Dergisi, Sayı: 13, Kocaeli
- YELBOĞA, Atilla (2006), “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “İş-Güç” Endstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı: 2, İstanbul**
- YELOĞLU, Hakkı O. (2007), “İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgürlük Çalışmaları”,** Başkent Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Yayınları, Ankara

İNTERNET KAYNAKLARI

4857 Sayılı İş Kanunu: http://www.alomaliye.com/kanunlar_1_anasayfa.html
(Erişim Tarihi: 01/02/2010)

AKTAN, Coşkun Can , “**Sinerji ve Sinerjik Yönetim Kavramı**”,
<http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/kavram.html>(Erişim
Tarihi: 14/02/2010)

AŞIKOĞLU, Nevzat, Yaşar, “**Toplumsal Hayatımızda Dinin Yeri ve Önemi**”,
<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/213.pdf>(Erişim Tarihi:
04.03.2010)

BİRKÖK, Mehmet Cüneyt, “**Sosyal Rol ve İşbölümü**”,
<http://www.birkok.net/file.Php/2yayin/SOSROLIB.pdf>(Erişim
Tarihi:03.02.2010)

ÇAKIR, Özlem, “**Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar**”, Dokuz Eylül
Üniversitesi, İ.İ.B.F, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,
İzmir <http://www.isguc.org/ocakir1.html> (Erişim Tarihi:01.10.2009)

KALAFAT, Yaşar, “**Geçmişten Günümüze Türklerde Din ve İlgili Bazı
Meseleler**”, http://www.turkoloji.cu.edu.tr/HALKBİLİ/kalafat_02.pdf
(Erişim Tarihi: 03.02.2010)

KESKİN, Doğan “**Çalışma Hayatı ve Kadınlar**”,
<http://www.bianet.org/2003.0310.17212.html>

TAŞTAN, Seçil (2009), “**Kültürlerarası Farklılıklar, Yönetim ve İnsan
Kaynakları Yönetimine Etkisi**”, www.humanresourcesfocus.com:
erişim tarihi: 22.06.2009)

TDK, www.tdk.org.tr. (Erişim tarihi: 13.01.2010)

VAROL, Muharrem, “**Örgüt İklimi**”,
<http://kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/70.pdf> erişim
tarihi: 02.02.2010)

Eğitimde Bireysel Farklılıklar,

http://www.weblopedi.com/kpss_egitim_bilimleri/bireysel_farkliliklar-t10120.0.html Erişim Tarihi: 22.06.2009

Etnik Kimlik ve Etniklik Kavramları,

<http://www.genbilim.com/content/view/3645/90/> erişim tarihi: 22.06.2009

Farklılıkların Yönetimi, <http://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme/722867-farkliliklarin-yonetimi.html>, (Erişim Tarihi: 01.07.2009)

Her Türlü Ayrımcılığın Tasfiye Edilmesine Dair Bildiri,

<http://www.ihm.8m.com/d.1.irayt>(Erişim Tarihi: 05.03.2010)

Türkiyede Özürlüler Araştırması,

<http://www.tisk.org.tr/turkiye/ozurluler7/c&.ars>(Erişim Tarihi:23.01.2010)

Türkiye’de ve Dünya’da Irk ve Etniklik Kavramları,

www.tdtkb.org/Index.php?option=com_content&task=view&id (Erişim Tarihi: 22.06.2010)

Türkiye’de Bölgesel Farklılıklar, <http://www.frmtr.com/cografya-uzay-bilimleri/762177-turkiyede-bolgesel-farkliliklar.html> Erişim Tarihi: 22.06.2009

Türkiye’de Cinsiyete Göre Ücret Ayrımı,

<http://www.haberortak.com/Haber/Aktuel/09062009/Turkiyede-cinsiyete-gore-ucet-farkliliği>.(Erişim Tarihi: 22.06.2009)

<http://www.todaie.gov.tr/IHADM/bm/kayrim.pdf> “**Kadınlara Karşı Her Türlü Yarımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşme**”

