

**T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA :
TEKSTİL VE MADEN SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

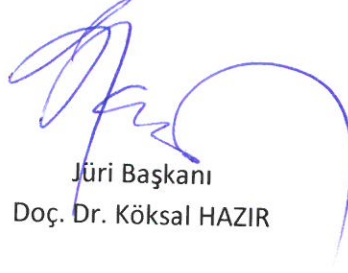
Baran POLAT

DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Ayşe Esmeray YOĞUN

Mayıs,2015

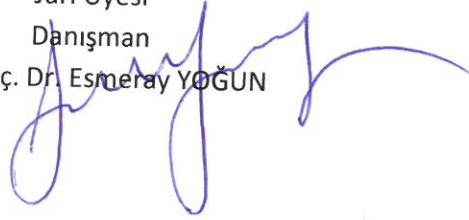
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Baran POLAT tarafından hazırlanan "Farklılıkların Yönetimi Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Araştırma: Tekstil ve Maden Sektörü Örneği" başlıklı bu çalışma 18/05/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

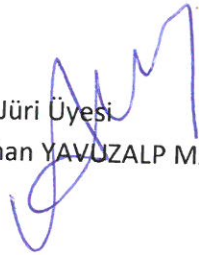


Jüri Başkanı
Doç. Dr. Köksal HAZIR

Jüri Üyesi
Danışman
Yrd. Doç. Dr. Esmeray YOĞUN



Jüri Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı yaparken maddi ve manevi desteğini esirgemeyen ve büyütüp bu günlere gelmemi sağlayan babam Samet Polat'a ve annem Sebahat Polat'a, sürekli destek olan kardeşim Berfin Polat'a, tezin planlanmasında desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ayşe Esmeray Yoğun'a, ayrıca tez dönemi boyunca her gün yanımda olup bana bilgi ve deneyimlerini, yardımlarını paylaşmaktan asla sıkılmayan oda arkadaşım ve dostum doktora öğrencisi Ahmed Zareer'e çok teşekkür ederim.

Baran POLAT

Mersin, Mayıs 2015

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA :
TEKSTİL VE MADEN SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Baran POLAT

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mayıs 2015

ÖZET

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, küreselleşmenin de etkisiyle bilgi çağı olarak nitelendirilebilecek bir yüzyıldır. Farklılıkların yönetimi; çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duymayı ve bu farklılıkları, işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde benimsetmeyi gerektirmektedir. Bu amaçla benimsenmesi, saygı duyulması ve yönetilmesi gereken bu farklılıklar, çalışmamızın temel inceleme alanını oluşturmaktadır. Çalışanların farklılık algılarının ne olduğunun belirlenmesi ve farklılıkların yönetiminin; bireysel ve örgütsel bazda farklılık iklimindeki algılanmalarını amaç edinen bu çalışmanın uygulama bölümünde, Diyarbakır kentinde, tekstil ve maden sektöründe faaliyet gösteren iki işletmenin 294 çalışanına anket yöntemi ile uygulanmıştır. Bu anket sonucunda; çalışanların farklılık algısı eğitim, cinsel yönelim, iletişimsizlik/anlaşmazlık, ve iletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması gibi unsurlar ön plana çıkmıştır. Ayrıca çalışanların çalışma ortamındaki bireysel farklılıklar algısı, örgütsel farklılık yönetimi algısı ve genel olarak farklılıkların yönetimi algısı da yüksek düzeyde olumlu bulunmuştur.

Anahtar kelimeler : Farklılık, Farklılıkların yönetimi

Sayfa adedi : XII + 108

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ayşe Esmeray YOĞUN

COMPARATIVE STUDY ON THE MANAGEMENT OF DIVERSITY: THE CASE OF
TEXTILE AND MINING SECTORS

(Master's Theses)

Baran POLAT

TOROS UNIVERSITY
INSTITUTION OF SOCIAL SCIENCE

MAY 2015

ABSTRACT

Globalization was one of the factors that affected the development of knowledge in 21st century. Diversity management is considered to be one of the most important concepts in management science. Nowadays, enterprises are required to adapt the diversity management and respect the differences between its employees, in order to, provide competitive advantage. However, this study is based the adaption, respect and managing the diversity. This research, aimed at determining the employees perception of diversity and determining the diversity management in divers climate from the individual and organizational point of view. Questionnaire was applied on two companies from the textile and mining sectors and 294 employees participated in the questionnaire. As result, education, sexual orientation, miscommunication/conflict and communication/agreement came as most important element influencing the employee's perception of diversity. Moreover, the finding showed that there a positive perception in high level in accordance to diversity management from the individual and organizational point of view.

Key words : Diversity, diversity management.

Page : XII + 108

Supervisor : Asst.Prof. Ayşe Esmeray Yoğun

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
KISALTMALAR.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİL LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK

1.1.Farklılık Kavramı İle İlgili Kavramlar.....	2
1.1.1.Farklılık.....	2
1.1.2.Farklılık ve Eşitlik.....	3
1.1.3.Ötekileştirme ve Ayrımcılık.....	4
1.2.Farklılığın Sebepleri.....	5
1.2.1.Doğal Sebepler.....	5
1.2.2.Sosyo-Kültürel Sebepler.....	5
1.2.3.Psikolojik Sebepler.....	6
1.3.Farklılık Boyutları.....	6
1.4.Farklılık Boyutları İle İlgili Yaklaşımlar.....	8
1.4.1.Faktör Yaklaşımları.....	8
1.4.1.1.İki Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı.....	8
1.4.1.2.Çok Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı.....	11

1.4.2.Demografik Yaklaşımlar.....	12
1.4.2.1.Irk.....	13
1.4.2.2.Etnisite.....	14
1.4.2.3.Cinsiyet.....	14
1.4.2.4.Cinsel Yönelim.....	15
1.4.2.5.Yaş ve Deneyim.....	16
1.4.2.6.Bölge ve Şehir.....	16
1.4.3.Sosyal ve Kültürel Farklılıklar.....	17
1.4.3.1.Değerler ve Tutumlar.....	17
1.4.3.2.Medeni Durum.....	18
1.4.3.3.Kültür.....	18
1.4.3.4.Dini inanç ve Farklılıklar.....	19
1.4.4.Kişisel Farklılıklar.....	19
1.4.4.1.Kişilik.....	19
1.4.4.2.Kabiliyet ve Beceri.....	20
1.4.4.3.Zihinsel ve Duygusal Yetenek.....	20
1.4.4.4.Sosyal Özellikler.....	21
1.4.4.5.Fiziki Yetenek ve Bedensel Engelliler.....	21
1.5.Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar Ve Sosyo Psikolojik Kuramlar.....	22
1.5.1.Farklılıklarla ilgili Yaklaşımlar.....	22
1.5.2.Farklılıklarla ilgili Sosyo-Psikolojik Kuramlar.....	23
1.5.2.1.Sosyal Kimlik Kuramı.....	24
1.5.2.1.1.Sosyal Karşılaştırma Kuramı.....	24
1.5.2.1.2.Sosyal Kategorileşme Kuramı.....	25
1.5.2.1.2.1.Stereotip (kalıp yargı) ve Önyargı Kavramı.....	26
1.5.2.1.2.2.Ayrımcılık ve Ötekileştirme Kavramı.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME-FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Küreselleşme Yaklaşımı.....	29
2.1.1.Küresel Düşünce Anlayışı.....	29
2.1.1.1. Küreselleşme ve Farklılaşan Yönetim Anlayışı.....	30
2.1.1.2.Küreselleşme Karşıtı Düşünce Anlayışı.....	31
2.1.1.2.1.Milliyetçilik yaklaşımı.....	31
2.1.1.2.2.Bölgesel Bütünleşme.....	31
2.1.1.2.3.Ticari Korumacılık.....	32
2.1.1.2.4.Statükocular (Bağlılık Kuramcıları).....	32
2.1.1.2.5.Yeşil Barışçılar.....	33
2.1.2.Küresel Düşün, Yerel Uygula Anlayışı.....	33
2.2.Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Tanımlar.....	34
2.3.Farklılıkların Yönetiminin Tarihçesi.....	37
2.4.Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler.....	39
2.5.Farklılıkları Yönetmenin Avantajları.....	40
2.5.1.Farklılıkları Yönetmenin Bireyler Açısından Faydaları.....	40
2.5.2.Farklılıkları Yönetmenin Örgütler Açısından Faydaları.....	41
2.5.3.Farklılıkları Yönetmenin Toplum Açısından Faydaları.....	42
2.6.Farklılıkları Yönetmenin Dezavantajları.....	42
2.7.Farklılık Yönetimi İle İlgili Mitler-Söylemler.....	43
2.7.1.Farklılıkların yönetimi ile ilgili mitler.....	43
2.7.1.1.Meritokrasi Miti.....	43
2.7.1.2.Renk Körlüğü Miti.....	44
2.7.1.3.Erime Potası.....	44
2.7.1.4.Yabancılardan Üstün Tutma (Nativizm).....	45
2.7.2.Farklılık Yönetimi İle İlgili Söylemler.....	45

2.8.Türkiye’de Farklılıkların Yönetimine ilişkin Çalışmalar.....	46
2.9.Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı.....	50
2.10. Örgütlerin Farklılıkların Yönetimi Modelleri.....	51
2.10.1. R.Roosevelt Thomas’ın Modeli.....	51
2.10.2.Taylor cox’un Modeli.....	52
2.10.3.Gary Powell’ın Modeli.....	53
2.10.4.Robert Golembiewski’nin Modeli.....	53
2.10.5.Mor Barak’ın Kapsayıcı Modeli.....	54
2.11.Farklılıkların Yönetiminde Örgüt Kültürünün Rolü Ve Etkisi.....	55
2.11.1.Örgüt Kültürü Teşhisi.....	55
2.11.1.1.Kültürel Sınıflandırma.....	55
2.11.1.1.1.Bölümlemiş Örgüt Kültürü.....	56
2.11.1.1.2.Kar Amacı Güden/Ticari Örgüt Kültürü.....	56
2.11.1.1.3.Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü.....	57
2.11.1.1.4.Topluluksal Örgüt Kültürü.....	57
2.11.1.2.Örgüt kültüründe Farklılık Yaratma Stratejisi.....	58
2.11.1.2.1.Paylaşılan Örgüt Vizyonu Yaratma.....	58
2.11.1.2.2.Örgütsel Model Yaratma.....	59
2.11.1.3.Farklılık Stratejilerinin Belirlenmesi.....	59
2.11.1.3.1.Farklılıklardan Kaçınmak.....	60
2.11.1.3.2.Farklılıkları Bastırmak.....	61
2.11.1.3.3.Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek.....	61
2.11.1.3.4.Farklılıkları Yaratıcı Kılmak.....	62
2.11.2.Örgüt Kültürünü Şekillendirme.....	63
2.11.3.Örgüt Kültürünün Gözlemlenmesi.....	63
2.11.4.Kültürel Sinerjinin Oluşturulması.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA : TEKSTİL VE MADEN SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Konusu.....	65
3.2. Araştırmanın Amacı.....	65
3.3. Araştırmanın Önemi.....	66
3.4. Araştırma Modeli.....	67
3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	67
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	68
3.7. Araştırmanın Yöntemi.....	68
3.8. Değerlendirme Metodolojisi.....	69
3.9. Araştırma bulguları.....	70
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKLAR.....	93
EKLER.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	108

KISALTMALAR

Kısaltma

ABD

NAFTA

NO

SYF.

TDK

VS.

Bibliyografik Bilgi

Amerika Birleşik Devletleri

Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması

Numara

Sayfa

Türk Dil Kurumu

Vesaire

TABLÖLAR

Sayfa No

Tablo 1 Farklılık Türleri ve Grupları 1 (Gruplandırılmış farklılık Türleri).....	11
Tablo 2 Farklılık Türleri ve Grupları 2 (Gruplandırılmış farklılık Türleri).....	12
Tablo 3 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	70
Tablo 4 İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Yapan Özelliklerin Dağılımı.....	71
Tablo 5 Aynı Ekipte Bulunulmak İstenmeyen Yönlerin Dağılımı.....	71
Tablo 6 Mesafeli Davranmaya Neden Olan Özelliklerin Dağılımı.....	72
Tablo 7 Farklı Yönleri Olan Kişilerin Olduğu Ekipte Karşılaşılabilecek Sorunlara İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	72
Tablo 8 Farklı Yönleri Olan Kişilerin Olduğu Ekipte Oluşabilecek Avantajlara İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	73
Tablo 9 Farklı Yönleri Olan Kişilerle Bir Arada Çalışmanın Yararlarına İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	73
Tablo 10 Farklılıkların Yönetimi Algısı Ölçeği Betimsel İstatistikleri.....	74
Tablo 11 Farklılıkların Yönetimi Algısının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	74
Tablo 12 Farklılıkların Yönetimi Algısının Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	74
Tablo 13 Farklılıkların Yönetimi Algısının Pozisyona Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	75
Tablo 14 Farklılıkların Yönetimi Algısının Sektöre Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	76
Tablo 15 Farklılıkların Yönetimi Algısının Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	76

Tablo 16 Farklılıkların Yönetimi Algısının Meslekteki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	77
Tablo 17 Farklılıkların Yönetimi Algısının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	78
Tablo 18 Farklılıkların Yönetimi Algısının İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Yapan Özellikler Görüşlerine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	79
Tablo 19 Farklılıkların Yönetimi Algısının Aynı Ekipte Bulunmayı İstememe Nedenlerine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	80
Tablo 20 Farklılıkların Yönetimi Algısının İş Dışındaki Hayatında Mesafeli Durma Nedeni Olan Farklılıklara Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	81
Tablo 21 Farklılıkların Yönetimi Algısının Farklılıkların Aynı Ekipte Olmasının Getireceği Sorunlara İlişkin Görüşlere Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	82
Tablo 22 Farklılıkların Yönetimi Algısının Farklılıkların Aynı Ekipte Olmasının Avantajlarına İlişkin Görüşlere Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	83
Tablo 23 Farklılıkların Yönetimi Algısının Farklılıkların Kendisine Benzeyen Kişilerle Bir Arada Çalışmanın Yararlarına İlişkin Görüşlere Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	84

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1 Farklılığın Temel boyutları.....	7
Şekil 2 Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları.....	9
Şekil 3 Gözlenebilen ve Gözlenemeyen (Daha az gözlenebilen) varlıklar.....	10
Şekil 4 Tutum – Davranış ilişkisi.....	17
Şekil 5 Kimliği Oluşturan Etmenler.....	20
Şekil 6 Ayrımcılık - Önyargı - Ötekileştirme Arasındaki İlişki.....	28
Şekil 7 Farklılıkların Yönetimi Modeli.....	36
Şekil 8 Farklılık Yönetiminde Tarihsel Süreç.....	38
Şekil 9 Goffes ve Jones Kurum Kültürü Modeli.....	56
Şekil 10 Örgütlerde Farklılık Stratejileri.....	60
Şekil 11 Araştırma Modeli.....	67

GİRİŞ

İnsanlık varoluşundan bu yana çeşitli bilimsel, teknolojik ve de sosyolojik gelişim ve adımlar keşfederek kendisine katkıda bulunmuştur. Bu katkılar her ne kadar birey olarak, ülke olarak, coğrafi bölge olarak, yani daha çok yerel olarak fayda sağlama amacıyla gözükse de aslında bütün insanlığın hizmetine yönelik olarak atılmış adımlardır.

Her insan kendine özgü birtakım farklılıklara sahip olabilir. Bu farklılıklara yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk, fiziksel yetenekler, cinsel yönelim, din ve inanç, iletişim tarzı vs. örnek verilebilir. Bu farklılıklar yaş, cinsiyet gibi görünen farklılıklar olabileceği gibi; kişilik, eğitim, tecrübe gibi görünmeyen farklılıklar da olabilmektedir. Aynı zamanda bu farklılıkların sebepleri doğal sebepler olabileceği gibi, sosyo-kültürel ve hatta psikolojik sebepler de olabilmektedir.

Farklılıklar hayatımızı zenginleştiren önemli unsurlar ve değerlerdir. Bu değerler, beraber olduğu zaman birbirlerine katma değer verir. Bu kendine özgü ve bireysel görünen zenginlikleri, aynı zamanda bir toplumda genel olarak da görebiliriz. Bu açıdan bakıldığında farklılıklarımız toplumumuzu da şekillendirmektedir. Var olduğu toplumun hareket alanında kendini gösteren işletmeler de bu farklılıkları göz önünde bulundurarak ona göre ürün/hizmet anlayışını geliştirir. Böylece hitap ettiği toplumda kendini görünürlüğe çıkarır. Ancak işletmelerin yalnızca böyle bir anlayışı olması yetmeyecektir. Modern yönetim anlayışı ve tekniklerinde farklılıklara değer verildiği bilinmektedir. Farklılıkların yaratacağı pozitif durumlardan yararlanma düşüncesini kendine uygulamak isteyen işletmeler, kendi işgücündeki farklılıkların da farkına vararak onları yönetmek isterler. Böylece de farklılıkların yönetimi kendi hareket alanını yaratmış olur.

Rekabet kavramı, günümüzde işletmeler ile onların yakın çevresinin hızlı bir yolda, üretken bir şekilde kendini geliştirmesini ve de diğerlerine göre daha iyi olduğunu göstermesini sağlayacak tutum ve davranışlar sergilemesini zorunlu kılmıştır. Bu davranışlar, işletmenin yol haritasında ona motivasyon ve pekiştirici görevler katacaktır. Bu yüzden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için modern yönetim yaklaşımlarından olan ve farklılığa gören ve ona değer veren bir yaklaşım olarak farklılıklar yönetimini işletme kültürüne yerleştirmeliyiz. Çünkü; farklılıkların Yönetiminin amacı, işletmenin amaçlarına, hedeflerine katkıda bulunmasını sağlamaya çalışmak demektir.

BÖLÜM - 1

FARKLILIK

Tez çalışmasının bu bölümünde farklılığın ve farklılıkla ilgili kavramların tanımı, farklılıkların sebepleri, temel boyutları ve bu boyutlar ile ilgili yaklaşımlar konularına değinilecektir. Son bölümde ise farklılıklar ile ilgili yaklaşımlara değinilip, sosyopsikolojik kuramları anlatılacaktır.

1.1.Farklılık kavramı ile ilgili kavramlar

1.1.1.Farklılık

Farklılık, içerisinde çeşitli ve farklı yorumları bulunduran bir kavramdır ve bu yüzden konuyu daha iyi anlayabilmek için bu kavramın ne olduğunun açıklanması gerekmektedir (Hubbard, 2004:27). Bu yüzden aşağıda farklılıkla ilgili bazı tanım ve anlamlara bakmak konuyu daha geniş bir pencereden görmek adına daha iyi olacaktır.

“Diversity” kelimesi Türkçe’ye birinci anlamda farklılık olarak çevrilirken, ikinci anlam olarak da çeşitlilik olarak çevrilmiştir. Bu kavrama farklılık anlamında baktığımızda; farklı din ve inanç, ulus, ırk ve etnik kökenden gelen kişiler ya da toplulukların varlığını bilmemizi ve farkında olmamızı anlatıyor. Çeşitlilik anlamında baktığımızda ise; aynı cins topluluklar içinde dahi farklılaşmanın olabileceğini bize gösteriyor. cinsiyet, şive ile konuşma, engelli olma vb. gibi durumlar buna örnek olarak verilebilir (URL 1, 2014).

Farklılık kavramıyla insanlar arasında ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler vb. gibi var olan farklılıklar ve çeşitlilikler anlatılıyor (Sürgevil, 2010:2).

Farklılığın kelime anlamının Türk Dil Kurumuna göre iki anlamı var: Birincisi, “*Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık*” iken; ikinci anlamı ise felsefi anlamda olan “*Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik*” olarak tanımlanmaktadır (URL 2, 2014).

Geri E.H.Mcardle ise farklılıklarla ilgilenilmeyip, açık seçik anlatılmayıp, çözülmeyince çatışmalara sebep olması kaçınılmazdır diyor ve farklılıkların diğer insanların önyargılarıyla değerlendirildiğinde, olumsuz faktörler olarak görüldüğünü söylüyor (McArdle, 1999:37).

Farklılığın olumsuz ve dezavantaj yaratacak görüntüsü, işletmeleri ve farklılığa sahip olan örgütler için ilk başta ürkütücü gibi görünse de asıl önemli olanın farklılığın iyi yönetilmesi ile oluşan pozitif katma değer ve onun örgüte verdiği sinerji ile olumlu durumlarıdır.

1.1.2.Farklılık ve eşitlik

Eşit; bir başkası ile boyut, ölçü, güç, nitelik, nicelik bakımından aynı olan, yani birbirinden eksik veya fazlası olmayan, aynı haklardan aynı düzeyde yararlanma anlamına gelmektedir (Dictionnaire Larousse Ansiklopedi sözlük, 1994:801).

Eşitlik ise; temel hak ve yükümlülüklerin yasalarla güvence altına alınmış olması, bütün vatandaşların eşit ve özdeş olması, seçme ve seçilme ile yurdun yönetimine katılması ve kişilerin eğitim, kültür, ekonomik vb. alanlarda kendilerini geliştirebilmeleri için eşit imkanların sağlanmasıdır (TDK Büyük Türkçe sözlük, 2005:237).

Bir başka tanıma göre de eşitlik ilkesi; kişinin doğuştan ya da sonradan kazanılmış özellik ve yeteneklerini dışarıda tutarak, her bireyin aynı değeri taşıdığından bahseder ve bu da özgürlüğü tanımlar. Çünkü; herkesin kişiliğini geliştirmek için bu özgürlüklerden eşit bir şekilde yararlanma hakkı vardır (AnaBritannica genel kültür ansiklopedisi, 1994:401).

Her birey kendine ait yetenek ve niteliklere sahiptir. Bu yetenek ve nitelikleri görmezden gelip onları birbiriyle eşit görmek; onların kendilerini özgürce geliştirmelerine olanak tanımayan bir eşitliği savunmak; zeka, özellik ve fiziksel açıdan eşit olmayan kişileri de bu şekilde korumaya çalışmak; büyük eşitsizliklere yol açar. Bu nedenle yöneticiler siyasi ve hukuksal olarak her bireye eşit olanakları sağlamaya çalışırken, kişilerin bireysel farklılıkları nedeniyle eşit olamadıklarını unutmamalıdır (Begeç, 2004:10).

Özetleyecek olursak; aynı anneden doğan kişilerin bile aynı yetenek, özellik ve de fiziksellikte olmadığını biliyoruz. Bu açıdan bakıldığında, herkesin sonradan birtakım

özellikler kazandığını ve bu yüzden bu kişisel gelişim sürecinde kişilerin gerek bir örgüt içinde gerekse de toplumda kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak doğru bir yaklaşım örneği gösterecektir. Çünkü; her bireyin diğerinden farklı doğuştan bir zeka seviyesi, özelliği ve de yeteneği vardır. Bu farklılıkları görerek onlara eşit ve özgür olarak sağlamak, daha rasyonel bir yaklaşım sergilemek demektir. Öteki bir durumda sadece sembolik bir eşitlik durumu oluşacak ve aslında temelde büyük eşitsizlikleri doğuracaktır.

1.1.3.Ötekileştirme ve ayrımcılık

Ötekileştirme ; bir grubu, etniyi, kişiyi dışarıda bırakmak, mesafeyi korumak için uzak tutmak ve farklılaştırmak amacıyla, birçok halk, grup ve toplumun, kendilerinden olmayanlar şeklinde tanımladıkları hakkında yargıları üretmesidir (Naya, 2010:56).

Ayrımcılık ise: Cinsiyet, etnik köken, din, ırk gibi tespit edilebilen belirgin özelliklerle ön yargı ve negatif davranışların bireye gösterilmesidir (Barker, 1995:178). Ayrımcılığın her zaman negatif olmayıp, pozitif ayrımcılığın var olduğu da bilinen ve uygulanan bir gerçek olmasına rağmen; burada farklılığın ötekileştirilmesi ve negatif ayrımcılık ile ilişkilendirilmesi baz alınmıştır.

Ayrımcılık, dışlama ve ötekileştirme birbirleriyle iç içe geçmiş kavramlardır. Ayrımcılığa maruz kalan ve dışlanan birey ve grup, böylelikle sosyal statüden dışlanmakta böylece de dezavantajlı hale gelmektedir (Aypar, 2014:1).

Ayrımcılığın önlenmesi artık “farklılık zenginliktir” sloganı içinde değerlendirilebilecek bir durum değildir. Türkiye’de bu ifade biçimi etnik ayrımcılık yapılmaması için söylenen sıradan cümlelerden biridir. Bireyler tüm farklılıklar ve onlara yönelik yargılar, önyargılar ve ayrımcılık konusunda yeterince bir farkındalığın içinde değildirler. İlginç bir pratik olarak, ayrımcılığa maruz kalan gruplara ve kişilere karşı önyargılı ve ayrımcı davranışlar gösterebilmektedirler. Bu durum şiddetin mağduru olan bir kişinin şiddeti öğrenmesine benzemektedir ve bu anlamda ayrımcılık da aynı zamanda bir nefret suçudur (Coşkun, 2012:273).

Özetlersek; ayrımcılık ve ötekileştirme, bugün bütün dünya’da en çok konuşulan kavramlar arasındadır. Bunun nedeni bu kavramların bir sorun halini güncel bir şekilde korumaya insan davranışlarında ve ortamlarında göstermesidir. Var olan bu sorunu çözüme örgütlere, işletmelere önemli görevler düşüyor. Bu görevler; sadece toplumsal

görevler değil, aynı zamanda farklılıkların yönetiminin işletmeye getireceği işlevsel katkı ile işletmenin genel performansını ve verimini artıran sorumluluklardır.

1.2.Farklılığın sebepleri

Farklılıklar değişik sebeplerden, etmenlerden dolayı ortaya çıkabilirler. Bunlar doğarken olabildiği gibi sonradan da birtakım etkilerle oluşabilmektedir.

1.2.1.Doğal Sebepler

Daha önce de vurguladığımız gibi bir takım farklılıklar kişinin kontrolü dışında oluşurlar. Doğal sebepler de işte bu kontrolün dışındadırlar. Doğal sebepler kişiyi başlı başına zorla bir rolün içine sokar ve içinde bulunduğu topluma göre ayak uydurmasını bekler.

İnsanın ırkını, doğduğu yeri, annesini, babasını seçme sansı yoktur. Doğduğu anda tıpkı cinsiyeti gibi kendisi bu olguların içinde bulur. Bulduğu toplum tarafından da bu olguların rollerini yapması beklenir. Bundan dolayı doğal farklılıklara evrensel insan hakları penceresinden bakılması ve doğal olan bu farklılıkların örgütlerin sosyal yapılarını güçlendirdiğinin bilinmesi gerekir (Kızıllı, 2011:11).

1.2.2.Sosyo - Kültürel Sebepler

Her toplum kendine ait bir takım özellikler ve davranışlar gösterir. Bu davranışlar, içinde yaşayan insanlarla kalıplaştığı için de kendine has özellikler alır.

Toplumunu oluşturan temel yapı taşı da kültürdür. Kültür toplumdan ayrı düşünülemez. Çünkü; kültürün içinde örf ve adetler, tarih, dil, yemekler vb. başlıklar bulunur. Bu anlamda kültürün sosyolojik etmenler taşıdığı da değiştirilemez bir gerçektir. İnsanlar da sosyal varlıklardır. Çünkü; içinde yaşadığı toplum tıpkı bir öğretmen gibi onun hayat tarzını, değer ve tutumlarını şekillendirir. Kültür sözcüğünün uzun bir tarihçesi vardır. Aşağıda kültürün bazı tanımlarına bakacak olursak;

Kültür; toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi miras, duygu ve düşünceler ile hareketlerinden oluşan kalıplarla maddi ve manevi eserlerin tümüdür (Güçlü, 2003:147).

Kültür konusu, sosyolojinin temel başlıklarından birisidir. Kültür, bilgiyi sanatı, ahlâkı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın cemiyetin bir üyesi olması

dolayısıyla kazandığı diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları da içine alan bir bütündür (Erkal,1982; aktaran Hasanoğlu 2004:45).

Maddi kültür; toplumun kullandığı kapkacak, giyim eşyaları, her türlü alet vb. iken manevi kültür ise; toplumun en başta dili, edebiyatı, sanatı, felsefesi, örf ve adetleri, ahlak kuralları, düşün şekilleri, halk inançlarıdır (Meydan ve Polat, 2010:126).

Sonuç olarak farklılıkların en önemli sebeplerinden birini de sosyo-kültürel etmenler olarak görebiliriz.

1.2.3.Psikolojik Sebepler

Birçok davranışın kökeninin bilinçaltında ve akıldışı alanlarda aranması gerekiyor. Bu yüzden, davranışları izah ederken sadece birinin öne sürdüğü somut kavramlara bakarak, davranışlarını haklı çıkarmak için giriştikleri çabalarla yetinmemeli ilgili kimsenin kişiliğini oluşturan psikolojik faktörleri de düşünmeliyiz. Örgütler açısından da insanı makineden ayıran duygularıdır. İşletmeyi sabote etmeyi düşünen insan da, işletme için hayatını feda eden insan da yine aynı farklılıktan beslenir. Bu nedenle psikolojik faktörlerden kaynaklanan farklılıklar inceleme alanı en zor farklılıklardır (Kızıl, 2011:15). Çünkü; psikolojik etmenler toplum içinde yaşamını sürdüren kişiyi güncellelikle takip eder ve onu tanımlarken kendi araçlarını kullanır.

1.3.Farklılık boyutları

Yaşadığımız dünyada her gün yeni bir bebek doğmaktadır. Doğan bu bebekler, çeşitli özellikte ve biçimde dünyaya gelirler. İşte bu çeşitlilik o bebekleri birbirinden ayıran şeyler olan farklılıkları oluşturuyor. Var olan bu farklılıkların bazıları doğarken, bazıları da içinde bulunduğu toplumla birlikte sonradan oluşuyor. Farklılıklar mozaigi denilen kavram da böylelikle ortaya çıkıyor.

Esty, Griffin ve Hirsch (1995) çalışma yaşamında önemli olduğunu düşündükleri on farklılık boyutuna odaklanmışlardır. Bunlar aşağıdaki gibidir.

Şekil 1.Farklılığın Temel boyutları



Kaynak : Esty, Griffin ve Hirsch,1995; aktaran Sürgevil, 2010:8

Şekilde görülen boyutlara göre insanlar, bu noktalardan sonra farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmadan sonra ise (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995; aktaran Sürgevil, 2010:9) :

- erkek ve kadın
- renksel ırk ve farklılık (siyahiler vb.)
- çeşitli kültürlerden insanlar
- farklı din ve inançlardan insanlar
- yaşlı ve genç insanlar
- gayler, homoseksüeller, lezbiyenler ve biseksüeller
- farklı sosyal sınıflardan insanlar
- örgütün farklı basamaklarından olan çalışanlar
- ailevi sorumlulukları farklı olan insanlar
- yabancı uyruklu kişiler
- engelli insanlar

Farklı olan insanların kendi yaşamlarını şekillendirdiği gibi başka insanların hayatına yön vermesi, kültürel değerlerini transfer girişiminde bulundurması, başkalarının algılarını etkilemesi ve böylelikle de etkileşim içinde yaşamını devam ettirmesi doğal bir biçimdir. Çünkü; sosyal bir varlık olan insan paylaşır. Paylaşılan değer de geleceğe anlam yükler. İşte bu anlamlar iş hayatına da yön verir. Farklılıkların yönetiminde bu yüzden

herkese bir rol düşer. Bu rolleri (farklılıkları) beraber paylaşıp birbirlerini tamamlayan insanlar işletmeler (örgütler) için de sorumluluklarını yerine getirmiş olur.

1.4.Farklılık boyutları ile ilgili yaklaşımlar

Farklılıkları daha iyi anlayabilmemiz ve karışıklık çıkmaması için onları gruplandırarak kategorileştirmemiz gerekir (Gümüş, 2010:42). Böylece konu daha standart bir hal alarak boyutlara yaklaşımımızı daha fazla kolaylaştıracaktır.

