

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLKÖĞRETİM BÖLÜMÜ
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ BÖLÜMÜ ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN İLK VE
ORTAOKULLARDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ
KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ
(GAZİANTEP İLİ ŞEHİTKAMİL İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CEM ŞEMSETTİN EKİNCİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Fatih TÖREMEN**

**GAZİANTEP
Mart, 2014**

Kabul ve Onay Sayfası Örneği

**T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP**

Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Programı öğrencisi Cem Şemsettin EKİNCİ tarafından hazırlanan "Yönetici ve Öğretmenlerin İlk ve Ortaokullarda Farklılıkların Yönetimi Konusundaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi" başlıklı tez, 03/03/2014 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı ve Soyadı :	Kurumu :	İmzası:
(Başkan) Prof. Dr. Fatih TÖREMEN	Zirve Üniversitesi	
Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU	Zirve Üniversitesi	
Yrd. Doç. Dr. Özcan PALAVAN	Zirve Üniversitesi	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu yüksek lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulununsayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.


Doç. Dr. Abdullah DEMİR
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bilginin hakim ve egemen olduğu çağımızda her alanda yaşanan hızlı değişim örgütleri de etkilemektedir. Bu süreçte insan kaynağının yönetimi ve işgücü farklılıklarının değerlendirildiği yönetim anlayışları giderek önem kazanmaktadır. Bu anlamda ihtiyaç duyulan ve gittikçe önem kazanan yeni yönetim yaklaşımlarından biri de farklılıkların yönetimidir.

Henüz yönetim biliminde yeni sayılan ve bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkan bir kavram olan farklılıkların yönetimi, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında; bireysel özelliklerin ve farklılıkların, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas alır. Bu anlamda farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların bir ortak değerler bütünü çerçevesinde oluşacağını öngörür. Farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlamaya yönelik çalışmaların içerisinde olmasını sağlamaktır. Farklılıkların bir arada yönetimi kavramı, örgütlerin daha iyi yönetilebilmesi açısından da gittikçe önem kazanmaktadır.

Demografik, sosyal, kültürel ve bireysel farklılığın doğal ve yaygın olduğu gerçeği, bu farklı özelliklere sahip işgörenlerin bir arada çalışmasının diğer alanlarda olduğu gibi eğitimde de önemli olduğu ve başarılı biçimde yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu gerçekten hareketle Türkiye’de henüz yeterince ele alınmayan farklılıkların yönetiminin, eğitim örgütlerinde kapsamlı bir şekilde araştırılmasının ve değerlendirilmesinin amaçlandığı bir doktora tezi olan “*Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’deki Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*” nden yola çıkılarak Gaziantep örneğine indirgenmiş ayrıca bir ilk olarak ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri katılımı sağlanarak bu tez hazırlanmıştır.

Gaziantep'te 14 ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine anket uygulanarak yapılan çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, problem tartışılarak araştırmanın amacı ve önemi betimlenmiştir.

İkinci bölümde konunun kavramsal çerçevesi ve sorunsalın arka planı irdelenmiştir.

Araştırma yönteminin ele alındığı üçüncü bölümde; evren, örneklem, verilerin toplanması ve analizi konuları açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın bulguları sunulmuş ve tartışılarak yorumlanmıştır.

Beşinci ve son bölümde, araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara göre geliştirilen öneriler, temel yargılar halinde belirtilmiştir.

Mart, 2014

Cem Şemsettin EKİNCİ

ÖZET

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN İLK VE ORTAOKULLARDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ (GAZİANTEP İLİ ŞEHİTKAMİL İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Ekinci, Cem Şemsettin

Doktora, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi
Anabilim Dalı Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatih Töremen
Mart,2014,15+142 sayfa

Bilgi ve enformasyon çağı olarak karakterize edilen içinde bulunduğumuz yeni yüzyılda sosyal, siyasal, teknolojik ve ekonomik hayatta yaşanan başdöndürücü hızdaki büyük değişim; örgütlerin felsefelerini, stratejilerini ve kültürlerini de etkilemekte; küreselleşmenin de etkisiyle örgütlerin özellikle işgücü profilinde büyük farklılaşmalara yol açmaktadır. Örgütlerle birlikte, işgören profilinin değişime uğramasıyla, üretimin en temel ögesi durumuna gelen insan kaynağının yönetimi de daha bir önem kazanmış, böylelikle yönetim tarzları ve insan ilişkilerinde yeni yaklaşımlara gerek duyulmaya başlanmıştır. Örgütlerde yaşanan bu paradigmatik dönüşümün doğal sonucu olarak, çalışan insanın yeterliklerinin yanında onu farklı kılan özellikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Bu anlamda ihtiyaç duyulan yeni yönetim yaklaşımlarından biri de farklılıkların yönetimidir. Farklılıkların yönetimi; örgütlerde çalışanların farklılıklarına saygı duyulmasının ve hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında, farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini ve onlardan yararlanılmasını esas alır. Amaç, tüm işgörenler için pozitif bir çalışma ortamı yaratarak, farklılıkların potansiyel avantajlarını artırmak ve olası sakıncalarını azaltmaktır.

Bu araştırma; farklılıkların yönetimi kapsamında ilk ve Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerinin; farklılıklara ilişkin algılarını ve

ilk ve Ortaokullardaki farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerini saptamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla ilk ve Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerinin; “bireysel tutum ve davranışlar” ve “örgütsel değerler ve normlar” boyutlarında farklılıklara ilişkin algıları ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” boyutunda farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir.

Betimsel tarama modelindeki araştırmanın hedef evreni, 2012-2013 eğitim ve öğretim yılında Gaziantep ili Şehitkamil ilçesinde bulunan kamu ilk ve Ortaokullarda görev yapan toplam 17250 öğretmen ve toplam 3960 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini; 366 öğretmen, 45 yönetici oluşturmuştur.

Araştırmanın verileri, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Veriler, SPSS istatistik paket programı kullanılarak yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, ilişkisiz t testi, ilişkisiz varyans analizi (ANOVA), Mann-Whitney U testi ile çözümlenmiştir. Grup ortalamaları arasındaki farkın test edilmesinde $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Bu araştırma sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri, farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip oldukları, yönetici ve öğretmenlerin ilk ve Ortaokullardaki yönetimsel eylem ve uygulamalarda pek ayrımcılık yapılmadığını düşündükleri, farklılıkları dikkate alan, değerlendiren ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin ortak (toplam) görüşleri alt boyutlarda farklılık göstermektedir.

ABSTRACT

ADMINISTRATOR AND TEACHERS TAUGHT THE FIRST AND DIVERSITY MANAGEMENT IN THE VIEWS ON ASSESSMENT

(Şehitkamil Districh of Gaziantep (City))

Ekinci, Cem Şemsettin

PhD. Educational Administration, Supervision, Planning and
Economics Supervisor: Prof. Dr. Fatih Töremen

March 2014, XV+ 142 pages

In this new century that is characterized by knowledge and information, the great change in social, political, technological and economic life at a rattling rate affects philosophies, strategies and cultures of organizations and leads to significant differences in especially labor force profiles of organizations together with the effects of the globalization. As a result of the change in employee profile as well as organizations, human resources management which has become the very basic component of production has become more important, so new approaches are needed in management styles and human relationships. As a natural result of this paradigmatic transformation in organizations, diversities of working individuals as well as their efficiencies have also become important. In this sense, one of the necessary new management approaches is diversity management. Diversity management is predicated on respect for diversities between employees in organizations and non-discrimination between people and groups as well as assessment and utilization of differences according to individual and organizational goals. The main goal here is an increase in potential advantages of diversities and a decrease in possible disadvantages, by creating a positive working environment for all employees.

Purpose of this study is to find out ideas of administrators' and teachers' in the scope of management of diversity about their perception on

diversity and management of diversity in primary schools. With this purpose administrators' and teachers' perception about diversity in dimension of "individual attitudes and behaviours" and "organizational values and norms" and ideas of management of diversity in dimension of "administrative practices and policies" is evaluated.

Target population of descriptive research model is 17250 teachers and 3960 administrators who work in Şehitkamil district of Gaziantep during 2012 – 2013 academic year. Research's sample is 366 teachers and 45 administrators.

The data of the study was gathered, using the "Diversities Management Scale" developed by Balay and Sağlam (2004). The data was analyzed using SPSS pack statistics program, in terms of percentage, frequency, arithmetic mean, standard deviation, non-relational t test, non-relational analysis of variance (ANOVA), Mann-Whitney U test and two-way analysis of variance (split plot). In order to test the difference between the group averages, the $\alpha=0.05$ significance level was taken as a basis.

At the end of the study, the following findings were obtained: The administrators and the teachers generally had positive views on diversities, they considered diversities as enrichment, the schools had positive organizational values and norms concerning diversity, the administrators and the teachers thought there was not much discrimination in managerial actions and practices at high schools, and there was a diversity-based managerial insight that regarded and assessed diversities. The views of the administrators and the teachers differed according to position and region. Furthermore, the common (total) views of the administrators and the teachers differed in subdimensions. Although a lot of factors play a role in obtaining such results that could be considered as generally positive, it is thought that the effect of a strong historical and cultural heritage in Turkey, which guards Anatolia, where a lot of civilizations were founded, is so important in terms of respect for diversities and tolerance.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	x
ÇİZELGELER ve SEKİLLER LİSTESİ	
BÖLÜM I GİRİŞ	Xv
Problem	1
Amaç	5
Önem	6
Sınırlılıklar	7
Tanımlar	7
BÖLÜM II KAVRAMSAL	
ÇERÇEVE	8
Farklılıkların Yönetim Terimi, Kapsamı ve Tarihi	8
Kelime Anlamı Olarak Farklılık, Benzerlik ve Çeşitliliği	9
Detay ve Kapsam	10
Farklılıkların İdaresinin Tarihsel Gelişimi	12
Ulusal ve Uluslararası alanda Farklılıkları Yönetme	14
Farklılık Anlayışımızın Tarihteki Yeri	19
Kurumlarda Farklılıkların Yönetimi	21
Farklılıkların Yönetiminde Değerler	25
Hakkaniyet Ve Ayrımcılık Değerleri	25
Meşru Olma Değerleri	26
Çeşitlilik Değerleri	27
Farklılık ve Yaklaşımlar	29
Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar	30
Farklılıkların Yönetimi ve Eşitlik	34
Kurumlarda İşgücü Farklılığı ve Farklılığın Evreleri	38

	sayfa
Nüfusta Farklılıklar ve Yaklaşımlar	39
Irk	40
Etkinlik	42
Cinsiyet	43
Ücret	47
Konum ve Yer	47
Tecrübe ve Yaş	49
Sosyal ve Kültürel Farklılıklar	50
Paradigmalar	51
Felsefik ve Dini Değerler	52
Medeni Durum	54
Kişisel Özelliklere İlişkin Farklılıklar	54
Şahsiyet	55
Yetenek ve Kabiliyet	57
Zihinsel ve Duygusal Yetenek	57
Sosyal Özellikler	58
Sorun Çözme Metodu	58
Kişisel Özellikler	59
Duygusal Özellikler	59
Fiziki Yetenek ve Bedeni Engellilik	59
Farklılıkların Yararları ve Sakıncaları	61
Toplumsal Yararlar	62
Eleman seçimi ve Görev Verme	65
Hayati Yarış ve Pazarlama	65
Eğitim ve Farazi	65
İş Memnuniyeti	66
Topluluklarda Esnek Olma	66
Devamlı Yenilenme	67
İmaj	67
Toplumda ilişkileri Sağlama	68
Problemleri Çözümüne Kavuşturma	68

Örgüt ve Bireyde Etkili Olma	68
Hareketlilik	69
Sakıncaları Farkedebilme	69
Bağlı Olma	70
Devamlı İletişim Halinde Olma	71
Çatışma Yönetimi	72
Meşruluk Dengesinin Bozulması	73
İstismara Sebep Olma	74
Farklılıkların Yönetim Modeli	74
İnsan kaynakları politikasının İşlevselliği	77
İşgörenlerin Örgütle Bütünleşmesi	77
Eğitim Programları	78
Farklılıkların Yönetiminde Altı Engel	80
Ene Mekanizması	81
Farklılığın Anlaşmazlıkla Bir Tutulması	81
Farklılıkların Sonuçlara Bağlanması	81
Reaktif Öğrenme ve Güven	81
Savunma	81
Bilgiyi Muhafaza Etme	82
Farklılıkların Yönetiminin Bazı Değişkenlerle İlişkisi	82
Kültürel Değişim	82
Farklılıkların Yaşamsal Yönetimi ve Önemi	84
Farklılıkların Yönetiminde Adalet ve Sosyal Katılım	84
Çevreye Uyum ve Farklılıkların Yönetimi	85
Farklılıkların Yönetimi ve Toplumda Yaşama Kavramı	86
Farklılıkların Yönetimi ve Başkasının Gözü ile Bakma	88
Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi	88
Gelecekte Araştırma Yönelimleri	90

BÖLÜM III	
YÖNTEM	92
Araştırmanın Modeli	92
Evren ve Örneklem	92
Eğitim Örgütlerinde Veri Toplama	93
Yönetici ve Öğretmen Kişisel Bilgiler	96
Toplanan Verilerin Çözümlemesi	99
BÖLÜM IV	100
BULGULAR VE YORUM	
Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışları	101
Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunda Kişisel Değişkenlere Bulgular	102
Görev Farklılıklarına İlişkin Bulgular	103
Cinsiyet Farklılıklarına İlişkin Bulgular	103
Yaş Grubu Farklılıklarına İlişkin Bulgular	104
Eğitim Düzeyi Farklılıklarına İlişkin Bulgular	105
Branş Farklılıklarına İlişkin Bulgular	106
Mesleki Kıdem Farklılıklarına İlişkin Bulgular	108
Yöneticilik Kıdemine Farklılıklarına İlişkin Bulgular	109
Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	110
Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunda Değişkenlere İlişkin Kişisel Bulgular	112
Görev Farklılıklarına İlişkin Bulgular	112
Cinsiyet Farklılıklarına İlişkin Bulgular	113
Yaş Grubu Farklılıklarına İlişkin Bulgular	114
Eğitim Düzeyi Farklılıklarına İlişkin Bulgular	115
Branş Farklılıklarına İlişkin Bulgular	116
Mesleki Kıdem Farklılıklarına İlişkin Bulgular	117
İdarecilik Kıdemine Farklılıklarına İlişkin Bulgular	118

Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	119
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutunda Kişisel	
Değişkenler İlişkin Bulgular	122
Görev Farklılıklarına İlişkin Bulgular	122
Cinsiyet Farklılıklarına İlişkin Bulgular	122
Yaş Grubu Farklılıklarına İlişkin Bulgular	123
Eğitim Düzeyi Farklılıklarına İlişkin Bulgular	124
Branş Farklılıklarına İlişkin Bulgular	125
Mesleki Kıdemin Farklılıklarına İlişkin Bulgular ve Yöneticilik kıdemi (Toplam Yöneticilik süresi) değişkenine ilişkin bulgular	126 127
BÖLÜM V	
SONUÇ VE ÖNERİLER	129
Sonuçlar	129
Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna İlişkin Sonuçlar	129
Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutuna İlişkin Sonuçlar	129
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Sonuçlar	130
Öneriler	132
KAYNAKÇA	136
EKLER	144

ÇİZELGELER VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Çizelge		sayfa
1	Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar	32
2	Farklılıkların Yönetimi ve Eşitlikçi Yaklaşımın Karşılaştırılması	36
3	Türkiye’de Gaziantep İl Merkezinde Bulunan ilköğretim okulu ve Bu Okullarda Görevli Yönetici ve Öğretmen Sayıları (2012-2013)	93
4	Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	98
5	Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Betimsel İstatistikleri	101
6	Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Görev Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	103
7	Yöneticilerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre bağımsız t testi.	103
8	Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre bağımsız t testi.	104
9	Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	104
10	Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	105
11	Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	107
12	Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Mesleki Kıdeme(Toplam Hizmet Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	108
13	Yöneticilerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Yöneticilik Kıdeme(Toplam Yöneticilik Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	109

Çizelge		sayfa
14	Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Örgütsel Değerler Ve Normlar Boyutuna İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Betimsel İstatistikleri	111
15	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler Ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Görev Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	112
16	Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	113
17	Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları	114
18	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	114
19	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normal Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	115
20	Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (alan) Değişkenine Gör Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	116
21	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	117
22	Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	118
23	Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Betimsel İstatistikleri	120
24	Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Görev Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	122
25	Yöneticilerin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	122
26	Öğretmenlerin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine göre t testi sonuçları	123

Çizelge		sayfa
27	Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	124
28	Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	124
29	Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	126
30	Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Meslekteki Toplam Hizmet Süresine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	127
31	Yöneticilerin Yönetmel uygulamalar ve politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	128
Şekil		
1	Farklılıkların Yönetimi Modeli	76

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili tanımlara yer verilerek araştırma sorunsalının arka planı irdelenmektedir.

Problem

İçinde bulunduğumuz yüzyılda sosyal, ekonomik, siyasal, teknolojik ekonomik hayatta yaşanan büyük değişim, örgütlerin felsefelerini, stratejilerini ve kültürlerini etkilemektedir.

Zamanın çok hızlı bir biçimde değişime uğramasıyla, yönetim tarzları ve insan ilişkilerinde yeni yaklaşımlara gerek duyulmaya başlanmış, böylelikle üretimin en temel ögesi durumuna gelen insan kaynağının yönetimi de daha bir önem kazanmıştır. Daha önceleri uygulanan kapalı ekonomi modellerinde üretim maddesel ölçütlerin bir fonksiyonu olarak ele alınmakta ve insan faktörü ikinci planda yer almaktayken günümüzde giderek yaygınlaşmakta olan küreselleşme ile gelen rekabete dayalı pazar sistemi, rekabette esas unsur olarak insanı ön plana çıkarmıştır. (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000, 143). Örgütte yaşanan bu zihniyet dönüşümünün doğal sonucu olarak, çalışan insanın yeterliklerinin yanında onu farklı kılan özellikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Bu anlamda ihtiyaç duyulan yeni yönetim yaklaşımlarından biri de farklılıkların /çeşitliliklerin yönetimidir.

Örgüt içindeki bireysel farklılıkları örgüt için rekabet avantajı yaratmak amacıyla yönetmeyi öngören "farklılıkların yönetimi" yaklaşımının, gün geçtikçe günümüz örgütleri için önemi artmaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik

v.b.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir. Bu anlamda farklılıklar, yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır (Özkaya, Özbilgin & Şengül,2008; Sürgevil & Budak,2008)

Örgütlerde yaşanan olaylar insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Bunun nedeni kişilerin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri bakımından diğerlerinden farklı olmasıdır. Kişiliği belirleyen etkenler; dış görünüm, toplumsal rol ve görev, zeka, ahlak, enerji, arzu, toplumsal yaşam felsefesi, kültür seviyesi, din ve ahlak anlayışı gibi özelliklerdir. Dolayısı ile bireyler bu kişilik özelliklerinin gereği olarak hırs, arzular ve ihtiyaçlar bakımından da farklılık göstermektedir(Eren, 2004). İş görenlerini yakından tanıyan, onların kişiliklerine saygı gösteren, gelişmelerine, yetişmelerine olanak hazırlayan ve bir yetişkin olarak ilgi gösteren örgütlerin daha kusursuz işlediği görülmüştür. Bu yüzden yöneticiler çalışanların farklılıklarını bilmek zorundadırlar. Yöneticinin, örgütsel amaçlar için güç birliği yaptığı insanları tanıması, onların ne tür davranışlar yapabileceklerini kestirebilmesi beklenmektedir(Başaran, 2000).

Farklılıkların yönetimi kavramı henüz yönetim biliminde yeni sayılacak bir kavramdır. Temelde bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkan bu anlayış, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas alır.

"Bir elin beş parmağı bir değildir". Farklılığa vurgu yapmak isteyenlerin en çok kullandığı söz budur. Farklılık belki de dünyadaki en güçlü olgudur. İnsanlar arasında farklılık benzerlikten çok daha ağır basar. Dünyada yaşayan altı milyar insanın hepsinin yüz hatları, sesleri farklıdır, hiçbiri diğerine tam olarak benzemez. Aynı yumurta ikizleri arasında bile benzerlikten daha çok farklı yanlar vardır. Yaşadığımız dünya farklılıklardan oluşur. Dünya nüfusu, mevcut halkların oranları korunarak 100 kişilik bir köy kadar küçültülebilseydi, bu köy şöyle olurdu: 57 Asyalı,

21 Avrupalı, 14 Amerikalı (Kuzey,Orta,Güney) ve 8 Afrikalı. Bunların 52'si kadın, 48'i erkek olacaktır. 30 kişi beyaz, 70 kişi beyaz olmayan ırktan; 20 müslüman, 30 Hıristiyan, 50 diğer dinlerden... (<http://us.f136>).

Örgütsel açıdan farklılıklar iyi yönetilmediğinde olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Farklılıklar iyi yönetilmediğinde, örgütte duygusal gerginlikler, iş gücü kaybı, örgütsel verimliliğin düşmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Farklılıklar iyi yönetildikleri takdirde ise yıkıcı olmaktan çok örgütlerde karar alternatifleri ortaya çıkararak, bireylerin yaratıcılık gücünü ve takım ruhunu güçlendirerek örgütlerin canlılığı ve verimliliğini artırmakta, değişik fikirler, yeni yaklaşımlar ve farklı alternatifler üretmekte bu da örgütler açısından daha çok yaratıcılık, daha çok deneyim daha değişik bakış açısı ve daha büyük problem, çözme kapasitesi anlamını taşımaktadır. Örgütlerde çalışanların sahip oldukları farklılıkların, hem örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi hem de iş beklentilerinin karşılanması değerlendirilmesi gerekir. Farklılıkların bir tehdit olmaktan çok bir zenginlik olarak algılandığı bir örgütsel kültür ve diyaloga daima açık bir örgütsel yapı; bu değerlerdeki farklılıkların olası olumsuz sonuçlarını minimuma indirecektir (Yiğit,1996; Öncer, 2004; Kandemir, 2006; Memduhoglu,2007)

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına daha çok katılmak istemektedir. İşin insan tarafı daha önemli hale gelmekte, bireyin başta duyguları, ilgileri ve güdüleri olmak üzere insanlık özellikleri daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insanı, sadece teknolojik imkânları geliştirmekle veya parasal özendirmelerle güdülemek artık mümkün olmamaktadır. Çünkü insanlar iş çevrelerine, iş ve örgütlerinin desenlenmesinde güçlü bir katılım istemektedirler. Araştırmalar, çağdaş bireyin paradan çok otonomi, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balcı, 2000).

Bütün bunlar eğitim örgütleri için de geçerlidir ve okulun birey boyutunun kurum boyutundan, informal yanının formal yanından, etki alanının da yetki alanından daha öne çıkarılması gerektiğini göstermektedir (Hatch, 1997, 214; Bursalıoğlu, 2008)

Öğretmenler arasındaki farklılıkların yönetimi kavramı, okulun daha iyi yönetilebilmesinin yanı sıra yönetimde farklı olana saygıyı esas alan okulda demokrasiyi getirecektir. Eğer farklılıklar bir sorun olarak görülmeyip çeşitliliğin getirdiği zenginlik yönetim sistemlerine katılabilirse, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerin geliştirilmesinin önemi de artacaktır. Farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir (Memduhoglu, 2007).