<http://www.insanbilimleri.com/kitaplar/bskimlik/icindekiler.html> (Erişim Tarihi: 02.01.2010) “**Etnik Kimlik ve Etniklik Kavramları**”

<http://www.birkok.net/kitaplar/bskimlik/d.html> (Erişim Tarihi: 05.03.2010)

<http://gazi.edu.tr/~iarslan/turkdegerleriuzerine.pdf>(Erişim Tarihi:07.04.2004)

<http://www.tdk.org.tr>. (Erişim tarihi: 13.01.2010)

<http://66mehmetgumusadana66.blogcu.com/engellilerin-toplumla-butunlesme-sorunlari/6265907>: erişim: 23.01.2010 (Engellilerin Toplumla Bütünleşmesi)

<http://www.neaydinonat.com/gunluk/?p=931> erişim tarihi:23.01.2010 (İstihdam paketi ve engelliler)

<http://www.ozida.gov.tr/ozveri/ov2/ov2ozcalyaskatilma.htm> erişim tarihi: 23.01.2010 Özveri Dergisi

<http://www.turkforum.net/showthread.php?t=1108678483> erişim: 23.01.2010

<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1325> erişim: 23.01.2010 (Özürlü ve Hükümlü Araştırması)

<http://www.sosyalbilgilerciyiz.com/egitim-bilimleri-ders-notu/psikolojinin-alt-dallari-ve-pisikolojinin-tanimi-konu-anlatimi/> erişim tarihi: 02.02.2010

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/etik.doc> erişim: 22.02.2010(ETİK), Sosyal Hizmet Uzmanı Turgay ÇAVUŞOĞLU

<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/466-isletmelerde-farkliliklarin-yonetimi.html> (Erişim tarihi: 30.12.2009)

<http://www.yonetimorganizasyon.com/makale/ural/m6.doc>.(erişim tarihi:22.02.2010. Örgütsel Ekoloji

<http://www.mskongre.org/doc/nazangunay.doc> erişim tarihi: 20.02.2010 (Deneyimsel Pazarlama: Süpermarketler Nasıl Deneyim Yaratabilirler?)

<http://www.caginpolisi.com.tr/3/27-28-29.htm>: erişim: 17.02.2010 Çalışma Yaşamında Bireysel Kalitenin Rolü ve Önemi

http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/29/yeni/web/Ozgur_UYGUN.htm.erişim tarih: 17.02.2010 (Örgüt Yönetiminde İnsan İlişkileri)

http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=39&ust_id=11(Türkiyede Nüfus Dağılımı)

<http://www.tuik.com/turkiyede/nufus/>.html (Erişim Tarihi:29/02/2010)

<http://www.sinerji.com/sinerji.html> (Erişim Tarihi:27/12/2003)

<http://www.tdk.gov.tr/sinerji> (Erişim Tarihi: 01/02/2010)

<http://www.usaid.gov./gn/synergy/why/whysynergy.html> (Erişim Tarihi:04/04/2003)

<http://www.frmt.com/.html> (Erişim Tarihi:04/12/2009)

http://www.yenibir.com/article/display_ikgaze_tesi/asp (Erişim Tarihi:12/02/2006)

YENAL, Merve, “Kategorize Etme”

<http://www.ozida.gov.tr>(Erişim Tarihi: 23.01.2010)

<http://www.bianet.org/2003.03.10.17212.html> (Erişim Tarihi: 10.03.2003)

EKLER

EK-1

ANKET FORMU

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE ETKSİ VE BİR UYGULAMA

Değerli Katılımcı;

Bu anket çalışması yukarıda başlığı sunulan yüksek lisans tezinin araştırma kısmını desteklemek amacıyla geliştirilmiştir. Araştırma işletmelerin hangi örgütsel iklim boyutunda olduğunun araştırılması, devamında birey, grup ve örgüt çapında farklılıklarının incelenerek çalışanların farklılıklara yönelik tutumlarını, farklılık iklimini ve algılamasını ölçmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada sektör tercihi yapılmamıştır ve çeşitli sektörlerde uygulanması amaçlanmaktadır. Anketin tahmini cevaplama süresi 10 dakika olarak planlanmıştır. **Bu çalışma sonucu elde edilen bulguların sunumunda cevaplayıcıların ve katılımcı firmaların isimleri kullanılmayacaktır.** İstenildiği takdirde çalışmanın bulguları katılımcı firmalara rapor halinde sunulacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilimsel bir çalışmaya yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ediyor, saygılar sunuyoruz.