1.4.1.Faktör Yaklaşımları

Faktör Yaklaşımları; içinde *Birincil ve ikincil farklılıklar, yüzeysel ve derin düzeyde farklılıklar, gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar, işle yüksek ve düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar* olarak ayrılan iki kategorili farklılıklar yaklaşımı ve farklılıkları iki kategorili olarak tanımlamak yerine onları tek bir odak noktası ile alıp ölçen Çok Kategorili Farklılıklar yaklaşımı olarak ikiye ayrılır.

1.4.1.1.İki Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı

Birinci ve ikincil farklılıklar: İnsanlar birbirinden farklıdır ve bu farklılıkların temelini de aşağıdaki altı farklılık birincil (temel) farklılık boyutları olarak ifade edilen boyutlar oluşturmaktadır. Bu boyutlar yaşamımızın her aşamasında güçlü ve sürekli etki yaratırlar ve farklı kimliklerimizin en asli temelini oluştururlar (Hubbard, 2004:29-31) :

- yaş
- etnik Köken
- cinsiyet
- zihinsel ve fiziksel yeterlilikler ile özellikler
- ırk
- cinsel yönelim

Birincil farklılıklarımız doğuştan gelen farklılıklarımızdır. Cinsel yönelim dışında, bu birincil boyutların hepsi fiziksel olarak gözle görülebilir. İnsanlar, birincil boyutlara ilişkin kalıplaşmış yargılara ve düşüncelere sahip oldukları zaman, duyarlıdırlar. İkincil boyutlara ise genellikle insanlar daha az duyarlıdırlar (Hubbard, 2004:32).

Şekil 2 : Farklılığın birincil ve ikincil boyutları



Kaynak : Hubbard, 2004:32

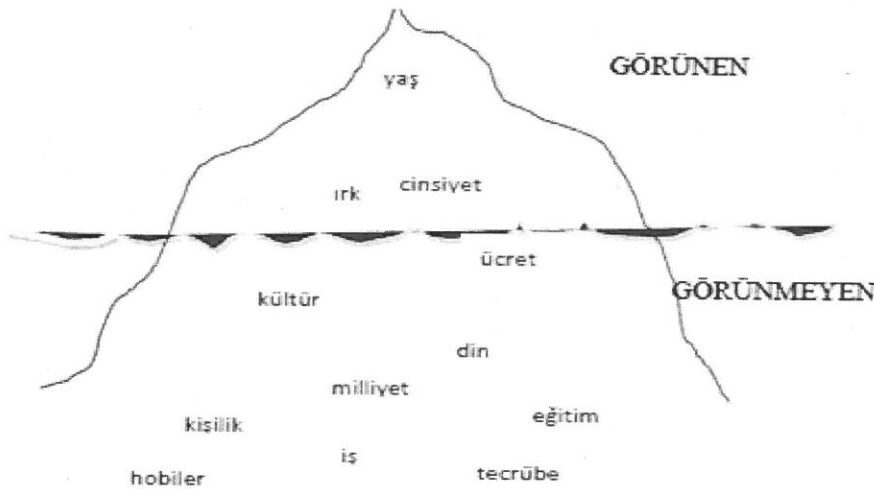
İkincil boyutlardan bazıları, kontrol edilir ya da tercih edilebilir. Bu boyutların gücü sürekli değildir ve birincil boyutlara göre daha kişiseldir. Çünkü yaşamda ikincil boyutlar sonradan şekillenir. İkincil boyutlar da aşağıdaki gibidir (Hubbard, 2004:30-31; Kirton ve Greene, 2005:7) :

- iletişim tarzı
- eğitim
- ailevi durum
- askerlik deneyimi
- örgütteki rol ve hiyerarşik kademedeki görevi
- din ve inanç
- ana dil
- coğrafi konum
- gelir düzeyi (sosyo - ekonomik durum)
- iş deneyimi (tecrübe)
- çalışma tarzı ve yöntemi

Yüzeysel ve derin farklılıklar : Irk, cinsiyet, ten rengi gibi farklılıklar yüzey farklılıklar olarak adlandırılırken, derin farklılıklar ise : düşünceler, tutumlar ve davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Aralarındaki fark ise : Birinin görünür ve ayırt edilebilir işaretleri yansıtırken diğ erinin onun tam zıttını yansıtmasıdır (Sürgevil, 2010:12-13).

Gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar : Cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş gibi özellikler gözlenebilen farklılıkları oluştururken; bireyler arasındaki fikir, düşünce, eğitim gibi ilk bakışta belli olmayan, ancak daha sonra tanıdıkça ortaya çıkabilecek farklılıklar olarak gözlemlenemeyen farklılıkları oluşturur (Sürgevil, 2010:14). Aşağıda gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen farklılıklar bir dağa benzetilmiştir. Buz dağının görünen yüzü gözlemlenebilen farklılıkları belirtirken, görünmeyen yüzü ise gözlemlenemeyen farklılıkları oluşturmaktadır.

Şekil 3 : Gözlenebilen ve gözlenemeyen (daha az gözlenebilen) varlıklar



Kaynak : Gümüş, 2010: 45

İşle yüksek veya düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar ;Bireyin işle ilgili olma derecesi,görevle ilgili becerisi,tecrübesi ve bakış açısını kapsayan işle ilgili olma kavramı,bahsedilen farklılıkların performansını etkilemekte ve artırmaktadır. Üst yönetim kademelerinde olduğu farz edilen dört tür kademe vardır : Fonksiyonel (işlevsel) uzmanlık konusunda farklılaşma, eğitim seviyesi, kıdem, yaş. İşle ilgisi az olan ve performansı etkilemeyen farklılık türü ise yaş'tır (Sürgevil, 2010:15).

1.4.1.2.Çok Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı

Farklılıkları gruplandırırken çok kategorili farklılıklar yaklaşımını kullanabiliriz. Çünkü; iki kategorili farklılıklar yaklaşımı bazen gerekli olan ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz ve eksik kalmaktadır (Çakır, 2011:43).

Mannix ve Neale(2005) tarafından farklılıkların sınıflandırılması ve kategorileşmesi Tablo 1’de görüldüğü gibi yapılmaktadır (Mannix ve Neale, 2005’dan aktaran Sürgevil, 2010:16).

Tablo 1 : Farklılık türleri ve grupları 1 (gruplandırılmış farklılık türleri)

Sosyal kategori farklılıkları	İrk Etnik köken Cinsiyet Yaş Din Cinsel yönelim
Bilgi ve beceri farklılıkları	Fiziksel yeterlilik Gelişim Deneyim Yetenek
Değer ve inançlar	Kültürel geçmiş İdeolojik inançlar
Kişilik farklılıkları	Biliş tarzı Duygusal yapı Motivasyon faktörleri
Örgütsel statü veya konum farklılıklar	Hizmet süresi Unvan
Sosyal yapı veya grup ilişkilerindeki farklılıklar	İş ile ilgili bağlar Arkadaşlık bağları Sosyal topluluk bağları Grup içi üyelikler

Kaynak : Sürgevil, 2010:16

Point ve Snigh (2003) tarafından bir araştırma yapılmış. Bu çalışmada 174 işletmenin web siteleri taranmış ve farklılıklara ilişkin söylemler incelenmiştir. Araştırma sonucunda farklılıklarla ilişkin 27 boyut ortaya çıkmıştır ve bu boyutlar da; coğrafi farklılıklar, görünür farklılıklar, düşünce inanç ve yönelim farklılıkları, sosyal statü farklılıkları, eğitim, kişisel ve mesleki geçmiş farklılıklar ile diğer farklılıklar altında

gruplandırılmıştır. Aşağıdaki altı grup ve 27 boyuta ilişkin bilgiler tabloda verilmiştir (Point ve Snigh,2003'den aktarım Sürgevil, 2010:16-17).

Tablo 2 : Farklılık türleri ve grupları 2 (gruplandırılmış farklılık türleri)

Coğrafi farklılıklar	Kültür Uyruk Dil Coğrafi bölge
Görünür farklılıklar	Cinsiyet İrk/etnik köken Yaş Engellilik Ten rengi Dövmeler(fiziksel görüntü)
Düşünce, inanç ve yönelim farklılıkları	Din Cinsel yönelim Siyasi görüş Sendikal bağlılık Düşünce tarzı
Sosyal statü farklılıkları	Medeni durum Sosyal sınıf/kast Ebeveyn statüsü Ailevi statü/konum Sağlık durumu
Eğitim, Kişisel ve mesleki geçmiş farklılıkları	Deneyim Kişisel donanım Meslek Eğitim Genel geçmişi
Diğer farklılıklar	Belirgin olmayan farklılıklar Genel farklılıklar

Kaynak : Sürgevil, 2010:17

1.4.2.Demografik yaklaşımlar

Demografik farklılık ; sahip olunan iş gücünün; ırk, eğitim düzeyi, etnisite, yaş, cinsiyetin, toplam nüfus içindeki oranını gösterir. (Memduhoğlu, 2008:37). Bu farklılıkların bazıları, örgütteki farklı işgücü dengesini oluşturarak farklılıkların yönetilmesini mecbur kıldırmaya çalışacak ve buna bağlı olarak da örgütün gelecekteki eleman alma stratejisini ona göre şekillendirecektir.

1.4.2.1.İrk

En genel ifadeyle ırk kavramı: İnsanlar arasındaki kalıtsal farklılıklara göre ayırt edilen, sınıflandırılan ya da gruplandırılan biyolojik gruplardır (Öncer, 2004:64). Etniklik kavramı ile çokça karıştırılan ırk kavramı, etniklikten farklı özellikler gösterir. Etniklik içerisinde ırk, kültürel faktörler, siyasi kimlik, din, dil ve diğer benzer faktörler girerken, ırk kavramı ise daha dar bir kapsama girip içindekilerin sadece ortak tarihsel köken, biyolojik benzerlik temelli bir birleştiriciliği olduğu görülmektedir.

Yaşadıkları ortamı anlamak isteyen insanlar çeşitli sınıflamalara gitmiştir. Kendilerini fiziksel ve biyolojik açıdan daha rahat tanımlayabilmek isteyen insanlar da böylelikle bir sınıflandırma ihtiyacı duymuştur (Öncer, 2004:65).

İrk kavramı konuşulduğunda ayrımcılık kavramı da gündeme getirmektedir. İrka dayalı ayrımcılık, kültürel farklılığı yüksek olup, farklı ırkları bünyesinde barındıran ülkelerde halen devamlılığını sürdürmektedir. Örneğin ABD'de özellikle Afrika kökenli Amerikalılar uzun yıllar mensup oldukları ırktan dolayı ikinci sınıf insan muamelesi görmüş ve yüksek maaşlı iyi işlerde çalıştırılmamışlardır. Günümüzde ırkçı zihniyet oldukça azalmakla birlikte, ırkçı zihniyete ya da bu zihniyetteki yöneticilere sahip bir takım örgütlerde halen devam edebilmektedir. Benzer durumlar Avrupa'da da yaşanmaktadır. Kendilerini üstün ırk olarak değerlendiren Avrupalılar, beyaz ırk'a mensup olmayan bireylere karşı bir önyargı taşıyabilmekte ve bu önyargı ile örgütlerde ve işletmelerde negatif durumların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedirler (Öncer, 2004:66).

İrk konusu hayatın içinde olan ve politik ve güncel sonuçların çoğu zaman tetikleyicisi konumunda olmasına rağmen üzerinde durulmayan ve araştırılmayan bir kavram halini almıştır. Her ne kadar yakın tarihte bazı coğrafyalarda ırksal ve etnik çatışmalar, savaşlar ve bundan dolayı problemler yaşanmış olmasına rağmen içinde yaşadığımız dünyada insanların büyük çoğunluğunun ırksal farklılıkları da bir zenginlik olarak gördüğü yadsınamaz bir gerçektir. Günümüzde işletmeler güçlü işgücü farklılıklarını önemli görmekte küresel rekabette farklılıklara önem vermekte ve bir takım çalışma ve uygulamalar yapmaktadır.

1.4.2.2.Etnisite

Genel anlamda bir sosyal gurubun ırk, dil veya millî kimliği olarak bilinen etnisite; ait oldukları, içinde özgün davranışlar sergiledikleri toplumda kendilerini diğer gruplardan ve insanlardan farklılaştıran ortak özelliklere sahip olduğu bilinciyle düşünene ya da başkaları tarafından böyle düşünölen, bakılan kişiler için tanımlanan bir kavramdır (Marshall, 1999:215).

Etniklik; siyasi olarak etniklik ve kültürel olarak etniklik olmak üzere iki farklı anlamda ele alınabilir. Siyasi anlamda etniklik, bir grubun siyasi hareketliliğini tanımlarken, kültürel anlamda bir etkinlik ise farklı ve daha değişik kültürlere olan bağlılıktan bahseder. Her iki türde de ortak bir nokta bulunmaktadır : Farklılık bilinci. Bu farklılık bilinci bazen kavram karmaşasına da yol açmaktadır. Nitekim Amerikan kültürü içindeki Yahudi nüfusun durumu, bazen etnik grup, bazen ırk grubu temsil eder (Aksu, 2008:36).

Bireysel kimlik; bazen ırk, bazen din gibi faktörlerle çıkmaktadır. Yöneticiler, etnik farklılıklarla ilgili uygulamaları ve çalışmaları düzenlerken, etnik kimliğin aslında insanın kendini tanımladığı kimlik olan bireysel kimlik olduğunu unutmamalı ve buna göre davranmak durumundadır. Aksi takdirde farklılıkları etkin yönetememekle kalmayacak, bir de üstüne etnik kimlik odaklı bir çok sorunla mücadele etmek ve uğraşmak zorunda kalacaktır. Odak noktasını göremediğinden problemi çözmede de yanlış bir tutum izleyebilecektir. O yüzden iyi bir yöneticinin örgüt kültürünü kötü etkilememek adına bazı önemli unsurlar olan bu farklılıkları görmezden gelmemesi gerekir.

1.4.2.3.Cinsiyet

Cinsiyet kavramına girmeden önce, kadının erkekten her açıdan farklı olduğunu söyleyebiliriz. Bu farklılık aynı zamanda örgütteki farklılığı da oluşturur. Kadının bağlı bulunduğu ve yaşadığı toplumdaki geleneksel görevleri (anne, eş olmak gibi) zaman zaman iş yaşamında da bağlı bulunduğu işletmelerde, üst yöneticilerinde, takım arkadaşlarında kadına önyargı olarak dönüp, kadına profesyonel davranılmasını geciktirebilir.

Kadına toplumda yapılan bu davranış, dolaylı olarak başka bir ayrımcılığı yeniden ortaya çıkarmaktadır. Çünkü; kadın aslında ilk ayrımcılığı, toplumsal zihniyet nedeni ile

görmekte ve iş yerinde de erkekler kadar yönetim kademelerine ulaşmamaktadır (Yoğun Erçen, 2008:10).

Kadınlara yönelik olarak uygulanan ayrımcılık; işe alımda, terfide, ücrette, eğitim olanaklarından yararlanmada, performans değerlendirilmesinde, işten ayrılma ve emeklilik gibi durumlarda belirginleşmektedir (Memduhoğlu, 2008:43).

Cinsiyetten doğan farklılıkla bununla beraber ortaya çıkarılan ayrımcılık, çalışma yaşamının en önemli konularından birini oluşturmuştur. Ekonomik verimsizliğin ve iş gücü piyasalarındaki katılığın en önemli nedeni olarak gösterilen cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık önemli bir konu olarak güncelliğini devam ettirmektedir. İşgücünün anlamlı bir kısmı olan kadınları dışlamak, insan kaynaklarının kötü kullanılmasına ve ekonominin değişime uyum sağlama kabiliyetinin azalmasına sebebiyet vermektedir (Parlaktuna,2010: 1218). Bu bağlamda çalışan kadınların iş/yaşam dengelerine yönelik olarak insan kaynakları politikalarının belirlenmesi ve şekillenmesi, kariyerleri için önemli bir engel olan cam tavanın kırılmasına katkıda bulunmaktadır (Yoğun Erçen, 2008:104).

1.4.2.4.Cinsel yönelim

Cinsel kimlik, kişinin kendini ve benliğini belli bir eşeylik içinde kabullenmesi (kişinin kendini erkek, kız ya da her iki eşeyli olarak algılaması), Cinsel yönelim ise kişilerde duygu ve davranışların bireyin cinsel kimliğine uygun ya da karşıtı biçimde belli bir eşeye çekimi şeklinde olabilir (Yanaşma, 2011:22).

Cinsel eğilim veya Cinsel kimlik, cinsel açıdan seçilen eşin cinsiyetine göre davranılan bir tercih olduğu için, bir erkek onu bir kadın gibi görmeden başka bir erkeği çekici bulabilir (Yanaşma, 2011:23).

İçinde bulunulan toplum tarafından bu tercihlere olan baskı ve dışlanmışlık, büyük işletmelerde bile kendine yer edinmekte, bu da çalışanların farklılıklarını görmeyen işletmelere, kişisel kimliğini görmeyen insanların sinerji ve memnuniyetten yoksun isteksiz davranışlarını sergilemesine yardımcı olur.

Günümüz işletmelerinin yönetim kademelerinde eşcinsellerin çalışması, onların önemli bir bölümünün cinsel tercihlerini saklamak durumunda bırakılmalarına neden olmuştur (Tatlı, 2014:12).

1.4.2.5.Yaş ve deneyim

Geçmişten bugüne baktığımızda, işgücünün her gün daha heterojen bir görünüm kazandığını görmekteyiz. Bu heterojenliği oluşturan en önemli sebeplerden birisi işgücünün yaş kompozisyonundaki değişimidir. İşletmeler maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmak için sürekli işgücünü yenilemeye çalışırlar. İşyerlerinde, yeni mezun olmuş kişileri çalıştırmaya odaklı bir yaklaşım buna en iyi örnektir (Taşar Ünalp, 2007:113).

Kişilerin hayatları ile çalışma yaşamlarının birleşmesi sonucu ; kimlik oluşturma (16-25), kariyer oluşturma ve geliştirme (25-35), yerleştirme ve kendini ayarlama (35-45 veya 55), azalma (55 yaşından itibaren) gibi evrelerden bahsedilebilir. Bu evrelerde işletmeler yaşla ilgili tutumlarını sergilerler (Öncer, 2004:19-20-21).

Sadece yaşlıların veya gençlerin çalıştığı bir işletme rekabet ortamında başarılı olamaz. Örgütteki çatışmaları azaltmak, örgütün devamlılığını ve etkinliğini yükseltmek için yaş ve deneyim gibi unsurların farklılıklarını bir arada yönetmek ve bunu iyi bir şekilde kullanmak gerekir (Çakır, 2011:63).

Farklılıkların yönetimi açısından önemli olan farklı yaşlardaki insanlardan, çalışanların uyumlu çalışabilecekleri bir iş ortamının oluşturulmasıdır. Böylelikle de farklı yaşlardaki işgücünden en yüksek şekilde verim alınabilir (Aksu, 2008:32).

1.4.2.6.Bölge ve şehir

İş yaşamında ve örgütlerde çeşitli işgücünde insanlar vardır. Bu çeşitlilik bir anlamda farklılığı oluşturur. Bu farklılıklar önemli bir unsur olarak bölge ve şehir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü; farklı şehirlerden, bölgelerden ve coğrafyalardan insanların bir örgütte çalışabildiği gibi aynı şehirden ve bölgeden insanların aynı örgütte hatta takımda çalışması da olağan bir durumdur. Bu durumda homojenlik azalabileceği için memleketçilik, bölgencilik, hemşericilik diye adlandırılan nepotizm (adam kayırma) kendini gösterme imkanı bulacaktır. Bu da her halükarda genel iş verimliliğini kötü etkileyecektir. Bu yüzden örgütlerin ve insan kaynaklarının, farklılıkların oluşumuna göstereceği çaba bu konu içinde önemini yitirmemelidir.

1.4.3.Sosyal ve kültürel farklılıklar

Örgütlerde çalışanlar farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip olur. Bu farklılık alanları şöyle sıralanabilir: Din ve felsefi inanç farklılığı, düşünce ve siyasi tercihlerdeki farklılık, farklı düşünme ve yaşama eğilimleri, dünya görüşü, kültürel farklılık, farklı hayat tarzları, Gelenek-görenekler ile örf ve adetler, eğitim düzeyi, gelir düzeyi (Memduhoğlu, 2008:47).

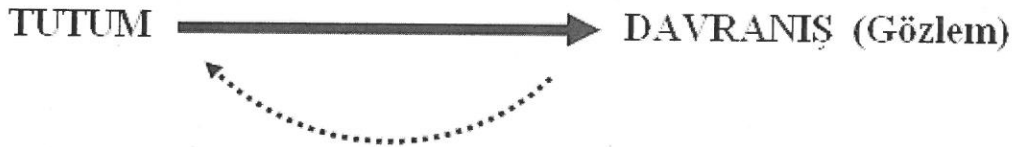
1.4.3.1.Değerler ve tutumlar

Bir örgütte çalışan her işgücünün duygu ve düşünceleri olabildiği gibi değer ve tutumları da vardır. Bu değer ve tutumlar kişilikleri ile bütünleşmiş ve geleceklerine bir referans oluşturmaktadır. Bu yüzden değer ve tutumlara gereken saygı gösterilmeli ve bir farklılık olarak görülmelidir.

Değerler, olaylara ya da sonuçlara ilişkin tercihler iken; Tutumlar ise, kişinin belli bir olayda, bir kimseye ya da bir şeye olumlu veya olumsuz tepki verme eğilimidir (Balay ve Sağlam, 2004:36).

Tutumlar değerlerle ve bireyle ilişkilidir ve davranışlarımızı aslında tutumlarımız şekillendirir; bu yüzden tutum ve davranış arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde daha net görülebilir :

Şekil 4 : Tutum - Davranış ilişkisi



Kaynak : Kağıtçıbaşı, 2013:110

Örgütlerde çalışanların sahip oldukları sosyo-kültürel değerlerdeki farklılıklar olan değer ve tutumlar, örgütün yaratıcılık, problem çözme kapasitesi, değişik bakış açıları sunması açısından önemlidir (Memduhoğlu, 2008:47).

Farklılıkların yönetimi, örgütteki değer ve tutumların farklılıklarının çatışma kaynağı olmadığını aksine örgüte katma değer sağlayan bir alan olarak kullanıldığını göstermektedir (Çakır, 2011:66).

1.4.3.2.Medeni durum

Kişinin evli olmasının daha fazla sorumluluğa sahip olduğunu, daha çok parasal desteğe ihtiyaç duyduğunu yani örgüt bağlılığının daha çok olduğunu söz konusu olduğu düşünülmektedir (Temel Eğinli, 2009:69).

İş hayatında, evli ya da dul olanların, bekar çalışanlara göre daha yüksek bağlılıklar gösterdiklerini gösteren çalışmalar yapılmış ama bu çalışmalarda bu ilişki tam anlamıyla ortaya koyulamamıştır (Tatlı, 2014:15).

Farklılıklar yönetimi ile ayrımcılık birbirleriyle ilişkilidir. Medeni durum da bir farklılık olduğuna göre onun da iyi yönetilmesi gerekmektedir. İşyerinde bekar olan, hatta önceden evlenip boşananlar insanlar da dahil olmak üzere bazı çalışanların bir takım ayrımcılığa maruz kaldıkları düşünülmektedir. Bunun nedeni “sorumluluk” kavramına olan bakış açısı şekillendirmektedir. Unutulmamalıdır ki çalışanın işyerinde görevini yaparken etik değerlere, çalışma şartlarına, sorumluluklarına gösterdiği değer ile medeni durumu karşı karşıya bırakılmamalıdır.

1.4.3.3.Kültür

Büyük ve çok uluslu şirketlerde dünyanın her coğrafyasından, milletinden, ikliminden insanlar gelmekte ve bu canlı kültür örnekleri bizim farklılığımızın temeli olan birincil farklılık boyutlarını tamamlayıcı niteliktedir.

Günümüzde, örgütlere dünyanın her yerinden ve kültüründen insanlar çalışan olarak alındığından, kültürel farklılıkların önemi de daha fazla artmaya devam etmektedir (Çakır, 2011:67).

İşletmelerde de önemini artırmaya başlayan farklılıklar ve onların yönetiminin, var olan farklılığımızın soluklanması ve benimsenmemiz istenen örgüt kültürü ile birlikte harmanlanması için, üst düzey yöneticilerce ayrımcı ve ayrıştırıcı bir politika dilinin kullanılmaması ve onun yerine sürecin doğru işlemesi için gerekli ortamın hazırlanmasını sağlama gereğini yerine getirmektir.

1.4.3.4.Dini inanç ve farklılıklar

Farklı din ve inanç kültüründen insanların yaşadığı zengin kültüre sahip toplumlarda, dini öğeler ve inançlar kişilerin iş yaşamlarını etkileyip işyerinde problem çıkarabilmektedir. Bu yüzden işverenler iş ortamında din ve inançlardan oluşan bu farklılıklardan dolayı krizlerin oluşmasını engellemek adına, bireylerin ihtiyaçlarını vurgulayan davranışlarda bulunmamasını ister, işyerlerinin “dinden arındırılmış” olarak ilan ederler. Bu yüzden de örgütlerde inanç ve değerlere saygılı politikalar uygulurlar. Bu şekilde de bireyler dinleri yüzünden ayrımcılığa maruz kalmadığı gibi iş doyumları ve verimlilikleri de artar (Memduhoğlu, 2008:48-49).

Kültürel farklılıklar, işletmelerce sorun kaynağı gibi görülmemeli çünkü; kültürel farklılıklara yeni fikirler ve rekabet avantajı yaratmada, çözümsüz kaldığı sorunlarda farklı bakış açıları sağlayarak itici bir güç olarak kullanılabilir (Tatlı, 2014:15).

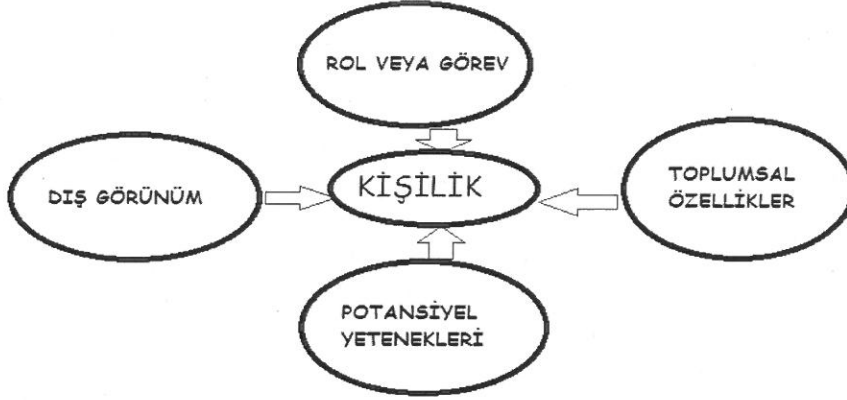
1.4.4.Kişisel farklılıklar

Örgüt içindeki her çalışma farklı kişilik özelliklerine, bilgi ve beceri düzeyine farklı yeteneklere ve farklı davranış stillerine sahip olduğundan, her birey farklı psikolojik, ruhsal ve de duygusal yapıya sahiptir (Memduhoğlu, 2008:50).

1.4.4.1.Kişilik

Kişilik, kişinin kendinde olup bitenleri değerlemesi, kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir hale geçmeyi istemesi durumudur ve kişiliği oluşturan (şekillendiren) etmenler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Kızıl, 2011:116-118).

Şekil 5 : Kimliği oluşturan etmenler



Kaynak : Kızıl, 2011:118

Kişiliğin, insanların iş yapma durumlarını da zaman zaman etkilediğini, doğuştan otoriterizme eğimli olan insanların bu özelliklerinin otoriterlik gerektirici bir çalışma ortamında daha fazla gösterildiğinde ve arttığında anlıyoruz (Memduhoğlu, 2008:51).

Kişiliği sadece doğuştan gelen özelliklerle tanımlamak yanlıştır. Çünkü; kişilik en önemli şekilde toplumsal özellikler ve toplumun ona biçtiği roller veya görevlerle de şekillenir. Bu yüzden kişilik konusu İşletmelerin eleman seçerken ilgili göreve gelecek en uygun kişiyi bulmak için de bir rehber görevi gösterir.

1.4.4.2.Kabiliyet ve beceri

Kabiliyet, kişinin bir şeyi öğrenme yeteneğini, yani bireyin bir şeyi başarma potansiyelini ifade ederken, beceri ise bireyin sahip olduğu bilgiyi ustaca kullanma kapasitesi olarak görüldüğü için çalışan kişilerin kabiliyet ve becerilerine uygun işlerde çalıştırılması ve böylelikle de daha fazla doyum yaşayacakları ileri sürülmektedir (Balay ve Sağlam, 2004:35).

1.4.4.3.Zihinsel ve duygusal yetenek

Zihinsel zeka; kişinin anlama, düşünme, öğrenme, problem çözme ve algısal ilişkilerle ilgili zihinsel işlevlerin toplamını oluşturan zihnin etkili kullanım kapasitesini ifade ederken, duygusal zeka ise; kişinin kendi duygularını anlayıp başka kişilerin duygularına duygudaşlık beslemesi, olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2011:70-71).

İş yaşamında, duygusal yeteneğin (duygusal zeka) zihinsel yeteneğe göre daha fazla katkı yaptığını düşünmek normaldir. Çünkü; kişinin motivasyonunun, kriz durumundaki tutumunu, iş arkadaşlarını duygusal olarak anlayabilmesi ve içselleştirebilmesinin çalışanı daha fazla verime götürdüğünü düşünmek bunun böyle olduğunu kanıtlar gibidir. İçinde bulunulan durumda profesyonel düşünmenin sadece tek çözüm yolu olmadığını bize anlatan duygusal zeka bu açıdan çok önemlidir.

Zihinsel yetenek de kişinin asli görevlerini ve iş tanımındaki vazifelerini yapabilmesi için gerekli olan zihni unsurların varlıklarını ve gücünü simgelediği için duygusal zeka kadar önemlidir.

1.4.4.4.Sosyal Özellikler

Sosyal özellikler veya diğer bir deyişle sosyal yetenekler, diğer insanlarla iletişim kurarken sorun çözme, karar verme, bilgiyi toplama ve değerlendirme biçiminde çalışanın kendini en görünür gösteren özellikleri olduğu için örgütlerde bu özelliklere önemli iş düşer bu yüzden bunların da farklılık olarak görülmesi gerekmektedir (Çakır, 2011:72).

Sosyal özellikler, örgütün sahip olduğu beşeri yeteneklerdir. Bu yeteneklerden yüksek derecede verim alınmasını sağlamak için, bu farklılıkların farklılıklar yönetimi kapsamında değerlendirilip, ona uygun uygulamalarla da desteklenip, uygun politikalarla yönetilmesi sağlanmalıdır.

1.4.4.5.Fiziki yetenek ve engellilik

Bireyler sadece fiziki açıdan değil; kültürel, coğrafik, kişisel ve diğer birçok yönden farklılık gösterdiğinden dolayı kişiler arasında ilk dikkat çeken ve farkına varılan özelliklerinden birisi de kas gücü, dayanıklılık, yakışıklılık, güzellik, hareket yeteneği ve esnekliği olan fiziksel farklılıklardır (Çakır, 2011:72).

Engellilik ise doğuştan ya da sonradan oluşmasına göre ikiye ayrılır: Doğuştan ya da doğum sırasında oluşan engellilik durumunda akraba evlilikleri, genetik faktörler, sağlık yetersizliği, bulaşıcı hastalıklar gibi faktörler rol oynamaktadır. Doğumdan sonraki engellilikler ise; kaza, hastalık, doğal felaketler ile oluşur (Aksu, 2008:54).

Sonuç olarak baktığımızda ; Fiziksel yetenekleri farklı olan veya engelli olan bireyleri var olan özelliklerini de göz önünde bulundurarak onları en uygun işlerde çalıştırmalı ve topluma olan katkılarını da daha işlevsel hale getirmeliyiz.