Farklılıkları bir kazanç ve büyüme fırsatı olarak kullanabilmek ve farklılıkların üstesinden gelebilmek için yöneticinin, farklılıkları teşhis edebilme ve anlama, değişik davranış çeşitlerinin varlığının farkında olma ve bunlar arasında uygunları seçebilme, kendi duygularının özellikle sosyal duyarlılığını ve hareket esnekliğini azaltabilecek olanlarının farkında olma ve bunlar ile baş edebilme yeteneği olması gerekir. Okul yöneticisi örgüt içindeki farklılıklardan haberdar olmalı, bu farklılıkları anlamalı ve kabul etmelidir. Çünkü farklılıkları yönetme, farklı olan şeylerin aynı çatı altında olabileceğinin kabulüdür. Okul yöneticisi örgütünde var olan bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak tek tek ilgilenmeli ve güven verebilmelidir. Örgüt içindeki farklılıklardan kaynaklanan hataları üzerinde bu farkları göz önünde bulundurarak her bireye uygun tepkiyi vererek durmalı, yeni fırsatları görebilmelidir (McArdle, 1999; Demirci, 2002; Schmitdt, 2000, Akt; Gül ve Şeker, 2005). Başarılı bir farklılık yönetimi için örgüt yöneticilerinin liderlik, iletişim, örgüt geliştirme, psikoloji, değerlendirme v.b. yeterliliklere sahip olması gerekmektedir (Kreitz, 2008). Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterliliğine sahip olmaları okulun etkililiği için önemlidir. Çünkü farklılık

yönetiminin işgörenler açısından olduğu kadar, örgüt açısından da politik, ekonomik ve sosyal yararı olduğu; çalışanlara eşit fırsatlar sunma, potansiyel bireysel yeteneklerini maksimize etmenin yanında işgücünde katma değer yaratmaya ve örgütsel gelişmeye katkı sağlayacağı; dolayısıyla eğitim örgütlerinde bu konuda yaşanan pek çok soruna yönelik pratik çözümler sunma potansiyeli olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle özellikle eğitim yönetimi farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmalara olan gereksinim giderek arttığı düşünülmektedir. Ancak eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi konusunda yapılmış araştırmaların sayısı oldukça azdır (Memduhoğlu, 2007). Bu yüzden bu araştırmanın okul yönetiminde farklılıkların yönetiminin önemine dikkat çekilmesine katkıda bulunacağı ve okullarda bu konuda var olan durumu ortaya koymasıyla yapılacak düzenlemelere yol göstereceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda *Gaziantep'teki ilköğretim okullarında vazife yapan 366 öğretmen ve 45 yöneticinin görüşlerine göre farklılıkların nasıl algılandığı ve nasıl yönetildiği* araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Gaziantep ili'nin Şehitkamil ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme. Bu amaca ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmanın alt amaçları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

1) İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri nedir?

2) Yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik farklılıkları fark etme, kabul etme, yönetme ve farklılıklardan yararlanma boyutlarında öğretmen ve yönetici görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin farklılıklara ilişkin bireysel tutum ve davranışları nasıldır?
2. ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre;
 - (a) ilköğretim okullarında farklılıklara ilişkin örgütsel değerler ve normlar nelerdir?
 - (b) ilköğretim okullarında farklılıklara ilişkin yönetsel uygulamalar ve politikalar nasıldır?
3. ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri;
 - a) Göreve (müdür-müdür yardımcısı, öğretmen),
 - b) Cinsiyete,
 - c) Yaşa,

- d) Kıdeme,
 - e) Öğrenim durumuna,
 - f) Branşa / alana göre farklılaşmakta mıdır?
4. ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarında farklılaşmakta mıdır?

Önem

Hızla değişen ve önceki nesillerin yetiştiği dünyadan inanılmayacak kadar farklı olan yeni dünyada, çağa ayak uydurabilmek için insanları kısıtlayan eski zihniyetteki kalıplardan kurtulmak bir zorunluluktur. Enformasyon çağında hızla küreselleşen, çeşitlenen, çok kültürlü, çok merkezli dünyada yer alabilmek için farklı düşünme becerilerine sahip olunması bir gereklilik halini almıştır (James, 1997; akt. Öncer, 2004, 3). Başdöndürücü hızdaki değişim ve acımasız rekabet çağında ayakta kalabilmenin en önemli anahtarlarından biri farklılıkları değerlendirmek ve onlardan yararlanmaktır

Farklılık doğaldır ve yaygındır. Her birey farklıdır. Fiziksel yapımız, parmak izimiz, sesimiz, gözümüz, bakışımız ve hatta kokumuz farklıdır. Yaşamın her alanında farklılık olgusu kendisini hissettirmektedir. Farklılık zenginlikse bunu ortak paydalar yaratarak iyi yönetmesi sağlanmalıdır.. Farklılıklara saygı duymak, hem örgütün amaçları hem de bireylerin mutluluğu için bu farklılıkları iyi yöneterek değerlendirmek önemlidir.

Planlanan bu araştırmanın, genelde eğitim kurumlarında varolan farklılıkların bir sorun olarak görülmeyip, bir zenginlik kaynağı olarak kabul edilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi yönünde eğitim yöneticilerine teorik ve pratik stratejiler sunması, böylelikle örgütsel yönetim anlayışına ve uygulamalarına pratik katkı sağlaması beklenmektedir.

Ayrıca araştırmada ulaşılan sonuçların ve geliştirilen önerilerin; açılacak hizmetiçi /hizmetöncesi eğitim programlarına temel teşkil etmesi ve araştırmanın diğer sektörlere de yol gösterici olması umulmaktadır.

Sınırlılık

Bu çalışma Gaziantep 'teki ilköğretim okullarında ve bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, farklılıkların yönetimi konusundaki görüşleri ile sınırlı tutulmuştur.

Tanımlar

Farklılıkların Yönetimi: Örgütlerde çalışanların demografik, sosyo-kültürel ve bireysel farklılıklarına saygı duyulmasının ve hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında, farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini, daha güzel ortamların oluşmasına yönelik çalışmaların yapılarak, farklılıkların potansiyel avantajlarının artırılmasını ve olası sakıncalarının azaltılmasını esas alan bir yönetim yaklaşımıdır. Farklılıkların yönetiminde önemli olan birbirinden farklı yapı, görüş ve anlayışta olan bireyleri aynı amaca yönlendirebilmek ve örgütün hedeflerini gerçeğeştirme yolunda güdüleyebilmektedir (Aksu, 2008).

İlköğretim: Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlar

Yönetici: Türkiye'deki ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır

Öğretmen: Türkiye'deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerdir.

Eşitlikçi Yönetim (Pozitif Ayrımcılık /Affirmative Action): ABD'de ortaya çıkan özellikle siyahlar, kadınlar, azınlıklar ve engellilere yönelik ayrımcılığı ortadan kaldırmayı ve telafi etmeyi amaçlayan, bu bağlamda iş yaşamında bu grupların işyerlerindeki temsiliyetini artırmak ve işe girişlerini kolaylaştırmak için pozitif ayrımcılık uygulamalarına dayanan yönetselanlayışveyaklaşımıdır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde farklılıkların yönetimi ile ilgili çözümlenmelere ve kavramsal temellere yer verilmektedir.

Ülkemizde, küresel ve örgütsel ölçekte farklılık olgusu ve farklılıkların yönetimi kavramı tartışılmış; kavrama ilişkin paradigmlar ve örgütsel yaklaşımlar betimlenmiş; örgütlerde farklılıklar ve bu farklılıkların potansiyel yararları ve sakıncaları irdelenmiş; farklılıkların yönetimi kavramının bazı örgütsel ve yönetsel kavramlarla ilişkisi ve eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi değerlendirilerek, farklılıkların etkili yönetimine ilişkin bir model geliştirilmiştir.

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ TERİMİ, KAPSAMI VE TARİHİ

Bilgi ve küreselleşmenin etkisiyle her alanda yaşanan hızlı değişim, iş yaşamını ve örgütleri de etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, örgütlerde işgücü kompozisyonunun giderek değişmekte olduğunu ve bu değişimin artarak devam edeceğini göstermektedir (Hatch, 1997, 319-320; Certo, 2000). Örgütlerde giderek artan bu işgücü farklılığının, örgüt yönetimi açısından bazı sıkıntılar yaratması ve yeni yönetim yaklaşımlarını gündeme getirmesi olağandır. Örneğin demografik özellikler, kültürel arkaplan, benimsenen değerler ve kabullerde farklılıklara sahip işgörenlerin örgütte nasıl ortak olarak motive edileceği konusu bir sorun alanı haline gelmiştir. Bu yeni durumlar, örgütte asimilasyon yerine bütünleşmeyi (entegrasyon) ve uyumu amaçlayan yeni yönetim stillerini zorunlu olarak gündeme getirmiştir. Bu yönetim stillerinden biri de farklılıkların yönetimidir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Farklılıkların yönetimi kavramını tanımlayabilmek ve kapsamını belirleyebilmek için kavramla ilişkili farklılık, çeşitlilik, benzerlik ve eşitlik sözcüklerinin anlamına bakmakta yarar vardır. (Memduhoğlu,2007

Kelime Anlamı Olarak Farklılık, Benzerlik ve Çeşitliliği

Fark; şeyleri, kimseleri birbirinden ayıran özellik, ayrılık, başkalık, ayırım; *Farklılık* ise farklı olma durumu, benzemezlik anlamına gelmektedir (Büyük Larousse, 1986, 3973-3975). Farklılık belli bir topluluk içinde yer alan temel insan farklılıklarının derecesidir (Certo, 1997, 565).

Fark ve farklılık kavramının karşıtı olarak benzer, benzerlik, eşit ve eşitlik sözcüklerine gelince; *benzer*, iki şey ya da iki kişinin yapı, boyut, nicelik, nitelik, değer, ölçü, güç vb. bakımdan ortak ve yakın özelliklere sahip olması; *benzerlik* ise soyut ya da somut ortak özelliklerin bulunması durumudur. *Eşit*, bir başkasıyla yapı, boyut, nicelik, nitelik, değer, ölçü, güç vb. bakımdan aynı olan, birbirinden ne fazlası ne eksisi bulunan, aynı güce, yetkiye sahip, aynı haklardan yararlanan, aynı düzeyde olan anlamına gelmektedir. *Eşitlik* ise, eşit olma durumu, eşit olan şeyin niteliği, özelliği, denklik, sahip olunan haklar bakımından insanlar arasında hiç bir ayırımın bulunmaması ve gözetilmemesi durumudur (Büyük Larousse, 1986, 1522, 3847; Ana Britanica, 1994, 401).

Alan yazında daha çok farklılık sözcüğü kullanılmakla birlikte, çeşitlilik sözcüğü de kullanılmaktadır. Bu çalışmada farklılık sözcüğü tercih edilmiştir. İngilizce "*diversity*" sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak daha çok "*farklılık*" sözcüğü kullanılmasına karşın, "*çeşitlilik*" sözcüğü de kullanılabilir. Aslında kullanılan bağlama, çerçeveye göre ikisinin de daha iyi oturduğu yerler vardır. Sözlükte "*diversity*" (isim) ve "*divert*" (fiil) için şu karşılıklar yer almaktadır (Redhouse, 1989; www.yahoo.com):

Diversity: 1.Olgu veya nitelikte farklılık. 2.Değişik biçimleri olan (varyasyonlu), çok yönlü.

Divert:1.Eğlendirmek,hoş tutmak.2.Caydırmak,vazgeçirmek.

Görüldüğü gibi isim olarak "*diversity*"nin, aralarında küçük ayrımlar olan iki anlamı vardır. Türkçe olarak birincisi için "*farklılık*", ikincisi için de "*çeşitlilik*" karşılığı kullanılabilir. Her ikisi de, kendi başlarına "negatif" ya

da "pozitif" anlam yüklü olmadığından iki sözcüğü ve/ile bağlayarak "*Farklılık ve Çeşitliliklerin Yönetimi*" deyimini kullanmak belki daha doğru olacaktır. Sözcüğün isim halinde, fiil halinin üçüncü anlamı geçerlidir. Varolan bir şeyden bir şekilde; *ayrılma, farklılaşma, çeşitlenme, değişme, sapma* var (Akın, 2000).

Detay ve Kapsam

Kavram, *farklılık* olarak ele alındığında, farklı inanç gruplarından olan, farklı demografik yapıdan gelen, farklı dilleri konuşan, farklı kültürlere sahip ve farklı değerleri benimseyen kişileri ya da toplulukları niteler, bunların varlığını bilmeyi ve farkında olmayı anlatır. *Çeşitlilik* olarak düşünüldüğünde ise, aynı cins topluluklar içinde dahi farklılaşmalar, sapmalar olabileceğinin bilincinde olunmasını anlatır. Örneğin; farklı cinsiyetlerin herbiri kendi içinde boy, göz rengi, saç rengi, kilo vb. yönlerden birbirinden ayrılır. Ya da farklı dillerden herbiri kendi içinde değişik şive ve lehçelere sahiptir. İşte bunlar çeşitliliktir (Akın, 2000).

Eşitlik, genelde arzu edilmesine karşın çoğunlukla ulaşılması zordur. Bireylerin farklı özelliklerini, yetenek ve niteliklerini yok sayarak birbiriyle eşit görmek daha büyük eşitsizliklere yol açar. Bu nedenle yöneticiler, işgörenlerin bu farklılıklarını dikkate almak ve farklılıkları yönetmek durumundadırlar. Bunlar; din, dil, ırk, etnik köken, ulusal kültür, cinsiyet, sosyal sınıf, fiziksel ve zeka yeteneği, benimsenen değerler, ideoloji, yaş, kişilik gibi özellikler olarak sıralanabilir. Literatürde "farklılık" kavramı, bireyler arasındaki insani özelliklerin farklılığına işaret etmektedir (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000, 143)

Daha açık bir ifade ile farklılık, herhangi bir grup, topluluk veya örgüt içinde insanların farklı kimlik, coğrafi ve etnik köken, arka plan, deneyim, inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, demografik yapı, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, kişilik, yaşam stili, eğilimleri ve

benzerlerinin bir karışımıdır (Foxman ve Easterling 1999, 285; Capovski, 1996, 14). 1990'lı yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi araştırmacılarının "Farklılıkların Yönetimi" şeklinde yeni bir kavramsallaştırmaya girdikleri görülmüştür (McMahan ve diğerleri 1998, 198; akt. Balay ve Sağlam, 2004). Bu nedenle bu çalışmada farklılık kavramı, çeşitliliği de kapsayacak şekilde alınmıştır.

Örgütlerde değer farklılığına dayalı olarak başlayan değişim ve dönüşüm süreci 21. yüzyılda gittikçe hızlanmıştır. Örgütler, farklılıkların ön plana çıktığı çok kültürlülüğe doğru evrimleşmektedir. Bu süreçte işgücü farklılıklarının değerlendirildiği yönetim anlayışları giderek önem kazanmaktadır. Örgütler, coğrafik açıdan yayıldıkça ve işgücünün ülkeler arası serbest dolaşımı arttıkça daha geniş kimliklerle etkileşim giderek daha kritik bir konu haline gelmektedir (Ashkanasy ve diğerleri, 2002, 308). Buna bağlı olarak örgütler, demografik yapı, kültür, eğitim, yaş, cinsiyet, deneyim, değer yargıları ve algılama gibi bir çok konuda farklı özelliklere sahip kişilerin birlikte uyum içinde çalışmasını sağlamak durumunda kalmaktadır (McMahan ve diğerleri, 1998, 198). Araştırmalar, kültürler arası iletişim güçlüklerinin üstesinden, kültürel çeşitliliğe duyarlılık gösterilerek gelinebileceğini göstermektedir. Buna göre, kültürel duyarlılık, iletişim sürecini sekteye uğratan davranışsal engelleri yok etmede insanları özendirici bir özelliğe sahiptir (Loosemore ve Al Muslmani 1999, 95; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir. Günümüzde işgücü kompozisyonunda artan değişmelere bağlı olarak, örgütlerde işgücü heterojenliği artmış, bu heterojen ve karmaşık yapıda işgörenlerin işe güdülenmelerini sağlamak ve örgütsel bağlılıklarını yükseltmek önemli bir sorun haline gelmiştir. İnsangücü profili gittikçe değiştiği için, eskinin homojen insangücünü yönetmeye yönelik teknikleri de değişmektedir (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992).

Farklılıkların yönetimi, grupların kendi özelliklerini koruyacağını, örgüt tarafından şekillendirilirken aynı zamanda onların da örgütü etkileyeceğini ve bir ortak değerler bütününün oluşacağını öngörür (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000, 62).

Farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılmasını ve gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır (Cox 1994).

Farklılıkların yönetimi, kendini yeterli görme duygusu, iş doyum ve örgütsel bağlılık gibi işgücü çeşitliliğine bağlı yararlar yoluyla örgütlere rekabet avantajları sunmaktadır. Böyle bir düzenlemede, tüm farklı grup üyeleri örgütün davranışsal rolleri, değerleri ve politikalarının oluşumunda söz sahibidir (Kirby ve Richard 2000, 368). Bu açıdan değerlendirildiğinde farklılık, iş grupları içinde homojenliğin geriye çekilmesi ve farklılıklara dahil olma değerinin kabulüne işaret etmektedir (Ashkanasy, Hartel ve Daus; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, örgütlere, farklılıkların potansiyel avantajlarını en üste çıkarırken, potansiyel dezavantajlarını ise en aza indirme konusunda pratikler sunmaktadır (Mollica 2003, 415). Başarıyla uygulanması durumunda farklılık yönetimi programları, örgütsel gücün dengelenmesi, karar almaya katılım ve örgütsel rekabet avantajı sağlayacak şekilde herkes için eşit fırsatların yaratılması ile sonuçlanır (Kirby ve Richard 2000, 368). Örgütlerde farklılıkların yönetimi kavramı, herhangi bir düzenlemede herkesin değerlendirilmesi ve kabul görmesini sağlayacak şekilde farklılıkların değerlendirilmesine önem vermeyi gerektirir (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000, 62). Farklılıkların değerlendirilmesinden kasıt, farklı gruplardan çalışanların kıymetli varlıklarının hesaba katılması ve bunlardan faydalanmaya istekli olunması, herhangi bir farklılık faktörüne bağlı olarak, çalışanların katkılarının kısıtlama ve dışlamaya maruz bırakılmamasıdır (McMahan ve diğerleri, 1998, 199; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Sonuç olarak günümüzün değişen ve gelişen dünyasında örgüt ve örgüt yönetimi; sosyal, entelektüel ve kültürel sermayeyle birlikte maddi ve beşerikaynakları değerlendirerek insanların isteklerine uygun mal ve hizmet sunabilme bilgi ve becerisi giderek daha çok önem kazanmaktadır. Örneğin; doğal kaynaklar bakımından fakir sayılan Japonya, sahip olduğu yönetim ve örgüt becerisi sayesinde bu doğal kaynakları daha etkin kullanmış ve doğal kaynaklar bakımından zengin ülkelerden daha zengin ve refah düzeyi daha yüksek bir konuma gelebilmiştir.(Memduhoğlu 2007,98)

Dünyadaki Küreselleşmeyle beraber sosyal, kültürel ve entelektüel sermayeye artması ve bu ülkelerin her geçen sene ekonomik refahlarının artmasına paralel olarak farklı yönetim yaklaşımlarını da gündeme getirmektedir. Farklılıkların yönetimi bu yeni çağdaş yönetim yaklaşımlardan biri sayılmaktadır.

Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Başlangıç noktasının ayrımcılığa karşı, eşit fırsatlar düşüncesinin ve insan haklarına saygının oluşturduğu farklılıkların yönetiminin tarihsel süreç içindeki gelişimi aşağıdaki gibi özetlenebilir (Öncer, 2004, 7-9):

Bugün toplumun ve iş ortamlarının pek çok alanında söz konusu edilen insan hakları, eşit fırsatlar, ayrımcılığın yapılmaması, kadrolu çalışanların politika ve hareketleri ve hatta farklılıkların bir arada çalışması ve yönetilmesi gibi konular, bugünkü konumlarına erişmeden önce bir takım aşamalardan geçmiştir. Farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamalar öncelikle işletme yönetimlerinin, geçmişin olumsuz sonuçlar doğuran eşitsizlik izlerini yok etmek için başlattığı bir takım "olumlu eylem" ler (eşitlikçi yönetim /affirmative action) sonucu ortaya çıkmıştır (Sikula ve Mc Kenna, 1990)

1980'lerden itibaren Eşitlikçi Yönetim uygulamalarının devletlerin düzenlemiş oldukları yasal zorunluluktan ziyade insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunda olan bir konu olduğu devletler tarafından benimsenmeye başlandı. Eşitlikçi Yönetim uygulamaları da; vazifeleri güçlendiren ve çalışan tüm insanların yeteneklerini kullanmayı hedefleyen bir yönetim anlayışı olarak ele alınmaya başlandı. 1980'lerden itibaren işletmeler, farklılıkları oluşturmanın rekabet avantajı sağladığını ve farklılıklara sahip bireylerin işletmeler için yaratıcılık, yenilik ve insan gücündeki enerjinin varlığını olduğunu görmeye başladı.

Bu gelişmelerle birlikte eşitlikçi yönetim uygulamaları yerini giderek farklılıkların yönetimi uygulamalarına bırakmaya başladı. Çünkü farklılıkların yönetimine ilişkin çalışmalar hem Eşit İş Fırsatı gibi Eşitlikçi Yönetim (Olumlu Eylem) uygulamalarını içeriyor hem de fazlasını vaat ediyordu. Farklılıkların yönetimi uygulamalarının gelişmesine destekte bulunarak, farklılıkların yönetimi programlarının geliştirilmesini ve uygulanmaya başlamasını sağladı.

Kısaca anlatılan ve ileriki bölümde farklılıkların yönetimiyle daha ayrıntılı olarak karşılaştırılan Eşitlikçi Yönetim uygulamaları, öncelikle insangücünde uygulanan ayrımcılığa yönelik olarak geliştirilmişken, farklılıkların yönetimine ilişkin olarak, faktörlerin dışında siyasi ve ekonomik alanıda etkileyen faktörler üzerinde de durulmaya başlanmış, zamanla tüm faktörlerin aslında birbirinden bağımsız olmadığı, birbirlerine bağlı ve ardışık süreçler olduğu sonucuna varılmıştır (Lorbiecki, 2000). Günümüzde farklılıkların yönetimi sadece bireysel alanda değil, örgütsel ve yönetsel alanda bu farklılığı en iyi şekilde yönetmek anlamına gelmektedir.

Aslında bireyler arasındaki farklılıklar geçmişte de söz konusuydu ancak geçmişte insanlar uyumlu olmaya, farklılıklarından arınmaya daha çok meyilliydiler, çünkü iş yaşamı bunu gerektiriyordu ya da dayatıyordu. Günümüzde bireyler sindirilmeye karşı direnç göstermekte ve haklarını

aramaktadırlar. Kişilerin ortama uyum sağlamaya istekli olmamaları ve kendilerini farklı ve özel kılan değerlerden vazgeçmek istememeleri farklılıkların yönetimi konusunun önemini artırmıştır. Ayrıca gittikçe artmakta olan yoğun rekabet baskısı sebebiyle yöneticiler ellerinde bulunan insangücünün tüm potansiyelini değerlendirmek ve aynı zamanda rakiplerinden farklı örgütsel ve yönetimsel uygulamalar gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak zorundadırlar (Geri ve McArdle, 1999).

ULUSAL VE ULUSLARARASI ALANDA FARKLILIKLARI YÖNETME

Çok bilinen bir söz vardır: “*Her şey zıddıyla kaimdir*”, yani her şey karşıtı ile vardır. Daha açık bir ifadeyle doğada her şey karşıtı ile anlam bulur. Siyah olamazsa beyazın, çirkin olmazsa güzelin, kötü olmasa iyinin değeri bilinemezdi. Sadece gri renkten oluşan gökkuşağının bir çekiciliği kalmazdı, çünkü gökkuşağı, bir cümbüş oluşturan farklı renkleriyle güzeldir. Bunlar farklılıkların önemini yansıtan çarpıcı sözler ve benzetmelerdir. Kendi duygu-düşüncelerimiz, değerlerimiz, inançlarımız ve bireysel özelliklerimiz, ancak farklı özellikler ve değerlerle bir anlam kazanır. Yani felsefi /mantıksal bir yaklaşımla, bir olgunun, özelliğın anlaşılması ve anlam bulması, zıddının, dolyısıyla farklılığın varlığıyla olanaklıdır.