Tezin Sahibi
Yunus KIZIL
(Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst.)
İletişim Bilgileri (Yunus KIZIL için):
Cep tel: 0505 8165316
Adres: Niğde Faik Şahenk Teknik ve End.
Meslek Lisesi
El-Mek:hedef2023@mynet.com
ideal2023@hotmail.com

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Özcan YENİÇERİ
(Niğde Üniversitesi İşletme Böl.)

II. BÖLÜM: ANKET SORULARI

1.Aşağıdaki özelliklerden hangisi veya hangileri bir insanı diğerlerinden 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"/> Geldiği Yöre	<input type="checkbox"/> Dini inançları
<input type="checkbox"/> Ülkesi	<input type="checkbox"/> Kişiliği	<input type="checkbox"/> Dış görünüşü	<input type="checkbox"/> Hepsisi
<input type="checkbox"/> Diğer nedenler(Lütfen belirtiniz).....			
2. Hangi yönleri farklı olan bir kişi ile aynı çalışma ortamında olmayı 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"/> Geldiği Yöre	<input type="checkbox"/> Dini inançları
<input type="checkbox"/> Ülkesi	<input type="checkbox"/> Kişiliği	<input type="checkbox"/> Dış görünüşü	<input type="checkbox"/> Hepsisi
<input type="checkbox"/> Diğer nedenler(Lütfen belirtiniz).....			
3. İş hayatı dışında hangi yönleri farklı olan kişilere uzak davranırsınız?			
<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"/> Geldiği Yöre	<input type="checkbox"/> Dini inançları
<input type="checkbox"/> Ülkesi	<input type="checkbox"/> Kişiliği	<input type="checkbox"/> Dış görünüşü	<input type="checkbox"/> Hepsisi
<input type="checkbox"/> Diğer nedenler(Lütfen belirtiniz).....			
4. Farklı olduğunu düşündüğünüz kişilerin örgüte faydaları nelerdir?			
<input type="checkbox"/> Yaratıcılık	<input type="checkbox"/> Hoşgörü düzeyi artması	<input type="checkbox"/> Esneklik	
<input type="checkbox"/> Problemlere karşı çözüm zenginliği		<input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz).....	
5. Örgütlerde farklı yönleri olan kişiler hangi problemlerin çıkmasına sebep olurlar?			
<input type="checkbox"/> İletişimsizlik/Anlaşmazlık		<input type="checkbox"/> Problem çözmede aksaklıklar	
<input type="checkbox"/> Örgütsel bütünlüğün engellenmesi		<input type="checkbox"/> Kararsızlık	
<input type="checkbox"/> Çatışma ve yabancılaşma		<input type="checkbox"/> Diğer (lütfen belirtiniz).....	
6.İşyerinde size benzeyen insanlarla çalışmanın faydaları ne olabilir?			
<input type="checkbox"/> İletişimin/anlaşmanın kolay olması		<input type="checkbox"/> Problem çözmede kolaylık	
<input type="checkbox"/> Karar almada kolaylık		<input type="checkbox"/> Ekip ruhunun oluşması	
<input type="checkbox"/> Yaratıcılığın artması		<input type="checkbox"/> Esneklik kazanılması	
<input type="checkbox"/> Düşünce Zenginliği		<input type="checkbox"/> Diğer(lütfen belirtiniz).....	
7. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın sakıncaları ne olabilir?			
<input type="checkbox"/> Tekdüzelik		<input type="checkbox"/> Problem çözmede zorluk	
<input type="checkbox"/> Yaratıcılığın azalması		<input type="checkbox"/> İşyerinde sıkıcı bir ortam oluşması	
<input type="checkbox"/> Terfi ve yükselmelerde sıradanlık		<input type="checkbox"/> Düşünce fakirliği	
<input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz).....			