1.5.Farklılıklarla ilgili yaklaşımlar ve sosyo psikolojik kuramlar

Farklılık kavramı çeşitli bilim dalının inceleme alanı içerisinde kendine yer edinmiş, bu yüzden de farklı yaklaşımlar ve sosyo-psikolojik açıdan değerlendirilmesinin bu açıdan daha uygun olacağı düşünülmektedir.

1.5.1.Farklılıklarla ilgili Yaklaşımlar

Toplumsal ya da örgütsel yönetim ve uygulamalarda farklılıklara yönelik üç temel yaklaşım sergilendiği söylenebilir (Akt.Memduhoğlu, 2008:27-29) :

- **Farklılıkları doğal karşılama yaklaşımı:** Bu yaklaşımda farklılıklar doğal karşılanır ve iyi yönetilebildiği sürece toplumlar-örgütler için bir zenginlik kaynağı olarak görülür. Çünkü farklılıklar, toplumsal yaşamda ve örgütsel iş ve uygulamalarda farklı yaklaşımlar, farklı perspektifler demektir. Bunlar da yaratıcılık ve dinamizm sağlar.
- **Farklılıkları minimize etme ve benzeştirme yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre farklılıklar toplum ve örgütler için önemli bir sorun kaynağı oluşturur. Farklılıklar, farklı yaşantılar ve farklı talepler demektir. Farklı birey ve gruplar arasında çatışma yaşanma tehlikesi her zaman vardır. Ayrıca tüm farklı taleplerin karşılanması da pek mümkün değildir. Bu talepler karışıklığa ve düzensizliğe yol açar. Bu tehlikelerin savuşturulması için farklılıklar olabildiğince azaltılmalıdır. Bu nedenle farklılıklar törpülenmeli, bir potada eritilmeli ve benzeştirilmelidir. Günümüzde bu yaklaşımın bir örneği olarak özellikle ABD'de farklı ırklardan, uluslardan, etnik kökenden olan insanları kaynaştırma söylemiyle bir potada eriterek benzeştirme (melting pot), hatta bunun ötesinde asimile etme gayretleri olduğu söylenebilir.
- **Farklılıkları artırma ve derinleştirme yaklaşımı:** Bu anlayış ulusal boyutta ya da küresel ölçekte yaşanan güç mücadelelerinin bir sonucu ve yansımasıdır. Özellikle küresel ölçekte, bilgi, teknoloji gibi güç kaynaklarını ellerinde bulunduranlar, bunları diğerleriyle

paylaşmak yerine olabildiğince bu güç kaynaklarını tekellerinde tutarak diğerlerine üstünlük kurmak, onların ellerindeki hammadde kaynaklarına da sahip olmak ve böylelikle hükmetmek için kullanma eğilimindedirler. Farklı ve zayıf olanları çok katmanlı yönetim yapılarına katmak yerine onları dışlamaya ve sömürmeye dayanan bu anlayış mevcut farklılıkları artırmakta ve farklılıklar arasındaki uçurumu daha da derinleştirmektedir.

Judith Palmer da 1989 yılında “Farklılık: Değişimin öncüleri için üç paradigma” adlı makalesinde çalışma hayatındaki farklılıkların üç değişik bakış açısıyla ele alındığından bahsetmiştir (Sürgevil, 2010:29). Şimdi bu üç bakış açısını inceleyelim.

Altın kural yaklaşımı : Bu yaklaşımda “sana nasıl davranılmasını istiyorsan başkalarına da öyle davran” ilkesi uygulanmakta ve bu ilkedeki temel amaç, farklı olan kişilere adil olmak için yapılması gerekenler doğrultusunda hareket etmek ve ona göre davranılmaktır (Temel Eğinli, 2009:115).

Yanlışları düzeltme yaklaşımı : Bu yaklaşımda farklılıkların yasal olarak güvence altına alınması öngörülmekte ve örgüt içindeki kadınlar, azınlıklar veya diğer kişilerin baskın kültürü içinde farklılıklarını çalışma yaşamında kaybetmeme ve bu farklılıklarının iş ortamına katkısının devamlılığını sağlamayı istemek yatmaktadır.

Farklılıklara değer verme yaklaşımı : Bu yaklaşımın amacı; çalışma yaşamındaki farklılıkların farkına varmak, onları bu şekilde kabul edip değiştirmemeye çalışmamak ve örgüte sağlayacakları katkıya odaklanmaktır. Farklı yapıdaki kişilere saygı gösterip onların farklılıklarına değer veren örgütler, ortaya çıkan olumlu etkilerden de kendine düşen payı almaktadır.

1.5.2.Farklılıklarla ilgili sosyo-psikolojik kuramlar

Farklılık kavramının çeşitli bilim dallarının inceleme alanı içerisinde kendine yer bulduğunu daha önce söylemiştik. O yüzden bu kavrama temel oluşturacak çoğu kuramın sosyo-psiko faktörlerden etkilendiğini ve de sosyal psikoloji alanından geldiğini söylemek mümkündür. Çünkü sosyal psikoloji birey ve grup arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde inceler ve ele alır.

1.5.2.1.Sosyal kimlik kuramı

Sosyal kimlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için benlik ve kimlik kavramlarının nasıl tanımlandığının bilinmesi gerekmektedir. Benlik kavramının psikolojideki tanımına baktığımızda, kişinin kendisi hakkında sahip olduğu düşünceleri ve algılamaları içeren sosyo-affektif bir değer olduğunu görürüz (Meşe, 1999:12).

Kişinin zihninde kendine yer edinen geçmişi, ilişkileri ve kişilik özellikleri gibi benliğin çok farklı anlamlarına yönelik tüm bilgiler, benlik bilgisi içinde kendine yer bulur (Coşkun, 2012:91).

Kimlik ise; bir özellik, bir nitelik belirtisi olduğundan bazı durumlarda sınıflama işlemine tabi tutulurlar, bu durumlarda da farklılıklar kendini gösterir (Çakır, 2011:93).

Kimlik, varlığını devam ettirebilmek için farklılığa ihtiyaç duyar ve kendi kesinliğinin güvence altına almak için farklılığı ötekiliğe dönüştürme görevini yürütür. Böylece çoğu zaman, bazı kişi gruplara yakın, bazılarına ise uzak durmaktadır. Bunun sebebiyse, kimliklerin sosyal bir kategorileşmeye sebebiyet vermeyi sağlamış olmasıdır (Kızıl, 2011:45).

Sosyal kimlik kuramı, kişilerin kendilerini ve başka kişileri çeşitli gruplara ait olarak algılama eğiliminde olduğunu savunur ve gruplamalarda kullanılan çok sayıda ölçütün olduğu da bilinir, ancak belli durumlarda bazı ölçütler ön plana çıkar. Örnek verecek olursak; kuzey İrlanda'da Katolik veya Protestan olmak sosyal kimliğin önemli özelliklerinden birini oluşturur diyebiliriz (Kağıtçıbaşı, 2013:308).

Şimdi sosyal kimlik kuramı çerçevesinde; sosyal karşılaştırma ve sosyal kategorileştirme kuramlarına yer vereceğiz.

1.5.2.1.1.Sosyal karşılaştırma kuramı

Kişinin kendisi hakkında bilgi edinmesinin farklı bir yolu da kendisini başkalarıyla karşılaştırmaktır. Genellikle insanlar kendilerini karşılaştırdıkları özellik açısından benzer kişilerle karşılaştırırlar. Çünkü; benzerlerle karşılaştırılma kişinin kendisi için en doğru bilgiyi edinme ihtiyacından kaynaklanır. Ancak insanlar bazen de kendilerini o özellik açısından daha iyi olanlarla (yukarı doğru karşılaştırma) karşılaştırarak kendini geliştirme ya da özellik açısından daha düşük düzeyde olan kişilerle karşılaştırarak (aşağı doğru karşılaştırma) benliklerini yükseltmeyi amaçlarlar (Coşkun, 2012:91).

Bireyler benliklerini gerçekçi ve yansız bir şekilde değerlendirmek yerine, taraflı bilgileri kullanarak benliklerinin değerlerini korumaya veya değerini artırmaya yönelik olarak karşılaştırmayı yaparken; öz değerlendirme ya da öz saygı gibi güdüleri kullanarak sosyal bağlanma süreci içinde gruplar oluştururlar (Sürgevil, 2010:37).

Sosyal karşılaştırma konusundaki ilk teorik çalışmalar 1950'li yıllarda Festinger tarafından yapılmış ve Festinger, kişilerin kendileri hakkında bir kanaate ulaşması için diğer kişilerin görüşlerini, değerlerini, yetenek ve duygularını da dahil etmeye ve öğrenmeye ihtiyaç duydukları üzerine odaklanmıştır (Temel Eğinli, 2009:125-126).

Sosyal kimlik kuramının temel aldığı çoğu kavram, sosyal karşılaştırma kuramındaki ile benzerlik gösterip, ikisini birleştiren nokta, "Bireyin kendisini değerlendirirken kendisi ve diğer kişiler arasındaki karşılaştırmalara bazen de kendi grubuyla diğer gruplarla karşılaştırmalara başvurduğu düşüncesi" dir (Goethals ve Darley, 1987'den Akt. Meşe, 1999:22).

1.5.2.1.2.Sosyal kategorileşme kuramı

Kategorileşme, insanların kendilerini sosyal grup üyelikleri açısından tanımlamaları ve çevresini kategoriler (insan, olay, eşya grupları) halinde düzenlemesine yönelik psikolojik bir süreçtir (Sürgevil, 2010:40).

Sosyal kategorileşme ; sosyal gruplama da denilen ve kişileri bir grubun belli başlı özelliklerini paylaştıkları için, o grubun (kategorinin) üyesi olarak tanımlaması sürecidir. Aksanlarından anladığımız kadarıyla insanları geldikleri yöreye göre isimlendirmek, kullandıkları aletlerden belli bir mesleğin üyesi olduğunu saptamak, bir kişinin ten renginden hangi kıtadan geldiğini kestirmek, kişinin görünümünden hangi yaş grubuna ait olduğu tahmininde bulunmak gibi davranışlar, insanları belli bir grubun üyesi olarak algıladığımızı gösterir ve toplumda daha etkili işlev görmemize neden olur (Kağıtçıbaşı, 2013:274).

Birey, sosyal çevrenin sınırlı sayıda kategoriler halinde yapılandırıldığı durumlarda birinin üyesi olma durumuna girecektir. Sosyal kategorizasyon süreci sosyal çevreyi yapılandırdığı gibi bireyin hangi kategoriye girip girmediğini de belirler ve her bir bireyin sosyal çevredeki yerini almasına yardımcı olur (Meşe, 1999:20).

Kategorileşme süreçleri çevreyi bölümlemeyi, benzer bir başka açıdan farklı gözüken öğeleri bir araya toplamak gibi, hayat içinde pratik roller oynarlar. Kategorileşmenin bu rolleri, çevreyi sistematikleşmeye ve insana çevresel değişikliklerle baş edebilme imkanı vermekte olduğundan, bireyler böylece yaşam olaylarını anında tanımakta ve onu bir düzen içine koymaktadır (Sürgevil, 2010:40-41).

Sosyal kategorileşmenin faydalarının yanı sıra bazı önemli sakıncalara da sebebiyet vermesi ortaya çıkabilir. Bunlar; gruplar arası farklılaşma davranışlarında algılarımızda sapmaya neden olup, önyargı ve kalıp yargılara ve hatta ayrımcılığa kadar giden durumlara yol açabilir. Bu gibi durumlara dikkat edilmeli ve örgüt içinde gerekli izlemeler yapılmalıdır.

1.5.2.1.2.1. Stereotip (kalıp yargı) ve önyargı kavramı

Herhangi bir kategori düşünüldüğünde akla gelen özellikler o düşündüğümüz kategori ile ilgili kalıp yargılardır ve kalıp yargılar da bir toplumsal gruba ilişkin inanç ve yargıları oluşturur. Gruplamanın en önemli sonuçlarından biri, belli bazı kalıp yargıların oluşması ve bunların da bizde belli beklentilere yol açmasıdır. Bu yüzden de bir olay ya da kişiyi, kafamızda bir sosyal kategoriye koyup, beklentilerimizi de o kategoriye eşlik eden kalıp yargılara göre şekillendirebiliriz. Buna örnek olarak; kadınların iyi araba kullanmadıklarına ilişkin bir kalıp yargımız varsa, bir kadın arkadaşımızın arabasındayken hata beklentimizin bir erkeğin arabasından daha yüksek ve kendimizi rahat hissetme olasılığımızın ise daha düşük olduğunu hissederiz (Kağıtçıbaşı, 2013:275).

Ön yargılar ; farkında olmadan davranış ve düşüncelerimizde kullandığımız, kendimizde var olduğun kabul etmediğimiz, farkına varsak bile etkisini tümüyle ortadan kaldırırken büyük zorluklar yaşadığımız ve yaşamın bir parçası olduğunu kabul ettiğimiz durumlardır. Önyargının iki temel ögesi vardır. Bunlar :

- Bir grup ya da bireye karşı olumsuz bir duygu
- Bireyleri tanımadan, onları bir grubun üyesi olarak gören kalıp yargılardır (Cüceloğlu, 2006:543).

Kalıp yargı Önyargılar; insanların gerçekliğe ilişkin sosyal ve zihinsel temsillerinin biçimidir ve “biz” ve “onlar” şeklinde kullanılan “söylemler”, örgütlerde sosyal ilişki ve sosyal kimliklerin biçimlenmesinde önemli roller oynarlar. Birbirinin yerine de kullanılan bu iki kavram da çoğu kez karıştırılır. Ancak bu iki kavram arasında bazı farklılıklar

vardır. Kalıp yargı, daha çok zihinsel temsiller ve olgular düzeyinde yer alan bir bakış çerçevesi ve bir tür lens görevi görürken; Önyargı ise, bunun hemen ardından oluşan değerlendirme ve yargı oluşturma düzeyinde yer almaktadır (Sürgevil, 2010:49).

Konuyu özetlersek; kalıp yargı ve önyargı kavramları beraber çalışan, birbirine benzeyen, acele ve çok yüzeysel bir şekilde oluşturulan, ancak birbirinden farklı özellikler içeren kavramlardır. Örgütsel açıdan yaratacağı kötü sonuçlar açısından düşünüldüğünde ise; kontrol altına alınmayan kalıp yargı ve ön yargılar ayrımcılık ve ötekileştirme gibi çeşitli kötü oluşumları meydana getirebilir.

1.5.2.1.2.2.Ayrımcılık ve ötekileştirme kavramı

Latince “ayırma” anlamına gelen ayrımcılık, “discriminato” sözcüğünden gelmektedir (Sürgevil, 2010:50). Ayrımcılık; etnik, dini, cinsiyetçi, mezhepsel, yabancı düşmanlığı gibi çeşitli durumlarla ortaya çıkabilir.

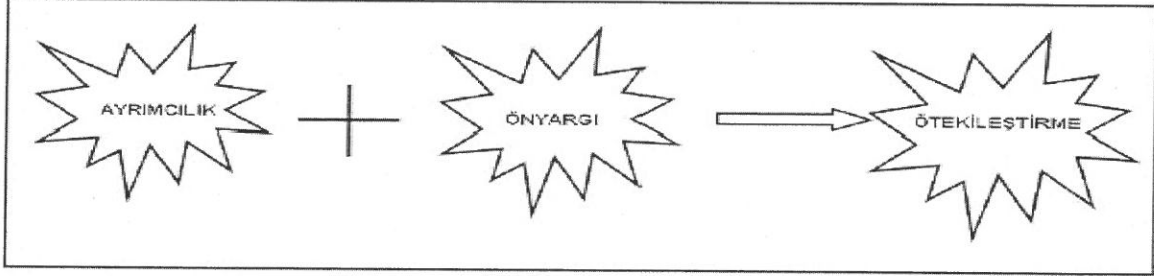
İçinde ayrımcılık ve önyargı barındıran davranışlar üç şekilde tanımlanabilir. Bunlar (Coşkun, 2012:269-270) :

- Yardım etme konusunda isteksizlik.
- Bir şeyi sembolik olarak yapma; yani az ya da önemsiz olarak olumlu eylem yapma.
- Daha fazla önyargıya sahip olunan grubun üyelerine diğer grupların üyelerinden çok daha fazla iyilikte bulunarak, tersine ayrımcılık yapmak.

Örgütlerde “o” veya “onlar” olmak başka bir söylemle dışarıda bırakılmak, çalışanların üzerinde çeşitli etkileri bırakması mümkün olan durumlardandır. Bu açıdan bakıldığında kültürel ve etnik açıdan farklı bir gruba ait olma hissi, algılanan ayrımcılığı tetiklemekte ve kültürel açıdan bir stres kaynağı yaratmaktadır (Sürgevil,2010:51).

Önyargı ve ayrımcılık bir arada görüldüğünde bu duruma ötekileştirme denir. Çünkü; öteki veya ötekileştirmede önyargı ete kemiğe bürünmüş, ayrımcılık da somut halini almış demektir (Kızıl, 2011:51).

Şekil 6 : Ayrımcılık - önyargı - ötekileştirme arasındaki ilişki



Kaynak : Kızıl, 2011:52

Farklılıkların yönetimine yönelik eleştirilerin bazılarında; yönetsel uygulamalarda farklılıkların dikkate alınması ve ön plana çıkarılması durumunda bazı kişi ve gruplara yönelik eşitsizliğin oluşacağı gibi düşüncelerden bahsedilir, ancak; bu da ayrımcılığı meşrulaştırma çabalarına alet olmaktadır (Memduhoğlu, 2008:66)

BÖLÜM - 2

KÜRESELLEŞME-FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Tez çalışmasının bu bölümünde öncelikle küreselleşme ve ona ilgili tanımlar tanımlanmakta, sonra da farklılıkların yönetimi konusuna geçip ilgili tanımlar tanımlanmaktadır. Konuya daha sonra farklılıkların yönetiminin tarihçesi, onu ortaya çıkaran gelişmeler olarak devam edilmekte ve avantaj ve dezavantajları açıklanmaktadır. Ardından, farklılıklarla ilgili birtakım mit ve söylemlerden bahsedilmekte, Türkiye’de farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan bazı çalışmalara yer verilmektedir. Bir sonraki bölümde ise örgüt kültürü kavramı ve tanımı yapılmış, örgütün farklılıkların yönetimi modelleri ele alınmıştır. En son bölümde de farklılıkların yönetiminde örgüt kültürünün rolü ve etkisi detaylı olarak anlatılmaktadır.

2.1. Küreselleşme yaklaşımı

İçinde yaşadığımız çevre hızlı bir şekilde değişmektedir. İnsanlar yakın tarihine ve çevrelerine baktıkları zaman hiçbir şeyin eskisi gibi aynı kalmadığını, değişip geliştiğini görecektir. 1989 yılında Berlin duvarının yıkılmasıyla birlikte daha da hızlanan değişim süreci, ortaya ressamı belirsiz ve renkleri donuk bir tablo ortaya çıkarmıştır. Bu donuk tablonun aslında çok bilinen bu ismi de “küreselleşme” dir (Begeç, 2004:128).

Küreselleşme, insanlar arasındaki etkileşim ve iletişimin dünya üzerinde yayılıp, sınırların özentisiz hale gelmesi sonucunda oluşan insani gündem ve ilgilerin sürecidir. Bu yüzden de ülkeler arasında mal, hizmet, uluslar arası sermaye ve teknolojinin hızlı bir şekilde artarak serbestleşmesini ve ortaya çıkan toplam gelişimi ifade eder (Yakut, 2010:4-5).

2.1.1.Küresel düşünce anlayışı

Günümüzde küreselleşme kavramı artık birçok kişinin kullandığı sözcük dağarcıklarından biri olup; küresel ekonomi, küresel pazar, küresel dünya örnekleri gibi yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Begeç, 2004:130). Ancak; zaman zaman küresel

düşünce, “uluslararasılaşma” ile karıştırılmakta ve bu yüzden de bir kavram kargaşasına yol açmaktadır.

Uluslararasılaşma ve küreselleşme kavramları birbirinin yerine de kullanılsa, bu iki kavramın birbiriyle karıştırılmaması gerekir. Uluslararasılaşma, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşp birleşmesini içerirken (bu iletişim sürecinde ülkelerin sınırlarında bir değişim söz konusu değildir); küreselleşme ise sınırlar üstü iletişimin oluşturduğu gelişmiş bir ağıdır (Baylis ve Smith, 1997:15).

Küreselleşme ile birlikte anılan en önemli konu teknoloji ve gelişimdir. Çünkü; Yeni dünya düzenini oluşturmada en önemli öge teknolojiye meydana gelen değişimlerdir. Yeni teknolojiler “vatandaş” kavramını ortadan kaldırarak “ağdaş” kavramını beyinlere sokmaktadır (Koçel, 2001:434).

Küreselleşme, ekonomi, eğitim, sağlık, politika gibi birçok alanda bir bütünleşmeyi yaratır. Bu bütünleşme, kendisine entegre olmak isteyen toplum ve bireylerce önemsenir ve küreselleşmenin evrensel değerleri kabullenilirse, kazanılan faydalardan da o oranda yararlanır. Böylece de küresel düşünce yapısı gittikçe beyinlerde ve toplumlarda daha da yerini kabullendirir.

2.1.1.1. Küreselleşme ve farklılaşan yönetim anlayışı

Küreselleşmeyle birlikte yönetim alanında ortaya çıkan yeni anlayışlardan en çok yöneticiler etkilenmektedir. Çünkü; yöneticiler eski uygulamaların geçmişte kaldığını düşünmekte ve bunun sonucunda da yeni arayışlar ortaya çıkmaktadır. Bu arayışları da en iyi, yönetici yerine getirir. Yalnızca, yönetim bilgisi ile donatılmış bir yöneticinin de organizasyonel farklılıkları ne derecede yönetebileceği de tartışılır bir durumdur. O yüzden yönetici gerektiğinde bir lider gibi davranıp örgütteki farklılıkları bu şekilde yönetecektir. Çünkü; lider doğuştan olsa bile, uygun yer ve zamanda kendisine ihtiyaç duyulduğunda işe yaramaktadır (Begeç, 2004:137-138).

Küreselleşmenin getirdiği yenilik ve buna bağlı olarak gelişen değişimleri, iyi organize olmuş insan kaynakları gerçekleştirir. Dersine çalışan bir örgüt için bunun sonucunun işletmeye katkı değer sağlamak olacağını bilmek gerektiği gibi, işletmenin ömrünü de etkileyen çok önemli bir görevi olduğunu da unutmamak gerekir.

Küresel insan kaynakları olgusu, kendi personelini tatmin etmekten geçmektedir. Bu da personelin bilgi ve becerisini geliştirmeyi istemekle olur. Unutmamak gerekir ki iyi çalışan bir personel, müşterileri de tatmin edebilecektir. Bu yüzden işe en uygun kişiyi almak gerekir, bu da ancak; adama göre iş'ten değil, işe göre adam almaktan geçmektedir. Sonuç olarak etkili bir insan kaynakları yönetimi; insana yatırım, takım çalışması, disiplin gibi kavramları içerisine almayı unutmamalıdır (Begeç, 2004:138-139). Böylece Küreselleşme ve olumlu olan etkileri, farklı olan iyi bir yönetim anlayışı ile perçinlenmiş olur.

2.1.1.2.Küreselleşme karşıtı düşünce anlayışı

Küreselleşmenin yenilikçi, dinamik ve de iletişimsel bir yapısı olduğunu ve örgütlerin buna göre davrandığını söyledik. Ancak; küreselleşmenin her zaman iyi bir kavram olmadığını savunan, ona karşı olan yaklaşım ve anlayışların olduğu da bilinmektedir. Şimdi bu anlayışlar üzerinde duracağız.

2.1.1.2.1.Milliyetçilik yaklaşımı

Tarih içindeki olaylarla birlikte düşünüldüğünde, bazı ulus devletlerin ortak etnik veya kültürel özelliklere sahip olduğu bilinmektedir. Bu ulus devletlere göre ise o ulus devleti oluşturan asli değerler, kan ve dil bağıdır. Bazı ulus-devletlerde ise bu gelenekçi yapı bir tarafa bırakılarak yurttaşlık esası hakim olunmaktadır. Bu yurttaşlık esasına göre; bazı ulus-devletlerin dinleri, dilleri ve de etnik kökenleri aynı olmayabilir (Tacar, 1999:204-205).

Küreselleşme karşısında oluşturulan ulus-devlet anlayışını benimseyenler, yabancı ülke mallarına, sermayesine ve göçmenlere karşı bir tutum oluşturmaktadır. Etnik köken, din, dil gibi farklılıkların olduğu bu az gelişmiş ülkelerde, küreselleşme ile dışa açılan bir düşünce karşıtı olma anlayışı vardır (Begeç, 2004:174).

2.1.1.2.2.Bölgesel bütünleşme

Küreselleşmenin önündeki engellerden biri de küreselleşme karşıtlarının yaptığı bölgesel bütünleşmelerdir. Küreselleşme karşıtı ülkeler, kendilerini korumak için her türlü ticari, askeri, politik ve kültürel faaliyetlerle bütünleşmelere giderler. Bu bütünleşmeler içine girebilen ülkeler önemini artırırken, giremeyenler ise ikinci planda kalacaktır. Bölgesel bütünleşmelere örnek olarak; Nafta, karadeniz ekonomik işbirliği, bağımsız

devletler topluluğu verilebilir (Begeç, 2004:175-178). Bu görüş çerçevesinde küreselleşme sürecinde bölgesel bütünleşmelerin ulus-devletleri dışlayan bir yapıya değil de küresel arenada daha söz sahibi konuma getiren bütünleşmeler olduğu görülmektedir (Germeç Tanrıverdi, 2008:179).

Bölgesel olarak bütünleşmenin, küreselleşmeye giden bir adım olduğunu söyleyebiliriz ve bölgesel bütünleşmeler, küreselleşmenin önünde bir engel olarak görülse de; küreselleşmenin, hız ile bazı reformları o bölgesel bütünleşmelere götürdüğü de gerçekçi bir bakış açısıdır.

2.1.1.2.3.Ticari korumacılık

Küreselleşmenin yarattığı rekabet ve kalkınmayı hızlandırmak için, ülkeler kimi zaman dış ticareti kısıtlar ve engelleme yoluna gitmeye çalışır (Begeç, 2004:179-180). Ülkelerin bu müdahaleci politikalarına ticari korumacılık adı verilmektedir.

Örnek verecek olursak; ABD, uzak doğu ülkeleriyle rekabet edebilmek için, malzemelerin dış ülkelere kendi ülkesine ihraç edilmesine izin vermeyip kota uygulamakta, ülke içinde satılabilmesi için kendi ülkesinde üretilmesi koşulunu sunmaktadır (Stoner ve Freeman, 1992:132).

Ticari alanda çıkarılan bu engellemelere karşı ülkeler, dünyadaki pazarlarda rekabet ederek küresel ticareti geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu yüzden küreselleşme ve korumacılık birbirine zıt gibi gözükseler de birlikte gelişen ve uygulanan iki farklı olgudur (Begeç, 2004:179-180).

2.1.1.2.4.Statükocular (bağlılık kuramcıları)

Her ülkede mevcut düzenin devamlılığını savunan ve siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel yeniliklerin karşısında durup, onların var olan düzeni şekillendirmek istemesine karşı çıkan kişi ve topluluklar bulunur. Bu topluluklar, bazen iyi niyetli bazen de sadece kendini düşünen ve çoğunluk adına konuşan bir anlayış şeklinde oluşur.

Bağlılık kuramcıları da var olan dünya düzeninin devamını isteyip, zamanla farklılaşan düzeni benimsemeyen statükoculardır. Bu kuramcılar; Dünya ekonomisinin zamanla daha çok küreselleşmesinin fakir ülkeleri daha da fakirleştireceğini, zengin ülkelerin de lehine daha fazla ekonomik ve siyasi olayın gelişeceğini savunmuşlardır. Buradaki temel amaç ekonomik bağlılığa ve geri kalmışlığa karşı olmak gibi görünse de

asil amaç var olan düzenin devamını savunmak ve bu düzen içindeki pozisyonunu kaybetmeme anlayışı gelmektedir (Begeç, 2004:181-182).

2.1.1.2.5.Yeşil barışçılar

Yeşil barışçılar, doğa ve hayvanları korumayı amaçlayan çevreci bir uluslararası örgüttür. Bu anlayışa göre çevre içinde yaşayan hayvan ve bitkiler ile birlikte korunmalıdır. Bu yüzden kendilerine “yeşil barışçılar” adı verilmiştir.

Bu örgüt ve anlayışı; ekonomik genişlemeye ve küreselleşmeye, doğal yaşamın devamlılığını riske attığı için tümden karşı çıkmaktadır. Bu düşünceyi savunan kuruluşların en ünlüsü Green Peace grubudur. Bunlar, dünyanın çoğu ülkelerinde çevreye verilen zararı protesto etmek için yürüyüş, gösteri ve etkinlikler düzenlemektedirler (Begeç, 2004:182-183).

Yeşil barışçılar örgütü tarafından yıllardır yapılan eylemlerin sonucunda 20’nci yüzyılın son çeyreğine doğru çevreye karşı bir duyarlılık artmış, çevre hukuku gelişim göstermiş ve bunun sonucunda insanlardaki çevreye duyarlılık hususu daha da hassaslaşmıştır (URL 3, 2015).

2.1.2.Küresel düşün, yerel uygula anlayışı

Yerel küreselleşme; uluslar arası ilişkilerde, küresel realiteden hareket ederek kapalı ekonomi yerine dışa açılmayı, küresel düşünmeyi ve dünya ekonomisi ile bütünleşmeyi savunurken; ülke içinde ise yerel yönetimleri daha çok güçlendirmeyi isteyerek, ekonomiyi yönlendirmekten kaçınmayı ifade eder. Küreselleşme sonucunda ortaya çıkan bölgesel bütünleşmeler, yerelleşmeye katkı sağlayıp onları güçlendirmektedir. Bu yüzden unutulmaması gerekir ki yerel küreselleşme yüzünden ülke içindeki siyasi ve ekonomik güçler farklılaşmakta ama dünya düzeninden uzaklaşmamaktadır. Örneğin; Japonya, yerel sermayeyi ve teknolojiyi kendi ekonomik yapısına uygun olarak geliştirerek başarılı olmuştur (Begeç, 2004:184). Bu yüzden yerel düşünceden hareket ederek ve yerel odaklı olarak küresel düşünmek, ülkelere uzun vadede kar ve fayda getirip toplumsal refahlarını artıracaktı. Bundan dolayı “küresel düşün, yerel uygula” sadece bir slogan olarak havada kalmayacak ve gerçekliğini devam ettirecektir.

2.2.Farklılıkların yönetimi ile ilgili tanımlar

Yaşadığımız yeni yüzyıl ve dünyada her alanda hızlı bir değişim, yoğun bir rekabet, yükselen yaratıcılık, küreselleşme, işletmeler için yeni değerler yaratma ve var olan değerlerin değişik açıdan yönlerini ortaya koymak, örgütleri farklılaşmaya mecbur bırakmıştır. Örgütlerin de bu farklılıklardan da sinerji üretme ve rekabet avantajı elde edebilmesi ve bu farklılıkları etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmesi için; var olan farklılıkları görmezden gelmemesi ve iyi bir şekilde yönetmesi gerekir. Bunların olmaması durumunda uluslar arası faaliyetlerinde başarılı olması çok zordur (Öncer, 2004:1).

Farklılık, “örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, farklılık ve benzerliklerle nitelendirilebilecek kolektif bir karma şeklinde tanımlanabilirken, farklılıkların yönetimiye; bu kolektif karmayı, örgüt performansında ölçülebilir bir değişiklik yaratacak veya örgütün performansını artıracak şekilde planlama, örgütleme, yöneltme ve destekleme süreci” şeklinde tanımlanır (Hubbard, 2004:27).