Bireyci anlayışta kişının bir birey olarak başlı başına değerli olduğu kabul edilirken, toplumcu anlayışta kişi ancak bir grubun üyesi olarak belli bir değere sahip olabileceği görüşü hakimdir. ABD, Arjantin, Meksika, İngiltere bireysel kültüre sahip ülkeler olarak belirlenirken, Tayland, Japonya, Endonezya ve Çin toplumcu kültürün esas alındığı ülkeler olarak ortaya çıkmaktadır.

Trompenaars toplumsal kültürlerin yaşandığı ülkeler ile ticari ilişkiler kuracak yöneticilerin sabırlı davranmalarını, birey ve toplumlarla uzun süreli, sıcak ilişkiler kurmalarını tavsiye etmektedir. Bireysel kültüre sahip ülkelerle ticari ilişkilerde ise yöneticilerin hızlı kararlar alarak bunları kendi başarılarına uygulamaları gerektiğini vurgulamaktadır (Bakan, 2006:469).

Farklılıkların bir arada yönetimi teması giderek yalnızca ulusların ve ekonomik örgütlerin daha iyi yönetilebilmesi için değil, aynı zamanda daha iyi işleyen bir küresel yönetim sisteminin kurulabilmesi için de önem kazanmaktadır. Günümüzde yönetim kavramına yüklenen anlam da değişime uğramaktadır. Yönetim, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin yansımaları bulduğu, katılımcılığı temel alan, tek sesliliği değil çoksesliliği hedefleyen ilişkiler bütününe doğru bir dönüşüm yaşamaktadır (Ricucci,1997).

Beşyüz yıl önce, dünyanın ilk uluslararası seyyahlarından, İspanyol kâşif Cabeza de Vaca İspanya Kralına yeni keşfedilen Amerika kıtasında yaşayan *"garip" toplumların da Avrupalılar kadar insan olduklarını*, dolayısıyla onlara da aynı şekilde davranmak gerektiğini yazmıştı. Yazdıkları ona, insan hakları ve farklılıkların bir arada yönetimi konularında ilk kitaplardan birinin yazarı olma özelliğini kazandı. Artık bu çağda dünya üzerinde yaşayan altı milyar insanın herbirinin küresel yönetim yapılarına katılma hakkını gündeme getirmek bir zorunluluktur. Bireylerin geleceklerini ortak çaba harcayarak biçimlendirme arzusu günümüzde her zamankinden daha güçlüdür. İnsanların yeni yönetim biçimleri arayışları köklü değişiklikleri gündeme getirmektedir. Çünkü ancak bu şekilde bireylerin ve sektör kuruluşlarının (gerek özel, gerekse kamu) farklı çıkarları birbiriyle uyumlu hale getirilebilir ve bunu sağlayacak karmaşık, etkileşimli (interaktif) karar verme süreçleri oluşturulabilir.

Artık insanlığın tümünü ilgilendiren sorunlarda (serbest ticaretin ve çevrenin korunması, terörizmle ve uluslararası suç örgütleriyle

mücadele, fikri haklar vb.), kimi önlemler ve güçler ulus devletlerin tekelden çıkmakta, bu alanlarda mutlak egemenlik karşılıklı rızayla çok-katmanlı uluslar üstü yapılara kaydırılmaktadır. Türkiye'nin de üye olma iradesini beyan ettiği Avrupa Birliği, bunun en açık örneklerinden biridir. Bu noktada da anahtar sorun kitlelerin bu çok katmanlı yönetim yapılarına dahil edilmeleridir (Argüden, 2000).

İnsanları coğrafi sınırlara, ortak atalara ve dinsel inançlara göre ayıran böylesi bir korkulu rüyayı sona erdirmek, demokrasi ve eşitlik ilkeleri temelinde yükselecek yeni yönetim yapılarının en başta gelen önceliklerinden olacaktır. İkinci önemli tehdit ise insanlara toplumsal konumlarına göre ayrımcılık uygulanması tehlikesidir. Bu tehlike, bugünkü uluslararası bir seviyede iletişim devriminin bir sonucudur.

Büyük insan kitlelerinin yeni, çok katmanlı yönetim yapılarına nasıl dahil edilebileceği, bireylerin alt yapısının eğitim düzeyleri itibarıyla böylesine bir katılım için nasıl yeterli hale getirilebileceği konularına başta gelişmiş olanlar olmak üzere tüm toplumların kafa yorması gerekmektedir. Bütün bunların ışığında, tüm insanları yeni küresel yönetim yapılarına barışçı ve anlamlı bir şekilde katabilmek için kapsamlı bir uluslararası çabaya ve eğitim programlarına ihtiyaç vardır. Aksi halde gezegenimizde yaşayan altı milyar kişinin de insan olduğunu bize hatırlatacak yeni bir Cabeza de Vaca'ya ihtiyaç duyulabilecektir (Argüden, 2000; Ricucci,1997). Farklı olan duygu ve düşünceleri doğal karşılamak, onları özgürce dile getirme olanağı tanımak hoşgörünün önkoşuludur. Fransız düşünürü Volter'in, düşüncelerine katılmadığı bir kişiye söylediği Küreselleşmeyle birlikte isgücünün heterojenleşmesi değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte çalışanların artması anlamına gelmektedir. Taşar Ünalp (2007:111)'in vurguladığı gibi farklılık unsurları açısından, küresel işletmelerle diğer işletme türleri karşılaştırıldığında söylenebilecek en önemli şey, işletmelerin yerel aşamadan küresel aşamaya geçtikçe barındırdıkları farklılık unsurlarının sayısının ve çeşidinin artış gösterdiği, bu nedenle de

küresel işletmelerde farklılıkların çok daha dikkat çekici olduğudur. Küresel işletmelerde bu unsurların, ulusal ya da çok uluslu işletmelere göre daha ön plana çıkmasının nedeni ise isgücünün gösterdiği heterojenliktir. İşletmeler heterojen isgücünün meydana getirdiği sorunlarını anlamak ve bu farklı isgücünü yönetmek durumundadırlar. Helvacıoğlu (2007:184), köklü geçmişleri olan çokuluslu işletmelerin, oluşturdukları ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel değişimlerle, rekabetin temel dinamiklerinin yeniden oluşmasına neden olurken, bir yandan da bu çevresel etkenlerin bağlayıcılığı ile mücadele etmek zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Dünyayı tek bir pazar haline getiren çokuluslu işletmelerin, bu ortamdaki çevresel faktörleri anlama ve onlara uyum sağlama yetenekleri ise rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi olmuştur. Bu çevresel koşullar içerisinde çok uluslu işletmeciliğin tüm unsurlarını etkileyebilme özelliğine sahip olan kültürel çevre ise çok daha derin bir anlam ve boyut kazanmıştır. Ulusal sınırların dışında faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler doğal olarak çok kültürlü yapılarla karşı karşıya gelmişler ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için kültürün örgütsel ve yönetsel boyutlarıyla ilgilenmek zorunda kalmışlardır. Siyasi, ekonomik, kültürel, toplumsal, hukuksal boyutlarının yanında küreselleşmeyle birlikte farklı isgücünün artması konuya ayrı bir yaklaşım kazandırmıştır. Eken (2006)'in ifadesiyle, postmodernleşen yeni durumuyla küreselleşme demokrasinin modern dönemdeki; hukuksal, toplumsal, kültürel, siyasal ve ekonomik olarak standartlaştırıcı formlarla tüm yurttaşların ulus önünde eşitliklerini, hak ve özgürlüklerini ifade eden anlamından sıyrılmış, ve farklılıkların/heterojenliklerin içerildiği yeni bir anlama bürünmüştür. Başka bir ifadeyle, küreselleşme paralelinde mekânsal kimlik olgusu değişmekte, oluşmakta olan bu süreçte aşkın devlet kimlik düzenleyici fonksiyonundan uzaklaşmakta, bu fonksiyonu sivil toplum örgütleri tarafından doldurulmaktadır. Bu şekilde dil, din ve kültürün, uluslararası ve etnik gruplar arası ilişkilerin ve evrensel değerlerin küresel iletişimin yayıldığı dünyada özsel-toplumsal anlamlarını yitirdikleri halde insan yaşamı için önemli sığınaklar olarak önemlerini korudukları çelişkili değildir. Ülkeden

ülkeye, kurumdan kuruma farklı yaklaşımları olabilir. Özkaya, Özbilgin ve Şengül (2008)'e göre, ülkelerin farklılık değerlendirme biçimleri ve konuları ülkeye özgü olduğundan, farklılıkların yönetiminde tek doğru olacağı düşünülen yaklaşımlar, özellikle uluslararası ve çok uluslu şirketler için istenilen neticeleri vermeyebilir. Temel farklılıkların; ülke, sektör, kurum ve sosyo-ekonomik şartlar göz önünde bulundurularak açığa çıkartılarak ve belirlenen farklılıkların da örgüt içi ve dışından birçok grubun (yönetim, çalışanlar, sendikalar, yasama ve yargı) etkileri göz önünde bulundurularak yönetilmesiyle olumlu sonuçlara ulaşılabilir. Özellikle küresel işletmelerde kültürel farklılıkların yönetimi uygulamalarının avantajları olduğu gibi dezavantajları da olabilir. Taşar Ünalp (2007:164) bu avantajları; işletme maliyetlerinin azaltılması, yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi, işletmenin satışlarının ve pazar payının artması, işletmenin yetenekli işgücü için daha cazip hale gelmesi, işletmenin uyum yeteneğinin ve esnekliğinin artması, sorunlar için daha etkin çözümlerin geliştirilmesi; dezavantajlarını ise; işletme içinde çatışmaların artması güven ortamının bozulması, çalışanlar arasında adil ve eşit davranılmadığı düşüncesinin ortaya çıkması ve grup içi bağlılığın azalması olarak sıralamıştır.

“Düşüncelerinize hiç katılmıyorum, ama onları savunabilmeniz için canımı veririm” sözü farklılığa duyulan saygıyı ve hoşgörüyü yansıtmaları açısından çok anlamlıdır. Aynı şekilde Türk şair ve düşünürü Namık Kemal'in *“Barika-i hakikat, müsademe-i efkârdan doğar gerçeğin ışığı fikirlerin çatışmasından doğar”* sözü de yaşamın her alanında farklılıkların önemini yansıtır. Ancak farklılığa hoşgörü, örgütsel ve toplumsal açıdan her şeyi görmezlikten gelmek, aldırış etmemek veya savsaklamak olarak anlaşılmalıdır. Böyle algılanacak olursa örgüt veya toplum bazında sorumsuzluk, disiplinsizlik başgösterir ve kargaşa doğabilir.

FARKLILIK ANLAYIŞIMIZIN TARİHTEKİ YERİ

Bin yıllar içinde pek çok uygarlığın yeşerdiği bu toprakların sahibi olmaktan gurur duyan Türkiye, farklılıkları bir arada yönetmenin hassas ayarlarına büyük katkılarda bulunabilecek bir tarihsel mirasa sahiptir. Çünkü Türk tarihi farklılıklılara gösterilen hoşgörü örnekleri ile doludur. Eğer farklılıkları bir ayrımcılık unsuru olarak görmeyip, çeşitliliğin getirdiği zenginliği yönetim sistemlerimize katabilsek, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerimizi geliştirmenin önemi de artacaktır.

Osmanlı ve Anadolu uygarlıklarına bakıldığında farklı dinlerin ve cemaatlerin yaşamın çeşitli alanlarında büyük ölçüde içiçe geçtiği görülür. Selçuklu sultanı II. İzzeddin Keykâvus'un, sarayında rahiplerle Müslüman hocalar arasında teolojik tartışmalar yaptırdığı bilinmektedir. Anadolu geleneğinde çok önemli bir yeri olan tasavvuf felsefesi, hoşgörü ve ahenge dayanır. Bu geleneğin ve felsefenin zirveleri olan Yunus Emre, Mevlana gibi büyük şair ve düşünürler farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmüşlerdir. Mevlana'nın Konya yakınlarındaki bazı manastırları sık sık ziyaret ettiği, kendi sohbetlerine katılanlar arasında Hıristiyan ve Yahudi cemaatlerinden kimselerin bulunduğu ve hatta İstanbul'dan bile rahiplerin onunla görüşmeye geldiği kayıtlara geçmiştir. 13. yüzyılda "*Sen sana ne sanırsan / Ayruğa da (ötekine de) onu san / Dört kitabın manası / Budur eğer var ise*" diye şiir söyleyen kişinin, büyük tasavvuf şairi ve düşünürü Yunus Emre olması bu nedenle bir tesadüf olamaz. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür (Argüden, 2000).

Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluğu'nun bu alandaki deneyiminde belirleyici olan, Batılı anlayıştan oldukça farklı bir "ben" ve "öteki" tarifi ve buna uygun özgün bir siyasal örgütlenme biçimiydi. "Millet" sistemi olarak anılan ve farklı toplulukların kendi özerk yönetimlerine sahip olduğu bu sistemde Hıristiyanlar

devletin en yüksek siyasi ve mali güvenilirlik gerektiren makamlarında görevli Küresel ekonomide işletmelerin; farklılıklar, farklılıkların yönetimi konularında aynı düşündükleri söylenemez. Çünkü her işletmenin örgüt kültürü ve uygulamaları farklı olmaktadır ve öncelikle işletmelerde yapılan kültür teşhisi sonraki uygulamalar açısından önemli olmaktadır. Sürgevil (2010:199)'in de belirttiği gibi, tüm dünya ülkelerinde, işgücü farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilmesi konuları tartışılmaya başlanmakla birlikte; anlayışın farklı ülkelerdeki yansımaları, gereklilikleri, etkileri ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, farklılıkların yönetimi ile ilgili programlar ve uygulamalar geliştirebilmek veya süreçler öne sürebilmek için; önyargı, kalıp yargı, yanlılık, ayrımcılık gibi olguların ve bu olguların altında yatan süreçlerin anlaşılması gerekmektedir. Sürgevil ve Budak (2008:90), farklılıklarla ilgili araştırılması gereken alanlar arasında; farklı işgücünü yönetebilmek için işletme liderlerinde veya yöneticilerinde bulunması gereken yönetsel yetkinlikler, farklılıkları nedeniyle dışlanmış gruplar üzerinde farklılıkların duygusal sonuçları, örgüt kültürü, yapı, liderlik yönetimi, öğrenme, insan kaynakları yönetimi gibi alanların farklılıkların yönetimi uygulamaları ile etkileşimi gibi konular incelenebilir. Farklılıklara saygı duymak küresel barışın ana koşuludur. Memduhoglu (2007: 37) yakın zamanda meydana gelen ve etkisi hala devam eden karikatür krizini bu duruma örnek vermiştir.

Bizim gibi düşünmeyen ya da dünyayı bizim gibi yorumlamayanlara saygı duymamanın aslında tüm insanlık için ne büyük bir tehlike olduğu karikatür kriziyle daha iyi anlaşılmıştır. Bu kriz, karşıdakinin yaşam şekline, değerlerine ve kutsallarına saygı duymak ve onları anlamaya çalışmak yerine; onları küçümseme, hor görme ve aşağılama zihniyetinin dışavurumu sayılabilir. Dolayısıyla, farklılıklara duyarsızlık, uygarlıklar arasında bile böylesi ciddi sorunlara yol açabilecek potansiyel tehlikeler taşır. Bu tehlikenin önüne geçmek ve farklılıkları bireysel, toplumsal ve küresel avantajlara

çevirmek, onları iyi yönetmekten ve yönetim yapılarına katmaktan geçer. (Argüden, 2000).

Bu bağlamda farklılıkların bir arada yönetimi; korkulardan kurtularak, yeni perspektiflere yönelmek ve "kendimize ne sanıyorsak, karşımızdakini de onu sanmak" demektir. Bu anlamda yönetim bilimindeki yeni düşünce arayışları, eski uygarlıkların deneyimlerinden yararlanabilir.

KURUMLARDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Tüm dünyada hızla değişen demografik ve ekonomik yapılar, yaşanan küresel etkileşim ve teknolojik gelişmeler örgütleri etkilemiştir. Örgüt kültürü ve iklimi, bağlılık, liderlik, ast-üst ilişkileri, takım iletişimi gibi birçok önemli örgütsel yapı, esen bu şiddetli radikal değişim rüzgârından etkilenmektedir. Bu değişim ve gelişmeler, örgütlerde işgücü ve tüketici havuzu açısından çeşitlilik yaratmış ve farklılığın önemini artırmıştır (Larkey, 1996).

Demografik ve kültürel yapıdaki bu değişime paralel olarak işgücü havuzu ve tüketici yelpazesi de giderek farklılaşmaktadır. Bu farklı toplulukların tüketim davranışları incelendiğinde, grup davranışı gösterdikleri, her grubun kendine özgü farklı tüketim davranışları olduğu belirlenmiştir. Bu saptama pazarlama açısından değerlendirildiğinde, toplumun tüm kesimlerine hitap etmek ve ulaşmak isteyen bir örgütün, ürün, hizmet ve pazarlama stratejileri açısından bu grupların sosyo kültürel farklılıklarına duyarlılık göstermesi ve bu gruplara mensup işgörenleri bünyesine alması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu da örgütler açısından demografik ve kültürel işgücü farklılıklarının ve bu farklılığın etkili yönetiminin önemini ortaya koymaktadır (Milliken ve Martins, 1996; Robinson ve Dechant, 1997).

ABD, Kanada, Avustralya gibi çeşitli sosyal, kültürel ve ekonomik nedenlere bağlı olarak çok göç alan; çok farklı uluslardan, ırklardan ve etnik kökenden gelen insanlara sahip olan kozmopolit ülkelerde, farklılıklar önemli bir zenginlik olduğu gibi, önemli sorunlar da oluşturabilir.

Demografik yapıdaki bu önemli farklılıklar tüm toplumsal yaşam alanlarını etkiler. Bazı bölgelerde farklı Son olarak araştırmada atıfta bulunulan Bogaert ve Vloeberghs'in (2005) farklılıkların yönetimi konusunda açıklamalarda bulunduğu dört yaklaşımda belirtilen ifadelerle göre ele alınan iki firmada farklılıkların yönetimini yaygınlaştırmak için farklı yönetsel araçlardan (proje bazlı çalışmalar, temel yetkinliklere dayalı işe eleman alımı, eğitim ve kariyer planlama) yararlandıkları tespit edilmiştir.

Bütün araştırma sonuçları dikkate alındığında, ülkemizde faaliyette bulunan firmaların rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak sunulan "farklılıkların yönetimi" konusunda, aktif uygulamaların başlatılması için, aşağıda belirtilecek olan önerilerin dikkat çekici olabileceği düşünülmektedir

Üst düzey yetkililerin bilinçlendirilmesi ve desteği
Basında ve yönetimle ilgili yayın yapan dergilerde konuyla ilgili çalışmaların duyurulması
Akademisyenlerin, konuya farklı bakış açıları getirebilecekleri çalışmalar yapması
Sendikaların konuyla ilgili bilinçlenmesi ve Sendikalar Kanunu'nda gerekli düzenlemeler
İşçi Standart Kanunu'nun çıkarılması (Part-time, Full-time)
İşe Alım Kanunu'nun çıkarılması (Yaşlı/eski çalışanlar için)
Ticaret Odası ve sektörde etkin olan diğer odaların konuya sahip çıkması
Görsel basında cinsiyet ayrımcılığına yönelik çıkan haberler için cezai hükmün getirilmesi
Okul kitaplarında cinsiyet ayrımcılığına yönelik yazıların çıkarılması
Endüstriyel yargı sisteminin oluşturulması (cinsel taviz ve vb)

Yapılan araştırma “farklılıkların yönetimi” konusuna genel bir bakış açısı ile bakarak, altı firma içerisinde “Tam Bütünleşme Teorisi” kapsamında organizasyonların farklılıkları etkin bir şekilde yönetme sürecinde ne tür etkinliklerde bulunduğu belirlemeye yönelik betimleyici bir ön çalışmadır. Yapılan araştırmanın farklılıkların yönetimi konusunda fikir edinmek isteyen kurumlar için yararlı bir kılavuz olacağı düşünülmektedir. Zira kişiler sadece

sosyo demografik özellikleri açısından değil bireysel ihtiyaç ve beklentileri açısından da gittikçe daha da farklılaşmaktadırlar. Örgütlerin bu çevresel değişimlerle nasıl, neden mücadele ettiklerini hatta bunu başarabilmek için hangi yöntemleri uygulamaları gerektiğini bilmelerinin dikkat çekici bir konu olacağı düşünülebilir. Örgütler mevcut değerlendirmeleri birer tehdit olarak algılayabilirler ancak yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanlar arasında yaşanan farklılıkların doğru bir şekilde yönlendirilmesi durumunda bir firma için oldukça yararlı sonuçlar doğurabileceğine dair ip uçları verilmeye çalışılmıştır.

İrk, ulus ve etnik unsurlar, o bölgedeki yerli nüfusun bile oran olarak önüne geçebilmektedir. Örgütlerin işgücü yelpazesi de buna göre şekillenir. Sözelimi bir markette ürünleri rafa dizen işçiler aynı ortak dili bile konuşamayabilirler.

Türkiye’de yerli ve yabancı şirket yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada farklılıkları yönetme özelliği “*olmazsa olmaz*” bir yeterlilik alanı olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanlara “Türkiye’yi yönetecek başbakanın yeterlikleri neler olmalı” sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplar arasında yer alan yirmi (20) yeterlik alanından üçü, en çok belirtilen ve “*olmazsa olmaz*” diye nitelenen yeterlikler olarak belirtilmiştir. Bunlar; vizyon-strateji, iş ahlakı-etik ve “farklılıkları yönetme” yeterlikleridir (Tamer, 2002). Bu durum, devlet için olduğu kadar tüm örgütler için de çarpıcı bir sonuçtur. Kâra dayalı ekonomik örgütler olarak firmalar/şirketler, biçim olarak devletle benzer işleyiş mekanizmalarına sahiptirler. Bu anlamda devlet açısından bir başbakan işletme açısından bir yöneticiye benzetilebilir. İşletme içinde farklı kültürlerden gelen, farklı bireysel özelliklere ve değer yargılarına sahip işgörenler olması kaçınılmazdır. İşletmenin kar elde edebilmesi, yani amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bunların ortak bir amaç etrafında yönlendirilmesi önemlidir. Farklılıkları bireysel, örgütsel ve yönetimsel kaynaklı olarak ele alan Begeç (2004) yaptığı araştırmada, yöneticilerin farklılıkları yönetmeye istekli olduklarını, farklılıkların yönetimi anlayışını benimseyen

ve uygulayan yöneticilerin küreselleşmeyi benimsediklerini, bilgi yönetimi süreçlerini daha etkin kullandıklarını, örgütsel amaçları bireysel amaçlardan daha fazla benimsediklerini ve evrensel kriterlere bağlı kaldıklarını ortaya çıkmıştır.

İşgörenlerin karar ve yönetim süreçlerine katılımı işin başarısını önemli oranda artırır. Farklılığa saygı ve onları sürece dahil etme, katılımı sağlamanın temel anahtarıdır. İş başarılarında ve iş/şirket birleşmelerinde değer verilen farklılıklar kritik rol oynarlar. Çünkü bazen farklı işler özellikle şirket birleşmeleri zamanlarında sıradışı performansa sahip farklı işgörenlere gereksinim duyar (Underhill, Pujol, 2000).

Örgütlerde buluşların, yaratıcılığın ve girişimci ruhun anahtarı, kişilerin farklılıklarına değer vererek negatifi pozitif sinerjiye dönüştürmektir. Çoğunlukla ilişkilerdeki negatif dinamikler yaratıcı potansiyeli öldürür. Bu ilişkilerin nasıl daha yaratıcı, yenilikçi ve olumlu sonuçlara dönüştürebileceği düşünülürken, bazen takımlar içindeki farklılıklarla boğuşularak yanlışlar yapılır ve negatif sinerji yaratılır. Burada anahtar, kişileri birbirlerine benzetmeyi bırakıp farklılıklara değer vermektir (Covey,2000).