8.Aşağıdaki soruları “ 1=Hiç, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Genellikle, 5=Daima” yı ifade edecek şekilde cevaplayınız.	HIÇ (1)	NADİREN (2)	BAZEN (3)	ENELLİKLE (4)	DAİMA (5)
1.Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum	1	2	3	4	5
2.Bu işyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olamayan şakalar duyuyorum	1	2	3	4	5

3. İşyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kaldım.	1	2	3	4	5
4. İşyerinde problemlerin çözümüne tüm çalışanlar dâhil edilir.	1	2	3	4	5
5. Bu işyerine ait olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
6. Yöneticilerim farklılık ve pozisyonuna bakılmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.	1	2	3	4	5
7.Örgüt yönetimi eşit fırsat, ayrımcılı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarına açık destek verir.	1	2	3	4	5
8. Farklılıklarla ilgili konularda yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	1	2	3	4	5
9.Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.	1	2	3	4	5
10. bu işyerinde eğitim, kariyer ve terfi (meslek içinde yükselme) konularında tüm çalışanlara eşit davranılmaktadır.	1	2	3	4	5
9.Aşağıdaki soruları "1= Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum 3= Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum" u ifade edecek şekilde cevaplayınız.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM (3)	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1. İşletmemiz içinde çalışanlara yol gösterecek ve tüm personelin paylaştığı yazısız kurallar yoktur.	1	2	3	4	5
2.İşletmenin tüm çalışanlarca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı yoktur.	1	2	3	4	5
3.İşletmemiz içinde doğruluğu çalışanlar tarafından kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır.	1	2	3	4	5
4.İşletmemizin her kademedeki çalışanlarca paylaşılan değerleri yansıtan sembolleri vardır.	1	2	3	4	5
5.İşletmemizde değerleri vurgulayan düzenlemeler vardır.	1	2	3	4	5
6. işletmemizin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü bir farkı yoktur.	1	2	3	4	5
7.Çalışanlar işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılır	1	2	3	4	5
8. Örgüt çalışanları örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdır.	1	2	3	4	5
9. Bu işyerinde farklılıkları olumlu buluyorum	1	2	3	4	5
10.Farklılıklarımız iş yapma şeklimizin bütün müşterilerimizin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamamıza olanak sağlar	1	2	3	4	5
11. İşyerinde farklılıktan kaynaklanan ilişki ve iletişim problemleri yaşanır	1	2	3	4	5

12. Çalışanlar farklılıklarını gizleme ihtiyacı duyar	1	2	3	4	5
13. İşletme içinde farklılıklar çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenir.	1	2	3	4	5
14. Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılır. (Ör.: engelli yolları, ibadet yerleri, dini ve milli bayram tatilleri vs.)	1	2	3	4	5
15. Çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışlar işletmede çalışanlar tarafından olumlu karşılanır	1	2	3	4	5

10. Anketimize eklemek istediğiniz görüş ve düşünceleriniz

.....

.....

.....

.....

.....

İlginiz için teşekkür ederiz

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Tarsus'ta doğdu. İlkokulu Beydeğirmeni İlkokulunda, ortaokulu ve liseyi Tarsus Barbaros Hayrettin Ortaokulu ve Lisesi'nde tamamladı. 2002 yılında Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen ve Teknoloji Öğretmenliği Bölümünden mezun oldu. 2004–2005 yılları arasında vatani görevini 299.Dönem Yedek Subay olarak Hakkâri-Çukurca'da J.Atğm. Olarak yaptı. 2005 yılında Niğde ili Çiftlik ilçesinde Fen ve Teknoloji Öğretmeni olarak göreve başladı. 2008 yılında Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisansa başladı. 2011 yılında mezun oldu. Halen Niğde Merkez Faik Şahenk Anadolu Teknik Lisesi'nde müdür yardımcısı olarak çalışmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.