Farklılıkların yönetimi anlayışı bazen de karşımıza zaman zaman bazı kaynaklarda “yeni yönetim paradigması”, “örgütsel anlayış”, “yönetimsel uygulama” ve “insan kaynakları yönetimi uygulaması” adı şeklinde gelmektedir (Sürgevil, 2010:87).

Farklılıkların yönetimi anlayışı, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir anlayış olma eğilimi taşımaktadır. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yaklaşımı, farklılık yaratıp, barışçıl ve de tatminkar bir ortam oluşturarak, insanların verimli ve etkili olabileceği ortamlarda çalışmasını sağlayan, “kazan-kazan” düşüncesine uygun bir bakış açısı meydana getirmektedir ve iş yerindeki zenginlik ve yaratıcılığın, insanların farklı olduklarından kaynaklandığını bilen bir yaklaşımdır (Budak, 2008:51).

Farklılıkların yönetimi kavramına ilişkin yapılan tanımlar araştırıldığında, farklılık yönetimi; bir iş olayı/konusu olarak, bir yönetim süreci ve anlayışı olarak ve de değer verme/kapsama/iş çevresi yaratma aracı olarak ifade edilip tanımlanmaktadır (Temel Eğinli, 2009:205-208).

Farklılıkların yönetimi en basit şekliyle; insan kaynaklarının farklılığından kaynaklı olan problemleri dengelemek ve bu farklılıkları da organizasyonun yararına kullanmayı amaç haline getiren bir yönetim biçimidir (Çakır, 2011:19).

Farklılık yönetimi; her örgüt için farklı politika, araç ve farklı yaklaşımlar kullanılarak oluşturulduğu için, bu kavramın tanımlanması oldukça zordur (De Anca ve Vazques, 2007:22).

Farklılıkların yönetimi; çalışanların din, dil, ırk, cinsiyet, yaş ve benzeri farklılıklarından kaynaklanan yeteneklerini örgütün ortak amaçlarına ulaşma doğrultusunda kullanmayı sağlamak demektir (Barutçugil, 2004:227).

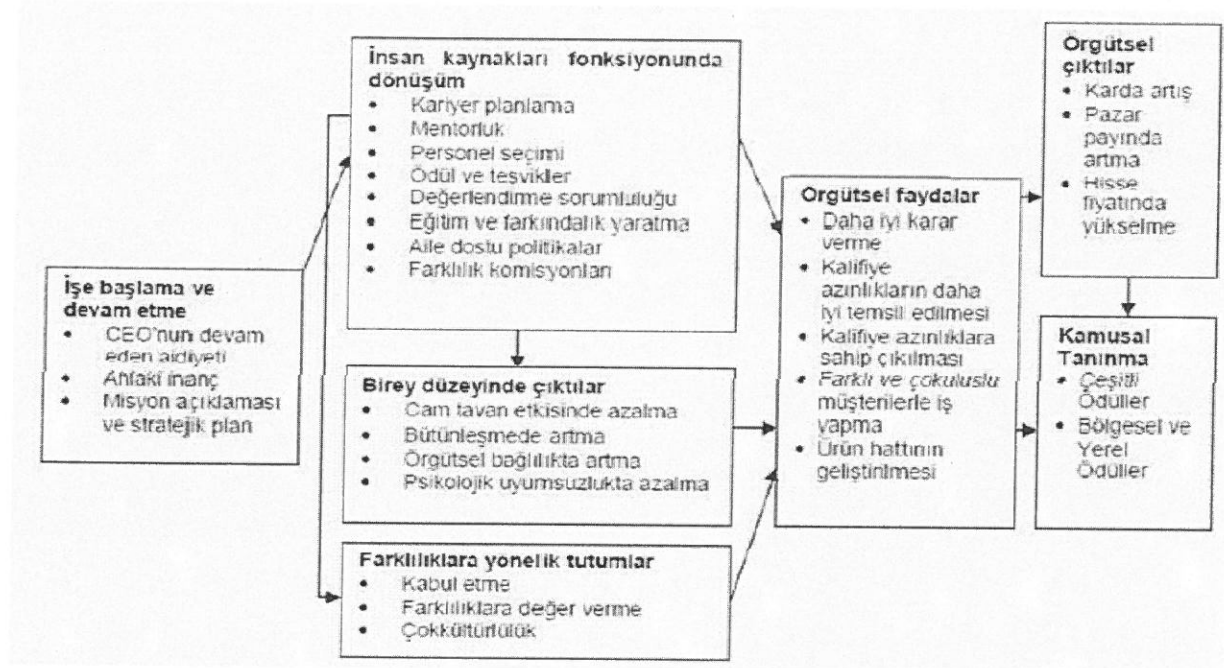
Bir başka genel bir tanıma göre de farklılıkların yönetimi, kurumlarda çalışan kişilerin eşsiz ve de çok türlü özelliklerinin mevcudiyetine önem veren bir yönetim yaklaşımıdır (Kamaşak, Yücelen, 2007:34).

Sonuç olarak araştırmacılar, farklılıkların yönetimi konusunda farklı tanımlar kullanmıştır. Bu tanımların çoğunluğu üç temel noktayı işaret eder. Birincisi; farklılıklar ve onların etkili yönetimi örgüte değer katabilir, ikincisi; var olan farklılıkların kaynağı sadece doğuştan değil, sonradan da kazanılabilir. Üçüncü ve son nokta ise; farklılıkların yönetiminin ilgi kaynağının işletmenin çalışma çevresi ve örgütün kültürü olduğu düşüncesidir (Aksu, 2008:6-7).

Farklılıkların yönetiminin bilim babası olduğu söylenen R.Roosevelt Thomas jr. Amerika farklılıkların yönetimi enstitüsünü 1983 yılında kurmuştur. Taylor Cox da örgütlerde farklılıklarla ilgili süreçleri akademik literatürümüze katan ve bu alanda çalışan ilk akademisyenlerden biri olmuştur. Cox (1991), örgütün sahip olduğu rekabet düzeyi ile kültürel farklılıklar arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Miller ve Rowney, 2011:7).

Gilbert, stead ve ivancevich (1999), örgütlerde demografik, kişisel, sosyal farklılıkların daha iyi anlaşılıp değerlendirilmesi için "Farklılıkların etkili yönetimi" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir (Gilbert, stead ve ivancevich, 1999:61)

Şekil 7 : Farklılıkların yönetimi modeli



Kaynak : Gilberd, Stead ve İvancevich,1999:61

Farklılıkların yönetiminin temel amacı, işgücündeki farklılıkların yönetiminin örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaktır. Bu açıdan bakıldığında, beş temel ilke üzerinden kurulması gereken çok boyutlu bir kavramdır (Düren, 1999:23-24) :

Farklılıkların yönetimde “tek ve en iyi yol” dönemi kapanmış olduğundan, yeni düşünce yapımızın daha özgün ve daha çok içerikli bir bakış açısı sunması gerekmektedir.

Farklılıkların yönetimde farklılıkların, gerilimi artırıcı özellik taşıdığından dolayı bu durumun önemli olduğu bilincinde olunmalıdır. Bu ise; farklılıkları kabul edip onlara değer vererek, sinerji yaratacak biçimde yönlendirerek ve yeni çözümler ile yaklaşımları üreterek mümkün kılınabilir.

Farklılıkların yönetimde çeşitliliğin geliştirilmesi ile örgüt tek boyutluktan kurtulur, değişime ve alternatiflere daha açık bir hale gelebilir.

Farklılıkların yönetimde; farklılıklardan pozitif ve olumlu denilebilecek yöntemler geliştirilerek örgüt için gerekli optimum dozaj sağlanılabilir.

Farklılıkların yönetiminde geleceğe dair bakış açılarını çoğaltıp, örgütün ufkunu geliştirmek için sürekli tetikte olunmalı ve geleceğe yönelik entegrasyonu pekiştirici hedefleri görmeyi gerekmektedir.

Farklılıkların yönetimi kavramı, işletmedeki çalışanların gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışan ve henüz işletme biliminde yeni sayılabilecek geniş kapsamlı bir yönetim felsefesi ve kavramı olduğundan; günümüzde yöneticiler, örgüt içinde artık çalışanlarının birbirlerinin aynı olmasını beklememektedir. Çünkü; farklılıkların olması ve bu var olan farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi sonucunda çalışma yaşamının daha verimli geçeceğini düşünmektedirler. Bu açıdan son yıllarda bireyler ve organizasyonlar, farklılığın en iyi nasıl yönetileceği üzerine yoğunlaşmışlardır (Öncer, 2004:5-7).

2.3.Farklılıkların yönetiminin tarihçesi

Tarihsel süreç olarak farklılıklar yönetimi, birtakım olay ve gelişmeler sonucunda belirli aşamalar kaydederek, bugünkü konumuna gelmiştir. Bu gelişim ise bazı olumsuz durumlar sonrası şimdiki halini alarak gelişimini sürdürmektedir.

Sosyolojik açıdan uygarlıklar tarihine kadar uzanan farklılık kavramı, işletme açısından 1960'lı yıllardan itibaren önemini kazanmıştır (Aksu, 2008:9).

1960'ların başında, geçmişte yaşanan ayrımcılığı düzenleme ve gelecekteki ayrımcılığı önlemek için çıkarılan yasalar; ırk, inanç, etnik köken gibi konuları içermekte ve çıkarılan kanunlar da iş alanındaki avantajsız durumdaki kişilere iş bulma, eğitime ve terfi ettirme gibi programları içeriyordu ancak 1960-1970 yıllarında, örgüt yapısında etkili değişiklikler yapan işverenlerin sayısı az olduğu gibi, bu dönemde çıkan kanunların iyi uygulanmaması sonucu oluşan belirsiz ortamda da işletmeler uygulamalarında az değişiklik yapmıştır (Öncer, 2004:7-8).

1970'lerden itibaren "olumlu eylem" kanunları genişletildi, bireylerin işverenlere dava açma hakkı gibi değişiklikler bu dönemde uygulamaya girdi. Aslında özellikle kadınları ve azınlıkları koruyan bu yasalar, 1970'lerden önce doğsa da 1970-1980 yıllarında daha hızlı bir şekilde gelişti. Böylelikle de işverenler uygulamalarında olumlu sayılabilecek gelişmeleri yaptı (Memduhoğlu, 2008:10-11).

1980'lerden itibaren ise olumlu eylem olarak kabul edilen uygulamalar, kanunların yaptırımından çok insan kaynakları yöneticilerinin benimsemeye başladığı bir konu olarak

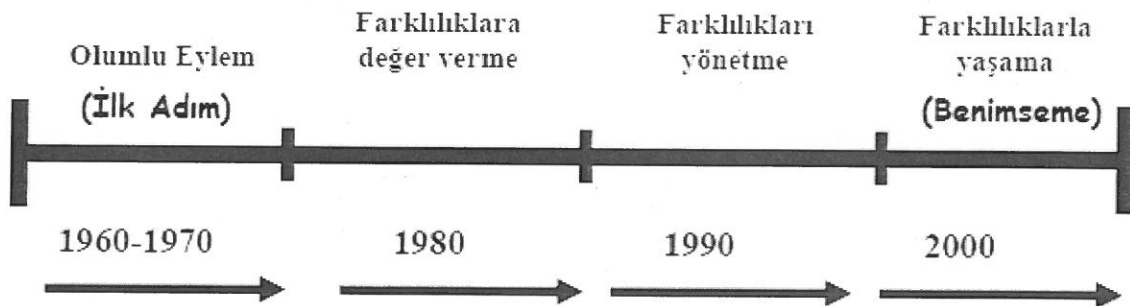
karşımıza çıkmaktadır. Çünkü; işletmeler, farklılıkların yaratıcılık ve enerji yarattığını anladığından rekabet avantajı sağladığını gördü. Bu gelişmelerle de birlikte olumlu eylem denilen uygulamalar yerini farklılıklar yönetimi uygulamalarına bıraktı. Bunun nedeni ise; farklılıklar yönetiminin eşit iş fırsatı ve olumlu eylem uygulamalarını içeriyor oluşudur (Öncer, 2008:8).

1991 yılında Louis Harris ve çalışma arkadaşları bir araştırma yapmış ve eğitimin farklılık stratejilerindeki en önemli unsurlardan olduğu tespitini yapmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık üçte ikisi yöneticilerine, %10'u ise diğer gruplardan gelen çalışanlarına farklılık konusunda eğitim verdiğini söylemiştir. Aynı yıl içinde, ABD'de yıllık ulusal farklılık konferansı verilerek, farklılıkların yönetiminin geliştirilmesini ve eğitim uygulamalarının üzerinden durulması konusunda dikkat çekilmiştir (Aksu, 2008:10).

1995 yılında Training Journal dergisinin endüstri raporuna göre, ABD'de 100 ve daha fazla çalışanı olan örgütlerin yaklaşık %50'sinin farklılıklar yönetimi ile ilgili uygulamalara sahip olduğu görülmüş ve 1995 yılından sonra da işgücü farklılıkları, demografik farklılıklar, kültürel farklılıklar üzerindeki araştırmaların sayısında da artış olmuş, ayrıca farklılıkların yönetimi konusundaki etkinlik araştırmalarına ABD, Avrupa ve Asya Pasifik ülkelerinde rastlanmaya başlanmıştır (Özgener, 2004:346-347).

2000'li yıllarda ise farklılıklar ile çalışmanın artık kabul edilebilir bir gerçek olduğu ve küresel ve rekabetçi olan yüzyılda artık farklılıkların yönetiminin örgütlerce bir koz ve avantaj sağlayıcı öge olduğu gerçeği gözler önüne gelmektedir. Bu açıdan farklılıklar yönetimi artan önemini korumaya devam etmektedir.

Şekil 8 : Farklılık yönetiminde tarihsel süreç



Kaynak : Rosado, 2006:10

Farklılıklara ve yönetimine dair Türkiye’de son yıllarda gözle görülebilir bir ilgi ortaya çıksa da; farklılıkların örgütlerde nasıl algılandığı, örgüt kültürünü nasıl etkilediği ve ne tür uygulamalar yapıldığı ile ilgili geniş kapsamlı çalışmalar henüz yapılmamıştır (Yanaşma, 2011:68).

2.4.Farklılıkların yönetimini ortaya çıkaran gelişmeler

II.Dünya savaşı sona erdiğinde yetenekli ve iyi çalışanlara olan ihtiyaç ile birlikte farklılıklar yönetimi konuları önemini artırmıştır. Bu yüzden de farklı özelliklere sahip çalışanlar, örgütlerin temel hedefi haline gelmiştir. Özellikle de farklı çalışanlara sahip olmak, sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilince, işletmeler şimdi ve de gelecek için çalışan, müşteri, tedarikçi ve ortaklara karşı sorumluluğunu yerine getirmek için farklılıkların yönetimine önem vermeye başlamışlardır. Bu açıdan, örgütlerin en temel hedeflerinden biri olan çalışanlarında örgütsel bağlılık yaratmak, farklılık yönetimi çabalarının hem amaç hem de sonucu olduğundan üzerinden en çok durulan konulardan biri olmuştur (Point ve Singh, 2003:750-751).

Çalışma yaşamındaki farklılıkların etkin yönetimini ortaya çıkaran gelişmeler şu şekildedir (Taşar Ünalp, 2007:70) ;

- İş gücünün demografik yapısındaki değişiklik
- Yasal/kanuni düzenlemeler
- Rekabet etkisi
- Küresel örgüt yapılarının ortaya çıkması
- Sosyal sorumluluk kavramının öneminin anlaşılması

Çalışma yaşamı ve işgücündeki farklılığın kalitesi bir neden olarak düşünülürse, örgütlerin çok yetenekli insanları çalıştırarak genel işgücü kalitesini yükseltebilir. Bu bilincin artması farklılığa katkıda bulunur ve farklılıklar yönetimini de besler (Yanaşma, 2011:81).

Yukarıda bahsedilenlerden her birinin farklılıklar yönetiminin ortaya çıkmasına yaptığı katkının derecesi farklı olmakla birlikte, bize göre en önemli olanı her gün daha fazla sayıda örgütün küresel bir yapıya sahip olması ve rekabete girmesidir (Taşar Ünalp, 2007:76).

Özetlersek; farklılığın sebeplerinin doğal sebepler, sosyo-kültürel sebepler ve psikolojik sebepler olduğunu ve farklılığın sadece doğuştan gelmediğini, sonradan da kazanıldığından önceki konularda kısaca değinmiş ve bahsetmiştik. Farklılıklar yönetimi ise bu farklılıkların yönetimindeki eksiklikten kaynaklı olarak ortaya çıkmış ve işletmelere avantaj kazandırmadaki görevini de sürdürmeye devam etmektedir. Çünkü farklılıkların yönetimi sosyal sorumluluk değil, nitelikli ve farklı işgücü ile küresel rekabette örgütlere önemli bir rota çizmektedir.

2.5.Farklılıkları yönetmenin avantajları

Farklılıkların yönetimi işletmeler için dikkatli olarak yönetilmesi gereken bir konudur ve farklılıkların örgütler için faydalarından bahsedebilmemiz için bunların doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Aksi bir durumda bu farklılıklar işletmeler için yıkıcı bir etki yaratabilir. Bu bölümde farklılıkların faydaları ve işletmeler için oluşabilecek dezavantajları konuşulacaktır (Kızıllı, 2011:56).

2.5.1.Farklılıkları yönetmenin bireyler açısından faydaları

Pek çok insan, farklılığı olumsuz bir durum olarak değerlendirdiğinden, diğer bireylere şiddet uygulamaktan çekinmezler. Bu açıdan bakıldığında farklılıkların yönetimi; kişileri çalışma hayatında zor bir durumda bırakan psikolojik taciz ile bağdaştırılmaktadır. Bu psikolojik taciz ve şiddetin önlenmesi hem bireye hem de örgüte yarar sağlayacaktır (Budak, 2008:398).

İşletmeler, değişen pazar ihtiyacını karşılamak amacıyla her alanda farklı yeteneğe sahip çalışanlara gereksinim duyarlar. Bu yüzden de farklı olarak kabul edilen kişileri işletmeye kazandırmalı ve farklı yönetim tekniklerini uygulamaya koymaya başvururlar. Bu da işletmeye hem amaçlarını gerçekleştirmede, hem yaratıcılıkta, hem sinerji sağlamakta hem de sorunları çözme aşamasında bir değer katacaktır (Daft, 2000:449).

Farklılıkların iyi yönetildiği işletmelerde çalışanlar birbirine karşı açık ve dürüst davranıp, saygı ve nezaket gösterip, dayanışma içinde etkili iletişim kurmaya çalışacaklar. Böylelikle de bu örgütte insanlar daha az stres yaşayıp daha fazla takım çalışması içinde olacaklardır. Bunun sonucunda da problemlerin çözümünde daha pratik sonuçlar alacaklardır (Barutçugil, 2011:214).

2.5.2.Farklılıkları yönetmenin örgütler açısından faydaları

Örgütte farklılıklardan yararlanabilmek için, onları yönetmeli ve değerlendirmeliyiz (Çako, 2012:20). Çünkü benimsenmiş bireyler örgütlere katkı yaparak onları örgütsel hedeflerine daha yakınlaştırırlar.

Von Bergen, Soper ve Foster'e göre örgüt yöneticileri farklılıkları yönetirken bu yararları beklemektedir (Von Bergen, Soper, Foster, 2002:240) :

- örgütte iş görenin moralin ve iş doyumunun yükseltilmesi
- bireysel ve örgütsel etkililiğin sağlanması ve artırılması
- çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesi
- şikâyetlerin minimuma indirilmesi ve problemlerin hızlı çözülmesi
- sosyo-demografik değişimlere hazırlıklı olma ve sosyal sorumluluk
- zor işlerde büyük üretkenlik ve verimlilik
- ücret, gelir ve kardaki artış

Farklılıkları yönetmenin örgütlere sağlayacağı katkılar ve faydalar; aslında birey ve topluma sağlayacağı katkı ve yararlar ile paralellik göstermektedir. Birbirlerini etkileyen bu üçlü unsur, aslında hem topluma, hem örgüte, hem de bireye katkı sağlamaktadır. Örgüte yapacağı katkı ise; rekabet ortamında farklılık yaratacak örgütleri bir adım daha öne çıkarmaktadır.

Farklılıkların örgüte yaptığı katkıları özetlemek gerekirse bunları şöyle söyleyebiliriz (Kızıl, 2011:58-59) :

- maliyetlerde azalma sağlar
- işgücünün kalitesini artırır
problemlere karşı alternatif çözüm önerileri oluşturur
- örgütün Pazar yapısını güçlendirir
- örgütün rekabet gücünü artırır
- işletme dışı çevrenin anlaşılması için yeni imkanlar oluşturur
kaynak kullanımını olumlu yönde etkiler
- yenilik ve yaratıcı fikirleri oluşturur

2.5.3.Farklılıkları yönetmenin toplum açısından faydaları

Örgütler farklı kaynaklardan çalışan bulundurduğu gibi, insan kaynağının çoğunu da genellikle içinde bulunmuş olduğu çevreden alır. Bu işletme çevresi de her zaman homojen bir sosyal toplumdaki oluşmaz ve heterojen insanlardan da oluşabilir. Bu açıdan bakıldığında günümüzde özellikle sanayi şehirlerindeki tüm işletmeler farklı inanç ve kültür ile tutum ve yeteneklerden meydana gelen insanları istihdam etmektedir. Bu farklılıklar örgütlerde iyi yönetildiğinde aşağıdaki toplumsal faydaları sağlayacaktır (Kızıl, 2011:59-61) :

- toplumsal hoşgörünün oluşumunu sağlar.
- demokrasiye ve çoğulculuk kültürüne katkı sağlar.
- toplumsal empatiyi sağlar.
- sosyal statüler arasındaki iletişimi sağlar.
- uç duyguları ve Aşırılığı engeller.
- birlikte yaşama kültürü ve alışkanlıklarını pekiştirir.

Bir toplumda ayrımcılık, ön yargılar, dışlamalar ve diğer ayrımcı tutumlar ortadan kalktığında, o toplumda yaşayan kişiler kendini daha rahat, huzurlu ve güvende hissedecektir. Barış ve huzur ortamında ise insanlar daha istekli ve verimli çalışıp; kendilerine ve topluma daha fazla katkı sağlayacaklardır (Barutçugil, 2011:209). Farklılıkları yönetmenin bir faydası da; Olumsuz durumların önüne geçerek olası ayrımcılık durumlarını ortadan kaldırarak topluma karşı görevlerini yapmış olmaktır.

2.6.Farklılıkları yönetmenin dezavantajları

Farklılıkları yönetmenin dezavantajları, fayda ve avantajlarına göre daha azdır ve takım bağlılığı ile baskın grubun morali gibi detaylar da fayda sağlanamayan unsurları oluşturur (Yanaşma, 2011:95-97). Ancak bu dezavantajlar iyi bir yönetim tarzıyla örgüte olan etkilerini azaltır.

Farklılıklar etkin bir şekilde yönetilemezse, aşağıda sıralanan bazı olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Hubbard, 2004:38) :

- takım içindeki kişilerin birbirine saygı göstermeyip, önyargı ve kalıp yargılardan kaçınmazsa verimlilik azalır.

- farklılık kaynakları çatışma ve gerginlik kaynağı olabilmekteler, farklı yaş grupları arasında çatışmalar yaşanabilir.
- her kültürde ona ait söz öbekleri, davranışlar bulunur. Bunlar karşı tarafça yeterince bilinmiyorsa kişiler arasında iletişimsizlik oluşabilir.

Farklılık yönetiminin iyi uygulanmayıp, dışlandığını hisseden kişilerde ise şu durumlar ortaya çıkar (Gümüş, 2009:62) :

- Fikir ve düşüncelerini söylemekten kaçınır
- Dışlanmış hissettiğinden, motivasyonu düşer
- Verimliliği en alt seviyeye iner

2.7.Farklılık yönetimi ile ilgili mitler ve söylemler

Farklılıkların yönetiminde bazı metaforlar, mitler ve söylemler bulunmaktadır. Bunlar zaman zaman karşımıza çıkmaktadır. Şimdi bu kavramları açıklamaya çalışacağız.

2.7.1.Farklılık yönetimi ile ilgili mitler

Farklılıklara ilişkin durumları ifade eden bu yaklaşımlar, farklılıkların kabul edilmesi aşamasında hangi engellerle karşılaşıldığını anlamak için önemli bir göreve sahiptirler ve her ne kadar hayal ürünü olarak kabul edilseler de kişilerin farklılıklara olan tutumunu göstermesi açısından önemlidir (Temel Eğinli, 2009:128).

2.7.1.1.Meritokrasi miti

Meritokrasi, amerikan rüyası ideolojisidir. Bu düşünce yapısına göre; örgütte yeteri kadar çalışan kişinin zaten başarılı olacağı savunulur ve eşitlik ile adaletten çok, sistem içindeki etkililiğin yaratılmasına odaklanılır. Bu da tam olarak ayrımcılık olarak algılanmamakta, sadece kişilerin farklılıkları dikkate almaması olarak algılanmaktadır (Due Biling ve Sundın, 2006:107).

Meritokrasi miti altında yatan varsayım, başarı için geçerli olan tek şeyin çaba olduğudur. Bu yüzden başarısızlık da; yetenek yoksunluğu veya başarıya gösterilen çabanın az olmasıdır. Bu mit; genellikle kadın ve azınlıklar için bir darbe gibidir. Çünkü; bir örgütte kadınlar ve azınlıkların, örgütteki düşük pozisyonlara sahip olmasının nedenini buna bağlamaktadırlar (Thomas, vd., 2004:48-49).

Meritokrasi miti, insanların varoluşundan veya sonradan kazandığı farklılıkları görmemekte ve onları sadece sağlıklı birey olarak kabul edip, çalışma yaşamındaki düzenin ve başarının devamlılığını istemektedir.

2.7.1.2. Renk körlüğü miti

Örgütlerde bireylerin ırk, cinsiyet, yaş ve yaşam stilleri gibi farklılıklarını tanımayıp, onları inkar eden çalışma politikası ve uygulamalarına “renk körlüğü miti” adı verilir (Ellis ve Sonnenfeld, 1994:82). Renk körlüğü miti; bir anlamda, çalışan kişilerin arasındaki farklılıkları azaltmayı amaçlamaktadır. Temel amacı ise, tüm çalışanlara eşit davranmayı sağlattırılmaktır (Stevens, vd., 2008:119-120).

Bu yaklaşım, ilk etapta gerginliği ve çatışmayı azaltıyor gibi gözükabilir. Ancak; ırkçılık, tabularla mücadeleyi reddetmek gibi bir durumun oluşmasına da ortam sağlar. (Thomas, vd., 2004:49:50). Çünkü; ayrımcılık ve ırkçılık bu tarz ortamlarda kendine yer edinmektedir.

2.7.1.3. Erime potası

Erime potası, homojen bir kimlik yaratılarak kişilerin sahip oldukları kültürel özelliklerin eritilmesini ifade eder (Booth, 1998:1). Ancak bu eritilme direk olarak yapılmaz ve asimilasyona zorlanırlar.

Erime potasındaki asimilasyonun, başka bir kültüre uyum sağlamaya zorlanan insanların üstünde bırakacağı kötü etkiler üzerinde durmadığı da gayet açıktır (Thomas, vd., 2004:50).

Erime potasında ülkedeki bütün yaşama tarzlarının, kültürlerin, gelenek ve göreneklerin ve de farklılıkların birbiriyle karıştırılması, onların tek bir yapı haline getirilmesi söz konusudur. Erime potasında çeşitli etnik grupların birbiriyle kaynaşması şeklinde değil de daha çok evlilikler ile biyolojik olarak kaynaşması ile ortaya çıkmaktadır (Vatandaş, 2002:28-29).

Sonuç olarak ; erime potası, çoğunlukla göçmenlerin başından geçen olaylar şeklinde kendine yer bulur. Erime potası tıpkı bir mikser gibi karıştırıcı görevi görerek toplumun heterojen yapısına darbe vurur ve bu da farklılıkları yok eder. Yok edilen farklılıkları yönetme şansımız olmadığı gibi, onların fayda ve avantajlarından da yararlanamayız.

2.7.1.4. Yabancılardan üstün tutma (nativizm)

Nativizm, bir ülkede doğan bireylerin o ülke topraklarında doğmayan veya kökenleri farklı ülkelere ait olan azınlıklara karşı çıkıp, onlardan üstün olduklarını hissettirmeyi ifade eder. Nativizme inanan insanlar, göçmenlerden hoşlanmayan, ya da dışladığı kişilerin tarihsel geçmişine gönderme yaparak dışlamayı yaparlar ve bu inancı benimseyenlere göre, yabancılar veya göçmenler, kesinlikle baskın kültür içinde asimile edilmelidir (McMillian Capehart, 2003:30-31). Bu yüzden nativizm'in doğuracağı kötü sonuçlar önceden hesaplanmalı ve ona göre hareket edilmelidir.

2.7.2.Farklılık yönetimi ile ilgili söylemler

Diğer yönetim kavramlarından farklı olarak farklılıklar yönetimi; sadece örgütleri başarıya ulaştıracak yolların nelerden oluştuğunu belirlemekte, aynı zamanda tarihsel kökeninin bir sonucu olarak; hem eşitliğin hem de örgütün başarısını “kazan-kazan” anlayışıyla nasıl birlikte yöneteceği üzerinde durur. Farklılıkların yönetimi ile ilgili kullanılan söylemler şunlardır (Kamp ve Hagedorn Rasmussen, 2004:532) :

İnsan sermayesini kullanmak: Bu söyleme göre, kişilerin tümü aynıdır. Buna göre karar verirken dikkate alınması gereken, “farklı” insanların sahip oldukları faydalardır, diğer farklılıklar dikkate alınmamaktadır. Böylece farklılıklardan kaynaklanan değerler önemini yitirirken, yeteneklerden kaynaklanan değerler önemini korumaktadırlar.

Kültürel sermayeyi kullanmak: Kültürlerarası özelliklere sahip çalışanlar, rekabetçi avantaja ulaşmada önemli oldukları için, bu çalışanların bu avantajlarından yararlanılmak istenmektedirler. Böylece yeni pazarlara ulaşmada avantaj kazanılır.

Öğrenme ve sinerji: Her birey farklıdır ve bu farklı bireyler zaman zaman birbirleriyle mücadele içine girerler. Bu durum dinamik öğrenen örgütleri yaratmanın temelidir. Bu anlayışa göre bireyler ancak yenilik ve yaratıcılık seviyesini yükseltmek için bir araya gelip sinerji oluşturmalarıdır.

Sosyal adalet: Sosyal adalet ve eşitlik argümanları, farklılıklar yönetiminin temelidir. Bu yüzden yapısal ve kişisel ayrımcılık ortadan kaldırıldığında farklılıklar yönetimi bir önem arz eder. Bu noktada etik boyutu insan kaynaklarına eklenerek,

çalışanların önünde örgütlerde engel olarak duran eşitsizlikleri de azaltabilir, böylelikle de ayrımcılığa maruz kalan azınlıklar kimliklerini inşa eder.

2.8. Türkiye’de farklılıkların yönetimine ilişkin çalışmalar

Stratejik ve jeopolitik konumu nedeniyle çok sayıda farklı kültürün barındığı ülke olan Türkiye Cumhuriyeti, önemli bir kültür limanıdır. Ancak farklılıklar yönetimi, Türkiye’de yeni bir kavram olma halini henüz geçememiş bir durumdadır. Konu ile ilgili kitap, tez ve araştırma yapılmaya başlanmış olsa da halen akademik literatürde ve iş yaşamında kavramsallıktan çıkılamamıştır. Türkiye’de farklılıklar ve farklılık yönetimine ilişkin gerçekleşen araştırmalar, çalışmalar aşağıdaki gibidir.