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE DEĞERLER

Örgütlerde farklılık ve farklılıkların yönetimi girişimleri temelde üç temel paradigmaya (perspektif) dayanır (Thomas ve Ely, 1999):

Hakkaniyet ve Ayrımcılık Değerleri

Ayrımcılık ve hakkaniyet paradigması, ayrımcılığın yanlış olduğunun kabulüne dayanmaktadır. Buna göre kaydedilen ilerleme, örgütün işe alma ve işte tutma hedeflerini gerçekleştirme derecesiyle ölçülmektedir. Söz konusu paradigma, asimilasyonu, renge ve toplumsal cinsiyete karşı konformizmi (tutuculuk / bağlılık) idealleştirmektedir. Paradigma şu mantığa dayanır:

Önyargı yüzünden belli demografik grupların üyeleri örgütlerin dışında kalmıştır. Hakkaniyet açısından örgütün bileşiminin toplumun yapısını tam olarak yansıtmamasını sağlamak amacıyla, bileşimi yeniden yapılandırmaya yönelik çalışma yapılması gerekir. Bu yüzden çalışanların hepsine eşit ve saygıyla davranılmasını ve bazılarına diğerleri karşısında adil olmayan bir üstünlük tanınmasını sağlayacak yönetim süreçlerine ihtiyaç vardır.

Özellikle kadınlar ve azınlıklar gibi dezavantajlı gruplara adil istihdam olanakları sağlamayı amaçlayan pozitif ayrımcılık çabalarının dayandığı görüşleri andıran bu felsefi yaklaşım çerçevesinde faaliyet gösteren örgütler özellikle kadrolarındaki dezavantajlı grup üyelerine yönlendirme ve mesleki gelişim programları oluşturur ve diğer çalışanları da kültürel farklılıklara saygı göstermeleri için eğitirler. Bununla birlikte, bu paradigmaya göre, farklılıkta/çeşitlikte kaydedilen ilerleme, örgüt koşullarının çalışanlara işlerini daha etkin bir şekilde yapmaları için kişisel özelliklerinden ve perspektiflerinden yararlanma olanağını ne ölçüde sağladığıyla değil, örgütün işe alma ve işte tutma hedeflerine ulaşma derecesiyle ölçülür. Denilebilir ki kadrolar çeşitlenir ama iş çeşitlenmez.

Firmada herkesin aynı demografik yapıdanmış ya da aynı sosyo-kültürel değerlere sahipmiş gibi faaliyet göstermek gerekir.

Meşru Olma Değerleri

Bu paradigma da farklılıkların kabulüne ve yüceltilmesine dayanır. Buna göre firmalar daha fazla çeşitlilik taşıyan bir müşteri çevresine erişmeye çalışır, demografik yapılarını hedeflenen tüketicilere uydururlar. Bu paradigmanın temel mantığı şudur:

Gelişen ülkelerde farklı gruplar tüketici olarak hızla güçlenmektedir. Firmanın, bu farklılaşmış kesimlere ulaşabilmeye yardımcı olması için, demografik yönden daha fazla farklılık taşıyan bir işgücüne ihtiyacı vardır. Firmanın müşterilerini daha iyi anlaması, onlara daha iyi hizmet vermesi

ve onların gözünde meşruluk kazanması için birden çok dilin becerisine sahip çalışanlara ihtiyaç vardır.

Bu paradigma, özellikle ABD’de kadınlar ve beyaz olmayan insanlar için mesleki ve yönetsel açıdan yeni fırsatların doğmasını sağlamıştır. Bu paradigmayı benimseyen firmalar, her zaman müşterileri arasında ya da işgücü havuzunda büyük çeşitlilik bulunan ve bu nedenle şirket açısından açık bir fırsat veya yakın bir tehdidin sözkonusu olduğu bir işletme ortamında faaliyet gösterirler.

Bir işletme çalışanların deneyimine sadece dar piyasaya erişmedeki yararı açısından bakarsa, farklı kimlik gruplarından çalışanlar, kendilerini marjinalleşmiş ya da sömürülmüş hissedebilirler.

Çeşitlilik Değerleri

Bu modele göre eğer çalışanların farklılıklarından yaratıcı fikirler ortaya koymak amacıyla yararlanmaları sağlanırsa, yararlı öğrenme gerçekleşebilir ve örgütler misyonlarını yerine getirmede daha etkin olabilir.

Bu modele göre örgütlerin kimlik grubu farklılıklarını örgütsel öğrenme, gelişme ve yenilenmenin hizmetine sokmasına yardımcı olan sekiz önkoşul vardır: (1) Lider kadrosu, çeşitlilik taşıyan işgücünün farklı çalışma perspektifleri ve yaklaşımları içereceğini anlamalı, görüş ve kavrayış yeterliliğine gerçekten değer vermelidir. (2) Liderler, farklı perspektiflerin dile getirilmesinin örgütün önüne çıkaracağı öğrenme fırsatlarını ve zorlukları görmelidir. (3) Örgütsel kültür, örgütte herkese yönelik olarak yüksek performans standartları beklentisi yaratmalıdır. (4) Örgütsel kültür, kişisel gelişmeyi harekete geçirmelidir. (5) Örgütsel kültür, açıklığı özendirilmelidir. (6) Örgütsel kültür, işgörenlerin kendilerine değer verildiğini hissetmeleri sağlamalıdır. (7) Örgütün iyi ifade edilmiş ve yaygın bir şekilde kavranmış bir misyonu olmalıdır. (8) Örgütün bürokratik olmayan, nispeten eşitlikçi bir yapısı olmalıdır.

Bu modelin geçerli olduğu örgütlerdeki liderler, farklılıktan öğrenmenin koşullarını yaratırlar; insanları işyerlerinde kültürel deneyimden yararlanma konusunda özendirirler; egemenliğin ve bağımlılığın (bir başka grup karşısında üstünlük taşıyan bir işlev grubundan kaynaklananlar da dahil) her türüyle mücadele ederler ve farklılığı/çeşitliliği gerçekleştirmeye yönelik somut çabaların kaçınılmaz sonucu olan gerginliklerin duyarlı bir tutumla bir olgu olarak kabul edilip çözülmesini sağlarlar.

Farklılık ve Yaklaşımlar

Geniş düşünemeyen yöneticiler, örgüt içinde çalışanlardan birbirlerinin aynı olmalarını, benzer tutum ve davranışları benimser bir çizgide olmalarını arzu ederler. Çünkü farklılıkların sorun ve çatışma yaratacağı kaygısını taşırlar. Oysa günümüzün rekabetçi yönetim anlayışında geniş perspektife sahip olmayan ve risk almaktan kaçınan yöneticilerin başarı şansı yok denecek kadar azdır.(Memduhoğlu,Tem.2007)

Aynı olmak ya da benzeştirmek yaygın ve güçlü bir eğilimdir. Bunun nedenlerinden biri de benzerliğin, liderlere aslında gerçekçi olmayan bir güven duygusu vermesidir. Kişiler lider gibi düşündükleri, onun gibi yaptıkları, onun gibi konuştukları, onu örnek gösterdikleri ve onun gibi giyindiklerinde lider, kendisini onayladıklarını sanır. Aslında onlar liderin duyması gerekenleri değil, duymak istediklerini söylüyorlardır. Dolayısıyla aslında lider, yapay bir ahenk uyum ve düzen elde eder, ancak yaratıcılık, sinerji, birlik veya güvenlik sağlayamaz (Covey, 2000).

Tüm bu süreçler, temelde farklılıkların takdir edilmesini içerir. Aynı olmanın beraberlik olmadığı, tek örnek olmanın birlik olmadığı düşüncesi gittikçe tüm sektörlerde daha çok taraftar bulmaktadır. Artık hedef; farklı yeteneklere, tek vizyon ve amaçla birlikte çeşitli roller, bakış açıları, kapasiteler ve görevlere sahip kişilerden oluşan takımlarla birliğe ulaşmayı başarmaktır. Farklılıkların karmaşa ve çatışma yerine güçbirliği ve sinerji yaratmasının önkoşulu, örgütte *herkesçe benimsenen yüce bir amaç, ortak bir vizyon ve paylaşılan bir değerler sistemidir.*(Memduhoğlu,Tem.2007)

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÖRGÜTSEL YAKLAŞIMLAR

Cox (1991), farklılık bağlamında örgütsel gelişim sürecini üçe ayırır: (a) Tekil /monolitik (monolithic) örgütler, (b) Çoğunluğa dayalı (plural) örgütler ve(c) Çokkültürlü (multicultural) örgütler. *Tekil örgütlerde* (monolithic organizations) farklılıklar dikate alınmaz, herkes aynı görülür.. *Çoğunluğa dayalı örgütlerde* (plural organizations) azınlıklar işe hem girmede hem de yükselmede belli haklara sahiptir ancak belli bir süre sonra baskın kültür tarafından asimile edilirler. Bu tür örgütlerde, eşitlikçi yönetim (affirmative action) yaklaşımının yanısıra çalışanların çoğunluğa benzeştirilmesi (assimilate) benimsenir. *Çok kültürlü örgütler* (multicultural organizations), farklılıkların örgütsel rekabet avantajlarının yakalanması için değerlendirildiği ve kullanıldığı ideali temsil ederler. Burada farklı olanların örgütsel yapıyla bütünleşmesini (entegrasyon) sağlamak için etkili yönetimi esastır.

Cox'un (1991) bu örgütsel gelişim süreci sınıflamasını temel alan Gilbert, Stead ve Ivancevich de (1999), farklılık açısından örgütleri benzer şekilde sınıflandırmaktadır: Tekil örgütler, farklılıklara pek yer vermeyen ya da onları dikkate almayan, yok sayan örgütlerdir. Çoğunluğa dayalı örgütlerde, çeşitli bakımlardan farklı işgörenler vardır, ama işler örgütte çoğunluk olan baskın grubun eğilimleri doğrultusunda yürür. Çokkültürlü örgütlerde ise demografik ve sosyo kültürel yönden farklı işgörenler vardır. Yükselme, ücret, ödül gibi özendiriciler, farklılıklara ya da çoğunluk olan grubun isteklerine göre değil,

yeterliğe ve performansa göre kullanılır. Tekil ve çoğunluğa dayalı örgütlerde, terfi ve ödül gibi özendiricilerden, daha çok üst kademe yöneticilerle aynı demografik grupta olan işgörenler yararlanır. Çokkültürlü örgütlerde ise bu haklardan aşağı yukarı tüm demografik grup üyeleri teorik olarak eşit yararlanma şansına sahiptir. Burada belirleyici olan işgörenlerin yeterliliği ve performansıdır. Dolayısıyla tekil ve çoğunluğa dayalı örgütlerde ücret eşitsizliği varken çokkültürlü örgütlerde ücret adaleti vardır.

Birincisi *“farklılıkları doğal karşılama”* yaklaşımıdır. 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 .

Farklılıklara yönelik ikinci yaklaşım *“farklılıkları minimize etme ve benzeştirme”* yaklaşımıdır. 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 yaşanması tehlikesi her zaman vardır. Ayrıca tüm farklı taleplerin karşılanması da pek mümkün değildir. Bu talepler karışıklılığa ve düzensizliğe yol açar. 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 da ötesinde asimile etme gayretleri olduğu söylenebilir (Von Bergen, Soper ve Foster, 2000).

Çizelge 1. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar

Örgüt Türü	Farklılığın Örgüt Üzerinde Algılanan Etkisi	Farklılıkların Yönetimi Stratejisi	Stratejinin En Olası Sonuçları
<i>Dar Görüş:</i> Bizim yolumuz tek yoldur	<i>Etki Yok:</i> Farklılığın organizasyon üzerinde bir etkisi olduğu fark edilmez	<i>Farklılıkları Görmezden Gelmek:</i> Farklılığın örgüt üzerindeki etkisi görmezden gelinir	<i>Problemler:</i> Problemler çıkar ancak bunlar farklılıklara bağlanmaz
<i>Etnosentrik;</i> Bizim yolumuz en iyi yoldur	<i>Olumsuz Etki:</i> Farklılık örgüt için problemlere yol açacaktır	<i>Farklılıkları Minimize Etmek:</i> Örgütteki farklılık kaynakları ve bunların etkileri en aza indirgenmeye çalışılır.	<i>Bazı Problemler ve Az Avantaj:</i> Farklılıklar azaldıkça problemlerde azalır. Bu arada avantaj yaratma olasılığı göz ardı edilir, problemler farklılarla bağlanır.
<i>Sinerjik:</i> Bizim ve onların yollarının bileşimi en iyi yol olacaktır	<i>Olası Olumsuz ve Olumlu Etkiler</i> Farklılık organizasyon için aynı anda problemlere ve avantajlara yol açabilir	<i>Farklılıkları Yönetmek:</i> Organizasyon üyeleri farklılıkları anlama ve onları örgüt için avantaj yaratma yolunda kullanmaları doğrultusunda eğitilir	<i>Bazı Problemler ve Pekçok Avantaj</i> Örgüt için söz konusu olan avantajlar fark edilir, bazı problemler devam eder ve yönetilmeye ihtiyaç duyar

(Kaynak; akt. Öncer, 2004, 17).

Farklılıklara ilişkin üçüncü yaklaşım, “*farklılıkları artırma ve derinleştirme*” yaklaşımıdır. 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 zayıf olanları çok katmanlı yönetim yapılarına katma yerine onları dışlamaya ve sömürmeye dayanan bu anlayış mevcut farklılıkları artırmakta ve farklılıklar arasındaki uçurumu daha da derinleştirmektedir (Rynes ve Rosen, 2005)

Değerlere göre yönetimin altında yatan temel varsayım, insanların ussal olarak hareket eden varlıklar olmaktan çok, değerlerle hareket eden varlıklar olarak görülmesidir. Bu yaklaşım tamamen mantık dışı bir yönetim yaklaşımı olmadığı gibi, insanların ussal olduğu kadar ussal olmayan davranışlar da gösterebileceğini kabul eden bir yaklaşımdır (Çelik, 2000). Değerlere göre yönetim, örgütlerin performanslarının en üst düzeye çıkarılması amacıyla örgütün değerlere göre, iyi bir şekilde yönetilmesi anlamında kullanılmaktadır. Bu anlamda değerlere göre yönetim özellikle bireyleri güdülemeye, yetenekleri geliştirmeye, sinerji ve yenilikleri desteklemeye odaklanmış, bir yönetim şeklidir (Institute of Value Management, 2001). Ancak burada kastedilen örgüt çalışanlarının değerlerinin yönetilmesi, değerlerine yön verilmesi ya da bunların değiştirilmeye çalışılması değildir. Önemli olan okulların örgütsel değerlerinin ve öğretmenlerin bireysel değerlerinin farkında olunması, yönetimde değerlerin dikkate alınması, değerlere karşı duyarlı olunması, çalışanların güdülenmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve yöneticilerin örgütlerini örgütsel değerlere göre yönetmesidir (Yılmaz, 2006). Dolan ve Garcia'ya göre (2002) değerlerle yönetim, tüm çalışanların kişisel ve mesleki potansiyelini gerçekleştirmesini sağlayacak bir örgüt kültürünün oluşturulmasını sağlayabilir.

Örgütte bireylerin değerleri, onların örgütsel durumları anlamlandırmalarına yardımcı olmakta, eylem ve tutumlarına rehberlik etmektedir (Yılmaz, 2010b). Bu anlamda örgütlerinin belli birtakım değerleri önemsendiğini ve buna göre hareket ettiğini bilen çalışanlar örgüt uygulamalarını da buna göre değerlendirmektedir. Değerlere göre yönetim örgütte belli birtakım değerlerin örgütteki iş, işlem ve uygulamalara rehberlik etmesi esasına dayanmaktadır. Örgütsel adalet ise çalışanların bu iş, işlem ve uygulamalara ilişkin algısından oluşmaktadır. Buna göre değerlere göre yönetim ile örgütsel adalet arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir.

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE EŞİTLİK

Son zamanlarda azınlıklar ve temsil oranı düşük gruplar için sorun olan iş fırsatlarında eşitlik ve koşullarda düzeltmeler sağlamak önemli olmuştur. Toplumda geçmişte sürdürülen ayrımcılık ve adaletsizliğin giderilmesi ve farklar arasında eşitliğin sağlanması için Eşitlikçi Yönetim (Pozitif Ayrımcılık /Affirmative Action) düşüncesi geliştirilmiştir (akt: Gilbert ve Stead 1999)

Eşitlikçi yönetim anlayışının ilk çıkış amacı, kadın ve azınlık mensuplarına eşit fırsatlar sağlamaktır. ABD’de özellikle üniversitelerde ve işletmelere ırksal/etnik azınlıkların ve kadınların oranını artırmak amacıyla, örgüt yönetimleri bu yönde olumlu eylemler sergilemeleri için cesaretlendirilir. ABD’de bu yönetim stratejisini benimseyen örgütlerin sayısı fazladır ve bunlar kendi aralarında örgütlenme yoluna gitmişlerdir. Bu yönetim yaklaşımını benimseyen örgütler, bunun için ilgili mercilerden gerekli izin ve sertifikayı aldıktan sonra bunu kamuoyuna deklare ederler. Buna aykırı uygulamalar gösterdiklerinde söz konusu örgütlenme açısından çıkarılırlar (Gilbert ve Stead 1999).

Eşitlikçi yönetim yaklaşımı her ne kadar herkese eşit iş fırsatları sağlamayı amaçlasa da, haksızlık olarak algılanan pozitif ayrımcılık ve bazı yanlış uygulamalar nedeniyle olumsuz sonuçlara yol açabildiği belirtilmektedir. Bu olumsuzlukların bazıları şöyle sıralanabilir:

- Eşitlikçi yönetim gerçekte hiç ayrımcılığa maruz kalmayan pek çok kesimin, çoğunluğun sırtından geçindiği haksız bir ulufe (handout) sistem yaratmıştır (Robinson, 1997)
- Azınlıklara yönelik düşük işe alma performans standartları yaratmaktadır. Bu da örgütün verimliliğini düşürmekte ve amaçlarına ulaşmasına engel olmaktadır (Affirmative Action Update, 1996).
- İşe kabul kriterleri gözardı edilerek tahsis edilen kotalara göre işe alınanlar, iş arkadaşları ve örgütün diğer üyeleri tarafından düşük yetenekli olarak algılanmakta; böylelikle bunlar örgütte damgalanmakta ve kendilerine olumsuz .
- Bu yaklaşımda azınlıklar kendi mesleki amaçlarını ve kısa vadeli gereksinimlerini bir ölçüde elde etmektedirler. Ancak uzun vadede bu kimselerin işdoyumu ve memnuniyetleri düşmektedir (Affirmative Action Update, 1996;)

Eşitlikçi yönetim, çeşitli bir insangücü yapısı yaratmayı amaçlarken, farklılıkları yönetmek bu çeşitli insangücünün verimli olarak çalışacağı ortamı yaratmayı amaçlar. Eşitlikçi yönetim öncelikle etnik grupları ve kadınları ele alır ve bu gruplara uygulanan ayrımcılığın önüne geçmeye yönelik olarak hareket eder. Farklılıkları yönetmek ise bunlara ek olarak bireylerin eğitim, yaş, tecrübe, iş türü gibi özellikleriyle ve daha da kapsamlı olarak örgütsel ve yönetsel farklılıkları yaratma ve yönetme ile ilgilidir (Öncer, 2004).

Eşitlikçi yönetim anlayışını benimseyen örgütler, başta azınlıklara ve kadınlara olmak üzere tüm işgörelere yönelik eşitliğe dayalı bir yönetim sergilerler. Bu yönetim anlayışında örgütlerde çalışanların hepsi *mutlak eşit* sayılır. İşe girişte ve yükselmede, işin gerektirdiği yeterlikler göz ardı edilerek bazı gruplara ayrıcalık tanınır.

Eşitlikçi yaklaşımla ilgili olarak ulusal, yerel ve örgütsel ölçeklerde farklı kesimlerin temsiliyetinin sağlanmamasının, uzun vadede toplumsal

huzuru ve barışı zedeleyebileceği belirtilmiştir (Lumby vd., 2005). Oysa farklılıkların yönetimi yaklaşımında farklı kesimlerin temsiliyeti, öncelikli bir kaygı değildir. Bunun yerine farklılıkların bir zenginlik olduğu kabulü ile birlikte çalışanların yeterlikleri öncelikli kriter olarak alınır (Morrison, Lumby ve Sood, 2006).

Farklılıkların yönetimi ile eşitlikçi yaklaşım arasındaki temel farklılıklar Çizelge 2’de görülmektedir.

Çizelge 2. Farklılıkların Yönetimi ve Eşitlikçi Yaklaşımın Karşılaştırılması

Eşitlikçi Yaklaşım (Pozitif Ayrımcılık)	Farklılıkların Yönetimi
Ayrımcılığın ortaya çıkardığı sorunlar üzerine odaklanma	Tüm işgörenlerin potansiyellerini arttırmaları ve örgüte katılımlarının teşvik edilmesi
Kadınları, etnik azınlıkları ve diğer işgörenleri bütün eksiklikleri ve kusurları ile kabul etme	Kimseyi ayırmadan herkesi benimseme
Eşitliğe vurgu yapma	Adaletle vurgu yapma
Azınlıklar, kadınlar, engelliler gibi düşük temsil oranına sahip gruplara yönelik	Demografik, kültürel ve bireysel farklılıkların sağladığı avantajlara ve
Kültür değişimi ve örgüt hedeflerinin karşılanmasına	Örgütte ilerleme, örgüt kültürü ve iş amaçlarının karşılanmasına odaklanma
Personel ve insan kaynakları uzmanları ile çalışmanın önemsenmesi	Yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanlarla iyi ilişkiler kurma
İşe almada “kota” etkili ve belirleyici bir uygulamadır	“Örgütsel amaçlar” temel ölçüttür.
Farklı kesimlerin temsiliyetinin sağlanmaması	Temsiliyet öncelikli bir kaygı değildir, bunun yerine farklılıkların bir zenginlik oluşturacağı kabulü vardır.
Sadece pozitif eyleme güvenme	Niteliğe güvenme
Çeşitli bir insangücü yaratmayı amaçlar	Çeşitli insangücünün verimli olarak çalışacağı ortamı yaratmayı amaçlar
Öncelikle etnik grupları, azınlıkları, kadınları ve zencileri ele alır ve bu gruplara ilişkin uygulanan ayrımcılığın önüne geçmeye yönelik olarak hareket	Bunlara ek olarak bireylerin eğitim, yaş, tecrübe, iş türü gibi özellikleriyle ve daha da kapsamlı olarak örgütsel ve yönetimsel farklılıkları yaratma ve yönetme ile ilgilenir.

(Kaynak: Kandola, 1994; Gilbert ve Stead 1999; Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999; Heilman, 1994; Affirmative Action Update, 1996; Wynter, 1994; Ricucci, 1997; Bergen, Soper ve Foster, 2002)

Farklılıkların yönetimi, hem insanlara eşit davranmayı, hem de onların farklılıklarına saygı duyarak bu farklılıklardan yararlanmayı içermektedir. Bu nedenle, başarılması kolay olan bir uygulama değildir. Farklılıkları etkin bir şekilde yönetmeye yardımcı olacak süreçler oluşturmak ve farklılıkların yönetiminin tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini sağlayarak paylaşılan bir kültür haline gelmesini sağlamak, uzun bir süreyi ve kararlılığı gerektirmektedir. Ancak, sağladığı faydalar değerlendirildiğinde, işletmelerin bu anlayışa gereken yatırımı yapmaktan kaçınmamaları gerektiği düşünülmektedir.(Olca Sürgevil Cilt: 10, Sayı:4, 2008)

Mc Donald'a (1993) göre eşitlikçi yaklaşım insanların ırkçı ya da ayrımcı olduğu varsayımına dayanır. Farklılık danışmanı Gilotte, azınlıklar gibi dezavantajlı grupları koruma iddiasındaki bu yaklaşımın aslında temelde bu grupların aleyhinde bir anlayışı yansıttığını iddia etmektedir. Bu bir paradokstur. Çünkü bu yaklaşım, sözgelimi işe girmede dezavantajlı gruplara belirli/sınırlı kotalar sağlarken, aslında aynı zamanda bu gruplara yönelik sınırlama/dışlama kotalarını da beraberinde getirmektedir. Her zaman sağlanan maksimum işe giriş /kabul kotaları düşük olacağından reddetme kotaları daha yüksek olacak ve aslında dezavantajlı gruplar sınırlanmış olacaktır. İşin gerektirdiği bireysel özelliklere, yeterliğe ve performansa dayanan değerlendirmelerde kadroların hepsinin dezavantajlı kimselere verilmesi ihtimali teorik olarak mümkündür (Von Bergen, Soper ve Foster, 2000).

Bu araştırma bulgularına göre şu sonuca ulaşılabilir. Geçmişte planlı ayrımcılığa maruz kalan tüm grupların dışlanmışlığını telafi etmek için işe girişlerini kolaylaştırmak ve buna yönelik kotalar koymak mantıklı bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Ancak günümüzde yasal düzenlemelerle de yasaklanan bu tür belirgin ve planlı ayrımcılık büyük ölçüde ortadan kalktıktan Dreachslin (1999), olumlu uygulamalara

dayanan eşitlikçi yaklaşımdan, değer vermeye ve takdire dayanan farklılık yönetimi yaklaşımına doğru bir örgütsel değişme için beş aşamadan oluşan bir teorik model sunmaktadır:

Keşfetme: Irksal ve etnik farklılığın önemli stratejik bir konu olduğunun farkına varmak ve ortaya çıkarmak.

Değerlendirme: Örgütsel iklimi ve örgütsel kültürü irksal ve etnik farklılıklara göre sistematik olarak değerlendirmek.

İnceleme-Araştırma: Örgütte farklılıkları etkili yönetmeye yönelik gerekli eğitimleri yapmak.

Dönüşüm: Irksal ve etnik farklılığın değer olarak algılandığı bir örgüt kültürü ve iklimi yaratmak için örgütsel uygulamalarda ve pratiklerde temel değişimler yapmak.

Yeniden Canlandırma: Örgütün farklılık yönetimine ilişkin değişim stratejisini sürekli ve canlı tutacak ve yenileme uygulamalarını oluşturmak.

KURUMLARDA İŞGÜCÜ FARKLILIĞI VE FARKLILIĞIN EVRELERİ

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre farklılık kavramı: “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” olarak tanımlanırken, felsefe alanında farklılık: “doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu (TDK), 2011). İnsanların çeşitli farklılıklara sahip olmaları doğaldır. Kökeni Amerika olan farklılıkların yönetimi anlayışı insan farklılıklarına saygı duyan bir anlayışı esas alır. Sürgevil (2010: 195)’ e göre, tüm insanlar ve toplumlar, birçok boyutta çeşitli farklılıklara sahip olmakla birlikte, farklılık kavramının literatüre kazandırılması 1990’ lı yıllarda Amerika’ da “Diversity” ve “Diversity management” başlıkları altında incelenen kavram ve konular, insan farklılıklarından doğan çeşitli sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirmeye ve çözüm önerileri bulmaya çalışmakta; bir yandan tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması için çabalayan bir yandan da herkesin farklılıklarına saygı duyan bir anlayışı yansıtmaktadır.

Örgütlerde işgücü farklılığındaki artış, sosyal, ekonomik ve siyasal alandaki değişimin bir yansımasıdır. Küresel bağımlılık, çokkültürlülüğün ve çokuluslu örgütlerin yaygınlaşması, serbest ticaret anlaşmaları ve ticari ortaklıklar farklı kültürlerden birçok insanı bir araya getirmektedir (Bhadury ve diğerleri, 2000, 144). Buradaki önemli nokta, kişilerin kendilerine özgü perspektif ve sorumluluklarına saygılı olmanın yanısıra; örgütsel vizyon ve kimlik duygusunu paylaşmayı teşvik eden bir farklılık yönetiminin nasıl olacağıdır (Balay ve Sağlam, 2004).

Bu farklılıklarda etkili olan temel bazı faktörler şöyle sıralanabilir: Demografik farklılıklar (ırk, milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş ve deneyim), sosyo-kültürel farklılıklar (din ve felsefi inanç, siyasi görüş, sahip olunan ve benimsenen değerler, eğitim düzeyi, ekonomik durum), bireysel özelliklerdeki farklılıklar (kişilik, fiziksel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve beceri). İşgücüne ilişkin bu farklılıklar aşağıda açıklanmıştır

Nüfusta Farklılıklar ve Yaklaşımlar

İşgücü farklılıkları açısından bakıldığında demografik farklılıklar; ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş ve fiziksel özellikler (vücutça işe uygunluk derecesi) gibi sabit ya da kalıcı özellikleri kapsar. Farklılıkların yönetimine ilişkin araştırmaların çoğu, bu yaklaşımı, geçmişte Amerika'daki demografik farklılıklara yönelik anti-ayrımcılık hareketine ilişkin politik ve felsefi tartışmalara dayandırmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). Buna bağlı olarak örgütsel araştırmalarda farklılık düşüncesinin, büyük ölçüde ırk, etnisite ve cinsiyete dayalı çalışmalarla başladığı söylenebilir.

Başta ırksal ve etnik farklılıklar olmak üzere demografik farklılığın örgütler ve gruplar üzerindeki etkisine ilişkin olarak farklı tezleri savunan karşıt kuramlar mevcuttur. Bunlardan ikisi sosyal kimlik ve örgütsel kaynak kuramlarıdır.

Sosyal kimlik kuramı, demografik farklılıkların örgütlerdeki sakıncalarına vurgu yapar. Buna göre işgücündeki farklılık ile örgütün performansı arasında negatif bir ilişki vardır. Örgütte bir grubun üyeleri, kendi özbenlik ve davranışlarından oluşan bir psikolojik durum yansıtırlar. Bu da grubun sosyal kimliğini oluşturur. Grup heterojen yapıda olursa, grup içinde sınıflaşmalar ve ayrışmalar olur. Grup içindeki bu küçük gruplar, kendi içlerinde dayanışma ve uyum gösterirken farklı üyelere karşı ayrımcılığa varan negatif tavırlar sergileyebilirler (Tajfel, 1982, akt: Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003). Harrison, Prise ve Bell, 1998; Richard, 2000; Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003; Wright ve McMahan, 1992). Dolayısıyla işgücündeki farklılık, örgüt için bir avantaj kaynağıdır. Doka'ya göre de demografik farklılık, örgütlerin global ekonomide rekabet edebilmelerinin en önemli kaynaklarından biridir (Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003)

Demografik farklılık; sahip olunan işgücünü, eğitim düzeyi, ırk, etnisite, cinsiyet, yaş, toplam nüfus içindeki oranını ifade eder. Örgütte işgörenlerin cinsiyeti, yaşı, yetiştiği bölgenin durumu, eğitim düzeyleri ve diğer demografik özellikleri, yönetim kadrolarının gereksinimlerine göre gelecekte yapılacak işgücü planlamalarını etkilemektedir.

İrk

İrk kavramı uzun yıllar boyunca uzak durulan, korkulan ve derinlemesine incelenmeyen bir kavram olmuştur. Bunun temel nedeni şüphesiz, 2. Dünya Savaşı sırasında Nazi politika ve uygulamalarının yoğun bir ırkçılık üzerine kurulmuş olması ve dolayısıyla ırk kavramının üzerinde konuşulması, araştırılması veya incelenmesinin tehlikeli bir kavram haline gelmesidir. En genel ifadeyle ırk; insan türü içinde, kalıtsal farklılıklara göre ayırt edilen ya da sınıflandırılan biyolojik gruplardır (Öncer, 2004, 64)

Irka dayalı ayrımcılık, özellikle farklı ırkları bünyesinde barındıran ülkelerde, devam etmektedir. Örneğin ABD’de özellikle Afrika kökenli Amerikalılar uzun yıllar mensup oldukları ırktan dolayı ikinci sınıf insan muamelesi görmüşler ve yüksek maaşlı iyi işlerde çalıştırılmamışlardır. Bu durum günümüzde oldukça azalmakla birlikte, ırkçı zihniyete ya da bu zihniyetteki yöneticilere sahip bir takım örgütlerde halen devam edebilmektedir. Benzer bir durum Avrupa’da da yaşanmaktadır. Özellikle kendilerini üstün ırk olarak değerlendiren Avrupalılar Beyaz Irk’a mensup olmayan bireylere karşı bir önyargı taşıyabilmekte ve bu önyargı ile örgütlerde olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedirler (Öncer, 2004, 67).

Williams ve O’Reilly (1998), 1957-1997 tarihleri arasındaki 40 yıllık dönemde yapılan ve 90 çalışmayı içeren farklılık literatürünü incelemişlerdir. Williams ve O’Reilly’nin (1998) inceledikleri 90 çalışmanın 29’u (%32) ırksal/etnik farklılıkla ilgilidir. Bu 29 çalışmanın 16’sı (% 55), ırksal/etnik farklılığın olumsuz sonuçlarını yansıtmaktadır. Bu olumsuz bulguların belli başlıcaları; grup üyeleri arasında düşük etkileşim, artan görev çatışmaları, sözsüz taciz ve düşük performanstır. Diğer 13 (% 45) çalışmada ise pozitif sonuçlar ortaya konmuştur. Bu olumlu sonuçlardan bazıları; artan yaratıcılık, karar verme ve problem çözmede ilerleme ve yüksek performanstır. Williams ve O’Reilly (1998) yaptıkları incelmede, söz konusu bu araştırmalardan iki temel sonuç çıkarmışlardır: Birincisi, örgütlerde grup kompozisyonundaki farklılığın, grubun etkililiği üzerinde olumlu etkisi vardır. İkncisi, bu farklılık grup üyelerinin, ihtiyaçlar ve beklentiler üzerinde birleşme ve iletişim üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Farklı deneyimler, yeni fikirler, yaratıcı süreçler ve yeni buluşlardan oluşan bu strateji, yeni ürünler, yeni hizmetler ve yeni teknolojik süreçler olarak sonuçlanır. Bu özellik, örgütlerin yeni durumlara ve gelişmelere uyum sağlama ve rekabet edebilme gücünü artırır. Hill ve

Jones'e (1998) göre bir örgüt için en önemli unsur yenilik stratejisidir. Aksi takdirde örgüt zamanla yok olmayla karşı karşıya kalabilir (akt: Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003).

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

Etniklik

Etniklik Yunanca "ethnikos" teriminden gelen etnisite terimi, insanları veya milletleri niteler. Modern formunda etnik, geniş kökenlere ve çıkarlara sahip olduğunun farkında olan insanlardan oluşan dayanışmaya hakim bir grubu tanımlar. Böylelikle etnik grup; birleşmiş, bilinçli veya tecrübelerini paylaşma süresince yakından ilişkili insanlardır (Öncer, 2004, 68).

Örgütlerde yöneticiler, etnik farklılıklarla ilgili problemleri ele alırken, etnik kültürün bireysel kimliğin en önemli parçalarından biri olduğu gerçeğini dikkate almalıdır. Bireyler ancak tüm kimlik özellikleri ile tanımlandıklarında kendilerini saygı görmüş ve onurlandırılmış hissederler. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, etnik azınlıkların istihdamı diğer bireylerin istihdamında daha düşük oranda gerçekleşmektedir (Öncer, 2004, 70).

Etnik kimlikler hakkında konuşmak hassas bir konu olduğundan, yöneticilerin etnik farklılıkların yönetiminde dikkat etmesi gereken bazı noktalar şöyle özetlenebilir (Öncer, 2004, 71).

- ./ Öncelikle etnik farklılığı dile getirmekten kaçınılmamalı, farklılık dile getirilip tanımlanmalı, ancak herhangi bir ayrımcılığa yol açmamalıdır.
- ./ Yöneticiler önce kendi etnik geçmişlerini gündeme getirip diğerlerinin de zorlanmamak kaydıyla aynı şeyi yapmasını beklemelidir.
- ./ Etnik kimlikleri değersiz göstermekten kaçınarak etnik farklılıkların çok önemli olmadığı vurgulanmalı, kültürler arası ortak noktalara önem verilmelidir.
- ./ Etnik farklılıklar hakkında olumlu bile olsa şaka yapılması engellenmelidir.

Batı ülkelerinde, kavramın işlenme süreci ve ifade ettiği anlam, toplum yapısı ve iktisadi gelişme farklarından dolayı, bazı değişiklikler arz etmektedir. Bunların en önemlilerinden biri, bu ülkelerin gelişme süreçleri boyunca, sömürge memleketlerden aldıkları göçtür. Böyle bir sosyal hareketliliğin belli başlı saiklerinden birisi, göç eden insanların bu yeni ülkenin bazı özelliklerini tercih etmeleridir. Tercih unsurunun oynadığı rol, bir süre sonra söz konusu gurubun, yaygın toplumsal yapı içinde erimesine ve neticede orijinal kültürel unsurlara katkıda bulunucu bir çeşni haline dönüşmesine sebep olmaktadır. Kısaca, yeni bir kimlik edinilmektedir.

Cinsiyet

Farklılıkların yönetiminde “cinsiyet” farklılıkları ve “eşitlik” önemli konulardan biridir. Gün geçtikçe çalışma hayatında daha çok yer almaya başlayan kadınlar açısından eşitlik kavramı daha fazla önemsenir olmuştur. Dereli vd. (2007: 68-69)’nin de değindiği gibi kadınların, özellikle yöneticilik gibi

“erkeklik kulübü” gibi görülen pozisyonlara gelebilmeleri için gerekli politika ve prosedürlerin oluşmasında ve işletme kültürünün buna uygun olarak değişmesinde farklılıkların yönetiminin etkisi büyüktür. Doğru olanın bilinmesi ile yapılmasının zorluğu, farklı işyerlerinde cinsiyet ayrımcılığının gündemde kalması gerçeğini doğurmaktadır. Günümüzde değişen yasalar ve kadınların iş hayatında kabul görmesinin artması, üst düzey yönetici olmak isteyen kadınların önünde engel olan camdan tavanın ortadan kalkması için yeterli olamamıştır.

Eski çağlardan beri, önyargılar, zorunluluklar ya da insanların bunu tercih etmesi nedeniyle, kadınlar ve erkekler arasında doğanın belirlediği cinsiyetlerine dayanan farklılıktan ötürü bir ayrımcılık sözü konusu olmuştur. Şüphesiz kadın ve erkek birbirinden farklı iki ayrı cinsiyet temsil eder. Her birinin kendine has özellikleri, üstünlükleri ya da zayıflıkları vardır. Önemli olan her iki grubun sahip olduğu üstün yönlerden azami ölçüde faydalanarak, birbirleriyle uyum içinde yaşamalarını sağlamaktır. Bu uyum belki günlük yaşamda daha kolay sağlanabilmektedir, ancak sorun özellikle iş hayatında yaşanmaktadır. Toplumda bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasında dağılımını ifade eden cinsiyet rolleri nedeniyle, bazı meslekler veya pozisyonlar kadın işi olarak tanımlanırken bazıları ise erkek işi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla cinsiyete dayalı ayrımcılık, en yaygın olarak iş ve çalışma yaşamı ile bu yaşama başlama koşullarının geliştirildiği eğitim ortamlarında tartışılmaktadır. Oysa örneğin kadınlar ve erkekler arasında problem çözme yeteneği, çözümlenme becerileri, rekabetin sürdürülmesi, motivasyon, liderlik, sosyalleşme veya öğrenme yeteneği ile ilgili çarpıcı farklılıkların olmadığı belirtilmektedir (Öncer, 2004, 28).

Kadınların aleyhindeki eşitsizliğin, adaletsizliğin ve toplumdaki eril niteliğin çok değişik nedenleri vardır. Bilgisizlik, önyargılar ve gelenekler bunların en başlıcalarıdır. Ünal’a (2003) göre kadın ile erkek arasındaki eşitsizlik ve bunun temelini oluşturan ataerkil kültür, eşitsizliği haklı/olağan

gösteren değerler bütününe dayanır. Kadınların fizyolojik özelliklerin dışında kendilerine özgü psiko-sosyal özelliklerinin de olması olağan kabul edilebilir. Bu özellikler onların

farklılığını yansıtır. Ancak bu özellikler, onlara genel anlamda erkekler karşısında bir üstünlük sağlamadığı gibi, daha aşağı bir konum da yaratmaz ve bu özellikler kadınların aleyhinde eşitsizlik ve adaletsizlik için kullanılamaz. Ancak farklılıkların yönetimi anlayışında bu farklı özellikler, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde göz önünde bulundurularak değerlendirilebilir.

Ünal (2003), ilköğretim okullarında barış ortamının oluşturulmasına (gelişkin bir iletişim, sevgi, saygı, hoşgörü, empati kurabilme, önyargısız olabilme, kendisiyle barışık olma ve farklılıkların bir zenginlik olarak kabul edilmesi) kadın yöneticilerin katkısını incelediği araştırmada, okulda barışçı bir ortamın yaratılmasına kadın yöneticilerin olumlu katkılar sağladığına ilişkin görüş bildirenler, bunu daha çok kadınların hoşgörü, sabır, karşdakini dinleme, şiddete başvurmama, dikkatli, titiz, düzenli olma ve ortamı yumuşatma gibi özellikleriyle açıklamışlardır. Roller incelendiğinde, cinsiyet önemlidir ve kadının annelik rolü temel bir rol niteliğindedir. Kadının mesleki rolleri ise genel rollerin içinde yer alır. Rol çatışması aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, rol gereklerinden birine diğerlerine oranla daha fazla uyması durumunda oluşmaktadır. Bu tür çatışmalar toplumsal değil kişiseldir ve bireyin özellikleri ve yetenekleri ile rol gereklerinin uyumsuzluğudur. Rol çatışmasının diğer bir nedeni de, kişinin davranış düzlemlerindeki rolünü benimseyip diğer davranış düzlemine geçtiği halde rol davranışını aynı sürede değiştirmemesidir. Dereli vd. (2007: 61)' de kadın ve rollerini incelemekte ve geleneksel olarak kadının rolü evin kızı, eş ve annelik gibi temel rollerle ifade edilmektedir. Rol çatışması yaşayan çalışan kadının rollerini değiştirmekte zorlanması, bir anlamda rollerinin önceliğine temel rollerini koymasına neden olmuştur. Bugün çalışan kadınların birçoğu çocuklarına yeteri kadar vakit ayıramadıkları için

“vicdan azabı” çektiklerini dile getirmekte ve kimi zaman bu duygu onların iş hayatından ayrılmaları ile sonuçlanmaktadır.

Yukarda değinilen araştırmalarda da ortaya çıktı gibi, iş yaşamında başta kadınlar olmak üzere düşük temsil oranına sahip gruplara yönelik dolaylı ayrımcılık uygulaması olarak bazı engeller söz konusudur. Bu engeller “*cam tavan /şeffaf çatı (glass ceiling)*” olarak adlandırılır. Cam tavan, kadınları ve azınlıkları tepe yönetim pozisyonlarından ayıran görünmez bir bariyerdir. Kadınlar, cam tavandan yukarıya doğru bakabilir ve tepe yönetimini görebilirler ancak önleyici davranışlar, yükselişlerinde görünmez engelleri oluşturur. Örgütlerde görülen bir diğer bariyer ise, tek taraflı görünmez bir engel oluşturan “*cam duvarlardır (glass walls)*”. Cam duvarlar ise, kadınların ve azınlıkların yatay olarak, icra /hat yöneticiliği alanlarında ilerlemelerinin engellenmesi olarak tanımlanabilir. Cam tavan alenen ortada olmadığı için genelde sinsi bir şekilde gerçekleşmektedir. Yöneticiler ve örgütler, kadınlar ve diğer azınlıklar için bariyerler kurduklarının farkında olmamaktadırlar. Örneğin kadınlar, beceri ve rekabet etme seviyelerini yükseltmeleri için onları tepe yönetimine hazırlayacak bir basamak niteliğindeki bazı fırsatlara erkeklerden daha az ulaşabilirler. Aynı zamanda kadınlara yeni beceriler edinebilecekleri iş anlaşmaları sunulmayarak, yetkinliklerini açığa çıkarmalarına izin verilmemiş olur (Öncer, 2004; 31).

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

çalışanlar tarafından da da iş ortamında monotonluğu ve verimsizliği azalttığından dolayı memnun bırakan bir uygulama olarak görülmeye başladığını düşünmektedir.

Ücret

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) yaptığı araştırmada, benzer işleri yapan kadınlar ile erkeklere ödenen ücretler arasında kadınların aleyhinde önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). Buna göre 1980'lerde bir işten erkeklerin aldığı her 1 dolara karşı kadınlar aynı işten sadece 60 sent (0,6 \$) alırken, bu oran 1990'lı yıllarda 70,6 sente yükselmiştir. ABD'de erkekler ortalama yıllık 31.346 dolar kazanırken, kadınlar 17.924 dolar kazanmaktadır. Orta büyüklükteki hastanelerin kadın yöneticileri, eşdeğer erkek yöneticilerin aldığı ücretin yalnızca % 68'sini alabilmektedirler. Güvenlik şirketlerinde bu oran % 55'e düşmektedir (Berton, 1996). Kadınların sayıca daha çok olduğu işlerde bile (öğretmenlik, sekreterlik gibi) kadınlar erkeklere göre daha az ücret aldıkları belirlenmiştir (Saltzman, 1991). Genellikle yönetim kademesindekiler, çeşitli özellikleri ve yönleri ile kendileri gibi olanları daha çok desteklemekte, kayırmakta (demografik kayırmacılık /demographic favoritism) ve ilerlemeline yardımcı olmaktadır. Kanter (1977) bunu "homososyal çoğalma" ya da "homososyal yeniden üretim" (homosocial reproduction) olarak ifade etmektedir. Farklılıklar açısından böyle kötü yönetim gösterilen örgütlerde, farklı olanlar açısından örgütsel bağlılık, iş doyumunu, iletişim, iş stresi gibi konularda çeşitli olumsuzluklar eklenebilir (Akt: Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999)

Konum ve Yer

İş yaşamında önemli bir demografik faktör de çalışanların doğdukları ya da aidiyet (bağlılık) duydukları bölge veya şehirdir. Bu faktör örgütsel iletişimde ve ilişkilerde etkili olabilmektedir. Bölgecilik ya da hemşericilik, grup içi iletişimi ve bağlılığı artırabilir (Öncer, 2004). Ancak özellikle işe girişte ve yükselmeye kayırmacılığa, eşitsizliğe ve ayrımcılığa da neden

olabilmektedir. Örgütlerde yaşanabilecek istenmeyen gruplaşmaların ve çatışmaların önüne geçilmesi için bölgesel farklılıkların iyi yönetilmesi gerekir.

Tecrübe ve Yaş

Bireyin yaşam ve kariyer devreleri paralel olarak gelişir. Her basamak artışında ilerleyen yaşla birlikte iş hayatına dair beklentiler de değişim gösterir. Bireyin yaşam safhaları ile çalışma hayatının birleşmesi sonucu şu evreler ortaya çıkar (Öncer, 2004, 19):

(1) *Kimlik Oluşturma (16-25)*: Bireyin aile ile bağlarının zayıfladığı, kendisini bulmaya eğitimini tamamlayıp gelecek arayışına girdiği dönemdir

(2) *Kariyer Oluşturma ve Geliştirme (25-35)*: Çalışma hayatında kendine uygun kariyer yollarını seçer.