Uluslar arası Azınlık Hakları Grubu tarafından 2007 yılında gerçekleştirilen **“bir eşitlik arayışı: Türkiye’de azınlıklar”** adlı çalışmanın sonucunda Türkiye’de azınlıklar ile ilgili çalışma yapılmış, bu çalışmada azınlıklara ilişkin bilgiler verilmiştir. Araştırmada Türkiye’nin geniş bir etnik, dilsel ve dinsel çeşitliliğe ev sahipliği yapmakta olduğunu, ülkede yüzyıllar boyunca birbiriyle kaynaşmış gelenek ve kültürlerin bulunduğu bahsedilmiş ve bu topraklarda yalnızca Türk, Kürt ve Ermenilerin yaşamadığını, aynı zamanda milyonlarca Yezidinin, Süryani’nin, Rum’un, Laz’ın, roman’ın ve Kafkasyalı’nın da yaşadığını söylenmiştir. Bunlardan başka aleviler, Caferiler ve Musevilerin de mevcut olduğundan bahsedilmiştir. Bu bağlamda Türkiye’de yaşayan azınlıkları etnik ve dilsel azınlıklar Kafkasyalılar, Kürtler, Lazlar ve Romanlar olarak açıklanırken, dini azınlıklar ise Aleviler, Süryaniler, Caferiler, Museviler, Hristiyanlar olarak şu şekilde açıklanmaktadır (**Uluslararası azınlık hakları grubu, bir eşitlik arayışı: Türkiye’de azınlıklar raporu 2007 – URL 4, 2015**) :

- **Kürtler:** Türkiyedeki en büyük etnik ve dilsel halkı olan Kürtler, Çeşitli kaynaklar tarafından ileri sürülen tahmini sayılara göre nüfusun yüzde 10’u ile 23’ü arasında çeşitlilik göstermektedir. Türkiye’de yaşayan Kürtler, Kürtçe konuşmakta, Kurmanci ve Zazaki lehçelerini de kullanmaktadır ve çoğunluğu Sünni Müslüman olmakla birlikte, Alevilerin sayısı da oldukça fazladır.
- **Süryaniler:** Süryani Ortodoks Hristiyanları olarak da anılan Süryanilerin dili ve gelenekleri ilk Hristiyanlık dönemlerine dayanmaktadır. Türkiye’deki tarihsel anavatanları, güneydoğudaki Mardin ve Hakkari illeridir. Süryanilerin sayısının 15.000 civarında olduğunu tahmin etmektedir. Süryaniler süryanice konuşmaktadırlar.

- **Lazlar:** Lazlar Kafkas kökenli bir halktır ve Türkiye’de iki grup Laz olduğu söylenilmiştir. Birinci grup Karadeniz bölgesinin doğusunda Rize ve Artvin illerinde yaşamaktadır. İkinci grup ise Osmanlı ve Rus İmparatorluğu arasındaki savaş sırasında göç ederek Karadeniz ve Marmara bölgelerine yoğunluklu olarak Adapazarı, Sapanca, Yalova ve Bursa’ya yerleşmişlerdir. Lazların Bugünkü sayılarının 750.000 ile 1,5 milyon arasında olduğu tahmin edilmektedir. Güney Kafkasya dili olan Lazca (Lazuri) konuşmaktadırlar.
- **Aleviler:** Türkiyedeki en büyük dini azınlığı oluşturan Aleviler, diğer ülkelerdeki şii cemaatlerinden farklı bir şekilde ibadetleri ve davranışları vardır. Alevi, Müslüman Şii cemaati için kullanılan bir terimdir. Kürtçe, Türkçe, Arapça ve Azeri Türkçesi ile konuşmaktadırlar. Tahminler nüfusun yaklaşık % 10- 40’ı arasında değişen bir nüfusa sahip olduklarını göstermektedir.
- **Ermeniler:** Ermenilerin büyük bir kısmı Ortodoks kilisesine mensup olmakla birlikte, az bir bölümü Katolik ve Protestandır. Ermenilerin ana dili Ermenice’dir. Ermeniler kendi anadillerinde ilk ve orta dereceli eğitim sunan özel okullar işletmektedirler. Ermenilerin sayısı Osmanlı İmparatorluğu döneminde yaklaşık olarak 2 milyon civarındaydı. Bugün ise geriye 60.000’den biraz fazlası kalmıştır.
- **Kafkasyalılar:** Türkiye’de kuzeybatı, orta ve güneyde 15 ilde yaşayan, Kafkasyalıların % 90’ı Çerkez, % 10’u ise Abhaz olarak adlandırılmaktadır. Dinleri Müslümandır. Her grubun kendine ait bir dili vardır. Abhazların, Çeçenlerin, Çerkezlerin ve Dağıstanlıların anadilleri İber-Kafkas dil ailesine mensup iken, Osetyalılar bir Hint-Avrupa dili, Türki topluluklar ise Türki dilleri konuşmaktadır
- **Romanlar:** Romanlar Türkiye’de doğu trakya, Bulgar ve Yunan sınırlarına yakın yerlerde yaşadıkları belirtilmekle birlikte, ülkenin tümünde hiçbir bölgede yoğunlaşmadan yaşadıkları ifade edilmektedir. Romanların, “romani” adı verilen Hinr-Avrupa dili, Abdoltili adı verilen bir Altay dilini konuştukları açıklanmakta ancak çoğunluğunun ana dilinin artık Türkçe haline geldiği de belirtilmektedir.
- **Caferiler:** Kendi anlayışlarına göre, Caferilerin Türkiye’deki varlığı, Iğdır ilindeki tarihsel anavatanlarının, Türkiye’nin sınırları çizilirken Rusya’dan Türkiye’ye geçmiş olmasından kaynaklanmaktadır. büyük bir kısmı etnik olarak Azerbaycan Türkü olan

Caferiler, kendilerini öncelikle İslamiyet'in Şii mezhebine mensup bir dini topluluk olarak tanımlamaktadırlar.

- **Museviler:** Türkiye'deki Musevileri geçmişi Roma İmparatorluğu'na kadar dayanmaktadır. Türkiye'deki Musevilerin büyük çoğunluğu 1492'de İspanya'dan sürgün edilmiş olan Sefarad Musevileri'nin torunlarıdır. Konuştıkları dil on beşinci yüzyıl İspanyolcasının farklı bir biçimi olan Ladino dilidir. Musevilerin büyük bir kısmı İstanbul'da, 2500 kadarı da İzmir'de, geri kalan bölümü ise küçük oranlarda başka şehirlerde yaşamaktadır.

- **Hristiyanlar:** Hristiyanlar Reformcu ve Rum Ortodoks olarak iki şekilde yer almaktadır. Türkiye'de yeni Hristiyanlar olarak da bilinen bu grup Presbiteryen ve Protestanlardan oluşmaktadır. Büyük çoğunluğu İstanbul, Ankara ve İzmir'de yaşayan Türkiye'deki Protestan mezhebinde olanların tahmini sayısı 4000 ila 6000'dir. Rum Ortodoks cemaatinin ise ; İstanbul, Gökçeada (İmroz) ve Bozcaada (Tenedos)'daki etnik Rumların yanı sıra, etnik olarak Rum olmayan ve Arapça ve Türkçe konuşan Antakya Rum Ortodoks Hristiyanlarından oluşmaktadır.

“Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk Ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri” adlı araştırma yapılmış. Bu araştırma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler dergisinde yayımlanmıştır. Mustafa Özbilgin, Meltem Onay Özkaya ve Canan Muter Şengül tarafından 3’ü Türk 3’ü yabancı ortaklı işletmelerde farklılığın bulunma durumunu tespit etmek amacı ile yapılan bu çalışmanın sonuçları şu şekilde değerlendirilmektedir (URL 5, 2015) :

Türkiye’de farklılıkların yönetimini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada yabancı ortaklı ve Türk firmalarında belirgin farklılıklar bulunmamıştır ve ele alınan 6 firmadan yalnızca ikisinde farklılıkların yönetimi ile ilgili ciddi çalışmalar yaptığı gözlemlenilmiştir. Bir Türk firmasında farklılıkların yönetimi konusunun öncelikli bir konu olarak ele alınması önemlidir. Bir de yabancı ortaklı iki firmada bile uygulamaya geçilmeyen bu yönetim anlayışının bu x firmasında işler olması önemli ve olumludur. Bu anlamda diğer firmaların x firmasını örnek almaya çalışacağı düşünülmektedir.

2006 yılının Ekim ayında Usluata ve Atilla Bal (Usluata, Atilla Bal, 2007: 99-101) tarafından, IMTEKS’in insan kaynakları müdürü Mehmet ÖNER ile bir mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatta, işletmenin farklılık uygulamaları ile ilgili bazı bilgiler

alınmış, ayrıca konunun Türkiye’de ele alınışı ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Bu yüzden nazı noktalara aşağıda yer verilmiştir.

“Türkiye’deki farklılık kavramıyla Batı Avrupa ülkelerindeki farklılık kavramı aynı anlamlar taşımamaktadır. Batı’da daha çok “İrksal” farklılıklara ağırlık verilmektedir. İrksal farklılıklar aynı zamanda, işyerlerindeki demografik özellikleri de kapsamaktadır. Batı’da, farklılıklarla ilgili konuların ortaya çıkmasında; göç eden işçilerin toplumla bütünleştirilmesi ve azınlık çalışanlarla bas edebilme ihtiyacı etkili olmuştur. Farklılık kavramı, Batı ülkelerinin gündemine yıllar önce düşmüştür ve yıllar geçtikçe insanlarla ilgili olan tüm değişkenleri kapsamaya başlamıştır. Türkiye’de ise, Türk nüfusunun çoğunluğu benzer etnik kökenden geldiği için, ırksal farklılıklardan söz etmek pek mümkün değildir. Batı ülkelerinde farklılıkların, önemli ve temel bir sorun olarak ele alındığı zamanlarda; Türkiye’de bu konuya benzer ilgi gösterilmemiştir. Türkiye’deki araştırma çabaları daha çok kavramın kültürel boyutları ile kısıtlı olmuştur.”

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

“Türkiye’de farklı olmak: Din ve Muhafazakârlık Ekseninde Ötekileştirilenler” adlı araştırma; Binnaz Toprak, İrfan Bozan, Tan Morgül ve Nedim Şener tarafından Açık Toplum Enstitüsü 20022515 kodlu proje ve Boğaziçi Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında Erzurum, Kayseri, Konya, Malatya, Sivas, Batman, Trabzon, Denizli, Aydın, Eskişehir, Adapazarı, Balıkesir, İstanbul (Sultanbeyli ve Bağcılar) illerinde 265 erkek, 136 kadın toplam 401 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir ve araştırma içerisinde kişisel hikâyelere yer verilmiş. Sonuçlar, Anadolu’nun görünmeyen, görünmemek zorunda olan mağdurları: aleviler, toplumsal baskının zaman ve mekân ötesi: kadınlar, kentlerin sahipsiz ve mülksüz çocukları: Çingeneler, içe dönük yaşama mecbur bırakılan: Anadolu Hristiyanları alt başlıkları ile aktarılmaktadır.

Araştırma'nın sonucu Anadolu'nun küçük kentlerinde farklı kimlik ve yaşama tercihleri olan kişilerin baskı, ötekileştirme ve ayrımcılık ile karşı karşıya kaldıklarını ifade etmektedir (URL6, 2015).

Türkiye 2003 yılında yürürlüğe giren, 4857 sayılı yeni iş kanunu'nun 5.maddesi ile farklılıklar konusunda yasal açıdan Avrupa Birliği standartlarına ulaşmıştır. Bu söz konusu maddeye göre "dil, ırk, cinsiyet, politik düşünce, felsefi inanç, mezhep vb. nedenlere dayalı ayırım yapılamaz."denilmiştir. Ayrıca Türkiye Cumhuriyeti başbakanlık kadının statüsü ve sorunları genel müdürlüğü, 1980 yılında Türkiye'deki kadınların çalışma yaşamına ve siyasete katılımını teşviki amacı ile kurulmuştur (Sürgevil,2010:193).

2.9.Örgüt kültürü kavramı ve tanımı

Farklılıklar yönetimi, örgütte çalışanlarla ilgili olan ve herkesi kapsayan bir uygulamadır. Farklılıklar yönetimi örgütü bir bütün olarak gördüğünden, farklılıklardan doğal bir sinerji yaratarak ve o farklılıkları tanıyarak örgüt üstünde yapılar inşa etmek istemektedirler. Bu isteğe ulaşmada en etkili yollardan biri de "örgüt kültürü" denilen kavramdır (Aksu, 2008:78).

Kültür; örgütü bir arada tutan, bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Ayrıca kültür, örgütte ortak kabul edilen amaç, inanç ve değerler dizisidir (Barutçugil, 2004:207).

Tıpkı toplumlar gibi örgütler de değer ve inançlarını temsil eden ve onu bir başka örgütten ayırıp farklı kılan güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadır. Örgüt kültürü örgüt çalışanlarının uyum ve işbirliği içinde çalışmalarını sağlayan ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen bir takım kural, değer ve inançların toplamından oluşmaktadır. Gözle görülebilen ve görülemeyen birçok öğeden oluşan örgüt kültürü, bir tarihi, kahramanları, gelenek ve görenekleri içinde barındırmaktadır (Okat, 2010:130).

Pettigrew' e göre örgüt kültürü; "Belirli bir örgütün faaliyetlerinde genele yayılmış ve ortaklaşa kabul ettikleri anlamlar sistemi olarak ifade edilmektedir. Terimler, şekiller, kategoriler ve imajlardan oluşan bu sistem, bireyin kendi konumunu anlamasına da yardımcı olur (Pettigrew, 1979:574).

Bilge Erengül'e göre ise; örgüt kültürü, yazıyla ifade edilmemiş olsa bile, aynı örgütte çalışan bireylerin tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını

ve bireyler arasındaki ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir (Erengül, 1997:25).

Bu tanımları da göz önüne alarak, örgüt kültürünü; kurucusu, liderleri ve işletmenin kendi geçmişi ile oluşan, örgütsel ve yönetsel amaçlarla desteklenildiğinde yarattığı paylaşımları ve çok kültürlülüğü sinerjiye dönüştürebilecek değerlerden oluşan bir rekabet avantajı aracıdır şeklinde tanımlayabiliriz (Helvacıoğlu, 2007:71).

2.10. Örgütlerin farklılıkların yönetimi modelleri

Farklılık yönetimi modelleri, farklılıklar ile ilgili kavramları temel alır ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklar. Bununla birlikte, farklılık yönetimi sürecindeki bileşenlerin, etki ve sonuçlarının incelenerek, örgütlerde farklılıklara ilişkin hangi yaklaşımın uygulanması ve bu durumda hangi sonuçların elde edileceğine ilişkin öngörülerde bulunulması sağlanmaktadır. Farklılık yönetimi modelleri genel anlamda ilk olarak geliştirilen teorileri ifade eden ilk modeller olup; ilk modeller (the early theories), sonraki süreçte ele alınan teorileri ifade eden orta modeller (intermediate theories), yönetim süreci ve sonuçları açıklayan süreç model-ara modeller olarak ayrılmaktadır (Temel Eğinli, 2009:231).

Farklılıklarla ilgili geliştirilen bu modeller; çalışma yaşamının demografik özelliklerinin, fark edilmesine ve bu yönetim ile ilgili anlayışın gelişimine katkı sağlanmaktadır (Agars ve Kottke, 2004:64).

2.10.1. R.Roosevelt Thomas'ın modeli

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modellerden biri olma özelliği taşıyan modelde, Thomas (1991,1996), işgücünün değişen koşullarına karşı örgütlerin verdikleri tepkileri temel alan üçlü bir sınıflamaya gitmiştir. Bu sınıflama şöyledir (Sürgevil, 2010:133) :

Olumlu eylem : Olumlu eylem, çalışma yaşamının değişen koşullarına olumlu eylemlerle cevap veren örgütlerin, kadınların ve azınlıkların örgütte daha çok yer edinmeleri için yollar aradığını ileri sürmektedir.

Farklılıklara değer vermek : Farklılıklara değer veren ve onları anlayıp, kabul etme girişiminde bulunan örgütlerin çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek istediği söylenmektedir.

Farklılıkları yönetmek : farklı işgücü potansiyelinden avantaj sağlanılıp, bu iş gücünden uyumlu bir şekilde verim alabilmek için, örgütlerin temel kültüründe köklü bir değişimi yapmasının gerekli olduğu söylenmiştir.

Ayrıca Thomas (1996), farklı işgücüne sahip olan örgütlerin, farklılıkların yönetimini iyi bir şekilde gerçekleştirebilmesi için, farklılıkların yarattığı avantajlara odaklı, farklı işgücünün çabalarını koordine etmeyi sağlayan bir kültüre sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda 1996 yılında örgütlerin gerçekleştirmesi gerekli sekiz temel ilkenin olduğunu belirtmektedir. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Agars ve Kottke, 2004,59) :

- kadın ve azınlıkların sayısını örgütlerde artırmaya çalışmak.
- farklılıkları inkar etmek.
- kadın ve azınlıkları örgütteki baskın ve hakim kültür içinde asimile etmek.
- örgütün genel amaçları için farklılıkları bastırmak veya yok etmek.
- farklı olarak tanımlanan çalışanları, fonksiyonel ve özel projeler ile, coğrafik operasyonlarda görevlendirmeye izole etmek.
- farklılıklara sahip kişilerin birlikte yaşamalarını tolere etmek.
- farklılıkların üstesinden gelmek için kişiler arasındaki ilişkiler inşa etmek.
- karşılıklı adaptasyonu hızlandırmak için, örgütün yapısında ve politikalarda değişikliklere gitmek.

2.10.2. Taylor cox'un modeli

Örgütlerin farklılıklara değer verme, yeni fikirlere ve düşüncelere açık olma dereceleri açısından örgüt tipleri belirlenmiştir. Cox (1991), örgütleri bu çerçeveden üç tipe ayırmıştır (Kızıl, 2011:62-63) ;

– **Tekil örgütler**; Farklılık unsurlarına değer vermeyen örgütleri ifade etmektedir. Bu örgütte, yönetim farklılıklara ve yeni düşüncelere kapalıdır.

– **Çoğulcu örgütler**; Bu örgütlerde farklı fikirler ve anlayışlar vardır. Bir konu hakkında farklı özelliklere sahip üyeler bulunmaktadır.

– **Çokkültürlü örgütler;** Farklılıklar açısından en zengin örgüt tipidir. Çokkültürlü örgütler için farklılıklar bir zenginlik kaynağıdır. Binlerce çalışanı, yüzlerce departmanı ve çeşitli kademelerde çok sayıda yöneticisi bulunan bir şirket tek bir ülke içinde bile olsa çokkültürlüdür.

Cox'a göre, bir örgüt "çok kültürlülük" aşamasına kadar gelmeden, gerçek anlamda farklılıkları yönetemez ve çok kültürün olduğu bir örgütte, kadın ve azınlıklar sadece örgüte katkı sağlayan birer çalışan değil, aynı zamanda işgücünün de önemli birer üyeleridir (Agars ve Kottke, 2004: 59).

Ancak, bir örgütün çok kültürlülük seviyesine gelmesi önemli bir husus olmakla beraber yeterli değildir. Farklılıkları etkin ve verimli yönetebilmek için, birey ve örgüt düzeyinde çeşitli uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Luthans, 1995:58).

2.10.3.Gary Powell'ın modeli

Gary Powell (1993) ; Farklılıkların yönetimini, örgütlerin eşit istihdam fırsatı konularında yaptığı çalışmalar ile açıklamaktadır. Powell'a göre; örgütler, farklılıklarla ilgili proaktif, reaktif ya da nötr olabilirler. Ancak örgüt içinde olması istenen en çok davranış, proaktif olma davranışıdır (Budak ve Sürgevil, 2008: 71).

Proaktif örgüt; kadınların ve azınlıkların işgücüne katılmasını öngören ayrımcılık karşıtı yasaların yönlendirmesi olmadan, tek başına hareket etmekte ve çokkültürlü işgücüne değer vermektedir. **Reaktif örgüt** ise; kanunlarda olduğu için, kadınları ve azınlıkları çalışma yaşamına dâhil etme sorumluluğunu üstlenmektedir. Bazı örgütler de, hiçbir şey yapmamayı **nötr örgüt** olarak kalmayı istemektedir. Böyle örgütler, kendileriyle ilgili dava açılması veya mal ve hizmetlerinin boykot edilmesi gibi riskleri göze alıp ihmalkar davranarak, kamuoyunun gözündeki itibarlarını da yitirme riski taşırlar (Agars ve Kottke, 2004: 58).

2.10.4.Robert Golembiewski'nin modeli

Golembiewski, toplumsal gelişim süreçlerini kullanarak, örgütlerin değişen demografik özelliklere karşı verdikleri tepkilerin neler olduğunu açıklamaya çalışmış ve bu tepkileri beş kategoride değerlendirmiştir (Agars ve Kottke, 2004:60).

Bu beş yaklaşımın ifade ettiği durumlar şu şekilde açıklanabilir (Barutçugil, 2011:219) :

Baskı altında farklılık: Farklı bir ülkede çalışmak durumunda olan kişilerin yeni kültüre özgü olarak eğitilmeleri ve hazırlanması ortamını sağlamak gibi zorunluluk karşısında geliştirilen politika ve uygulamalardır.

Eşit fırsat ve artan olumlu eylem: Kanuni düzenlemeler ve Toplumsal baskılar nedeniyle geliştirilen örgütsel politikalar ve uygulamalardır. Farklılıklarla ilgili geçmişte yapılan hataların düzeltilmesini amaçlayan, azınlık durumunda olan çalışanların kimliğini temsil edecek yaklaşımları artırmayı amaçlayan girişimdir.

Farklılıklara değer vermek: Farklılıkları kabul ettikten sonraki durum olan farklılıklara değer verme, onları anlamının örgüt içinde çatışmaları azaltacağı anlayışını kabul etmekle ilgilidir.

Farklılıkların yönetimi: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, çalışanlarının sahip olduğu farklılıkları geliştirmeleri ve kullanmaları yönünde cesaretlendirilmedir. Bu amaçla, örgütün yapısını, politikalarını, ödüllendirme sistemini yani gerektiğinde ciddi değişikliklerin yapılmasını gerektirecek faaliyetlerdir.

2.10.5.Mor Barak'ın kapsayıcı modeli

Bazı örgütler, stratejik planlarını yaparken, farklılıklarla ilgili amaçlara da yer verme çabasına girişecek bu da tüm örgüt çapında politikaların değişeceğini göstermektedir. Ancak bu değişiklik çabaları örgütün sadece iç süreçlerine odaklanmaktadır. Mor Barak, örgütlerin farklılıklara bakış açısını sadece örgüt ile sınırlandırmaması ve örgütün çevresini de kapsayan geniş çaplı bir bakış açısıyla hareket edilmesini belirtmektedir. Çünkü; kapsayıcı, bütünsel örgüt politikaları ve onların uygulamaları; birey düzeyinde işçilerden, örgütün kendisine ve daha geniş olarak topluma kadar sistemin tüm kademelerinde fayda sağlar. Kapsayıcı bir örgütün özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Barak, 2000:339-340) :

- çalışma yaşamındaki bireysel ve gruplar arası farklılıklara değer verir ve bu farklılıklardan maksimum verim almaya çalışır
- kapsayıcı bir örgüt, toplumla işbirliği içindedir ve o topluma fayda sağlar
- kapsayıcı örgüt, Çevresindeki grupların ihtiyaçlarını karşılar
- kapsayıcı örgüt, ulusal ve uluslararası sınırları aşarak bireyler, gruplar ve örgütlerle işbirliği içine girer.

2.11.Farklılıkların yönetiminde örgüt kültürünün rolü ve etkisi

Farklılıklar yönetimi : Bir örgütte çalışan farklı işgücünün, örgütün hedeflenen amaçlarına katkıda bulunmasını sağlaması için, var olan farklılıkları benimsemeye, değer vermeye ve onların kendilerini ifade etmesiyle çalışacağı sağlıklı ortamı örgütte yaratmaya çalışması faaliyeti ve uygulamalarıdır. Örgüt kültürü ile birlikte karşılıklı etkileşim içine giren bu yönetim şeklinin örgüte kazandırdığı katma değer, şüphesiz fazladır.

Örgütün kültürel yapısıyla örgütteki farklılıkların uyumlulaştırılması kapsamlı ve iyi bir çalışmayı zorunlu kılmaktadır (Aksu, 2008:79).

2.11.1.Örgüt kültürü teşhisi

Farklılıkların yönetimi, işgücünün benzerliklerini ve farklılıklarını öğrenme ve kavramayla sonuçlanan ve aynı zamanda katma değer yaratan fırsatlar ve kaynakları arttırmayı amaçlayan bir yaklaşım olduğundan, örgütteki herkesle ilgili olan ve herkesi kapsayan bir uygulamadır. Çünkü ; Bireylerin ve takımların etkin bir şekilde işletmeye katkıda bulunabilmesi için olumlu ortamın yaratılmasında çok önemli bir destekleyici görevi olduğu bilinmektedir. Bu amaca ulaşmada en etkili tekniklerden biri de şüphesiz örgüt kültürüdür (Aksu, 2008:79).

Kültür teşhisi, örgütün kültürel potansiyelini belirlemeye yönelik yapılan ilk adımdır. Çünkü; örgüte herhangi bir strateji uygulamadan önce karşılaşılabilecek engellerin belirlenmesi ancak bu kültür teşhisi ve onun beraberindeki analiz ile mümkün olacaktır (Aksu, 2008:79-80).

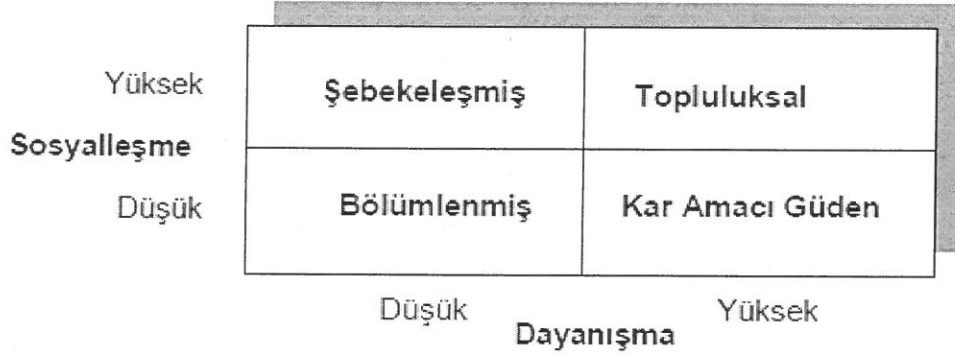
2.11.1.1.Kültürel sınıflandırma

Kültürel sınıflandırma, örgüte yapılan bir sınıflandırma çeşidi olup, hangi örgütün farklılıklar yönetimi sırasında farklı davranış ve tepkiler içine gireceğini göstermesi açısından önemlidir. Bu çalışma Kültürel sınıflandırmayı, Goffes ve Jones tarafından sosyalleşme ve dayanışma kavramlarını temel alarak açıklamıştır.

Rob Goffes ve Gareth Jones, sosyalleşme ve dayanışmanın çeşitli derecelerdeki birleşiminden oluşan dört kültür tipi belirlemişlerdir (Goffes, Jones, 2003:134) :

- bölümlenmiş örgüt kültürü
- kâr amacı güden örgüt kültürü
- şebekeleşmiş örgüt kültürü
- topluluksal örgüt kültürü

Şekil 9 : Goffes ve Jones kurum kültürü modeli



Kaynak : Goffes ve Jones, 1998; aktaran Okul, 2011:15

2.11.1.1.1.Bölümlenmiş örgüt kültürü

Bölümlenmiş örgütsel kültür sosyalleşme ve dayanışma boyutları açısından en düşük düzeyde bulunan örgüt kültürlerini, simgeler. Bu örgüt kültüründe, örgüt çalışanları örgüte ait olma bilincini düşük seviyede taşımaktadır. Bu kültürdeki çalışanlar çoğunlukla kendileri için çalıştıkları kanısındadırlar. Bu örgüt kültüründe, genelde insanlar birbirleriyle hiç ilişki kurmazlar ve örgütsel hedefler, kritik başarı faktörleri ve performans standartları gibi amaçlar üzerinde nadir olarak anlaşma sağlarlar. Çalışanların fikirlerine önem verildiği için kararlara katılımları sağlanır. Çalışanlar arasında herhangi bir sosyalleşme ve dayanışma olmadığından, rekabet konusunda ortak bir fikir birliği sağlamak olanaksızdır. Bu nedenle yönetim, her çalışandan en yüksek verimi beklemektedir (Aksu, 2008:84).

2.11.1.1.2.Kar amacı güden/ticari örgüt kültürü

Kar amacı güden/Ticari olan kurumsal kültürün temelinde, yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme, yoğunlaşma ve odaklanma vardır. Hedefler etrafında, güçlü fikir birliği, isleri bir an önce tamamlama arzusu, kuvvetli bir hedef paylaşımı, hedeflere çok yoğun odaklanma, anlaşmazlıkları çözme ve değişim ihtiyacını kabullenmede cesaret, bu kültürün temelini oluşturmaktadır. Bu kültürde önemli olan, isi vakit kaybetmeden tamamlamaktır. Sosyalleşme, sadece araç olarak kullanılır ve sosyalleşmenin amacı; dostluk, arkadaşlık değil; bilgi edinme, tavsiye ve haber almadır. Bu kültürdeki örgüt, dış dünyaya açıktır, rakiplerini sürekli inceler ve kendisiyle karşılaştırır. Bu kültüre sahip

kurumlar, hedef ve amaçlara bağlılık sayesinde, çok yüksek, dahili hedefler oluşturarak, harici hedeflere ulaşırlar. Bu durum, çalışanlar arasında adalet duygusuna katkıda bulunur. Bu kültür tipinde, kurumdaki hiyerarşik kademeler, sade bir yapıdadır. Ancak; otorite güçlüdür ve sınırları çok açıktır. Kar amacı güden kültürün olumsuz biçimi, her an tempolu ve acımasız olmasıyla betimlenebilir. Öngörülen hedeflere ulaşmaya duyulan yüksek istek ve odaklanma, çalışanları, kalpsiz bireyler haline getirebilir. Bu da bireylerde, “benim amacım hedefi tutturmak, bırakayım da kalite problemleriyle ürün ve müşteri hizmetleri ilgilensin” anlayışı yaratabilir. (Goffes ve Jones, 1998:134-139).

Bu tip örgütlerde, insan ilişkileri güçlü olmadığı için, düşük performansla hoşgörü gösterilmez, insanlar, kişisel ihtiyaçları karşılandığı sürece örgütlerde kalırlar. Faaliyetlerindeki odaklanmışlık durumu ile genelde başarılı olan bu örgütler, yeni ve yaratıcı fikirlerin paylaşımına da yatkın değildirler (Karacan, 2003:130).

2.11.1.1.3.Şebekeleşmiş örgüt kültürü

Şebekeleşmiş örgüt kültürünün temelinde, yüksek sosyallik ve ona göre daha düşük olan dayanışma vardır. Çalışanlar, birbirlerine karşı duyarlıdır ve birbirlerine güvenirlir. Sabır ve toleransa çok fazla değer verilir ve bu bağlamda; düşük performans gösterenler, sert uyarı almazlar ve arkadaşlarından yardım görürler. Kurumda; bilginin tümü, hızlı ve akıcı hareket eder. Çalışanlar arasında, fikir ve bilgi paylaşımı ile esneklik yüksektir. Çalışma ortamının keyifli olması, çalışanların bağlılığını artırmada önemli bir noktadır. Bütün bilgi, pozitif şebekeleşmiş kültürde, hızlı ve akıcı bir şekilde dolaşır. Yaratıcılık da ayrıca gelişmiştir çünkü; güven ve açıklık zemininde, daha özgürce dolaşır. Olumsuz biçiminde ise, yüksek düzeyde seyreden sosyallik, zamanla; kurum içinde entrikalara yol açar. Örgütte; strateji, hedefler ve rakipler hakkında, ciddi fikir çatışmaları nedeniyle, stratejik yoğunlaşma eksikliği yaşanır (Goffee ve Jones, 1998:134:140).

2.11.1.1.4.Topluluksal örgüt kültürü

Topluluksal örgüt kültürü olan örgütler, sosyalleşme ve dayanışma kavramlarının çokça geliştiği ve fazlaca görüldüğü örgütlerdir ve çoğu örgüt için erişilmez bir ideal olarak görülebilir. Bu örgütlerin belirli ortak özellikleri vardır. Örgüt çalışanları, yüksek bir ait olma ve örgütsel kimlik bilincine sahiptirler. Topluluksal kültürlerin yüksek dayanışması, genellikle risklerin ve ödüllerin çalışanlar arasında âdil paylaşımında ortaya çıkar. Topluluksal örgütlerde, çalışanların rekabet konusundaki düşünceleri çok nettir.

Kendi örgütlerini hangi şirketlerin tehdit ettiğini, güçlü ve zayıf yanlarını ve rakiplerini nasıl yenebileceklerini bilirler. Bu tür örgütler hakkaniyete ve adalete büyük değer verirler (Karacan, 2003:129).

Profesyonel yaşam onlara öylesine nüfuz etmiştir ki bu örgütte çalışanlar, kendilerini sürekli olarak işyerinde yaşıyorlarmış gibi hissederler ve bundan mutluluk duyarlar. Bu yüzden özel yaşamları yok denecek kadar azdır. Profesyonel ilgi alanlarının dışında kalan sosyal etkinlikler ise zaman kaybı olarak nitelendirilebilir (Aksu, 2008:91).

2.11.1.2.Örgüt kültüründe farklılık yaratma stratejisi

Örgüt kültürü; çalışanların içinde yaşadıkları ve “çalışan-örgüt” olarak tek vücut haline geldikleri çalışma zamanı ve koşullarda, onları diğer kurum, örgüt ve de işletmelerden ayıran bir kimliktir. Bu kimliğin de gerektiğinde örgütün amaç ve hedeflerine uygun olarak yönetilmesi gerekir. Bu açıdan birtakım fark yaratan stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu yüzden de örgüt kültüründe fark yaratma stratejileri önemli bir konudur. Örgüt kültüründe farklılık yaratmak da, paylaşılan örgüt vizyonu ve örgütsel model yaratmakla mümkün olabilir.

2.11.1.2.1.Paylaşılan örgüt vizyonu yaratma

Kelime anlamı; görüş, geleceği kestirebilme gücü, görme kuvveti ve hayal gücü gibi anlamlara gelmekte olan vizyon, ülkemizde daha çok politikacıların geleceğe yönelik bakış açıları olarak kullanılmıştır. Vizyon, yönetim literatüründe liderlik ve örgütsel kültürle birlikte ele alınmış ve başarılı yöneticilerin her şeyden önce bir vizyona sahibi oldukları ileri sürülmüştür (URL 7, 2015).

Begeç (2004)'e göre; örgüt kültüründe farklılık yaratabilmek için paylaşılan örgüt vizyonunun bunları taşıması gerekir (Begeç, 2004:92-95) :

- vizyon, İnsanların davranışlarını etkileyebilecek bir düzeyde olmalıdır.
- açık olmalı ve örgütlerde başarıyı kamçılmalıdır.
- mükemmeli aramalıdır.
- kuralları katı olmayıp, inisiyatif sağlamalıdır.
- yeniliklere açık ve istikrarlı olmalıdır.
- örgütün değerlerini ortaya koymalıdır.

Vizyon, günümüz koşullarına uygun olarak belirlenmeli, hedef bulma (Orientring) sporunda kullanılan bir pusula gibi olmalı, başkalarının hayallerini süsleyen güzel bir rüyayı yalnızca düş olmaktan çıkartıp hayata geçirmeli ve çalışanlar tarafından paylaşılmalıdır. Eğer belirlenen vizyon organizasyonda çalışanlar tarafından paylaşılmaz ise; hedefleri bulmaya çalışırken pusulasını kaybetmiş bir orientring sporcusu gibi yön tespitini doğru olarak yapamayacak ve parkurda kaybolacaktır (Begeç, 2004:95).

2.11.1.2.2.Örgütsel model yaratma

Her işletmeyi diğerinden ayıran özellikler vardır. Kimi zaman bir model yaratarak oluşan bu özellikler, işletmenin farklılık yaratma stratejisinde önemli rol oynamaktadırlar. Yaratılan modeller işletmede temel yapı taşı haline gelmekte ve çalışanların örgüt kültüründe üstünde yürüdüğü yol olarak görev almaktadır.

Örgütler; görev, teknoloji, hiyerarşi, organizasyon yapısı, insan kaynakları politikası ve bunların yönetimden oluşan beş temel alt sistemden oluşmaktadır (Mullins, 1999:104).

Begeç (2004)'e göre bu beş alt sistem şöyle açıklanmıştır (Begeç, 2004 :96-98) :

- örgütteki görevler misyon ile uyumlu olmalıdır.
- örgütte çalışanların belirlediği teknoloji kullanılmaktadır.
- kurumsallaşmış bir yapı benimsenmelidir.
- uygun insan kaynakları kullanılmalıdır.
- etkili bir yönetim iklimi oluşturulmalıdır.

Sonuç olarak özetler isek; bir işletmede iyi bir misyon ışığında, teknoloji ve insan kaynaklarını etkili ve iyi bir yönetimle sağlayıp yola böyle çıkarsak iyi bir yapı oluşacaktır. Bütün bunlar da bizim örgütsel modelimizi oluşturacak, bu da örgütsel farklılık yaratma stratejimizde bize yardımcı olacaktır.

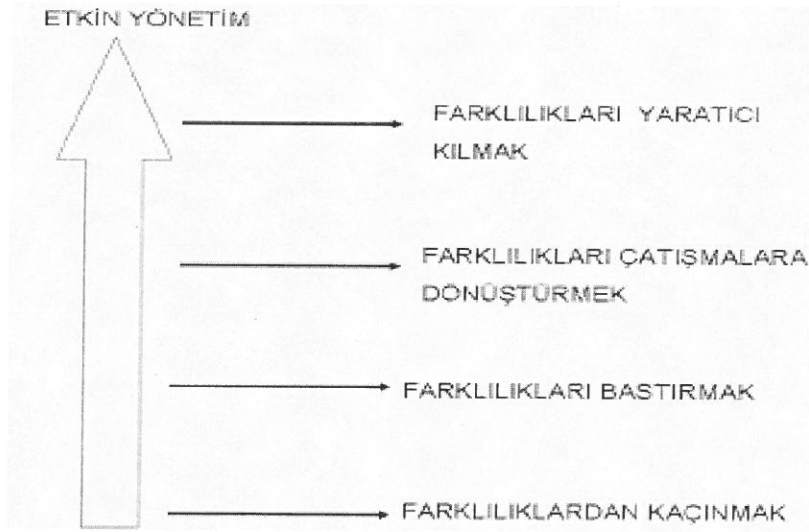
2.11.1.3.Farklılık stratejilerinin belirlenmesi

Örgütlerde farklılıklarla ilgili bir uyumsuzluk ortaya çıkarsa örgütler, buna çözüm aramaya başlarlar. Çünkü; eyleme geçilmediğinde farklılıklar yıkıcı bir özellik taşıyabilir. Bu sorunu çözmek için ise dört yaklaşım tarzı vardır (Schmidt ve Tannebaum, 2000:12) :

- farklılıkları bastırma
- farklılıkları yaratıcı kılma
- farklılıklardan kaçınma
- farklılıkları çatışmaya dönüştürme

Şimdi bu yaklaşım tarzlarını ele alarak, onların işletmelere kazandırdığı ve kaybettiği durumlardan bahsedeceğiz.

Şekil 10 : Örgütlerde farklılık stratejileri



Kaynak : Kızıl, 2011:71

2.11.1.3.1.Farklılıklardan kaçınmak

Farklılıklardan kaçınma, farklı açılardan uygulanabilir. Bunlar; işe alma safhası ve astların kendi aralarındaki ilişkileri denetleyerek onlar arasındaki farklılıklardan kaçınma şeklinde görülür. İşe alma safhasında Farklılıkların ileride sorun olacağını düşünen yönetici, işe alma genellikle benzer deneyimlere sahip olan veya benzer şekilde yetişmiş ve benzer toplumsal düzeylerden gelen insanları seçerek yapar. Böylelikle de kendine güvenilir kadrolar kurarak farklılıklardan kaçınmaya çalışır. Astları denetleyerek yapılan farklılıklardan kaçınmada ise; farklılıklardan kaynaklı olan ve çatışmaya yaşayabilecek kişilerin farklı kademeler ve yerlerde çalışmasını sağlayarak yapar (Kızıl, 2011:66).

Her iki durumda da örgüt, farklılıklardan kaçır ve farklılık stratejisi belirleyemez. Bunun sonucunda da farklılıkları iyi yönetemeyip, örgüt kültüründe sağlam ve olumlu izler bırakamaz.

2.11.1.3.2.Farklılıkları bastırmak

Yöneticiler, bazen örgütlerdeki farklılıkları görüp onları bastırma yoluyla azaltıp, yoluna devam etmeyi düşünebilir. Bunun için de sürekli olarak; işbirliğine, ekip çalışmasına ve grup içindeki diğer benzer değerlere vurgu yapar. Böyle bir ortamda astların örgütte uyuşmazlıklarını ifade etmeleri ve çatışma riskini göze almaları olası değildir. Bastırma stratejisinin iki yolu vardır; birlik ve bütünlük veya homojenlik vurgusu ile disipline olmuş bir iş ortamında standart davranışlar beklemek (Kızıl, 2011:67).

Farklılıkları bastırmak, farklılıklar için belki de en kötü yöntemdir. Bu yöntem farklılıklara veya farklılıklardan doğabilecek potansiyel problemlere direk tepki olarak refleks gösterecek bir yöntem ve davranış şeklidir. Bu davranış şekli farklılıklara değer vermeyip, onları dışlamaktadır.

2.11.1.3.3.Farklılıkları çatışmalara dönüştürmek

Bazı örgütlerde işletmeler farklılıkları bilinen farklı bir yoldan yöneterek, başarıya gideceğini düşünür. Farklılıkları çatışmalara dönüştürmek de bu yöntemlerden biridir. Bu yöntemde de tıpkı diğer yöntemler gibi farklılıklardan bir olumlu sonuç elde edebilme düşüncesi yatmaktadır.

Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler için farklılıklar, sorunların savaşıarak çözülmesi için gereken bir durumdur. Farklı fikirlerin, iş ortamında kıyasıya tartışarak yeni çözümler bulunmasını sağlamak yöneticiye bazı sorunluluklar yükler. Ancak; yönetici bilgi ve tecrübesiyle ne yaptığından emin olmalı ve kuralları belirlemelidir. Çünkü; insanlar fikirlerini savunduğu durumlarda nerede başlayıp, nerde duramayacağını bilmeyebilir (Kızıl, 2011:68).

Çatışma çok pahalıya mal olabilir ve çatışma içinde olan kişilerin enerji ve gelecekteki etkinliklerini de onarılmaz bir biçimde zarara uğratabilir. Örgütteki ortamın yıkıcı olmaması için alınması gereken bazı önlemler vardır. Bu önlemlere dikkat edilir ve

de önem verilirse maliyetler de azalır. Bu yüzden yöneticimiz şu soruları önem verip ona göre değerlendirmelidir (Schmidt ve Tannebaum, 2000:12) :

- Örgüt bu çatışma sonrasında neyi başarmak istemektedir ?
- Çatışmanın örgüte getireceği problemler nelerdir ?
- Çatışmayı örgüt sınırı ve perspektifi içinde tutmak için hangi adımların atılması gerekir?
- Çatışmanın, taraf olan kişilere vereceği zararları minimuma çekmek için, çatışma sonrası ilgili kişiler arasındaki bağları güçlendirme konusunda neler yapılabilir?

2.11.1.3.4.Farklılıkları yaratıcı kılmak

Farklılıkların birbirine zıt olan durumlar olarak görmeyip, birbirlerini ve de örgütü zenginleştirici bir işlev olarak gördüğümüzde yaratıcı bir durumun olduğunu görürüz. İşletmelerde yapılması gereken, tüm bilgi, beceri ve deneyimleri bir araya getirmektir. (Kızıllı, 2011:69-70)

Çatışma, bireylere kendilerinden farklı olanları zayıflatma ve güçsüzleştirmeyi sağlar. O yüzden bireyler haklı olabilmek için bazen kendi düşüncelerinin doğruluğunu savunmaktan çok karşısındakinin fikirlerinin yanlış olduğunu anlatmaya çalışır. Oysa problem çözme yaklaşımı; çalışanları, farklılıkları kendi amaç, fikir ve yöntemlerini potansiyel olarak zenginleştiren bir şey olarak hoş karşılamayı öğretir (Schmidt ve Tannebaum, 2000:12).

Farklılıkların yönetiminin amacı farklılıkları örgüte bir katma değer olarak yansıtmaktır. Buna en uygun strateji “farklılıkları yaratıcı kılmak” olacaktır. Örgütün bu stratejiyi uygulayabilmesi için öğrenme ve etkinlik modeline uygun bir örgüt yapısına sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü öğrenme ve etkinlik modeli, çalışanların tümünün örgüte katkıda bulunmasını, kişilerin yaratıcı yönlerinin geliştirilmesini ve kendilerine değer verildiğini hissetmelerini amaçlamaktadır. Bütün bunlar esasında yüksek dayanışmanın ve sosyalleşmenin olduğu topluluksal kültür yapısını işaret etmektedir. Böylece örgütteki farklılıklar birbirine zıt olmaktan çok, birbirlerini zenginleştirici olarak görülecek ve topluluksal kültür de bunu destekleyecektir (Aksu, 2008:104).

Özetlemek gerekirse; farklılıkları yaratıcı kılmak farklılıkları yönetmeye çalışmanın belki de en pozitif yolu olduğu için, örgütlerde çalışan bireylerin hoşuna gidecek en iyi yöntemdir.

2.11.2.Örgüt kültürünü şekillendirme

Farklılıkların yönetimi açısından stratejik öneme sahip diğer bir aşama da örgüt kültürünün şekillendirilmesidir. Bu aşamada amaç, seçilen farklılık stratejisi ile uyumlu bir örgüt kültürü ortaya çıkarılmak istenmektedir. Bunun içinde her şeyden önce, mevcut kültür ile ideal kültürün çok iyi biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt üyelerinin paylaştığı ortak değer, norm ve inançların belirlenmesi kadar, uygulanmak istenilen stratejinin gerektirdiği ortak değer, norm ve inançların da belirlenmesi önem taşımaktadır (Aksu, 2008:103).

Farklılıkların etkin yönetimi açısından ideal kültür yapısı yüksek derecede sosyalleşme ve dayanışmanın olduğu topluluksal örgüt kültürüdür. Bu kültürde hedeflerin belirlenmesinde ve sonuca ulaşmada tüm çalışanların görüşleri alınır ve ortak fikir birliği sağlanır (Aksu, 2008:104).

Farklılık stratejisini bulup, uyguladıktan sonra örgüt kültürünün şekillendirilmesi aşaması olan bu aşama örgütün alacağı sonuçların sonunda gireceği şekildir. Kurulan modeller, belirlenen stratejiler ve istenen sonuçlar ile örgütün önceki hali arasındaki fark kat edilen yol'u gösterecektir. Bu açıdan örgüt kültürünü şekillendirme, hem örgüt kültürünün gözlemlenmesi öncesindeki aşama olmasından dolayı hem de topluluksal kültüre geçişin de olması açısından önemli bir aşamasıdır.

2.11.3.Örgüt kültürünün gözlemlenmesi

Örgüt kültürünü şekillendirdikten sonraki aşama olan gözlem aşaması, farklılıkların yönetiminin sonuçlarını ve örgütteki değişimini görmemizi sağlar. Bu aşamada örgütün topluluksal kültüre geçişi gözlenir.

Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta da, özellikle topluluksal kültüre geçişin oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyet olmasıdır. Bu durum dayanışma ve sosyalleşmeyi aynı anda artırmayı öngörmektedir. Bu süreçte denetim mekanizmasının geliştirilmesi de şüphesiz bir başka önemli noktadır. Özellikle örgüt kültürünün

gözlemlenmesine paralel olarak uygulanan farklılık stratejisinin de devamlı kontrol edilmesi, uygulamaların başarısı açısından son derece önemlidir (Aksu, 2008:105-108).

2.11.4.Kültürel sinerjinin oluşturulması

Örgütteki sinerjinin oluşturulması, öncelikli olarak örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi açısından taşıdığı önemin fark edilmesine ve farklılık stratejileri ile uyumlulaştırılmasına bağlıdır. Farklılıkları yaratıcı kılmada ve uyumlaştırma sürecinde dayanışma ve sosyalleşmenin yüksek olduğu topluluksal kültürün, diğer kültür tiplerine oranla daha faydalı olacağını düşünülmektedir. Bunun başka bir nedeni de topluluksal kültürün bir örgütte çalışanlar arasında ortak değer, norm ve inançların benimsenmesi, bunların iç tutarlılığının sağlanması sonucunda ortaya çıkan güçlü bir örgüt kültürü modeli oluşturmasıdır. Bu model, örgütün net biçimde ifade edilen ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerleri tarafından karakterize edilmektedir. Bu temel değerlerin çalışanlar tarafından kabul edilebilirlik derecesinin yüksek, önem dereceleri üzerinde uzlaşma sağlanması ve içselleştirilmesi, örgütün kültürünü o oranda güçlü kılmaktadır (Robbins, 1987:442).

Sonuç olarak; İşletmelerde farklılıkların yönetimi uygulamalarının uygulanması ve iyi bir örgüt kültürünün oluşturulması için aşağıda belirtilen noktaların faydalı olabileceği düşünülmektedir (Özbilge vd., 2006:37-38) :

- üst yönetimin bilinçlendirilmesi ve desteğinin alınması gerekmektedir.
- örgütsel iletişim kanalları açık tutulmalı ve çalışanlara farklılıkların yönetimi konusunda düzenli olarak uygulamaya yönelik eğitimler verilmelidir.
- Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve özellikle Japonya’da farklılıkların yönetimi konusunda işletmelerde aktif olan birim; “farklılık ofisleri”dir. Farklılık ofisleri’nin kurulma nedenleri ve hedefleri arasında, her pozisyonda “eşitliği” sağlama bulunmaktadır. Farklılık ofislerinin konumlanması genellikle farklılıkların yönetiminin inisiyatiflerine bağlıdır. Japon firmalarında, farklılıkların yönetimi inisiyatifi, insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonudur.

3.BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA : TEKSTİL VE MADEN SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın konusu

Bu uygulama çalışması, Diyarbakır'da bulunan Tekstil ve Maden sektörüne bağlı bir işletmede, çalışanlar üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilerek, çalışanların farklılıklara ilişkin algılamaları ile farklılıkların yönetimi algılamalarını incelemeyi konu almaktadır.

3.2. Araştırmanın amacı

Araştırma, çalışanların farklılık algılarının ne olduğunun belirlenmesi ve farklılıkların yönetiminin; bireysel ve örgütsel bazda farklılık iklimindeki algılanmalarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Araştırmada öncelikli olarak çalışanların işletmelerindeki farklılık algılaması, sonrasında ise, çalışanların farklılıklar yönetimi algılamasına yönelik ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma, aşağıda sıralanan problem cümlelerini test etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir:

- Katılımcıların, insanı diğer insanlardan farklı yapan özelliklere bakışı nasıldır?
- Katılımcıların, aynı ekipte bulunmak istemedikleri kişilik yönleri hangileridir?
- Katılımcıların kişilere mesafeli davranmasına neden olan özellikler nelerdir?
- Katılımcıların farklı yönleri olan kişilerin olduğu ekipte karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir?
- Katılımcıların farklı yönleri olan kişilerin olduğu ekipte elde edilecek avantajlara ilişkin görüşleri nelerdir?
- Katılımcıların farklı yönleri olan kişilerle birlikte çalışmanın yararlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

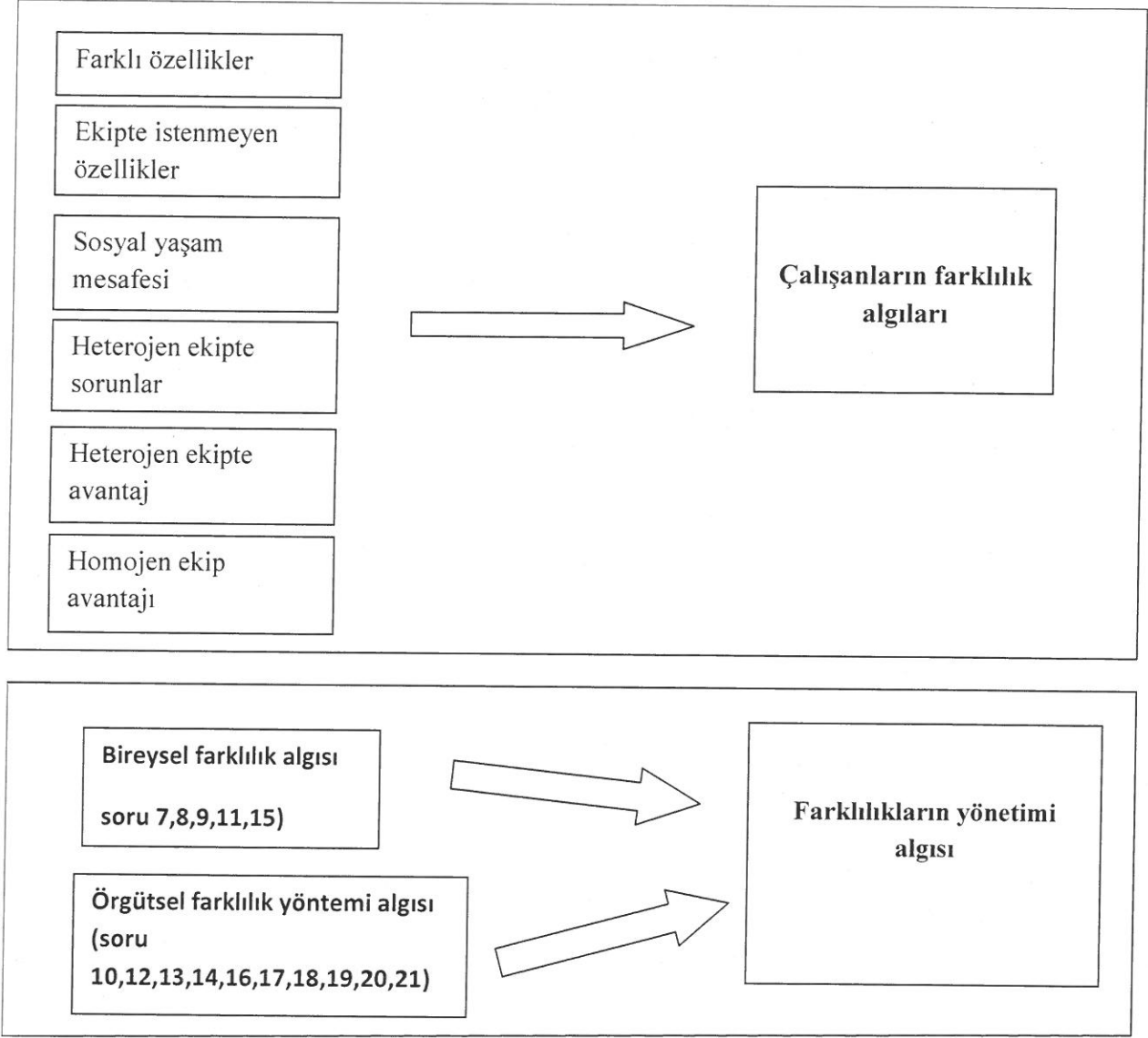
- Katılımcıların farklılıkların bireysel farklılık algısı, örgütsel farklılık yönetimi ve genel olarak farklılık yönetimine ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?
- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısı pozisyona göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısı sektöre göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısı yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısı meslekteki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısı öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3.3.Araştırmanın önemi

Küreselleşmeyle birlikte işletmelerin hızı da artmakta ve "farklılıklar yönetimi" anlayışı ve yönetimi de beraberinde önemini artırmaktadır. Rekabetçi ortamda fark yaratmak isteyen işletmeler, bu yönetim anlayışını baz alarak çalışanlarına ve onların farklı özelliklerine de saygılı davranarak onları yönetmek istemektedirler. Böylece de farklılıklar yönetimi önemini koruyarak artırmaktadır. Bu araştırma, çalışanların farklılıklara yönelik algılarını ve işletmenin farklılıklar yönetimi algısını ortaya çıkarmayı amaçlaması bakımından önemlidir.

3.4.Araştırma modeli

Şekil 11 Araştırma modeli



3.5. Araştırmanın evren ve örneklemi

Çalışma, Diyarbakır ilindeki tekstil ve maden sektöründe faaliyet gösteren iki işletmenin çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirildiğinden, araştırmanın örneklemini de, tekstil ve maden işletmesinin çalışan personelleri oluşturmaktadır. Araştırmaya işletmeden, 294 çalışan katılmıştır.

3.6. Araştırmanın sınırlılıkları

Bu araştırma Türkiye genelinde değil, Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren tekstil ve maden sektöründeki bir işletmede uygulanmıştır. Araştırmada en önemli sınırlılık çalışanların, farklılık ve yönetimine ilişkin algılamalarını ölçebilmenin oldukça güç olmasıdır. Şüphesiz bu sınırlamada farklılık kavramının soyut bir kavram olması önemli rol oynamaktadır. Bireysel algıların ve değerlendirmelerin cevaplar üzerinde etkili olması, araştırmanın başka bir kısıtını oluşturmaktadır.

Anket formları, tekstil ve maden sektöründeki bu iki işletmeyle, yüz yüze görüşülerek uygulanmış. Bazı anket sorularının içeriği nedeniyle yöneticilerin ve çalışanların şüpheli yaklaşımda bulunmaları, çalışanların yoğun bir çalışma ortamının olması gibi kısıtlayıcı faktörler nedeniyle, yalnızca gönüllü olarak ankete katılan 294 kişiden veri toplanmıştır.

3.7. Araştırmanın yöntemi

Araştırma Diyarbakır ilinde tekstil ve maden sektöründe faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışan tarafından cevaplandırılan anket çalışmasına dayanmaktadır. Anketin veri toplama aşaması Ocak 2015 ile Mart 2015 arasında geçen bir zaman dilimi içinde tamamlanmıştır. Bu araştırmada kullanılan anket formu 3 ana bölümden ve toplam 29 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, ankete katılanların profiline ilişkin 8 demografik soru yer almıştır. İkinci bölümde, Melek TÜZ ve Murat GÜMÜŞ tarafından geliştirilen ve Nedim AKSU tarafından; çalışanların farklılık algısını ölçmek amacıyla “örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama” isimli doktora tezinde de kullanılan ve çalışanların hangi unsurları farklılık olarak gördükleri, ekip çalışmalarında ve sosyal yaşamlarında hangi farklılık elemanlarına önem verdikleri, farklılık içeren ekiplerde, avantaj ve sorunlar ile homojen ekiplerdeki avantajların neler olduğunu ölçmeye yönelik altı soru sorulmuştur. Son olarak Üçüncü bölümde ise; yazından Robert BEAN tarafından geliştirilen ve Nedim AKSU tarafından; farklılıkların yönetimi algısını ölçmek amacıyla “örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama” isimli doktora tezinde de kullanılan Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği kullanılmış olup, bu ölçek de on beş sorudan 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.

3.8. Değerlendirme metodolojisi

Verilerin analizinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri ve farklılık yaklaşımları frekans ve yüzde tabloları şeklinde; Farklılık İklimi Ölçeği ve alt boyutları puanlarının ortalama ve standart sapmaları betimsel istatistikler tablosu şeklinde sunulmuştur.

Ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırma testlerinde (demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında) parametrik veya non-parametrik testlerden hangilerinin kullanılacağını belirlemek amacıyla normallik sınaması yapılmıştır. Normallik sınamasında Kolmogorov Smirnov (örneklem büyüklüğü 50'nin altında olduğunda Shapiro Wilk) testi kullanıldı. Kolmogorov Smirnov testinde elde edilen istatistik değerine ait p değerinin tüm alt gruplarda (örneğin hem kadın hem de erkek örnekleme) 0,05'den büyük çıkması dağılımın normal olduğu; normal dağılımdan aşırı sapma olmadığı anlamına gelir (Büyüköztürk, 2011:42). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda parametrik testlerin (t testi, Varyans analizi vb.) alternatifleri olarak non-parametrik testler (Mann Whitney U, Kruskal Wallis vb.) kullanılır (Büyüköztürk, 2011:145). Yapılan normallik sınamasında ölçek ve alt boyut puanlarının demografik değişkenlere göre normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir (Ek-1). Bu nedenle ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyet, medeni durum, pozisyon, sektör değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi; yaş, öğrenim durumu ve meslekteki süre değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi 0,05 $p < 0,05$) olarak belirlenmiştir.

Farklılık iklimi ölçeğinde on beş madde yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler için 5'li Likert tipi derecelendirme (1:Hiç; 5:Daima) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan üç soru olumsuz ifade olduğundan ters kodlanmış olup alt boyut ve ölçek puanlarının yüksekliği farklılıkların yönetimine ilişkin algının olumlu olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 20 ölçeğin aslına uygun olarak madde 2 faktörde toplanmış olup açıklanan toplam varyans %42 olarak bulunmuştur. Ölçeğin birinci faktörü (bireysel farklılık algısı) Cronbach Alpha katsayısı 0,60; ikinci faktörüne (örgütsel farklılık yönetimine ilişkin algı) ait Cronbach Alpha katsayısı 0,85 ve ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha katsayısı 0,82 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar iki faktörden

oluşan ölçekte yer alan 15 maddenin geçerliklerinin yüksek olduğu, farklılıkların yönetimi algısını ölçme bakımından çalışanları ayırt ettikleri ve aynı davranışı (farklılıkların yönetimi algısını) ölçmeye yönelik maddeler oldukları şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011:181).

3.9.Araştırma bulguları

Tablo 3 : Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

Demografik Özellik	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	133	45,2
	Erkek	161	54,8
Medeni durum	Evli	138	46,9
	Bekar	156	53,1
Yaş	18-30	192	65,3
	31-43	87	29,6
	44-55	15	5,1
Öğrenim düzeyi	İlköğretim	133	45,2
	Lise	120	40,8
	Üniversite	41	13,9
Pozisyon	Yönetici olmayan	267	90,8
	Yönetici	27	9,2
Meslekteki süre	5 yıldan az	185	62,9
	6-10 yıl	81	27,6
	10 yıldan fazla	28	9,5
Sektör	Maden	160	54,4
	Tekstil	134	45,6

Araştırmaya 133'ü (%45,2) kadın, 161'i (%54,8) erkek olmak üzere 294 çalışan katılmıştır. Katılımcıların %46,9'u evli, %53,1'i bekarıdır. Katılımcıların %65,3'ü 18-30 yaş, %29,6'sı 31-43 yaş, %5,1'i 44-55 yaş aralığındadır. Katılımcıların %45,2'si ilköğretim, %40,8'i lise, %13,9'u üniversite mezunudur. Katılımcıların %90,8'i yönetici olmayan, %9,2'si yönetici pozisyonundadır. Katılımcıların %62,9'u 5 yıldan az, %27,6'sı 6-10 yıl, %9,5'i 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların %54,4'ü maden sektöründe, %45,6'sı tekstil sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 4 : İnsanı diğer insanlardan farklı yapan özelliklerin dağılımı

Aşağıdakilerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?	n	%
Eğitimi	112	38,1
Yaşı	12	4,1
Kişiliği	35	11,9
Kültürü	31	10,5
Etnik kökeni	26	8,8
Cinsel tercihi	22	7,5
Hepsi	56	19,0

Katılımcılara göre insanı diğer insanlardan farklı yapan en önemli özellikler sırasıyla eğitim (%38,1), yaşı (%4,1), kişiliği (%11,9), kültürü (%10,5), etnik kökeni (%8,8), cinsel tercihi (%7,5) ve tüm özelliklerdir (%19,0).