(3) *Yerleştirme ve Kendini Ayarlama (35-45 veya 55)*: Sosyal ilişkilerini asgari düzeye indirir ve tüm gücünü işine verir (4) *Azalma*: Fiziksel ve zihinsel kapasite ile kariyer isteği ve motivasyonunun azaldığı

Hangi yaşta çalışanların "yaşlı" statüsüne gireceği sorusunun evrensel bir cevabı yoktur .Yaşlı çalışanların daha az esnek oldukları ve onların deneyim ve yeteneklerinin artık bir değer taşımadığı şeklinde kalıp düşünceler vardır. Ayrıca yaygın olan bir düşünceye göre, üretkenlik yaşla ters orantılıdır, bireyin becerisi; özellikle hız, çeviklik, güç, koordinasyon ve entelektüel dürtü zaman geçtikçe azalır ve bu durum üretkenliğin düşmesine neden olur. Ancak üretkenlik işin niteliğiyle yakından ilgilidir ve yaş ilerledikçe deneyimin artmasından ötürü, deneyim gerektiren işlerde yaşın ilerlemesi üretkenliği de arttıracaktır (Robbins, 1989).

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

Örgütte yaş dağılımının farklı olması gençler ile yaşlılar arasında nesil çatışması yaratmakta ve deneyim açısından bir farklılık oluşturmaktadır. İnsanların hayat boyu kazandığı edinimlerin bileşkesi olan *deneyim* genellikle, çalışanın yaşıyla beraber düşünülmemekte ve daha ileri yaş daha çok deneyim olarak nitelendirilmektedir. Ancak bu değerlendirmelerde bireyin yeteneği, tutumu, ilgisi ve motivasyonu göz ardı edilmemelidir. "*Gençler düşünbilseydi, yaşlılar yapabilseydi*" sözü, örgütte yaş ve deneyim farklılığını ifade eden veciz bir sözdür. Örgüte yaşlılar; yeni yöntem ve teknolojilere uyum sağlamakta görece güçlük çekerken, yeni katılan gençler de deneyim eksiklikleriyle sıkıntı yaşayabilmektedir (Begeç, 2004, 28). Ancak işgörenlerin yaş aralıklarının farklılaşması, örgütün müşteri yelpazesini genişletmekte ve pazar payını artırmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). Dolayısıyla enerjik ama deneyimsiz gençler ile deneyimli yaşlı kuşak arasındaki bu farklılık, birbirini tamamlayacak şekilde örgütün sürekliliği ve verimliliği yönünde uygun politikalar geliştirilerek yönetilmeli ve değerlendirilmelidir.

Sosyal ve Kültürel Farklılıklar

Örgütlerde işgörenler farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip olur. Bunların bazıları ;

1. Sahip olunan özellikler
2. Benimsenen değerlerdir.

Kültürel farklılıkların yönetici davranışları üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, kültürün problem belirleme ve karar verme davranışlarında etkili olduğunu belirlemişlerdir. Örgütlerin çalışanları farklı kültürlerden oluştuğu gibi, pazardaki hedef kitlelerin kültürleri de farklılıklar gösterir. Tüketiciler üzerinde bir araştırma yapan Redding (1999), tüketicilerin bir malı alırken sosyo-kültürel kimliklerinden etkilendiklerini ortaya çıkarmıştır.

Farklılıklara saygı duymak küresel barışın ana koşuludur. Memduhoğlu (2007: 37) yakın zamanda meydana gelen ve etkisi hala devam eden karikatür krizini bu duruma örnek vermiştir. Bizim gibi düşünmeyen ya da dünyayı bizim gibi yorumlamayanlara saygı duymamanın aslında tüm insanlık için ne büyük bir tehlike olduğu karikatür kriziyle daha iyi anlaşılmıştır. Bu kriz, karşıdakinin yaşam şekline, değerlerine ve kutsallarına saygı duymak ve onları anlamaya çalışmak yerine; onları küçümseme, hor görme ve aşağılama zihniyetinin dışavurumu sayılabilir. Dolayısıyla, farklılıklara duyarsızlık, uygarlıklar arasında bile böylesi ciddi sorunlara yol açabilecek potansiyel tehlikeler taşır. Bu tehlikenin önüne geçmek ve farklılıkları bireysel, toplumsal ve küresel avantajlara çevirmek, onları iyi yönetmekten ve yönetim yapılarına katmaktan geçer.

Örgütlerde işgörenler arasında yaşanabilecek bazı sosyal ve kültürel farklılık alanları şöyle sıralanabilir: Din ve felsefi inanç farklılığı, düşünce ve politik tercihlerde farklılık; farklı düşünme ve yaşama eğilimleri; dünyayı farklı algılama yolları; kültürel altyapı farklılığı; farklı yaşam tarzları; gelenek, örf, adet ve değer yargılarında farklılık; eğitim ve gelir düzeyinde farklılık ve farklı medeni durumla izah edilebilir.

Paradigmalar

Farklılık üzerine anlayışımızı arttırmak için bugünün iş gücünü etkileyen üç farklılık modeli inceleyeceğiz:

- 1. Ayrım ve İyilik:** Memduhoğlu (2007) söz konusu paradigmanın, asimilasyonu, renge ve toplumsal cinsiyete karşı konformizmi (tutuculuk / bağlılık) idealleştirdiğini ifade ediyor. Paradigma şu mantığa dayanır:

Önyargı yüzünden belli demografik grupların üyeleri firmaların dışında

kalmıştır. Hakkanîyet açısından firmanın bileşiminin toplumun

yapısını tam

olarak yansıtmasını sağlamak amacıyla, bileşimi yeniden yapılandırmaya

yönelik çalışma yapılması gerekir. Bu yüzden çalışanların hepsine eşit ve

saygıyla davranılmasını ve bazılarına diğerleri karşısında adil olmayan bir

üstünlük tanınmasını sağlayacak yönetim süreçlerine ihtiyaç vardır.

2. Erişim ve Meşru olma: Memduhoğlu (2007) bu paradigmanın da farklılıkların kabulüne ve yüceltilmesine dayanır. Buna göre firmalar daha fazla çeşitlilik taşıyan bir müşteri çevresine erişmeye çalışır, demografik yapılarını hedeflenen tüketicilere uydururlar. Bu paradigmanın temel mantığı şudur:

Gelişen ülkelerde farklı gruplar tüketici olarak hızla güçlenmektedir.

Firmanın, bu farklılaşmış kesimlere ulaşabilmeye yardımcı olması için,

demografik yönden daha fazla farklılık taşıyan bir işgücüne ihtiyacı vardır.

Firmanın müşterilerini daha iyi anlaması, onlara daha iyi hizmet vermesi ve

onların gözünde meşruluk kazanması için birden çok dilin becerisine sahip

çalışanlara ihtiyaç vardır.

3. Çeşitliliği iş perspektiflerine bağlama: Memduhoğlu (2007)'na göre bu paradigmaya eğer çalışanların farklılıklarından yaratıcı fikirler ortaya koymak amacıyla yararlanmaları sağlanırsa, yararlı öğrenme gerçekleşebilir ve örgütler misyonlarını yerine getirmede daha etkin olabilir. Bu paradigmaya göre örgütlerin kimlik grubu farklılıklarını örgütsel öğrenme, gelişme ve yenilenmenin hizmetine sokmasına yardımcı olan sekiz önkoşul vardır: (1) Lider kadrosu, çeşitlilik taşıyan işgücünün farklı çalımsa perspektifleri ve

yaklaşımları içereceğini anlamalı, görüş ve kavrayış yeterliliğine gerçekten değer vermelidir. (2) Liderler, farklı perspektiflerin dile getirilmesinin örgütün önüne çıkaracağı öğrenme fırsatlarını ve zorlukları görmelidir. (3) Örgütsel kültür, örgütte herkese yönelik olarak yüksek performans standartları beklentisi yaratmalıdır. (4) Örgütsel kültür, kişisel gelişmeyi harekete geçirmelidir. (5) Örgütsel kültür, açıklığı özendirmelidir. (6) Örgütsel kültür, iş görenlerin kendilerine değer verildiğini hissetmelerinin sağlamalıdır. (7)

Örgütün iyi ifade edilmiş ve yaygın bir şekilde kavranmış bir misyonu olmalıdır. (8) Örgütün bürokratik olmayan, nispeten eşitlikçi bir yapısı olmalıdır.

Felsefik ve Dini Değerler

Toplumların yaşam tarzlarını düzenlemede din önemli bir yer tutar. Dinler, uygulama şekilleri değişmekle beraber tüm toplumlarda mevcuttur ve kültürü oluşturan unsurlardır. Örgütlerde genellikle bireylerin dini inançlarını vurgulayan davranışlarda bulunmaması istenir. Ancak dini kimlik, işyeri girişinde kapıya teslim edilecek bir değer değildir. Bu sebeple de, örgütlerde çalışan bireylerin mensup oldukları dini sistemlerden kaynaklanan farklılıklar önemli ve hassas bir konudur (Öncer, 2004, 59).

Örgütler ve çalışanlar açısından dini inançlardan kaynaklanan sorunlar aşağıdaki şekilde yaşanabilmektedir (Benent, 2001; akt. Öncer, 2004, 63):

- > Çalışanlar dini tatil günleri için izin isteyememekte ya da izin verilmemektedir.
- > Çalışanların gün içinde ibadet saatlerinde ara almalarına izin verilmemektedir.
- > Dini inanç nedeniyle özel şekilde bıyık bırakmaları ve yüz işaretleri taşımalarına izin verilmemektedir.
- > Dini inanç nedeniyle başörtüsü gibi bazı dini kıyafetlerin giyilmesi sorun yaratabilmektedir.

- > Dini kıyafet ya da sembollerden ötürü bunları giyen ya da takanlarla dalga geçilebilmekte, bunlar terfi alamamakta ya da işten çıkarılmaktadır.
- > Dini inancı yansıtan kıyafet ya da semboller, bunarı benimsemeyen azınlıklar üzerinde psikolojik bir baskı yaratabilmektedir.

Yukarıdaki davranışlar temel alınarak örgütlerde bireylere dini yönden ayrımcılık uygulanabilmekte ve bu bireyler de işyerlerinde dinsel önyargının olduğunu düşünerek, performans kaybına uğrayabilmekte, bu sebeple işyerlerini dahi değiştirebilmektedirler. Bu durum aslında örgütler için de verimlilik kaybı, yetenekli elemanı kaybetme gibi sorunlara yol açabilir. Örgütlerde dini inanç ve değerlere saygılı politikalar uygulanırsa, bireyler dinleri yüzünden ayrımcılığa maruz kalmaz, motivasyonları, işdoyumları ve verimlilikleri artar. Bundan hem çalışanlar, hem de örgüt kazançlı çıkar.

Tarihsel olarak bakıldığında, İslam toplumlarında “fasık veya zalim olsa dahi halife- sultana veya yöneticiye itaatin gerekli olduğu” ilkesinin, bir siyasal davranış prensibi olarak benimsetilmeye çalışıldığı ve benimsendiği görülebilmektedir.” (OkumuG, 2009: 324). Dinin çalışma yaşamı içindeki rolü yüksektir. Çünkü insanların büyük bir bölümü bir dine mensuptur ve bu dinin gereklerine göre yaşamaktadır. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi din insanların en hassas alanlarıdır. Günümüz şartlarında örgütlerin etkin ve verimli olabilmeleri için insanların dinlerine saygı göstermeleri ve bunları düşünerek düzenleme yapmaları gerekmektedir. Örneğin bir Hıristiyanın pazar günü kiliseye, bir Müslümanın ise cuma günü camiye gitmesine izin verilmelidir. Örgüt çalışanları arasında farklı dinlere mensup insanların bir arada verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi için karşılıklı hoşgörü çok önemlidir. Çalışanların farklı dinlere saygı ve hoşgörü ile bakmasını ve din farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları engellemek için farklılıkların yönetimi uygulaması hayati bir önem taşımaktadır.

Medeni Durum

Kişinin yoğun olarak zamanını geçirdiği iş ve aile ortamları farklı beklentiler ve rolleri içermektedir. Kişinin yeterli zamanının olmaması, stres, iş güvenliği, aile yapısı gibi unsurlar iş-aile çatışmasına neden olarak iş doyumunu dolayısıyla üretkenliklerini etkilemektedir. Evli veya bekar olmanın üretkenlik üzerine etkilerini inceleyen yeterli araştırma bulunmamaktadır. Evli bireylerin sorumluluklarının artması ile daha düzenli iş hayatını tercih ettikleri ve özellikle kadınların devamsızlığının çocuk sayısı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Buchanan ve Huczynski, akt. Öncer, 2004, 40). Çalışma yaşamında evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları görülmektedir. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir.

Kişisel Özelliklere İlişkin Farklılıklar

Her birey farklıdır ve bu doğaldır. Örgüt içindeki her çalışan farklı kişilik özelliklerine, farklı bilgi ve beceri düzeyine, farklı yeteneklere ve farklı davranış stillerine sahiptir. Aynı zamanda her insanın olduğu gibi çalışanların da psikolojik, ruhsal ve duygusal yapıları ve dünyaları da farklıdır. Örgüt yönetiminde bu farklılıkların dikkate alınması gerekir. Bu farklılıklar insan doğasına ilişkindir. Bunların farkında olmak ve bunlara karşı duyarlı olmak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur.

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

Bireysel farklılıklar çeşitli kişisel özellikleri ifade etmektedir. Bireysel farklılık deyince akla gelen zeka, yetenekler, kişilik özellikleri, sosyal özellikleri ve duygusal özellikler diye ele alınabilir.

Şahsiyet

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

Kişilik, bireyin başkalarıyla etkileşimini ve onlara karşı tavrını belirleyen, kendine özgü doğasını oluşturan niteliklerin bir bileşimi ya da bir kişinin bakışını, düşüncesini, davranışını ve duygularını belirleyen fiziksel ve ruhsal özelliklerinin bütünüdür. Bu açıdan bakıldığında kişilik, hem genetik özelliklerin aktarımı hem de çevresel faktörlerin (kültürel değerler ve normlar) bir sonucudur, yani hem doğuştan gelen hem de terbiyenin bir bileşimidir. Örneğin bir yapboz çeşitli özelliklere sahip değişik şekillerin belirli bir mantık çerçevesinde bir araya toplanmasından oluşmaktadır. İnsanlar normal ve çalışma yaşamlarında farklı davranış biçimleri sergilerler. Dışarıdan gelen her türlü uyarıcı unsur, bireylerde farklı tepkilere neden olur ve bu tepkilerle kişilik sürekli olarak gelişmektedir. Bu anlamda bireylerin yaşamda karşılaşılan sorunları çözebilmelerinde ve çalışma yaşamının getirdiği olumsuzlukları aşabilmelerinde kişilik faktörü önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü kişilik, bireyin dış dünya ile olan ilişkisinin şekillenmesinde önemli bir olgudur. Kişilik, bireyin kendi içinden başlayarak ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik çevre ile şekillenmekte; toplumsal yapıda var olan örf, adet, gelenek ve değer yargılarıyla da bireyi sosyal bir dünya ile buluşturmaktadır. Bu anlamda kişilik, bireyi hayatta tutan, onu yönlendiren ve kendisi ve çevresiyle ilişkilerini belirleyen bir güç olarak da görülebilir (Soysal, 2008: 1).1950'lerden itibaren, kişilik özelliklerinin boyutlarını tespit etmek üzere faktör analizi çalışmaları yapılmıştır. Bu analizlerde kişilik modellerinin faktör sayılarının üç ve yedi arasında değiştiği

gözlenmiştir. Ancak en yaygın ve hepsini kapsayan beş faktör analizidir.

Bunlar (Yelboga, 2006: 199);

Ø Dışadönüklük (Extraversion): Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın (yüksek puan); mesafeli, sakin, içedönük, yalnızlığı tercih eden (düşük puan)

Ø Açıklık (Openness): Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı (yüksek puan); geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz (düşük puan)

Ø Duygusalılık (Emotional Stability): Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı (yüksek puan); endiseli, gergin, çekingen (düşük puan)

Ø Geçimlilik (Agreeableness): Alçak gönüllü, iş birliğine inanan, samimi anlayışlı (yüksek puan); şüpheli, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı (düşük puan)

Ø Sorumluluk (Conscientiousness): Sistemli, azimli, başarıya yönelik, hırslı, titiz (yüksek puan); plansız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz. (düşük puan) Kişilik bireylerin örgütlerde iş yapma stillerini ve motivasyonlarını etkilediği gözlemlenmiştir. Örneğin otorite ile büyüyen veya yetişen bireylerin bu tür bir örgüt istediği belirlenmiştir. Diğer yandan örgütteki çalışanların ilk işe girerken ki gereksinimleri ve kişilik özellikleri, farklı mevkilere yükseldikçe ve deneyim arttıkça hızla değişmektedir. Yöneticilerinde bu durumu dikkate alarak yönetmeleri gerekmektedir (Balay ve Sağlam 2004: 24). Örgütteki çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerine göre işlerde görevlendirilmesi, örneğin konuşkan, sosyal, dışa dönük kişilerin halkla ilişkiler bölümünde; duygusal yönden sağlam, güvenli kişilerin mali işlerde; meraklı kişilerin ar-ge bölümünde çalıştırılmaları uygun olacaktır (Begeç, 2004: 24).

Yetenek ve Kabiliyet

Kabiliyet bir kişinin bir şeyi öğrenme yeteneğini; yani potansiyeli ifade eder. Beceri ise kişinin sahip olduğu bilgi ve ustalıklı belli bir işi yapabilme kapasitesidir. İşe almada kabiliyet ve becerinin çok önemli kriterler olduğu, kabiliyet ve becerilerine uygun işlerde çalışanların işlerinden daha fazla doyum elde ettikleri ileri sürülmüştür (Schermerhon ve diğerleri, 2000, 61-75; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Zihinsel ve Duygusal Yetenek

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

Zekânın bu güne dek pek çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan birine göre; "zihnin öğrenme, öğrenilenden yararlanabilme, yeni durumlara uyabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneğidir". Bu tanımdan hareketle yaratıcılık zekânın en üst işlevi gibi görünmektedir (Giddens, 2000, 450).

Zekâ türlerine ilişkin farklı sınıflandırmalar vardır. Günümüzde zeka genel bir sınıflamayla zihinsel (IQ) ve duygusal (EQ) olarak ayrılmaktadır. İnsanlar sahip oldukları iki zeka türünden IQ ile düşünmekte, EQ ile hissetmektedirler. Farklı gibi gözükse ancak birbirini tamamlayan bu iki kavrama biçimi, zihinsel yaşantıyı oluşturmak için sürekli etkileşim halindedir. Zihinsel zeka; bireyin anlama, düşünme, öğrenme, gözlemde bulunma, sorun çözme ve algısal ilişkilerle ilgili zihinsel işlevlerin toplamını oluşturan zihnin etkili kullanım kapasitesidir. Örgütte işgörenlerin de zihinsel zekaları ve yetenekleri beş kısma ayrılır:

- (1) Dili kullanma (sözlü yetenek),
- (2) Matematiksel işlemleri yapabilme (sayısal yetenek),

(3) Şekilleri ve boyutları algılama (uzaysal yetenek),

(4) Mekanik ilkeleri anlama (mekanik yetenek),

(5) EI becerisi. Farklılıkların yönetimi anlayışı, işgörelere bu zihinsel farklılıklarına uygun işlerde daha fazla sorumluluk verilmesini öngörmektedir. Duygusal zeka ise; kendini tanıma (özbilinç) ve harekete geçirebilme, bütün aksiliklere karşın yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek doyumunu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntılarını düşünmeyi engellememe, başkalarını anlama (empati) ve umut besleme gibi duygusal yeteneklerin toplamıdır (Begeç, 2004, 20-21).

Sosyal Özellikler

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

Sorun Çözme Metodu

Carl Jung'un çalışmasına göre sorun çözme stili sosyal özellikleri temsil eden bir ölçüttür. Bu stil, kişinin sorun çözme ve karar alma aşamasında bilgiyi toplama ve değerlendirme biçimini gösterir. Kişilerin bilgi toplama ve bunları değerlendirme biçimlerine göre dört ayrı sorun

çözme stiline sahip oldukları gözlenmiştir. Bunlar: *Duyu-hissetme, sezgi-hissetme, duyu-düşünme ve sezgi- düşünmedir*. Bilgi toplama ve anlama yöntemi duyu ile başlar sezgiye kadar gider.

Bilgi toplandıktan sonra değerlendirme süreci başlar, bu süreç hislere ağırlık vermek, düşünceye ağırlık vermek arasında değişir. Son olarak, sorun çözme tarzlarındaki farklılıklar, görevin bilgi işleme ve değerlendirme gerekleriyle uyuşma derecesine göre önem arzeder.

Kişisel Özellikleri

Bireyin bir dizi olayla ilgili olarak, inanç ve kişisel eğilimleri kadar, olayın sosyal ve fiziksel oluşumu hakkında düşünme eğilimidir. Örneğin bu eğilimlerden *denetim odağı* bireyin kendi yaşamını ne ölçüde denetleyebildiği duygusudur. *İçten denetim odaklı olanlar*, kendi yaşam ve kaderlerini denetleyebileceklerine inanan insanlardır. Buna karşın, *dıştan denetim odaklı olanlar*, olayların, kendi denetimleri dışında çevresel faktörler yoluyla olduğuna inanırlar.

Duygusal Özellikleri

Bireyin deneyimlerinin, duygusal sıkıntıları, rahatsızlıkları veya kabul edilemez eylemleri ne şekilde ve ne ölçüde karşılayabildiğinin değerlendirilmesidir. Örneğin, *A tipi yönelimliler*, sabırsız, başarıya arzulu ve mükemmeliyetçi olurken, *B tipi yönelimliler daha çok* kolay olana talip ve A tipi yönelimlilere göre daha az rekabetçi özelliklere sahiptirler.

Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik

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

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

Fiziksel güç ve yetenek, bir görev için gerekli olan vücut hareketleri, bireyin sahip olduğu kas gücü, dayanıklılığı, hareket yeteneği, sürati ve çabukluğu olarak tanımlanabilir. Fiziksel yeteneğin, genellikle geçerli olduğu iş alanları güvenlik örgütleri, inşaat sektörü ve diğer kas gücüne bağlı endüstriler ile profesyonel spor dallarıdır. Örneğin gerekli fiziksel yeteneğe sahip olmayanlar emniyet teşkilatında polislik yapamazlar. Çünkü polislik görevi, bedensel güç ve sağlığa sahip olmayı gerektirir. İnşaat veya madencilik gibi yoğun kas gücü gerektiren alanlarda çalışanlar meslek yaşamları boyunca kazma kürek sallayabilecek, ağır inşaat malzemelerini taşıyabilecek fiziki yeterliliğe sahip olmalıdırlar. Aynı şekilde fiziksel yetenek profesyonel sporcuların performansları için de önemli bir olgudur (Wagner ve Hollenbeck, akt. Begeç, 2004, 17).

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

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

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

FARKLILIKLARIN YARARLARI VE SAKINCALARI

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

Farklılıkların örgütsel etkileri üzerinde yapılan araştırmaların çoğu farklılıkların bireysel ve örgütsel yararlarının nasıl artırılacağı, potansiyel sakıncalarının nasıl azaltılacağına yoğunlaşmıştır (Gilbert ve Ivanchevich, 2001).

Farklı yetiştirme koşullarından ve kültürel arkaplanlardan gelen insanlar kendileri olma özgürlüklerine sahip olmak ve bunu kullanmak isterler. Farklı olmak; her insanın kendine özgü bakış açısı, ilkeler bütünü, güçlü ve zayıf yanları ve insanlararası ilişkileri olması anlamına gelir. Bu farklı özellikler herkes için ayrı niteliktedir ve kişiyle özdeşleşmiş bir yapıdadır. Kişi çalışma ortamında sahip olduğu niteliklerinden vazgeçmeden, ancak diğer insanların niteliklerine de saygı göstererek farklı olmayı sürdürür. Bu açıdan farklılık, örgütler için hem bir avantaj hem de sorun çıkarıcı bir olgu olarak düşünülebilir. Dolayısıyla işgücü farklılıkları örgütsel açıdan çeşitli avantajlar sağlarken aynı zamanda kimi sakıncalara da yol açabilmektedir. Bu sakıncaların savuşturulması, onların iyi yönetilmelerine bağlıdır (Rosen, 1998; Dessler, 2000).

Toplumsal Yararlar

Toplumun sağlıklı bir şekilde büyümesi ve hayatını devam ettirebilmesi toplumsallaşma sisteminin sağlıklı bir şekilde sürmesi ile mümkündür. Daha fazla insanla iletişime geçer. Kendi başına yapamayacağı işleri, üretemeyeceği ürünleri, başka iş imkanları sayesinde üreten insanlardan alır. Kendini daha güçlü ve güvende hisseder.

Değişime karşı daha hızlı tepki gösterme ve daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma; en iyi yetenekleri çekme ve örgüt içinde tutma; işgören etkililiğinin yükseltilmesi, pazar paylaşımında en iyi konumu kazanma; işgörenler arasında iletişimi artırma; yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşme; çok kültürlü ilişkiler ve yabancı müşteriye duyarlılık; daha etkin karar alma, sorun çözme ve örgütsel esneklik yoluyla çalışanların morallerini ve örgütsel etkililiği artırma; çevresel değişime daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma; iş bırakma, devamsızlık ve iş davalarına yönelik maliyetlerde azalma ve etkili bir oto kontrol sistemi, farklılıkların yönetimine ilişkin akla ilk gelen yararlar olarak görülmektedir (Von Bergen, Soper ve Foster, 2000, 285; Mollica 2003). Örgütler daha fazla kar etmek, rekabet edebilmek veya ayakta kalabilmek için maliyetlerini minimum düzeye çekmeye çalışırlar ve örgütlerdeki önemli bir maliyet unsuru da insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarını uzmanlaştırmak, onlara eğitim vermek ve kariyer imkânları sağlamak örgüte ek bir maliyet yüklemektedir. İnsan kaynaklarından maliyet tasarrufu yapabilmek için, iyi bir örgüt düzeni oluşturulmalı, farklı bireysel özelliklere sahip ve alanında uzman bireyleri iş görme süreçlerine katılımını sağlayarak, onlara eğitim vermeden bilgilerinden faydalanarak sağlanabilir. Bireylerin farklılıkları tespit edilerek özelliğine en uygun işe yerleştirilerek en üst derecede fayda sağlanabilir. Bu şekilde bireysel farklılıklardan yararlanarak örgütlerde maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir (Begeç, 2004: 122). Örneğin dünyanın her yerinde iş ağına sahip olan TNT şirketi, küresel çapta farklılıkların yönetimi ve katılımı stratejisine sahiptir. Bu konuda sayısız farklılıkların yönetimi ödülü kazanan TNT Avusturya, farklılıkların

yönetimini etkin bir şekilde uygulaması sonucunda 2000 yılında %25 olan yıllık çalışan hareketliliğini 2003 yılında %10 seviyesine indirmeyi başarmıştır ve işe devamsızlıkta da aynı başarı sağlanmıştır. Özürlü çalışanların istihdamı ile de vergilerde €15,000 tasarruf sağlamıştır (Keil ve diğ., 2007: 9). Çalışanlar arasında var olan farklılıklar hızlı karar verme ve sorunların kolay çözülmesinde etkili bir rol oynamaktadır. Sorunların kolay çözülmesi ve kararların hızlı alınması için sadece farklı kültürlerden ve farklı özelliklere sahip insanları bir araya getirmekle sağlanamaz ancak farklılıkların yönetimin etkin bir şekilde uygulanması ile gerçekleşebilmektedir. Bu yönde yapılan bir araştırmada A, B ve C isimlerinde 3 grubun sorun çözme oranları karşılaştırılmıştır. A grubunda yer alan çalışanlar birbirleri ile benzerlik gösteren bireylerden oluşmakta, B grubu farklı özelliklerde çalışanlardan oluşmakta ve C grubu ise yine farklı özelliklere sahip insanlardan oluşmakta ancak bu gruba farklılık eğitimi verilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre farklılık eğitimi almayan B grubunun sorun çözme oranı A grubuna göre düşük çıkmıştır. Ancak farklılık eğitimi alan C grubu benzer özellik taşıyan A grubuna göre altı kat daha fazla sorun çözme oranına sahiptir (Gümüş, 2009: 52). Sanayi devriminden sonra yenilikler rekabet avantajının anahtar kaynağı olmuşlardır. Yeniliklerin yönetilmesinde sorunlu ve maliyetli olmasına rağmen, yenilikler birçok örgüt için yapılması zorunlu olan işlerin arasında en üst sıralarda yer almaktadır. Bu konuda yapılan araştırma sonuçlarına göre yenilik yapan örgütlerin kazanımları yüksek kar oranı ve pazar payı şeklinde olmuştur. Yenilikler sayesinde yeni iş alanları açılacağından ve mevcut kaynaklar daha etkin kullanılacağından istihdam oranı yükselecek, verimlilik ve ülkelerin ekonomik zenginliği artacaktır. Yaratıcı ve farklı düşünce sonucunda elde edilen fikirler yeniliklerin kaynağını oluşturmaktadır. Örgütlerde karşılaşılan sorunlara çözüm üretme sürecinde yaratıcı düşünce, müşteriler, çalışanlar ve uzman gruplardan oluşturulan takımlar tarafından üretilir. Bu takımlar ne kadar farklı özellikte bireylerden oluşursa, yaratıcılık da o düzeyde yüksek olacaktır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 58).

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

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

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

Cox ve Blake (1999) etkili yönetilen kültürel işgücü farklılığının *örgütsel düzeyde* yararlarını şöyle sıralamıştır:

- (a) *Maliyet*: İşgücü sirkülasyonunu (turnover), işten ayrılma ve işe devamsızlık oranlarını düşürerek maliyeti azaltma,
- (b) *İnsan Kaynakları*: En iyi personeli cezbetme ve işe alma,
- (c) *Pazarlama*: Kültürel duyarlılık anlayışı geliştirme ve pazar payını artırma,

(d) *Problem Çözme*: Problemlere daha geniş perspektiflere dayalı eleştirel çözüm önerileri geliştirme,

(e) *Yaraticılık*: Artan yenilik ve yaratıcılık, (f) *Sistem Esnekliği*: Çevredeki değişmelere uyum sağlama ve daha hızlı tepki gösterme yönünde örgütsel esneklik,

(g) *Rekabet*: Rekabet avantajlarını artırma, (h) *Kar*: Yüksek örgütsel verimlilik ve kar sağlama.

İşgücü farklılıklarının bireysel ve örgütsel açıdan önemli bazı potansiyel yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Eleman Seçimi ve Görev Verme

Örgütsel etkinliğin en önemli faktörlerinden biri aynı işi yapan insan işgücünü firmaya çekip bu firmada kalmalarını sağlamaktır. En yetenekli ve başarılı kişilerin aynı özellikleri gösteren gruplar içinden çıkmadığı gerçeği göz önüne alındığında, farklı gruplardan insanların örgüte katılmalarını sağlamak toplam kalite anlayışının da göstergesidir. Farklı gruplardan eleman bulmanın olumlu olacağı düşüncesi, dünyanın önde gelen şirketlerindeki uygulamalarla ve buralarda yapılan çalışmaların sonuçlarıyla da güçlenmiştir.

Hayati Yarış ve Pazarlama

Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer (2003) tarafından yapılan araştırmada demografik açıdan farklı çalışanların olduğu örgütlerin, bir yenilik ve buluş odaklı strateji geliştirme ve izlemeye daha yatkın oldukları sonucuna varılmıştır. Bu strateji, örgütün, çalışanları alternatif problem çözme yaklaşımları sergilemeleri yönünde cesaretlendirmesini ve yaratıcılığa yönlendirmesini vurgular.

Eğitim ve Farazi

Örgütlerdeki yenilikçi tutumu inceleyen Kanter (1999), çalışma grupları içindeki heterojenliğin, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Buna göre heterojen yapıdaki çalışma grupları, homojen

gruplara göre daha yaratıcı ve yenilikçi bir tutum sergilemişlerdir. Kanter, yenilikçi firmaların da farklı fikirleri ve bakış açılarını birarada görebilmek için, özellikle heterojen çalışma grupları oluşturduklarını belirlemiştir.

Farklı sosyo-kültürel değerlere sahip kimselerin farklı davranışlar sergilemesi beklenir. Buna göre örgütlerde kültürel farklılıklar, farklı bakış açıları ve farklı yaklaşımlar sağlar. Şu halde kültürel farklılıkların örgütsel yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırdığı söylenebilir. Kanter'e (1999) göre, çalışma grupları içindeki heterojenlik, yaratıcılığı ve yenilikçiliği olumlu etkiler. Yani iş takımları içindeki farklılıklar, takımın yaratıcı ve yenilikçi tutum ve uygulamalarını artırır. O'na göre yenilikçi örgütler, farklı fikirleri ve bakış açılarını birarada görebilmek için özellikle heterojen çalışma grupları oluşturmalıdır.

İş Memnuniyeti

Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza ve Gatto, (2002) yaptıkları araştırmada farklılıkların yönetimi ile müşteri memnuniyeti ve çalışanların işdoymu arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, farklılıkların dikkate alınmasının ve iyi yönetilmesinin müşterilerin memnuniyetini ve işgörenlerin işdoymunu artırdığını belirlemişlerdir. Aynı şekilde Gilbert ve Stead (1999), yaptıkları araştırmada farklılıkları yönetme anlayışının benimsendiği işlerde çalışanların işdoymu yüksek bulunmuştur.

Topluluklarda Esnek Olma

Örgütsel esnekliğin farklılıklardan etkilendiğine dair çeşitli iddialar vardır. Bunlardan birisi, küçük grup elemanlarının daha esnek düşünce yapısına sahip olmalarıdır. Örneğin, yapılan araştırmalarda kadınların belirsizliğe daha çok dayanabildikleri saptanmıştır. Belirsizliğe karşı gösterilen tolerans birçok faktörle (karmaşık düşünce tarzı ve belirsiz işlerin yapılmasındaki üstünlük gibi) esnekliğe bağlanmıştır. Buna ek olarak araştırmalarda birden fazla dil bilenlerin daha üst seviyede alternatif düşünme yeteneğine ve düşünce esnekliğine sahip oldukları görülmüştür.

Dar düşünce, esnek olmama ve "iyi" kelimesini standartlaştırmaya çalışma; gruplara farklı çalışanların katılımını engellemektedir. Çeşitlilik yaratmadaki kültür değişimi ile örgütsel esnekliği artırmak için yapılması gerekli değişiklikler arasında yakın ilişki olduğu saptanmıştır (Walton, 1994).

Devamlı Yenilenme

Sürekli artan küresel rekabet, müşteri beklentileri ve değişim 21. yüzyıl örgütlerinin temel karakteristikleridir. Örgütler bu değişim ve taleplere cevap vermek zorundadırlar. Çünkü "*ya değiş, ya da öl*" kuralının geçerli olduğu bir durumla karşı karşıyadırlar (Beer ve Nohria, 2000). Örneğin Amerikan firmalarının yaklaşık % 84'ü en az bir kez işe ilişkin büyük değişimler yaşamışlardır ve bu değişimlerin büyük çoğunluğu işgörenlerle ilgilidir (Romano, 1995). Değişimi iyi yöneten örgütler, bu değişimden karlı çıkmışlardır (Clarge, Cao ve Lahenay, 2003).

Araştırmalar; farklılıkların, sürekli yaşanan değişimlere örgütlerin daha hızlı tepki vermesinde ve uyum sağlamasında önemli avantajlar sağladığını ortaya koymuştur. Bu araştırmalar farklılıkların; yaratıcılığı, daha iyi karar verme ve problem çözme uygulamalarını geliştirdiğini (Cox ve Blake, 1991), işgörenler arasında karşılıklı öğrenmelerin daha yoğun gerçekleştiğini (*farklı olandan farklı şeyler öğrenme*) (Reed, 1926), dolayısıyla çevrede yaşanan değişimlere örgütün, örgütte yaşanan değişimlere de çalışanların daha çabuk ve iyi uyum sağlamasını kolaylaştırdığını ortaya koymuştur (Cao ve Lahenay, 2003).

İmaj

Farklılıkların yönetiminin var olması örgüt için toplum gözünde ayrı bir imaj sağlayacaktır. İnsanlar sahip oldukları farklı özelliklere değer verilerek benzer farklılıklara sahip bireylerin istihdam edildiğini gördüğü örgütlere karşı sempati duymaya başlayacaktır. Örneğin, bir bankada tekerlekli sandalye kullanan bir bedensel engellinin istihdam edilmesi, olası bedensel engelli müşterilerin bu bankaya daha sıcak bakmalarını ve

bu bankanın diğer bankalar önünde bir adım öne geçmesi sağlayabilir (Speechly ve Wheatley, 2001, 32).

Topluluklarda ilişkiler Sağlama

İşe alma ve istihdam konusunda kendi içindeki tutumu geri kalmış olsa bile, başta ekonomik işletmeler olmak üzere günümüzde hiçbir örgüt, toplum tarafından ayrımcı olarak tanınmayı göze alamaz. Aksine birçok kuruluş adaletli bir işveren olarak tanınmanın faydalarını görmektedir (Speechly ve Wheatley, 2001, 32).

Problemlere çözüme kavuşturma

Farklılığın, problem çözme ve karar almada getirdiği bazı avantajlar vardır. Bünyesinde farklı kimlikler barındıran gruplarda, problemlere yaklaşım daha geniş ve zengin bir bakış açısıyla olacak, analizler ve değerlendirmeler daha sağlıklı yapılacaktır. Yaptığı araştırmada, gruplar içindeki farklılıkların daha çok alternatifler üretilmesini ve varsayımlar üzerinde daha geniş ve kapsamlı araştırmalar yapılmasını sağladığı görülmüştür.

Gruptaki bağlılığın artması düşünceleri tekdüzeleştirirken, aynı zamanda eleştirel düşünce tarzını azaltır. Bu anlamda, grup bağlılığının gruptaki homojenlikten kaynaklanması kültürel farklılığın önemini ortaya koymaktadır. Gruplar içindeki farklılıklar sayesinde daha çok alternatifler üretilebilir ve varsayımlar üzerinde daha geniş ve kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Nitekim araştırmalar problem çözmede heterojen grupların homojen gruplara göre daha başarılı olduklarını göstermektedir (Cox, 1992).

Örgüt ve Bireyde etkili olma

Adler'e (1991) göre, örgütlerde işgörenlerin dil, fikir, değer, inanç gibi kültürel farklılıklar ile ırk ve etnik köken gibi demografik farklılıkları; onların ve grubun etkililiği üzerinde olumlu etkisi vardır. Örgütte farklı olanlar sadece kendi gruplarının içerisinden enformasyon getirmezler,

işlerin nasıl yapılacağı, proseslerin nasıl tasarlanacağı, hedeflere nasıl ulaşılabileceği, görevlerin nasıl formüle edileceği, etkin ekiplerin nasıl oluşturulacağı, fikirlerin nasıl iletileceği ve nasıl liderlik edileceği konusunda farklı, önemli ve rekabet açısından değer taşıyan bilgi ve perspektifler getirirler. Bu farklı bilgi ve perspektifler örgütteki bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirdiği gibi, imkan sağlandığında bu grupların mensupları, örgütün işlevleri, stratejileri, faaliyetleri, uygulamaları ve işleyiş kuralları konusunda temel varsayımları sorgulamak suretiyle örgütlerin büyüüp gelişmesine katkı sağlayabilirler (Thomas ve Ely, 1999).

Hareketlilik

Günümüzde iş yaşamı niteliği giderek değişmektedir. Bu süreçte artık makineler değil, insanlar üretiyor düşüncesi hâkimiyet kazanmaktadır (Balci, 2000). Günümüz çağdaş yönetim yaklaşımlarında sağlıklı örgütlerin temel özelliklerinden birisi, takım çalışması ve sorumluluğun takımca paylaşılmasıdır (Nassow, 1984; akt. Balci,2000). Mc Gregor'a göre etkili bir takımın altı temel özelliğinden birisi bireylerarası farkların etkili yönetimidir (Balci, 2000).

Çağdaş insan artık paradan çok otonomi, kişisel seçim, özgürlük ve farklı değer yargılarına saygı istemektedir. Bu anlayışla iş yaşamının niteliği de değişmekte, giderek iş doyumunun üretimdeki etkisi önemsenmektedir (Balci,2000). Kendi değerlerine saygı duyulan işgörenlerin duydukları iş doyumunu beraberinde bir sinerji yaratır.

Sakıncaları Farkedebilme

Örgütlerde artan farklılıkların olumsuz yanları üzerine yapılmış çalışmalar da vardır. İş değiştirme, istahdam edilen beyazların ve erkeklerin oranlarının azalması bu olumsuzluklardan bazılarıdır (McMahan ve diğerleri 1998, 198). İşgücü gittikçe farklılaşınca çalışanlara yönelik, şablona göre değerlendirme (kalıp yargı) ve ayrımcılık olasılığı artar. Şablona koymak, bir kişinin bir grup ya da kategoriye dahil olduğunun

kabul edilmesi ve dolayısıyla o gruba yönelik nitelermelerin söz konusu bireye de atfedilmesidir. Örneğin; yaşı ilerlemiş bir kişinin yaşlılar yaratıcı olamazlar şeklinde damgalanması gibi (Schermerhon ve diğerleri 2000, 61; akt. Balay ve Sağlam, 2004). Bazı örgütlerde farklılık yönetimi, örgütlerin büyümekte olan ihtiyaçlarına cevap vermede ve çeşitli sosyal sorunlarına çözüm oluşturmada yetersiz kalabilmektedir. Bunun en önemli nedeni, farklılıkları yöneten liderlerin bu konudaki bilgi eksikliği ve deneyim yetersizliğidir (Von Bergen, Soper ve Foster, 2000).

Okul ve diğer eğitim kurum yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada, görüşme yapılan eğitim liderlerinin bazıları, farklı kültürel ve demografik arkaplandan gelenlerin oluşturduğu bir grubu /takımı yönetmenin daha zor olduğunu ve bu nedenle takımların benzer özelliklere sahip kimselerden oluşturulması gerektiğini savunmuşlardır (Lumby ve diğerleri, 2005).

İşgücündeki farklılıkların örgütsel açıdan önemli potansiyel sakıncaları olabilir. Bu sakıncalar iş yerlerindeki verimsizliklere sebep olabilmektedir. Bu nedenleri, aşağıda maddeler halinde sıralayabiliriz. (Laçınler, 1997):

Bağlı Olma

Farklılık, grup bağlılığını azaltıcı bir etkidir. Bunun sebebi insanların kendilerine benzer insanlarla daha rahat ve huzurlu çalışabilmeleridir. Bundan dolayı bağlılığın homojen gruplarda sağlanması daha kolaydır. Farklılığın grup bağlılığı üzerindeki etkileri ile ilgili üç teori ileri sürülmüştür:

Birinci teoriye göre, grup elemanları arasında toplumsal bir ahenk vardır. Grup elemanları çeşitli farklılıklar gösterdiğinde toplumsal ahengi sağlamak zorlaşır. Örneğin grup liderinin bir bayan olması, erkeklerin dominantlığına bir grup için kabul edilmesi zor bir durumdur. *İkinci teoriye* göre, benzerlik dikkati çoğaltır ve sonucunda bağlılığı artırır. Bundan dolayı

homojenlik gruplardaki yakınlığı sağlar. Fakat demografik benzerlikler, vatandaşlık ve jenerasyon durumla ilgili veya davranışsal bir yakınlık sağlamaz. Bununla birlikte hem demografik benzerlik hem de durumla ilgili benzerlik dikkati etkilemektedir. *Üçüncü teori*, sosyal karşılaştırma teorisidir. Bu teoriye göre, insanlar grup içinde sosyal karşılaştırmalar yapabilmek için homojenliği vurgular. Bunun için gerekirse baskı bile uygularlar, çünkü temel sosyal karşılaştırmalar sayesinde kişisel değerlendirmelerini yapabilirler. Karşılaştırılan kişinin değerlerinin aynı olması karşılaştırmayı daha güvenilir ve kolay kıldığından, farklılık istenmeyen bir durumdur (Ziller, 1963).

Farklılık ve grup bağlılığı arasındaki ilişki, bağlılığın grup performansını ne kadar etkilediğine de bağlıdır. Bununla birlikte, birbirine yüksek derecede bağlı gruplarda üyelik ahlaki ve iletişim, bağlılığın daha az olduğu gruplara göre daha fazla olur. Buna ek olarak heterojen gruplarda iş değiştirmenin homojen gruplara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Bunlara rağmen, araştırmalar bağlılığın grup performansını olumlu etkileyen bir faktör olduğunu göstermemiştir. Hatta geniş çaplı araştırmalar sonucunda yüksek derecede birbirine bağlı grupların, eskiye oranla, üretimlerinin azaldığı saptanmıştır. Ancak verilen görevlerde heterojen grupların homojen gruplar kadar başarılı oldukları saptanmıştır (Fiedler, 1966).

Devamlı İletişim Halinde Olma

Kültürel açıdan homojen gruplarda iletişim, heterojen gruplara göre daha kolay gerçekleşebilir. Heterojen grupların homojen gruplara göre daha çok iletişim zorluğu çektiği ve daha memnuniyetsiz bir ortamda çalıştıkları araştırmalarla da ortaya konmuştur. Grup içindeki farklılıklardan dolayı yanlış anlamalar artabilir, fikir ayrılıkları doğabilir ve insanlar grup arkadaşlarından huzursuz olabilirler. Bunun sonucu olarak, karar alma mekanizması daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işleyebilir. Böylece kültürel heterojenlik içeren grupların yönetimi, homojen gruplara göre daha zor olur (Fiedler, 1966).

Yapılan araştırmalarda kültürel açıdan heterojen grupların homojen gruplara göre daha çok iletişim zorluğu çektiği, daha memnuniyetsiz bir ortamda çalıştıkları ve karar alma mekanizmasının daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işlediği (Fiedler, 1966; Akt: Laçınler, 1997); örgüt üyeleri arasındaki demografik farklılıkların (ırk, etnisite, ulus), örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi olumsuz etkilediği (Milliken ve Martins, 1996) belirlenmiştir. Williams ve O'Reilly (1998), 40 yıllık dönemde yapılan 90 çalışma üzerinde yaptıkları incelemede; çalışmaların çoğunda farklılığın; grup üyeleri arasında düşük etkileşim, artan görev çatışmaları ve sözsüz tacize yol açtığı; grup üyelerinin, ihtiyaçlar ve beklentiler üzerinde ortak noktada buluşmaları ve iletişimleri üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çatışma Yönetimi

İçinde kültürel açıdan farklılıklar gösteren grupların olduğu örgütlerde çatışmaların yaşanması kuvvetle muhtemeldir. Çatışma, genel eğilim olarak örgütte istenmeyen bir durumdur. Çünkü örgütsel ilişkileri, ahengi ve uyumu bozmasından korkulur. Ancak çatışma kimi zaman da istenilen durumdur ve farklılıkların avantajları en iyi şekilde kullanılarak iyi yönetildiğinde örgütsel gelişmeye katkı sağlayabilir. Yönetim biliminde "çatışma yönetimi" kavramı da bu anlamda kullanılmaktadır.

Meşruluk Dengesinin Bozulması

Farklılıkların yönetimi anlayışına yönelik eleştirilerin bazıları, yönetsel uygulamalarda farklılıkların dikkate alınmasının ve ön plana çıkarılmasının, bazı birey ve gruplara yönelik eşitsizliği ve ayrımcılığı beraberinde getireceği ve bunu meşrulaştıracağı kaygısı ile ilgilidir.