Tablo 4'te de görüldüğü gibi Diyarbakır ilinde tekstil ve maden sektöründe çalışan katılımcıların çoğunluğu, eğitim'in farklılık yaratan bir unsur olduğunu düşünmekte ve bu yüzden eğitim seçeneğinin çoğunlukla işaretlendiği görülmektedir. Bunun da bölgenin gerçekliği ve de kapalı toplumsal yapısıyla ilgili olduğu düşünülebilir.

Eğitimin, toplumsal değişimle genç kuşaklara kültürel değerleri aktarmak ile eleştirici ve yaratıcı keşifleri yapabilecek nitelikte olan bireyleri yetiştirmeyi istemek gibi bir görevinin olduğu bilinmektedir (Sağ, 2003:23). Bu açıdan kapalı toplum yapısını değiştiren önemli bir işlevi olduğu düşünülmektedir. Çünkü ; kapalı toplum yapısının temel nedenlerinden biri de eğitim sisteminin yetersizliğidir. Bu yüzden eğitim, sorunların çözümünde oldukça önemlidir.

Tablo 5 : Aynı ekipte bulunulmak istenmeyen yönlerin dağılımı

Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunulmak istemezsiniz?	n	%
Cinsel tercihi	86	29,3
Kişiliği	54	18,4
Eğitimi	47	16,0
Yaşı	32	10,9
Kültürü	28	9,5
Dini	19	6,5
Etnik kökeni	13	4,4
Hepsi	15	5,1

Katılımcıların %29,3'ü cinsel tercihi farklı kişilerle aynı ekipte bulunmak istemediğini, %18,4'ü kişiliği farklı kişilerle, %16'sı eğitimi, %10,9'u yaşı, %9,5'i kültürü, %6,5'i dini, %4,4'ü etnik kökeni, %5,1'i herhangi bir özelliği, farklı kişilerle aynı ekipte bulunmak istemediğini belirtmiştir.

Tablo 6 : Mesafeli davranmaya neden olan özelliklerin dağılımı

İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?	n	%
Cinsel tercihi	114	38,8
Kişiliği	43	14,6
Yaşı	37	12,6
Kültürü	33	11,2
Etnik kökeni	23	7,8
Dini	21	7,1
Eğitimi	12	3,7
Hepsi	11	4,1

Katılımcıların %38,8'i iş hayatı dışında cinsel tercihi öne çıkan kişilere mesafeli davrandığını, %14,6'sı kişiliği öne çıkan kişilere, %12,6'sı yaşı, %11,2'si kültürü, %7,8'i etnik kökeni, %7,1'i dini öne çıkan kişilere, %3,7'si eğitimi öne çıkan kişilere, %4,1'i herhangi bir özelliği öne çıkan kişilere, mesafeli davranacağını belirtmiştir. Görüldüğü üzere "Cinsel Yönelim" en çok işaretlenen seçenek olmuştur. Bu da Diyarbakır kentindeki tekstil ve maden sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarının; demografik sonuçlarımızda, öğrenim seviyesinin çoğunluğunun ilköğretim ve lise mezunu olduğu ile ilişkilendirilebilir. Aynı zamanda Diyarbakır kentinin içinde bulunduğu kapalı toplum yapısı da göz önünde bulundurulması gerekmekte olan diğer bir faktördür.

Tablo 7 : Farklı yönleri olan kişilerin olduğu ekipte karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin görüşlerin dağılımı

Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?	n	%
İletişimsizlik/anlaşmazlık	180	61,2
Ekip ruhunun oluşmaması	61	20,7
Kararsızlık	24	8,2
Çatışma	15	5,1
Diğer	14	4,8

Katılımcıların %61,2'sine göre farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte iletişimsizlik/anlaşmazlık sorunu, %20,7'sine göre ekip ruhunun oluşmaması, %8,2'sine göre kararsızlık, %5,1'ine göre çatışma sorunları, %4,8'ine göre diğer sorunlar yaşanabilir.

Tablo 8 : Farklı yönleri olan kişilerin olduğu ekipte oluşabilecek avantajlara ilişkin görüşlerin dağılımı

Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?	n	%
Düşünce zenginliği	182	61,9
Yaratıcılığın artması	45	15,3
Hoşgörü düzeyinin artması	40	13,6
Esneklik kazanılması	27	9,2

Katılımcıların %61,9'una göre farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte düşünce zenginliği, %15,3'üne göre yaratıcılığın artması, %13,6'sına göre hoşgörü düzeyinin artması, %9,2'sine göre esnekliğin kazanılması gibi avantajlar olabilir.

Tablo 9: Farklı yönleri olan kişilerle bir arada çalışmanın yararlarına ilişkin görüşlerin dağılımı

Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?	n	%
İletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması	159	54,1
Ekip ruhunun oluşması	57	19,4
Sorun çözmede kolaylık	30	10,2
Karar vermede kolaylık	22	7,5
Hoşgörü düzeyinin artması	11	3,7
Düşünce zenginliği	8	2,7
Esneklik kazanılması	7	2,4

Katılımcıların %54,1'ine göre kendisine benzeyen kişilerle bir arada çalışmak iletişimin/anlaşmanın sorunsuz olmasını sağlamakta, %19,4'üne göre ekip ruhunun oluşmasını sağlamakta, %10,2'sine göre sorun çözmede kolaylık sağlamakta, %7,5'ine göre karar vermede kolaylığı getirmekte %3,7'sine göre hoşgörü düzeyinin artmasını, %2,7'sine göre düşünce zenginliğini, %2,4'üne göre esneklik kazanılmasını sağlamaktadır.

Tablo 10 : Farklılıkların yönetimi algısı ölçeği betimsel istatistikleri

Alt Boyut	\bar{X}	SS	Düzeyi
Bireysel Farklılıklar Algısı	3,75	0,71	Genellikle
Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı	3,66	0,81	Genellikle
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	3,69	0,64	Genellikle

Çalışanların çalışma ortamındaki bireysel farklılıklar algısı $3,75 \pm 0,71$ “genellikle”; örgütsel farklılık yönetimi algısı $3,66 \pm 0,81$ “genellikle”; genel olarak farklılıkların yönetimi algısı $3,75 \pm 0,71$ “genellikle” düzeyinde ve yüksek düzeyde olumlu bulunmuştur.

Tablo 11 : Farklılıkların yönetimi algısının cinsiyete göre Mann Whitney U testi sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	U	p
Bireysel Farklılıklar Algısı	Kadın	133	3,72	0,69	10052,5	0,365
	Erkek	161	3,77	0,74		
Örgütsel Farklılık Yönetimi	Kadın	133	3,67	0,78	10636,5	0,923
	Erkek	161	3,65	0,83		
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	Kadın	133	3,69	0,61	10501,0	0,777
	Erkek	161	3,69	0,68		

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı ($U=10052,5$), örgütsel farklılıklar yönetimi ($U=10636,5$) ve genel olarak farklılıkların yönetimi ($U=10501,0$) puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 12 : Farklılıkların yönetimi algısının medeni duruma göre Mann Whitney U testi sonuçları

Alt Boyut	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	U	p
Bireysel Farklılıklar Algısı	Evli	138	3,74	0,75	10741,0	0,975
	Bekar	156	3,76	0,68		
Örgütsel Farklılık Yönetimi	Evli	138	3,52	0,87	8704,5	0,005
	Bekar	156	3,79	0,73		
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	Evli	138	3,59	0,71	8876,5	0,009
	Bekar	156	3,78	0,56		

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir (U=10741,0; p>0,05).

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (U=8704,5; p<0,05). Bekar çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanları evli çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Farklılıkların yönetimi algı puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (U=8876,5; p<0,05). Bekar çalışanların Farklılıkların yönetimi algı puanları evli çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Tablo 13 : Farklılıkların yönetimi algısının pozisyona göre Mann Whitney U testi sonuçları

Alt Boyut	Pozisyon	N	\bar{X}	SS	U	p
Bireysel Farklılıklar Algısı	Yönetici değil	267	3,72	0,72	2537,0	0,011
	Yönetici	27	4,06	0,54		
Örgütsel Farklılık Yönetimi	Yönetici değil	267	3,63	0,82	2842,5	0,007
	Yönetici	27	3,96	0,52		
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	Yönetici değil	267	3,66	0,65	2513,5	0,010
	Yönetici	27	4,00	0,45		

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı algı puanlarının pozisyon değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (U=2537,0; p<0,05). Yönetici pozisyonundaki katılımcıların bireysel farklılıklar algı puanları yönetici olmayan çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanlarının pozisyon değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (U=2842,5; p<0,05). Yönetici pozisyonundaki katılımcıların örgütsel farklılık yönetimi algı puanları yönetici olmayan çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Farklılıkların yönetimi algı puanlarının pozisyon değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (U=2513,5; p<0,05). Yönetici pozisyonundaki katılımcıların farklılıkların yönetimi algı puanları yönetici olmayan çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Tablo 14 : Farklılıkların yönetimi algısının sektöre göre Mann Whitney U testi sonuçları

Alt Boyut	Sektör	N	\bar{X}	SS	U	p
Bireysel Farklılıklar Algısı	Maden	134	3,77	0,76	10205,0	0,476
	Tekstil	160	3,74	0,67		
Örgütsel Farklılık Yönetimi	Maden	134	3,49	0,85	8385,0	0,001
	Tekstil	160	3,81	0,74		
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	Maden	134	3,58	0,70	8874,5	0,011
	Tekstil	160	3,79	0,58		

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı algı puanlarının sektör değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir (U=10205,0; p>0,05).

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanlarının sektör değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (U=8385,0; p<0,05). Tekstil sektöründeki katılımcıların örgütsel farklılık yönetimi algı puanları maden sektöründeki çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Farklılıkların yönetimi algı puanlarının sektör değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (U=8874,5; p<0,05). Tekstil sektöründeki katılımcıların farklılıkların yönetimi algı puanları maden sektöründeki çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Tablo 15 : Farklılıkların yönetimi algısının yaş gruplarına göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Alt Boyut	Yaş Grupları	N	\bar{X}	SS	X ²	p
Bireysel Farklılıklar Algısı	18-30	192	3,76	0,70	0,215	0,898
	31-43	87	3,72	0,76		
	44-55	15	3,74	0,61		
Örgütsel Farklılık Yönetimi	18-30	192	3,71	0,76	2,760	0,252
	31-43	87	3,54	0,89		
	44-55	15	3,84	0,86		
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	18-30	192	3,72	0,58	1,707	0,426
	31-43	87	3,60	0,75		
	44-55	15	3,81	0,68		

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı algı puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=0,215$; $p>0,05$).

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=2,760$; $p>0,05$).

Farklılıkların yönetimi algı puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=1,707$; $p>0,05$).

Tablo 16 : Farklılıkların yönetimi algısının meslekteki çalışma süresine göre Kruskal

Wallis H testi sonuçları

Alt Boyut	Meslekteki Çalışma Süresi	N	\bar{X}	SS	X^2	p
Bireysel Farklılıklar Algısı	5 yıl ve daha az	185	3,74	0,69	0,301	0,860
	6-10 yıl	81	3,75	0,76		
	10 yıldan fazla	28	3,78	0,75		
Örgütsel Farklılık Yönetimi	5 yıl ve daha az	185	3,68	0,81	0,222	0,895
	6-10 yıl	81	3,65	0,84		
	10 yıldan fazla	28	3,62	0,77		
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	5 yıl ve daha az	185	3,70	0,61	0,193	0,908
	6-10 yıl	81	3,68	0,73		
	10 yıldan fazla	28	3,67	0,64		

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı algı puanlarının meslekteki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=0,301$; $p>0,05$).

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanlarının meslekteki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=0,222$; $p>0,05$).

Farklılıkların yönetimi algı puanlarının meslekteki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=0,193$; $p>0,05$).

Tablo 17 : Farklılıkların yönetimi algısının öğrenim düzeyine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Alt Boyut	Öğrenim Düzeyi	N	\bar{X}	SS	X^2	p	Farkın Kaynağı (MWU)
Bireysel Farklılıklar Algısı	İlköğretim	90	3,68	0,74	5,025	0,081	
	Lise	81	3,66	0,88			
	Üniversite	32	4,00	0,54			
Örgütsel Farklılık Yönetimi	İlköğretim	90	3,37	0,92	14,343	0,001	B>A (U=2477,5;p=0,000)
	Lise	81	3,87	0,76			C>A (U=1082,5;p=0,037)
	Üniversite	32	3,75	0,62			
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	İlköğretim	90	3,47	0,73	11,303	0,004	B>A (U=2659,5;p=0,002)
	Lise	81	3,80	0,66			C>A (U=1028,5;p=0,017)
	Üniversite	32	3,83	0,51			

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı algı puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=0,081$; $p>0,05$).

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($X^2=14,343$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre lise ve üniversite mezunu çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanları ilköğretim mezunu çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Farklılıkların yönetimi algı puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($X^2=11,303$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre lise ve üniversite mezunu çalışanların farklılıkların yönetimi algı puanları ilköğretim mezunu çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Tablo 18 : Farklılıkların yönetimi algısının insanı diğer insanlardan farklı yapan özellikler görüşlerine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Alt Boyut	Farklılık Nedeni	N	\bar{X}	SS	X^2	p	Farkın Kaynağı (MWU)
Bireysel Farklılıklar Algısı	A-Cinsel tercihi	22	3,54	0,61	28,647	0,000	B>A (U=115,5;p=0,000)
	B-Etnik kökeni	26	4,12	0,38			F>A (U=362,5;p=0,005)
	C-Yaşı	12	3,42	0,35			B>C (U=28,00;p=0,000)
	D-Eğitimi	112	3,66	0,79			B>D (U=903,0;p=0,000)
	E-Kültürü	31	3,90	0,52			B>G (U=229,0;p=0,001)
	F-Hepsi	56	3,99	0,70			E>C (U=70,0;p=0,000)
	G-Kişiliği	35	3,53	0,82			F>C (U=143,5;p=0,002)
Örgütsel Farklılık Yönetimi	A-Cinsel tercihi	22	3,66	0,76	8,725	0,190	F>G (U=641,0;p=0,002)
	B-Etnik kökeni	26	3,89	0,72			
	C-Yaşı	12	4,12	0,54			
	D-Eğitimi	112	3,59	0,93			
	E-Kültürü	31	3,53	0,66			
	F-Hepsi	56	3,66	0,73			
	G-Kişiliği	35	3,73	0,80			
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	A-Cinsel tercihi	22	3,62	0,56	10,265	0,114	
	B-Etnik kökeni	26	3,97	0,51			
	C-Yaşı	12	3,88	0,39			
	D-Eğitimi	112	3,61	0,76			
	E-Kültürü	31	3,66	0,48			
	F-Hepsi	56	3,77	0,57			
	G-Kişiliği	35	3,66	0,66			

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı algı puanlarının “İnsanı diğer insanlardan farklı yapan özellikler” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($X^2=28,647$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre farklılık nedeni olarak “Etnik kökeni” gören çalışanların bireysel farklılık algı puanları “Cinsel tercihi, yaşı, eğitimi ve kişiliği” farklılık nedeni olarak gören çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur. Benzer şekilde, farklılık nedeni olarak “hepsini” gören çalışanların bireysel farklılık algı puanları “Cinsel tercihi, yaşı ve kişiliği” farklılık nedeni olarak gören çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur. Ayrıca farklılık nedeni olarak “Kültürü” gören çalışanların bireysel farklılık algı puanları “Yaşı” farklılık nedeni olarak gören çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=8,725$; $p>0,05$).

Farklılıkların yönetimi algı puanlarının “İnsanı diğer insanlardan farklı yapan özellikler görüşleri” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=10,265$; $p>0,05$).

Tablo 19 : Farklılıkların yönetimi algısının aynı ekipte bulunmayı istememe nedenlerine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Alt Boyut	İstememe Nedeni	N	\bar{X}	SS	X^2	p	Farkın Kaynağı (MWU)
Bireysel Farklılıklar Algısı	A-Cinsel tercihi	86	3,77	0,75	5,453	0,605	
	B-Etnik kökeni	13	4,08	0,68			
	C-Yaşı	32	3,87	0,62			
	D-Eğitimi	47	3,76	0,66			
	E-Kültürü	28	3,63	0,74			
	F-Din	19	3,64	0,82			
	G-Hepsi	15	3,72	0,86			
	H-Kişiliği	54	3,70	0,70			
Örgütsel Farklılık Yönetimi	A-Cinsel tercihi	86	3,62	0,87	21,044	0,004	C>A
	B-Etnik kökeni	13	3,67	0,66			(U=916,5;p=0,005)
	C-Yaşı	32	4,12	0,59			C>D
	D-Eğitimi	47	3,46	0,87			(U=396,0;p=0,000)
	E-Kültürü	28	3,59	0,64			C>E
	F-Din	19	3,41	0,68			(U=212,0;p=0,000)
	G-Hepsi	15	3,49	0,93			C>F
	H-Kişiliği	54	3,83	0,80			(U=122,5;p=0,000)
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	A-Cinsel tercihi	86	3,67	0,71	16,062	0,025	C>A
	B-Etnik kökeni	13	3,81	0,48			(U=935,0;p=0,008)
	C-Yaşı	32	4,04	0,50			C>D
	D-Eğitimi	47	3,56	0,67			(U=441,0;p=0,000)
	E-Kültürü	28	3,60	0,57			C>E
	F-Din	19	3,49	0,63			(U=238,0;p=0,000)
	G-Hepsi	15	3,57	0,72			C>F
	H-Kişiliği	54	3,78	0,61			(U=138,5;p=0,000)

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı algı puanlarının “aynı ekipte bulunmayı istememe nedenleri” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=5,453$; $p>0,05$).

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanlarının “Aynı ekipte bulunmayı istememe nedenleri” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($X^2=21,044$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre aynı ekipte bulunmayı istememe nedeni olarak “Yaşı” gerekçe gösteren çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanları “Cinsel tercihi, eğitimi, kültürü ve dini” aynı örgütte bulunmamaya gerekçe gösteren çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Çalışanların farklılıkların yönetimi algı puanlarının “Aynı ekipte bulunmayı istememe nedenleri” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($X^2=16,062$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre aynı ekipte bulunmayı istememe nedeni olarak “Yaşı” gerekçe gösteren

çalışanların farklılıkların yönetimi algı puanları “Cinsel tercihi, eğitimi, kültürü ve dini” aynı örgütte bulunmamaya gerekçe gösteren çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Tablo 20 : Farklılıkların yönetimi algısının iş dışındaki hayatında mesafeli durma nedeni olan farklılıklara göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Alt Boyut	Mesafeli Durma Nedeni Olan Farklılıklar					X ²	p
	N	\bar{X}	SS				
Bireysel Farklılıklar Algısı	A-Cinsel tercihi	114	3,68	0,74	3,729	0,810	
	B-Etnik kökeni	23	3,71	0,77			
	C-Yaşı	37	3,88	0,69			
	D-Eğitimi	11	3,89	0,42			
	E-Kültürü	33	3,87	0,67			
	F-Din	21	3,72	0,74			
	G-Hepsi	12	3,90	0,77			
	H-Kişiliği	43	3,70	0,75			
Örgütsel Farklılık Yönetimi	A-Cinsel tercihi	114	3,58	0,84	7,739	0,356	
	B-Etnik kökeni	23	3,66	0,59			
	C-Yaşı	37	3,75	1,00			
	D-Eğitimi	11	3,95	0,48			
	E-Kültürü	33	3,92	0,60			
	F-Din	21	3,58	0,87			
	G-Hepsi	12	3,54	1,06			
	H-Kişiliği	43	3,65	0,74			
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	A-Cinsel tercihi	114	3,61	0,68	8,815	0,266	
	B-Etnik kökeni	23	3,68	0,49			
	C-Yaşı	37	3,79	0,73			
	D-Eğitimi	11	3,93	0,35			
	E-Kültürü	33	3,90	0,59			
	F-Din	21	3,63	0,69			
	G-Hepsi	12	3,66	0,80			
	H-Kişiliği	43	3,67	0,58			

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı algı puanlarının “İş dışındaki hayatında mesafeli durma nedeni olan farklılıklar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=5,453$; $p>0,05$).

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanlarının “İş dışındaki hayatında mesafeli durma nedeni olan farklılıklar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=7,739$; $p>0,05$).

Çalışanların farklılıkların yönetimi algı puanlarının “İş dışındaki hayatında mesafeli durma nedeni olan farklılıklar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=8,815$; $p>0,05$).

Tablo 21 : Farklılıkların yönetimi algısının farklılıkların aynı ekipte olmasının sorunlarına ilişkin görüşlere göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Alt Boyut	Farklılıkların Aynı Ekipte Olmasının Sorunları	N	\bar{X}	SS	X^2	p	Farkın Kaynağı (MWU)
Bireysel Farklılıklar Algısı	A-İletişimsizlik/ anlaşmazlık	180	3,73	0,78	0,534	0,970	
	B-Kararsızlık	24	3,82	0,63			
	C-Ekip ruhunun oluşmaması	61	3,79	0,57			
	D-Çatışma	15	3,84	0,61			
	E-Diğer	14	3,71	0,78			
Örgütsel Farklılık Yönetimi	A-İletişimsizlik/ anlaşmazlık	180	3,64	0,85	9,758	0,045	C>B (U=415,0; p=0,005)
	B-Kararsızlık	24	3,25	0,90			
	C-Ekip ruhunun oluşmaması	61	3,88	0,66			
	D-Çatışma	15	3,81	0,59			
	E-Diğer	14	3,67	0,68			
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	A-İletişimsizlik/ anlaşmazlık	180	3,67	0,69	9,744	0,045	C>B (U=422,5; p=0,002)
	B-Kararsızlık	24	3,44	0,62			
	C-Ekip ruhunun oluşmaması	61	3,85	0,54			
	D-Çatışma	15	3,82	0,52			
	E-Diğer	14	3,69	0,64			

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı algı puanlarının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte yaşanabilecek sorunlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=0,534$; $p>0,05$).

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanlarının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte yaşanabilecek sorunlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($X^2=9,758$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre farklılıkların aynı ekipte olması durumunda “Ekip ruhunun oluşmaması” sorununun yaşanacağını düşünen çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanları “Kararsızlık” sorununun yaşanacağını düşünen çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Çalışanların farklılıkların yönetimi algı puanlarının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte yaşanabilecek sorunlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($X^2=9,744$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre farklılıkların aynı ekipte olması durumunda

“Ekip ruhunun oluşmaması” sorununun yaşanacağını düşünen çalışanların farklılıkların yönetimi algı puanları “Kararsızlık” sorununun yaşanacağını düşünen çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Tablo 22 : Farklılıkların yönetimi algısının farklılıkların aynı ekipte olmasının avantajlarına ilişkin görüşlere göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Alt Boyut	Farklılıkların Aynı Ekipte Olmasının Avantajları	N	\bar{X}	SS	X^2	p
Bireysel Farklılıklar Algısı	A-Düşünce zenginliği	182	3,73	0,75	2,007	0,571
	B-Esneklik kazanılması	27	3,88	0,63		
	C-Yaratıcılığın artması	45	3,81	0,74		
	D-Hoşgörü düzeyinin artması	40	3,69	0,62		
Örgütsel Farklılık Yönetimi	A-Düşünce zenginliği	182	3,70	0,83	4,595	0,204
	B-Esneklik kazanılması	27	3,40	0,76		
	C-Yaratıcılığın artması	45	3,73	0,80		
	D-Hoşgörü düzeyinin artması	40	3,65	0,78		
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	A-Düşünce zenginliği	182	3,71	0,67	2,296	0,513
	B-Esneklik kazanılması	27	3,56	0,58		
	C-Yaratıcılığın artması	45	3,76	0,60		
	D-Hoşgörü düzeyinin artması	40	3,66	0,64		

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı algı puanlarının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte elde edilecek avantajlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=2,007$; $p>0,05$).

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanlarının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte elde edilecek avantajlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=4,595$; $p>0,05$).

Çalışanların farklılıkların yönetimi algı puanlarının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte elde edilecek avantajlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=2,296$; $p>0,05$).

Tablo 23 : Farklılıkların yönetimi algısının farklılıkların kendisine benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararlarına ilişkin görüşlere göre

Kruskal Wallis H testi sonuçları

Alt Boyut	Kendisine Benzeyen Kişilerle Bir Arada Çalışmanın Yararları	N	\bar{X}	SS	X^2	p
Bireysel Farklılıklar Algısı	A-İletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması	159	3,74	0,76	2,920	0,819
	B-Sorun çözümede kolaylık	30	3,64	0,74		
	C-Karar vermede kolaylık	22	3,85	0,60		
	D-Ekip ruhunun oluşması	57	3,77	0,72		
	E-Hoşgörü düzeyinin artması	11	3,69	0,63		
	F-Esneklik kazanılması	7	3,89	0,25		
	G-Düşünce zenginliği	8	4,03	0,59		
Örgütsel Farklılık Yönetimi	A-İletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması	159	3,62	0,84	9,113	0,167
	B-Sorun çözümede kolaylık	30	3,78	0,73		
	C-Karar vermede kolaylık	22	3,37	0,95		
	D-Ekip ruhunun oluşması	57	3,88	0,68		
	E-Hoşgörü düzeyinin artması	11	3,80	0,70		
	F-Esneklik kazanılması	7	3,74	0,61		
	G-Düşünce zenginliği	8	3,24	1,06		
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	A-İletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması	159	3,66	0,68	6,676	0,352
	B-Sorun çözümede kolaylık	30	3,73	0,58		
	C-Karar vermede kolaylık	22	3,53	0,71		
	D-Ekip ruhunun oluşması	57	3,85	0,59		
	E-Hoşgörü düzeyinin artması	11	3,76	0,62		
	F-Esneklik kazanılması	7	3,79	0,45		
	G-Düşünce zenginliği	8	3,50	0,66		

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı algı puanlarının “Kendisine benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=2,920$; $p>0,05$).

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algı puanlarının “Kendisine benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=9,113$; $p>0,05$).

Çalışanların farklılıkların yönetimi algı puanlarının “Kendisine benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=6,676$; $p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Farklılık yeni yüzyılda tüm dünya'nın üzerinde durduğu önemli bir konudur. Küreselleşmenin devam edip yaşandığı dünyamızda, her geçen gün farklı alanlarda yeni bir buluş, özellik ve de kavram hayatımıza yenilik getirmektedir. "Farklılık" kavramı da bu açıdan yeni olarak değerlendirilebilecek bir konudur. İnsanları birbirinden daha görünür kılmaya yarayan farklılıklar, insanlar için ayırıcı ve ayıklayıcı değil, aksine birleştirici bir unsur olarak görülmelidir.

Büyüyen işletmeler, yerel sınırlardan ayrılıp çok kültürlü yaşamın gerçekliğiyle yüzleştiği zamanlar, farklılıklarla daha çok yüzleşmeye başlarlar. İşte bu noktada farklılıkların yönetilmesi ihtiyacı doğmaktadır. İşletmeler, bu farklılıkları etkin bir şekilde yönettiğinde rekabet avantajı elde edecekken, yönetemedikleri durumda ise; bu avantajlarını yitirirler. Çünkü; günümüzde tüm örgütler her türden insanı kendisinde barındırmaktadır.

İşletmelerde karşılaşılabilecek bir farklılık kaynağı da örgütsel farklılıklardır. Örgütsel Farklılıklar; işletme yönetimince oluşturulan yapısal özelliklerdir. Her işletme başka bir örgütsel farklılığa sahiptir. İşletmenin misyon ve vizyonu, mali yapısı ve hukuksal yönden kendine özgü birtakım farklılıkları işletmenin örgüt yapısına yansır. Farklılıklar yönetimi, aynı zamanda örgütsel farklılıklar algısını da göz önünde bulundurarak farklılıklar yönetimini genel olarak tüm örgütün sistemine entegre eder ve bütünsel bir süreklilik sağlar.

Bu açıdan bakıldığında farklılıkların yönetimi, günümüzde örgütler için vazgeçilmez bir yönetim anlayışı haline gelmektedir. Bu modern yönetim anlayışını uygulayarak, İşletmede çalışan tüm işgücünün farklılıklar algısını işe motive ederek, daha yüksek verim alınmasını sağlamakla kalmaz onların iş doyumuna da katkıda bulunabiliriz.

Diyarbakır'da bulunan Tekstil ve Maden sektöründe faaliyet gösteren, iki ayrı işletmede 294 kişinin katılımıyla çalışanların farklılıklara ilişkin algılamaları ile farklılıkların yönetimi algılamalarını inceleyen araştırma sonucunda varılan sonuçlar şu şekildedir :

- Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde; büyük çoğunluğunun 18-30 yaşları arasında (Genç nüfus) olduğu, mesleki sürelerinin 5 yıldan az olduğu ve çalışanların çoğunun işletmedeki pozisyonunun yönetici olmayan kadrolardan oluştuğu görülmektedir.
- Katılımcıların farklılıkların anlamına göre cevaplandığı sorular incelendiğinde, “Eğitim” en önemli unsur olarak görülmektedir. Ayrıca, “Yaş” seçeneği önemli farklılık boyutlarından değildir. Geldiği yöre, bedensel engel, din gibi boyutlarda da bir bulguya rastlanmamıştır. Araştırmamızda, çalışanlar tarafından eğitim’in insanı diğer insanlardan farklı yapan en önemli özellik olarak görülmesinin sebebi, araştırmaya dahil kişilerin çoğunluğunun (%45), ilköğretim mezunu olması ve böyle bir gereksinime sahip olmasından dolayı olabilir. Çünkü; iyi eğitilmiş kişilerin bölgede farklı ve ayrıcalıklı bir kişiliğe sahip olduğu düşüncesi genel olarak bilinir. Ayrıca bölgenin kapalı toplum yapısı özelliklerini göstermesi açısından da düşünüldüğünde, kapalı toplum yapısının temel nedenlerinden birinin de eğitim sisteminin yetersizliği olduğu söylenebilir. Bu açıdan kapalı toplum yapısını değiştiren önemli bir işlevi olduğu düşünülmektedir. Çünkü ;

Eğitimin, toplumsal değişimle genç kuşaklara kültürel değerleri aktarmak ile eleştirici ve yaratıcı keşifleri yapabilecek nitelikte olan bireyleri yetiştirmeyi istemek gibi bir görevinin olduğu bilinmektedir (Sağ, 2003:23).

Ayrıca yaptığımız araştırmaya irdelendiğinde; kendi çalışmamızdaki bazı faktörlerle diğer çalışmalardaki bazı faktörlerin örtüşen ve örtüşmeyen bazı yönlerini görmekteyiz:

Araştırmamızda farklılığın anlamı sorusuna verilen cevaplar Aksu (2008) ve Kızıl (2011) ’ın yaptığı çalışmalardaki sonuca benzer şekilde örtüşerek “eğitim” faktörü ön plana çıkmıştır.

- Algılanan farklılıkların aynı ekipte çalışılmasına engel oluşturup oluşturmadığına ilişkin soruya verilen yanıtlar incelendiğinde; en önemli unsur olarak “Cinsel yönelim” görülmektedir. “Kişilik” ve “Eğitim” de farklılığa bir engel olarak ön plana çıkan diğer faktörlerdir. Geldiği yöre, bedensel engellilik ile ilgili bulgulara rastlanmamıştır.

- Katılımcıların, iş yaşamı dışında sosyal yaşamda farklılık unsurları olarak neleri gördüklerine ilişkin olarak sorulan sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde; “Cinsel yönelim” en önemli unsur olurken; kişilik, yaş ve kültür de öne çıkmaktadır.

Tablo 5 ve Tablo 6'da da görüldüğü üzere Algılanan farklılıkların engel oluşturup oluşturmadığına, iş yaşamı dışında sosyal yaşamda farklılık unsurları olarak neleri gördüklerine ilişkin olarak sorulan sorular incelendiğinde; “Cinsel Yönelim” en çok işaretlenen seçenek olmuştur. Bu da insanların büyük bir kısmının cinsel tercihi farklı olan kişilere karşı olumsuz ve dışlayıcı bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum aslında sadece bölgede değil genel olarak az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ve bölgelerde de aynıdır. Bu yüzden bireyler, cinsel tercihlerinin bilinmesi konusunda rahatsızlık duymaktadır. Cinsel tercihinin farklı olduğu bireyler ise toplumdan dışlanmaktadır. Diğer bir nokta da Diyarbakır kentindeki Tekstil ve Maden sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarının; demografik sonuçlarımızda, öğrenim seviyesinin çoğunluğunun ilköğretim ve lise mezunu olduğu ile ilişkilendirilebilir. Aynı zamanda Diyarbakır kentinin içinde bulunduğu kapalı toplum yapısı da göz önünde bulundurulması gerekmekte olan diğer bir faktördür.

Aksu (2008) ve Kızıl (2011) 'ın yaptığı çalışmalarda, aynı ekipte çalışılmak istenmeyen özellikler ve sosyal yaşamda istenmeyen özellikler sorusuna verilen cevaplarda “kişilik” faktörü ön plana çıkarken; araştırmamızda “cinsel yönelim” seçeneği olarak yer bulmuştur.

İrk, kültür, etniklik, yaş, cinsiyet, engellilik ve meslekteki çalışma süresi gibi farklılıklar iyi yönetilirse yapılan işte etkili olma daha da artacaktır (Bartz vd., 1990:321).

Amerika ve İngiltere'deki araştırmalardaki literatürde ırk, kültür, etniklik ve cinsiyet önemli faktörler iken yaş faktörünün önemli bir faktör olmadığı görülmektedir (Furunes ve Mykletun, 2007:976).

- Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte (Heterojen ekip) çıkabilecek sorunlara ilişkin olarak sorulan sorular incelendiğinde; “İletişimsizlik/anlaşmazlık” en önemli sorun olarak görülmektedir.

- Çalışanın kendisine benzeyen kişilerle (homojen ekip) bir arada çalışmanın sağlayacağı en büyük yarar olarak; iletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması gelmektedir.

Burada dikkat çekici nokta; “İletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması” homojen bir ekipte önemli bir avantaj olarak görülmekte iken, heterojen bir ekipte ise iletişim bir dezavantaj olarak görülmektedir. Homojen ekipte dikkat çekici bir diğer nokta da ekip ruhunun oluşmasının iletişime oranla daha düşük kalmasıdır.

İşletmelerde yaş, ırk, cinsiyet farklılıkları olursa; sorun çözmek, karar alma kolaylığı gibi yararlar ortaya çıkacak ve bu da yaratıcılığı artıracaktır (Cox ve Black, 1991:50). Bu bağlamda kişinin kendisine benzeyen kişilerle (homojen ekip) bir arada çalışmanın sağlayacağı yararlar olarak; sorun çözmede kolaylık ve karar almada kolaylığı veremeyiz. Çünkü ; bu durum yalnız farklılık içeren (heterojen) durumlarda ortaya çıkar.

Araştırmamızda farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte çıkabilecek sorunlar sorusuna verilen cevaplar, Aksu (2008) ve Kızıl (2011) ’ın yaptığı çalışmalarda sonuca benzer olarak “iletişimsizlik/anlaşmazlık” faktörü olarak çıkmıştır. Bu sonuçlar araştırma ile benzer şekilde örtüşmektedir.

- Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte “Düşünce zenginliği” en önemli avantaj olarak görülmektedir. Buna göre, katılımcıların farklılıkların olduğu ekiplerde düşünce zenginliğiyle farklı görüşlerin olacağını, işlerin farklı bakış açılarıyla değerlendirilebileceğini öngördüğü söylenebilir. Ayrıca örgütte düşünce zenginliğinin oluşmasının; problemlere, alternatif çözüm önerilerini getireceği bilinmektedir. “Yaratıcılığın artması” seçeneği de düşünce zenginliğinden sonra en çok işaretlenen seçenek olmuştur. Bu bağlamda, heterojen ekiplerde yaratıcılığın artmasını öngörebiliriz.

Kişiler arasında farklı cinsiyet, milliyet, ırk, etnik gruplar varsa olaylara farklı tutum ve bakış açıları oluşturulacak; bu da yaratıcılığın artmasını sağlayacaktır (Cox ve Black, 1991:50).

Araştırmamızda farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte çıkabilecek avantajlar sorusuna Aksu (2008)’in çalışmasında bizim araştırmamızdaki gibi “düşünce zenginliği” sonucu; Kızıl (2011)’in tezinde ise “yaratıcılık” faktörü olarak ön plana çıkmıştır.

- Katılımcıların çalışma ortamındaki bireysel farklılıklar algısı; örgütsel farklılık yönetimi algısı, genel olarak farklılıkların yönetimi algısı yüksek düzeyde olumlu bulunmuştur.
- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısının demografik değişkenlerden olan; medeni durum, pozisyon, sektör ve öğrenim seviyesine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir.
- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısının demografik değişkenlerden olan; cinsiyete, yaşa ve meslekteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.
- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısının “insanı diğer insanlardan farklı yapan özelliklere” ilişkin görüşlere göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışanların bireysel farklılıklar algısının, “İnsanı diğer insanlardan farklı yapan özellikler” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre farklılık nedeni olarak “Etnik kökeni” gören çalışanların bireysel farklılık algısı, “Cinsel tercihi, yaşı, eğitimi ve kişiliği” farklılık nedeni olarak gören çalışanların algılarından anlamlı düzeyde daha olumludur. Benzer şekilde, farklılık nedeni olarak “Hepsini” gören çalışanların bireysel farklılık algısı, “Cinsel tercihi, yaşı ve kişiliği” farklılık nedeni olarak gören çalışanların algılarından anlamlı düzeyde daha olumludur. Ayrıca farklılık nedeni olarak “Kültürü” gören çalışanların bireysel farklılık algısının, “Yaşı” farklılık nedeni olarak gören çalışanların algılamalarından anlamlı düzeyde daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algısının “İnsanı diğer insanlardan farklı yapan özellikler” değişkenine göre ise anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısının “Aynı ekipte bulunmayı istememe nedenleri” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre aynı ekipte bulunmayı istememe nedeni olarak “Yaşı” gerekçe gösteren çalışanların farklılıkların yönetimi algısı, “Cinsel tercihi, eğitimi, kültürü ve dini” aynı örgütte bulunmama gerekçe gösteren çalışanların algılamalarından anlamlı düzeyde daha olumludur. Aynı zamanda çalışanların örgütsel farklılık yönetimi

algılamalarının “Aynı ekipte bulunmayı istememe nedenleri” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre aynı ekipte bulunmayı istememe nedeni olarak “Yaşı” gerekçe gösteren çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algılamalarının “Cinsel tercihi, eğitimi, kültürü ve dini” aynı örgütte bulunmamaya gerekçe gösteren çalışanların algılamalarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Çalışanların bireysel farklılık algısının “Aynı ekipte bulunmayı istememe nedenleri” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısının “İş dışındaki hayatında mesafeli durma nedeni olan farklılıklar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bireysel farklılık algısı ve örgütsel farklılık yönetimi algısının “İş dışındaki hayatında mesafeli durma nedeni olan farklılıklar” değişkenine göre ise anlamlı düzeyde farklılık göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- Katılımcıların Farklılıkların Yönetimi algısının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte yaşanabilecek sorunlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre farklılıkların aynı ekipte olması durumunda “Ekip ruhunun oluşmaması” sorununun yaşanacağını düşünen çalışanların farklılıkların yönetimi algılarının, “Kararsızlık” sorununun yaşanacağını düşünen çalışanların algılamalarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algısının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte yaşanabilecek sorunlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte yaşanabilecek sorunlar” değişkenine göre ise anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir.

- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte elde edilecek avantajlar” algısına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durum aynı zamanda bireysel farklılık algısı ve

örgütsel farklılık yönetimi için de geçerlidir. Çünkü orda da anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısının “Kendine benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları” algısına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durum aynı zamanda bireysel farklılık algısı ve örgütsel farklılık yönetimi için de geçerlidir. Çünkü orda da anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Farklılıkların yönetimi üzerine karşılaştırmalı bir araştırma : tekstil ve maden sektörü örneği konulu anket uygulaması sonucunda işletmelere öneriler ise şu şekildedir :

- Farklılıkların ayrıştırıcı değil, aksine birleştirici yönü olduğu unutulmamalı ve işe ilk olarak farklılıkların önemsenmesiyle başlanmalıdır.
- Farklılıklar Yönetimi; insan odaklı bir anlayış ve yönetim tekniğidir. İşletmelerin beşeri sermayesi de insan olduğundan dolayı, uzun vadede bu modern yönetim tekniğinin kullanılmasıyla aslında insana yatırım yapılması gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.
- Farklılıkların yönetimi uygulamalarının bir işletmede yalnızca insan kaynakları departmanının sorumluluğunda olduğu düşüncesini yanlış bir düşünce olduğu unutulmamalıdır. Bu kesinlikle yanlış bir bakış açısı ve görüştür. Çünkü farklılıkların yönetimi, üst yönetim başta olmak üzere en alt kademeye kadar bir işletmedeki tüm çalışanların sorumluluğundadır ve bu konuda her bir çalışanın kendine göre bir rolü vardır.
- Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte oluşacak en büyük sorunun iletişimsizlik veya anlaşmazlık gibi sorunların olduğu düşüncesi, farklılıklar yönetimine karşı bir fikir olarak dursa da; farklılıklar yönetiminin daha çok sosyal statüler arasındaki iletişimi sağlayan ve daha demokratik bir yönetim anlayışı olduğu gerçekliğini değiştirmeyecektir. O yüzden bu yönetim tekniğinin uygulamaya koyulması gerekmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında farklılıkların yönetimi hakkında bilimsel literatürümüzde çalışmalar yapılmış olmasına rağmen yeteri kadar olmadığı görülmektedir ve literatür araştırmalarında, farklılıkların yönetimi konusunu ele alan çalışmaların, genellikle örgütsel açıdan dikkate aldıkları gözlemlenmektedir. Yaptığımız bu araştırma; tekstil ve maden sektöründeki işletmelerin çalışanlarının katılımıyla

gerçekleşmiştir. Daha önce tekstil işletmesinde çalışma gerçekleştirilmiş ancak maden işletmesinde ilk defa çalışma yapılmıştır. Bu açıdan çalışmanın farklılıklar yönetimine getirdiği katkı değerlidir.

Bundan sonraki yapılacak çalışmalar için öneriler şu şekilde sıralanabilir :

- Konu üzerine daha sonra yapılacak çalışmalarda farklılıkların yönetiminin, demografik özellikleri farklı olan ve/veya farklı özellikleri olduğu düşünülen çalışanların farklı nitelik ve yeteneklerine odaklanılması ile farklı sonuçlar alınabilir.
- Farklı bir sektörde ve/veya alanda ilgili konunun uygulaması yapıp, farklı sonuçlar alınabilir.

Özetlemek gerekirse; farklılıkların yönetimi yeni yüzyılın yeni modern tekniği olduğundan, uygulanması ile örgütte oluşacak olan yalnız iş verimliliği, maliyet azalması, çalışanların bütünsel olarak bu yönetim tekniğindeki rollerini oynaması değil; birbirlerinin farklılıklarına da saygı göstererek, örgütün çalışma koşullarında alınan haz ve karşılıklı saygıyı pekiştirmek olarak görülmelidir.

KAYNAKLAR

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

Aksu,N., (2008). Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama, Uludağ Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İşletme anabilim dalı, Doktora tezi, Bursa.

AnaBritannica, Genel Kültür Ansiklopedisi, 11nci Basım, İstanbul: Hürriyet Ofset Matbaacılık ve Gazetecilik A.Ş,1994.

Aypar, G. (2014). İstanbul’da yaşayan transların dışlanma, ayrımcılık ve ötekileştirme deneyimleri ve baş etme süreçleri, Okan Üniversitesi, Psikoloji anabilim dalı, Yüksek Lisans tezi, İstanbul.

Balay, R., Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği, Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur eğitim Fakültesi Dergisi Cilt:5 Sayı:8.

Barak, M. E. (2000). The Inclusive Workplace: an Ecosystems Approach to Diversity Management. National Association of Social Workers, Social Work. 45(4).

Barker, R. L. (1995). The social work dictionary, National Association of Social Workers, NASW Press.

Barutçugil, İ. (2011). Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi. istanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. Basım.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık ,Kariyer Yayınları:59, Yönetim Dizisi:15, 1.Baskı, İstanbul.

Bartz, D.E., Hillman, L.W., Lehrer, S., Mauhugh, G.M., (1990). A model for managing workforce diversity. Management Education and Development 21 (5), 321–326.

Baylis, J; Smith,S. (1997), The Globalization of Wold Politics, New York: Oxford University Press.

Budak, G. ve Sürgevil, O. (2008). işletmelerin Farklılıkları Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 10, Sayı:4, İzmir.

Begeç, S. (2004). Farklılık yönetimi ve genel kurmay başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma. Marmara Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve organizasyon bilim dalı, Doktora Tezi.

Booth,W., (1998). The myth of the melting pot: America's racial and ethnic divides, Washington Post,February 22.

Budak, G. (2008). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları Yönetimi. izmir: Barış yayınları Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, PEGEM Akademi, Ankara.

Coşkun, H. (2012). sosyal psikoloji, Lisans yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul

Cüceloğlu, D. (2006). insan ve davranışı , Remzi kitabevi, İstanbul.

Çakır, E., 2011, Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi : karaman valiliğinde bir uygulama , Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, İşletme anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Daft,R.L.(2000), Management, 5 th Edition, Dryden pres, Orlando.

De anca C., Vasques A. (2007). Antonio, Managing Diversity in the Global Organization, Creating New Business Values, Tras: Andy Goodall, Palgrave Macmillian, New York.

Dictionnaire Larousse, Ansiklopedik Sözlük, Cilt 2, Türkiye: Milliyet Gazetecilik A.Ş., 1994.

Due Billing, Y., Sundin, E. (2006). Elisabeth, From Managing Equality to Managing Diversity, A Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity, Ed: Alison M.Kondrad, Pushkala Prasad, Judith K.Pringle, Handbook of Workplace Diversity, Sage Publications, London.

Düren, A., Z. (1999). Küreselleşen işletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi, Yönetim, Yıl:10, Sayı:33.

Ellis, C., Sonnenfeld, J.A. (1994). Diverse Approaches to Managing Diversity, Human Resource Management, Spring, 33 (1).

Erengül, B. (1997). Kültür Sihirbazları, Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim, Evrim Yayınevi, İstanbul.

Furunes, T., Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes, Hospitality Management, Vol. 26, 974-990.

Germeç Tanrverdi, E. (2008). Sosyolojik açıdan ulus-devlet : Giddens, Bauman ve Habermas Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya.

Gilbert, J. A., Stead, B. A., Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm", Journal of Business Ethics. 21:61-76.

Goffee, R., Jones, G. (2003). Kurum Kültürü, Çev: K. Kutmandu, MediaCat Kitapları, 1. Basım, İstanbul.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 6.

Gümüş, M. (2010). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi, Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık, 1. Baskı, Bursa.

Hasanoğlu, M., (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, Sayıştay Dergisi, 52(2).

Helvacıoğlu, N., (2007). Çok uluslu işletmelerde rekabet avantajı sağlamanın bir aracı olarak kültürel farklılıkların önemi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Hubbard, E.E. (2004). The manager's pocket guide to diversity management. HRD Press, inc, Amherst, Massachusetts.

Kağıtçıbaşı, Ç., (2013). Günümüzde insan ve insanlar : Sosyal psikolojiye giriş, Evrim yayınları, 15. baskı.

Kamaşak, Rıfat, Murat Yücelen, (2007). Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi, Editör: Dereli,Beliz, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.

Kamp, A., ve Hagedorn-Rasmussen, P., (2004). Diversity Management In A Danish Context: Towards A Multicultural Or Segregated Working Life, Economic And Industrial Democracy. 25 (4).

Karacan, E. (2003). Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir.

Kızıl,Y. (2011). Örgütlerde farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisi ve bir uygulama, Niğde Üniversitesi, İşletme Anabilim dalı, Yüksek Lisans tezi, Niğde.

Kirton, G., Greene, A-M. (2005). The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach. England: Elsevier Butterworth Heinemann.

Koçel, T., (2001). İşletme Yöneticiliği, Sekizinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın

Luthans, F. (1995). Organizational Behaviour. New York: McGraw – Hill, Inc.

Mannix, E. ; M.A. Neale, (2005). What Differences Make A Difference: The Promise And Realty Of Diverse Team In Organizations? Psychological Science in the Public Interest 6(2).

Marshall,G.(1999). sosyoloji sözlüğü, Bilim ve sanat yayınları, Çeviren : Osman Akınhay, Derya Kömürcü, Ankara.

McMillian-Capehart, A. (2003). Hundreds of Years of Diversity: What took us so long?, Equal Opportunities International, Vol. 22, No.8.

McArdle. G. E. H. (1999). farklılıkları yönetme sanatı, Alfa basın yayım.

Memduhoğlu, H. Basri (2008). Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme, Pagem Akademi Yayınları.

Meşe, G. (1999). Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri, Psikoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi. izmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Meydan H. ,Polat M. (2010). liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 65.

Miller, G. E., Rowney, J. I. A. One step forward, or two steps back? Diversity management and gender in organizational analysis.

Mullins,L.J.,(1999), Management and Organizational Behavior, Fifth Edition, London: Financial Times.

Naya,Z.N. (2010). Avrupa birliği bağlamında imge ve ötekileştirme : bir grup ankara üniversitesi ve Ortadoğu teknik üniversitesi öğrencisi örneği,Ankara üniversitesi, Halkbilim anabilim dalı, Doktora Tezi, Ankara.

Okat, B. (2010). Örgütlerde farklılıkların yönetimi ve farklılık iklimine kuramsal bir yaklaşım”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,Yüksek Lisans tezi, İzmir.

Okul, K.(2011). Kurum kültürünün çalışma yönetimi tarzları üzerindeki etkileri ve yazılım sektöründe bir uygulama, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Öncer, A.Z. (2004), işletmelerde bireysel, örgütsel, yönetsel farklılık kaynakları ve farklılaşma stratejileri: unilever unity projesi kapsamında bir araştırma, Marmara Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü(yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul.

Özgener, Ş. (2004). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, 1. Ulusal Genç Bilim Adamları Sempozyumu, 6–7 Mayıs 2004, Uludağ Üniversitesi Kültür Sanat Kurulu Yayınları, No:7, Cilt 1, Bursa.

Özbilgin, M.,vd, (2006). Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Şirket Örnekleri” 14.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum.

Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, Ege Akademik Bakış Cilt:10 Sayı:4.

Pettigrew, A. M., (1979). On studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, December, 24.

Point, S. ; Singht, V. (2003). Defining and Dimensional sing Diversity: Evidence from corporate websites across Europe, European Management journal, 21(6):750-761.

- Robbins, S.P., (1987). Organization Theory: Structure, Design and Applications, Prentice-Hall.
- Rosado, C. (2006), What Do We Mean By Managing Diversity, Workforce Diversity, January , Vol.3.
- Sağ, V. (2003). Toplumsal değişim ve Eğitim üzerine, Cumhuriyet Üniversitesi sosyal bilimler dergisi, Mayıs, Cilt:27, No:1.
- Schmidt, W. H. ve Tannenbaum, R. (2000). Farklılıkları Yönetmek, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, İstanbul: mess yayınları.
- Point, S., ve Singh, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe, European Management Journal, Vol. 21, No.6.
- Stevens, F.G., Plat, V.C., Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the Benefits of Diversity: All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change, The Journal of Applied Behavioral Science, 44.
- Stoner, J.A.; Freeman,R.E. (1992). Management, Fifth Edition, New Jersey: Prentice-Hall International Inc..
- Sürgevil, O.(2010). Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi, Nobel yayın dağıtım.
- Tacar, Pulat Y. (1999). Terör ve Demokrasi, Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Taşar Ünalp, A. (2007). Küresel işletmeler ve küresel işletmelerde farklılıkların yönetiminde kültürel farklılıkların önemi , Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Tatlı, H.S. (2014). Farklılıklar yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi, Kahramanmaraş Sütçü imam Üniversitesi, İşletme Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş
- Temel Eğinli, A. (2009). Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde farklılık yönetimi, Ege Üniversitesi, Halkla ilişkiler ve Tanıtım Anabilim dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- Thomas, K. M., Mack, D. A., ve Montagliani, A. (2004). The Arguments Against Diversity: Are They Valid?. The Psychology and Management of Workplace Diversity, Ed.: Stockdale, M. S., ve Crosby, F. J., Blackwell Publishing, Usa.
- Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, Komisyon, Türk Dil Kurumu Yayınevi, Ankara,2005.

Usluata, A., Atilla Bal, E. (2007). The meaning of diversity in a Turkish company: An interview with Mehmet Oner. Business Communication Quarterly. 70:99-101.

Vatandaş, C. (2002). Çok Kültürlülük, Değişim Yayınları, İstanbul.

Yakut, H. (2010). Küreselleşme ve küreselleşmenin dünya ticareti üzerindeki etkisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal bilimler enstitüsü, iktisat anabilim dalı, Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş.

Yanaşma, G. (2011). Farklılıklar yönetiminin yönetsel etkinliğe katkıları; Çorum'da kamu kurumu örneği, Hitit Üniversitesi, İşletme Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.

Yoğun Erçen, A. E. (2008). Kadınların cam tavanı aşma stratejileri :Büyük ölçekli türk işletmelerinde bir inceleme, Çukurova Üniversitesi, İşletme anabilim dalı, Doktora tezi, Adana.

İnternet kaynakları :

“Farklılıklar üzerine” ,http://www.sistems.org/diversity_bahadir.htm (Erişim tarihi :25.11.2014)

Türk dil kurumu web sitesi :

(http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5474640da86290.16081406) (Erişim tarihi : 25.11.2014)

Çinkı, M.M., “Petrol'den Bor'a”, <http://www.antimai.org/cv/mcinki2.htm> (Erişim Tarihi: 01.02.2015).

“Uluslararası Azınlık Hakları Grubu, Bir eşitlik arayışı: Türkiye'de Azınlıklar Raporu 2007”, ss. 13-17, <http://www.minorityrights.org/download.php?id=427> , (Erişim tarihi: 01.02.2015)

Özkaya M.O., Özbilgin M., M., Şengül, C. M., “Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Türk Ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal

Bilimler Dergisi, <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/422/404> (Erişim tarihi: 01.02.2015)

“Açık Toplum Enstitüsü, “Türkiye’de farklı olmak: Din ve Muhafazakârlık Ekseninde Ötekileştirilenler” <http://www.docstoc.com/docs/3284017/T%C3%BCrkiyede-Farkl%C4%B1OlmakDinveMuhafazak%C3%A2r%C4%B1kEkseninde%C3%96tekile%C5%9Ftirilenler> (Erişim tarihi: 02.02.2015)

“Eğitim Yöneticisinin Vizyon Ve Misyonu” <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/754> (Erişim Tarihi: 02.02.2015)

EKLER

EK-1 Normal Dağılım Tabloları

Tests of Normality

sektor	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
bireysel	maden	,127	134	,000	,953	134	,000
	tekstil	,088	160	,004	,977	160	,009
örgütsel	maden	,071	134	,092	,974	134	,011
	tekstil	,094	160	,001	,943	160	,000
FARKLYNTM	maden	,082	134	,029	,984	134	,109
	tekstil	,105	160	,000	,975	160	,005

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

yas	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
bireysel	18-30	,100	192	,000	,965	192	,000
	31-43	,079	87	,200*	,971	87	,051
	44-55	,206	15	,087	,920	15	,193
örgütsel	18-30	,088	192	,001	,950	192	,000
	31-43	,096	87	,045	,969	87	,032
	44-55	,170	15	,200*	,947	15	,482
FARKLYNTM	18-30	,079	192	,005	,982	192	,012
	31-43	,096	87	,047	,975	87	,087
	44-55	,193	15	,139	,956	15	,630

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
bireysel	kadin	,093	133	,007	,977	133	,025
	erkek	,122	161	,000	,957	161	,000
örgütsel	kadin	,092	133	,008	,951	133	,000
	erkek	,096	161	,001	,959	161	,000
FARKLYNTM	kadin	,076	133	,058	,980	133	,048
	erkek	,092	161	,002	,974	161	,004

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

meddur	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
bireysel	evli	,103	138	,001	,959	138	,000
	bekar	,087	156	,006	,976	156	,009
örgütsel	evli	,067	138	,200*	,977	138	,019
	bekar	,102	156	,000	,930	156	,000
FARKLYNTM	evli	,060	138	,200*	,987	138	,216
	bekar	,109	156	,000	,961	156	,000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

pozisyon	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
bireysel	yoneticilmayan	,082	267	,000	,971	267	,000
	yonetici	,163	27	,064	,948	27	,195
örgütsel	yoneticilmayan	,085	267	,000	,962	267	,000
	yonetici	,154	27	,098	,937	27	,105
FARKLYNTM	yoneticilmayan	,065	267	,008	,982	267	,002
	yonetici	,104	27	,200*	,950	27	,215

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

deneyim	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
bireysel	0-5 yÄ±l	,080	185	,005	,976	185	,003
	6-10 yÄ±l	,158	81	,000	,920	81	,000
	11-15 yÄ±l	,135	28	,200*	,959	28	,330
örgütsel	0-5 yÄ±l	,077	185	,009	,958	185	,000
	6-10 yÄ±l	,140	81	,000	,945	81	,002
	11-15 yÄ±l	,147	28	,125	,952	28	,223
FARKLYNTM	0-5 yÄ±l	,065	185	,055	,983	185	,024
	6-10 yÄ±l	,120	81	,006	,956	81	,008
	11-15 yÄ±l	,111	28	,200*	,974	28	,689

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

egitim	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
bireysel	ilkogrenim	,070	133	,200*	,976	133	,019
	lise	,100	120	,005	,959	120	,001
	universite	,124	41	,115	,969	41	,313
örgütsel	ilkogrenim	,098	133	,003	,967	133	,003
	lise	,109	120	,001	,940	120	,000
	universite	,097	41	,200*	,957	41	,121
FARKLYNTM	ilkogrenim	,085	133	,019	,981	133	,063
	lise	,066	120	,200*	,969	120	,008
	universite	,112	41	,200*	,965	41	,230

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

EK-2 Örnek anket formu

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA : TEKSTİL VE MADEN SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında yürütülen " Farklılıkların Yönetimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma : Tekstil ve Maden Sektörü Örneği " konulu yüksek lisans tezinin araştırma kısmının desteklenmesi amacıyla tasarlanmıştır.

Elinizdeki anket yalnız bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup, elde edilen bulgular hiçbir kurum ya da kişiye verilmeyecektir. Aşağıdaki sorulara ne kadar samimi, ciddi, dikkatli ve gerçekçi cevaplar verirseniz araştırmamızın geçerliliği ve güvenilirliği o oranda artacaktır. Lütfen anket formuna isminizi yazmayınız. Araştırma, örgütlerde çalışan bireylerin farklılıklara karşı tutumlarını ve algılamalarını devamında farklılıkların yönetimi algılamalarını incelemeyi konu almaktadır.

Anketimiz Üç bölümden ve toplam 29 sorudan oluşmaktadır.

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

Tez Sahibi

Baran POLAT

Toros Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Esmeray YOĞUN

E-Posta : polatbaran2000@hotmail.com

1.BÖLÜM : DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.İşletmeninizin Adı :

2.Faaliyet Gösterdiği Sektör ve Alt Sektör :

3.Yaşınız :

4.Cinsiyetiniz :

5.Medeni Durumunuz :

6.İşletmede Çalıştığınız Bölüm ve Pozisyonunuz :

7.Mesleğinizde Çalışma süreniz :

8.Eğitiminiz/Öğrenim Durumunuz :

II.BÖLÜM : ANKET SORULARI

(NOT: Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

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

Cinsel Tercih

Etnik kökeni

Yaşı

Bedensel engeli

Eğitimi

Kültürü

Dini

Geldiği yöre (coğrafi yerleşim)

Hepsi

Kişiliği

Diğer (Belirtiniz)

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

Cinsel Tercih

Etnik kökeni

Yaşı

Bedensel engeli

Eğitimi

Kültürü

Dini

Geldiği yöre (coğrafi yerleşim)

Hepsi

Kişiliği

Diğer (Belirtiniz)

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

<input type="radio"/> Cinsel tercih	<input type="radio"/> Etnik kökeni	<input type="radio"/> Yaşı	<input type="radio"/> Bedensel engeli
<input type="radio"/> Eğitimi	<input type="radio"/> Kültürü	<input type="radio"/> Dini	<input type="radio"/> Geldiği yöre(coğrafi yerleşim)
<input type="radio"/> Hepsi	<input type="radio"/> Kişiliği		

Diğer(belirtiniz)

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

<input type="radio"/> İletişimsizlik/anlaşmazlık	<input type="radio"/> kararsızlık
<input type="radio"/> Ekip ruhunun oluşmaması	<input type="radio"/> çatışma

Diğer (belirtiniz)

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

<input type="radio"/> Düşünce zenginliği	<input type="radio"/> Esneklik kazanılması	<input type="radio"/> Yaratıcılığın artması
<input type="radio"/> Hoşgörünün düzeyinin artması	Diğer (belirtiniz)	

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

<input type="radio"/> İletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması	<input type="radio"/> Sorun çözmede kolaylık
<input type="radio"/> Karar vermede kolaylık	<input type="radio"/> Ekip ruhunun oluşması
<input type="radio"/> Hoşgörü düzeyinin artması	<input type="radio"/> Esneklik kazanılması
<input type="radio"/> Düşünce zenginliği	

Aşağıdaki soruları ; “1=Hiç, 2=nadiren, 3=bazen, 4=genellikle, 5=daima”yı ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayacak şekilde cevaplandırınız.	HİÇ	NADİREN	BAZEN	GENELLİKLE	DAIMA
7.Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum	1	2	3	4	5
8.işyerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum	1	2	3	4	5
9.Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım	1	2	3	4	5
10.Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır	1	2	3	4	5
11.Bu iş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum	1	2	3	4	5
12.Problemleri çözmede yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dahil eder	1	2	3	4	5
13.Grubuma ait olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
14.iş yapma şeklimiz bütün müşterilerimizin farklı ihtiyaç ve beklentilerini anladığımızı gösterir	1	2	3	4	5
15.grubumda, gruptakilerin farklılığından kaynaklanan ilişki sorunlarıyla ve hatalarla karşılaşılır	1	2	3	4	5
16.yönetici tavsiyeleri ve eğitim sayesinde diğer personelin ve müşterilerin farklılığının üstesinden gelebiliyorum	1	2	3	4	5
17.Yöneticilerim, farklılık veya pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadırlar	1	2	3	4	5
18.üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarında açık destek verir	1	2	3	4	5
19.farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim	1	2	3	4	5
20.yöneticiler her tür ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.	1	2	3	4	5
21.Yönetim değişim stratejilerine destek verir	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı : Baran POLAT

Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti

Doğum tarihi ve yeri : 11.02.1989 İstanbul/Şişli

Medeni hali : Bekâr

e-posta : polatbaran2000@hotmail.com

Eğitim Derecesi

Okul/Program

Mezuniyet yılı

Yüksek lisans

Devam Ediyor

Lisans

2013

Lise

2006

İş Deneyimi, Yıl

Çalıştığı Yer

Görev

2014- Ayrıldı

Yapıkredi Bankası

Bireysel Müşteri Yetkili Yardımcısı

Yabancı Dili

İngilizce

Hobiler

Satranç, Yemek Kültürleri, Futbol, Seyahat