Bireylerin demografik, kültürel ve bireysel özelliklerinin farklı olduğu ve bu farklılıkların örgüt yönetiminde dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerektiği temel kabulüne dayanan farklılıkları yönetme

anlayışı, bazen istismar edilerek toplumlar ve uluslar arasında üstünlük iddialarını ve ayrımcılığı meşrulaştırma çabalarına alet edilebilmektedir.

İnsanlar arasında demografik, kültürel farklılıklar vardır. Kişilik özellikleri, yeterlilikleri, ilgileri ve yetenekleri de farklılıklar gösterirler. Kimileri beyin gücü ve bilgi kullanmayı gerektiren alanlarda iyiyken, kimileri de teknik konularda daha iyidir. Bu duruma görede her birey yaşadığı ortama göre farklı özellikleri bünyesinde barındırır. Kimisinin yönetme yeteneği ve becerisi ileriye, kimisi iletişim ve etkileşimgüçlüğü çekmektedir. Kimisi sürekli yeni keşif ve icatlar peşindeyken, kimisi problem çözme becerisine sahiptir. Dolayısıyla kimisi yönetmeye, kimisi keşfetmeye, kimisi teknik çalışmaya, kimisi bedensel çalışmaya yatkındır.

Aynı şekilde farklı dillerin konuşulduğu örgütler için iletişimi ve etkileşimi sağlamanın bir çözüm yolu olarak işgücünün belli orijinler çerçevesinde gruplandırılarak dağıtılması önerilmektedir. Bu durumun örneğin Almanya'da Türklerin boya mağazasında; Yunanlıların montaj fabrikasında çalıştırılmaları gibi (Sarayönlü, 2003, 47)

İstismara Sebep Olma

Küreselleşme süreci ile birlikte ucuz işgücü ve hammadde arayan büyük şirketler gelişmemiş ülkeleri kendilerine mekan olarak seçmekte ve buralarda taşeronlaşma ve alt sözleşme ilişkileriyle üretim yaptırmaktadırlar (Ercan, 1996). Ayrıca başka ülke vatandaşlarını çekerek çalıştırmak başka bir yöntemdir. Günümüzde birçok batılı şirket kendi vatandaşları yerine eski doğu bloku ülke vatandaşlarını istihdam etmeyi tercih etmektedir. Bu çalışanlar %20-30 daha az ücretle çalışmaya razı olmakta ve çoğu zaman sosyal yardım talep etmemektedirler. 1970'li yıllarda Türkiye'den Almanya'ya yaşanan yoğun işgücü göçü de bu bağlamda değerlendirilebilir.

Görüldüğü gibi örgütlerde demografik, sosyo-kültürel ve bireysel farklılıkların çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisinin ele alındığı araştırmalarda genelde olumlu sonuçlara ulaşılmıştır. Farklılıkların yönetimi anlayışının ve uygulamalarının örgütlerde çalışanların iş doyumunu ve müşterilerin memnuniyetini artırdığı, üretim ve pazarlamada çeşitli piyasa avantajları sağladığı, gruptaki homojenliğin grup bağlılığını artırdığı ve yüksek grup bağlılığının da düşünceleri tekdüzeleştirdiği ve eleştirel düşünce tarzını azalttığı, dolayısıyla farklılıkların çalışanların yaratıcılıklarını geliştirdiği, örgütün yeni durum ve gelişmelere daha hızlı uyum sağladığı, bireysel ve örgütsel performansı artırdığı, örgütün rekabet etme şansını yükselttiği, işten ayrılma ve devamsızlık oranlarını azalttığı sonuçlarına varılmıştır. İncelenen araştırmalarda farklılıkların ve farklılıkları yönetme anlayışının bazı olumsuz sonuçları da ortaya konmuştur. Bu olumsuzluklar; örgütte duygusal ve görev çatışmalarında artış yaşanması, örgütte grup içi veya gruplar arası iletişim sorunlarının ve düşük etkileşimin yaşanması ve karar alma sürecinin daha yavaş işlemesi, işgücüne yönelik ayrımcılık ve isismar şeklinde ortaya çıkmıştır.

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ MODELİ

Örgütlerde varolan farklılığın her koşulda olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağını söylemek yanlış olur. Ancak önemli olan farklılıkları kabul etmek, benimsemek, örgüt yönetiminde bunları göz önünde bulundurarak değerlendirmek ve bir örgüt kültürü oluşturabilmektir. Farklılıkların yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için, farklılığın örgüt politikalarının ve stratejilerinin bir parçası olması ve diğer politika ve stratejilerle eşit öneme sahip olması gerekir. Bu açıdan bakıldığında farklılığın kabul edildiği ve hoş karşılandığı bir örgüt her düzeyde aşağıdaki nitelikleri taşıyacaktır (Speechley ve Wheatley, 2001; akt. Öncer, 2004, 5) Örgütte iletişimin şeffaf olması, güven duygusunun oluşması, sosyalleşme ve dayanışmanın ön planda olduğu bir ortamda bireyler örgüte uyum sağlamakta zorlanmazlar ve örgüte kattıkları fayda da o oranda

artmaktadır. Örgütler bu konuda stratejilerini geliştirmeli ve bu stratejilerin uygulanmasında istikrarlı olmalıdırlar. Özgener (2009:297)'in de belirttiği gibi, farklı çalışan gruplarını barındıran organizasyonlarda ekonomik değere yönelik farklılıklardan yararlanmak için olumlu bir örgütsel kültürün oluşturulması fayda sağlamaktadır.

Açıklık - bir yönetim anlayışı olarak gizliliğin reddedilmesi.

Anlayış - konuları değerlendirip yargılamadan önce sorgulama ve araştırma istenci.

Dürüstlük - doğrular kulağa hoş gelmeseyse bile onları kabul etme erdemi.

Korkusuzluk - insanların gerçekte düşündükleri ve hissettikleri şeyleri söyleyebilecekleri özgüveni üretebilen sağlam bir çevre.

Öğrenme - herkesin tecrübe, araştırma ve öğrenme yoluyla kendini geliştirerek ilerleme ihtiyacını kabul etmek.

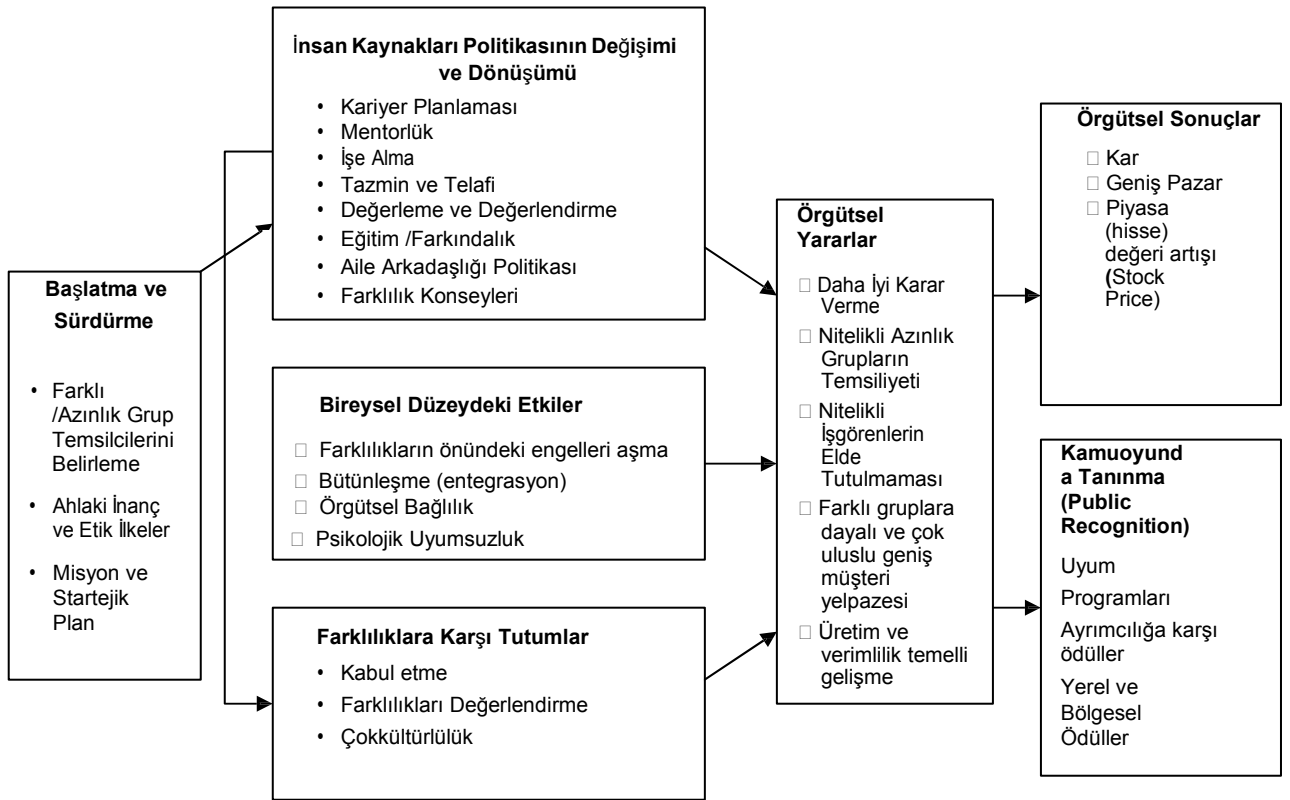
Sorumluluk - kültürle ilişkili sorunlar yaşandığında başkalarını suçlamak yerine, örgütün amaçları doğrultusunda her bireyin sorumluluk alma istekliliği.

Gelişmiş iletişim ağları - en üst kalitede etkileşim aracılığıyla sürekli bilgi akışı içerisinde çalışmaya hazır bulunma.

Yargısız infazdan kaçınmak - hataların ve başarısızlıkların nedenlerini araştırma ve bunlardan ders çıkarma istenci.

Örgütlerde farklılık kavramını bireysel ve örgütsel kültürle ilişkili bir kavram olarak gören Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999), örgütlerde demografik, bireysel ve sosyal farklılıkların daha iyi değerlendirilmesi amacıyla "farklılıkların etkili yönetimi" adını verdikleri bir model

geliştirmişlerdir (Şekil 1). Literatür taraması, iş yaşamındaki uygulama anektodları ve örgüt yöneticileriyle yapılan görüşmelere dayalı olarak geliştirilen bu model, örgütlerde geniş çaplı örgütsel kültür değişimini ve örgütün buna dayalı olarak yeniden desenlenmesini öngörmektedir. Bunun için öncelikle örgütün insan kaynakları yönetiminden başlayarak mevcut işleyiş ve uygulamalarının farklılıklara değer verme ve değerlendirme anlayışı doğrultusunda değiştirilmesi gerekir.



Şekil 1. Farklılıkların Yönetimi Modeli

(Kaynak: Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999)

Model, farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi ve değerlendirilmesinin başarılı olması için yapısal bazı değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. Buna göre örgütlerde farklılık konusunda temsilci /danışman (CEO / Chief Executive Officer) uygulamasını başlatmak ve sürdürmek gerekir. Modelin temel yapıları aşağıda açıklanmaktadır.

İnsan Kaynakları Politikasının İşlevselliği

Farklılık yönetiminin en önemli amaçlarından birisi işgörenlerin örgütle bütünleşmelerinin sağlanması ve örgütsel uyumlarının artırılmasıdır. Thomas'a (2004) göre, örgüte uyum (itaat) politikalarının sonucu olan benzeştirmeden (assimilation) farklı olarak, değerlere dayalı farklılıkların örgütte bütünleştirilmesine (integration) olan yönelim şu nedenlerden dolayı artmıştır ve artmaya devam edecektir: (1) Artık işgörenler örgütte baskın kültür içinde asimile olmaya eskisinden daha fazla karşı çıkmaktadır. (2) Bazı araştırmacıların, işgörenlerin benzeştirilmesinin örgüt açısından yararlı olduğunu iddia etmelerine karşın işgörenlerin uyum adına benzeştirilmesi çoğu zaman istenen olumlu sonuçları vermemekte ve nitelikli işgörenleri örgütte tutmayı güçleştirmektedir. (3) Örgütte kültürel kimlik farklılıklarının korunması, bireysel ve örgütsel açıdan pek çok avantajı (güdülenme, problemlere farklı çözümler geime, sinerji, nitelikli işgörenleri örgüte çekme (cezbetme) ve örgütte tutma, artan müşteri yelpazesi ve pazar payı) beraberinde getirir.

Kadın avukatlar üzerinde yaptığı araştırmada örgütlerde azınlık ya da farklı grup üyelerinin davranışlarının çoğunluğun normlarına uygun olmasının beklenmesinin ve bu yönde zorlama olmasının çoğunlukla örgüt üyeleri ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Özellikle kadın işgörenlerin, bu anlayışın hakim olduğu örgütlerde işten ayrılmalarının daha yaygın olduğu ortaya konmuştur.

İşgörenlerin Örgütle Bütünleşmesi

Wright ve diğerlerinin (2005) yaptığı araştırmada, farklılıklara dayalı yönetin anlayışının sergilendiği örgütlerin piyasa değerinin ve hisse getirisinin arttığı belirlenmiştir. Aynı şekilde ünlü kredi ve finansal değerlendirme kuruluşu Standard and Poors'un ABD'de çoğunluğu ekonomik şirket olan 500 örgüt üzerinde yaptığı araştırmada, hisse kar oranları ilk beş sırada yer alan örgütlerde, farklılıklara dayalı yönetim

anlayışının benimsendiği, son beş sıradaki örgütlerde ise eşitlikçi yaklaşımın benimsendiği belirlenmiştir.

ABD’de farklılıklara yönelik ayrımcılığı önlemeye ve farklılıkları değerlendiren örgütleri ödüllendirmeye yönelik bazı örgütler kurulmuştur. Federal Uyum Programları Ofisi (Office of Federal Compliance Programs / OFCCP) ve Ulusal Cam Çatı Komisyonu (Glass Ceiling Commission) bunlardan bazılarıdır. Bunlar, heryıl farklılıklara dayalı yönetim anlayışını benimseyerek, farklı gruplara yönelik eşit işe giriş, eğitim, yükselme, eşit ücret gibi uygulamalarla farklılıkları değerlendiren kurumlara arasından bazılarına ödüller verirler. Bu ödülleri vermede dikakte alınan temel ölçütler şunlardır: (a) Farklılıklara yönelik yasal ve etik yükümlülükleri yerine getirmek ve farklılıklara yönelik güçlü bir liderlik göstermek, (b) İşe alma, seçme ve işte tutmada düşük temsil oranına sahip grupların dikkate alınması, (c) İşgören geliştirme uygulamaları (hizmetiçi eğitim, yetiştirme vb), (d) Farklılıkları önceleme yaratıcı farklılık girişim ve uygulamaları. Oldukça prestijli olan bu ödülleri alan örgütlerin piyasa değerleri ile hisse senetleri, satışları ve dolayısıyla pazar payları ve karları, ödülleri aldıkları dönemlerde artmaya başlar. Fakat bu ödüllerin en önemli avantajı, kamuoyunda oldukça olumlu izlenim bırakmak ve bu doğrultuda tanınmaya başlamaktır. Bunun da hem kısa vadede, hem de uzun vade de yararları ve getirisi büyük olur. Teknoloji devi Xerox ve dünyanın en büyük petrol şirketi Exxon Baytown bu ödülleri aldıkları yıllarda satışları ve karları önemli oranda artmıştır (Pfeffer, 2004).

Eğitim programları

Örgütlerin değişen ve her geçen gün daha karmaşık bir hale gelen kozmopolit ortamında farklılıkları yönetme iddiası sadece teknolojik gelişmelerle üstesinden gelinebilecek bir gerçeklik olmanın ötesinde, insan kaynağının en iyi şekilde değerlendirilmesini gerekli kılmaktır. Bu aşamada, farklı kültürlerden insanları örgütün ortak amacı doğrultusunda motive etmek ve işgörenlerin örgüte ve birbirlerine karşı

yabancılaşmasını önlemek için eğitim programlarının düzenlenmesine ihtiyaç vardır.

Bu programlar, katılımcıları doğrudan etkileyerek, onlara farklılık ve çeşitlilik fikrinin benimsenmesi ve örgütsel iletişimin artırılması ile ilgili bakış açısı sağlar. Bu programların başarısı, büyük ölçüde böyle bir bakış açısına sahip ve farklılıkların yönetimine "insan" odaklı yaklaşım sergileyebilen yöneticilere bağlıdır (Sarayönlü, 2003, 56).

Örgütlerde farklılıklar bağlamında eğitim olgusu, *Demografik ve Kültürel Bilinçlendirme Eğitimi* ile ele alınabilir. Bir ile üç gün arasında süren ve farklılık araçlarına ilişkin duyarlılığı ve farklılıklar hakkındaki bilinci artırmaya odaklanan bu eğitim programları genellikle üst düzey yöneticiler için uygulanmakla birlikte, ideal olanı farklı düzeylerde çalışan tüm örgüt üyelerinin bu eğitimi almasıdır (Sarayönlü, 2003, 51).

Örgütlerde örgüt içinden ve dışından gelen, kültürel olarak farklı katılımcılarla gerçekleşen eğitim programlarında insanlar birbirlerini, birbirlerinin kültürlerini ve farklılıklarını tanıma, anlama ve diğerleriyle iletişim kurma ve etkileşme becerisini uygulamalı olarak geliştirme fırsatını değerlendirebilirler. Burada temel kriter; katılımcıların "*hepimiz aynıyız*" varsayımı yerine "*hepimiz farklıyız*" kabulüyle farklılıkları tanımaya daha açık bir hale gelmesidir. Bunun için katılımcıların önce kendi demografik, bireysel ve kültürel özelliklerinin farkına varması, sonra da bu özellikleri tarafsız olarak değerlendirebilecek nesnel bir bakış açısı benimsemesi, sonraki aşamada da diğerlerinin özellikleri hakkında bilgi sahibi olarak farklı bakış açılarını değerlendirmesi ve uyum sağlama kapasitesini artırması sağlanmalıdır (Sarayönlü, 2003, 54).

Bu konuda uzmanların sunduğu hizmetin en önemli ayağını işgörenlere verilen eğitimler oluşturmaktadır. Bu eğitimler genellikle örgütteki işgörenleri tanımaya yönelik yapılan kültürel değerlendirmelerle başlar. Bu değerlendirmeler tartışmalar ve anketlerle yapılır. Böylelikle örgütün kültürel yapısı ve bireysel özellikler belirlenmeye çalışılarak bu

bağlamda işgörenlere ve örgüt yöneticilerine yönelik eğitimler başlar Ancak Delikat'a göre bu eğitimlerin aşağıda belirtilen bazı sakıncaları da vardır (Akt: Von Bergen, Soper ve Foster, 2000):

- Eğitimciler eğitimlerde, kendi psikolojik ve kültürel değerlerini yansıtabilirler.
- Politik tercihler çoğu zaman atmosfere hakim olur. Uzman eğitimciler, kendi politik tercihlerine yakın kişi veya gruplara ilgi duyabilir ve buna göre tavsiyelerde bulunabilirler.
- Çalışanlar özel duygu ve fikirlerini açığa vurma konusunda psikolojik etkilemelere maruz bırakılarak zorlanabilirler.
- Eğitimlerde çalışanların biricikliği ve stilleri değerli olduğu unutulurak çoğunlukla genellemeler yapılır.
- Eğitimler çoğu kez katılımcıların ihtiyaçlarını gözardı ederek ya çok yüzeysel ya da çok ayrıntılı sunulabilmektedir.

Örgütlerde farklılık konusunda düzenlenen bu eğitimlerin etkililiği üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, bu eğitimlerle verimlerinin arttığı görüşünde olan işgörenlerin oranı % 33'tür. Bu eğitim programlarının kendilerini olumsuz etkilediği görüşünde olanların oranı % 13'tür (Rynes ve Rosen, 1995). Eğer bu eğitim programları iyi düzenlenir ve amacına uygun şekilde örgüt ve işgören açısından "kazan-kazan" stratejisi ile gerçekleştirilirse yararlı sonuçlar elde edilebilir (Von Bergen, Soper ve Foster, 2000).

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE ALTI ENGEL

Farklılıkların yönetilmesinde temel olarak altı engelle karşılaşılmaktadır (James Erica ve Wooten, 2001; akt. Öncer, 2004, 15):

Ene Mekanizması

Farklılığın yönetiminin öğrenilmesi sonuçta üst kademe yöneticilerin sorumluluğunda olan bir durumdur. Bu kişilerin zeki, becerikli, güçlü ve iyi eğitilmiş olmaları ilginç bir şekilde öğrenme becerilerini engelleyebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler farklılıkların yönetimi ve ayrımcılık gibi hassas konularda benlik koruma mekanizması geliştirebilmektedirler.

Farklılığın Anlaşmazlıkla Bir Tutulması

Bu engel farklılığın kelime anlamı olarak yanlış anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Farklılık çoğu zaman ulaşılması gereken sayısal bir hedef, kadınların ve azınlıkların işe alımında ve terfilerinde kullanılan normlar ve hatta kota olarak algılanılmaktadır.

Farklılıkların Sonuçlara Bağlanması

Çoğunlukla farklılıkların yönetimi, yöneticilerin hedefleri arasında tanımlanmamaktadır. Bu nedenle problemle baş etme şekillerine göre olumlu veya olumsuz sonuçlar elde edebilmektedir.

Reaktif Öğrenme Güven

Çoğu örgütün öğrenme karakteristiği problemin neden kaynaklandığını öğrenmek yerine, problemi ortaya çıktıktan sonra çözme şeklindedir. Örgüt ayrımcılıkla suçlandıysa, örgüt dış kaynakların beklentilerine uymayı, problemin altında yatan nedenleri araştırmaya ve problemi çözmeye tercih edebilmektedir.

Savunma

Örgüt imajını tehdit eden bir olayla karşı karşıya kalındığında liderler problemi inkar ederek "böyle bir olay olmadı" veya "şirket sorumlu değil" diyerek davranışlarını doğrulamaktadır.

Bilgiyi muhafaza etme

Farklılıkların yönetimi ve ayrımcı davranışları engellemede örgütün ilgili bilgiyi kazanması, saklaması ve transfer etmesi gerekmektedir. Bazı örgütlerde ayrımcılığı önleme ve farklılığı yönetmeye ilişkin bilgi; sınırlı sayıda ve yetersiz çalışanlar, danışmanlar veya şirket dışından ajanslar tarafından tutulmaktadır.

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN BAZI DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ

Farklıların yönetiminin pek çok örgütsel ve yönetsel kavramla ve değişkenle ilişkilidir ve başarısı bir ölçüde bunlara bağlıdır. Bu kavramlardan bazıları aşağıda ele alınmıştır.

Kültürel Değişim

2000'li yılların başından itibaren özellikle ulusal ve uluslararası alanlarda rekabet edebilmek için örgütlerde büyük ölçekli kültürel değişim hareketleri başlamıştır. Bu dönemden itibaren örgütsel kültür ve örgütlerde kültürel değişime ilişkin araştırmalar başlamış ve günümüzde de artarak sürdürülmektedir (Clarge, Cao ve Lahenay, 2003).

Örgütler, tıpkı toplumlar gibi kültürel açıdan birbirinden farklıdır. Bu farklılıklardan dolayı örgüt kültürü kavramı ortaya çıkmıştır. Bu yüzden yöneticiler, örgüt içinde kendisinin dışında kalan ve demografik, kültürel, bireysel yönden farklı grupların kültürlerini bilmek ve anlamak zorundadırlar. Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için örgütlerin güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü güçlü kültürler çalışanların davranışları üzerinde daha fazla etkiye sahip ve azalan işgücü devri ile doğrudan ilişkilidirler. Dolayısıyla güçlü örgüt kültürünün varolduğu örgütlerde temel değerlerin güçlü olması ve bu değerlerin örgütte çalışanlar tarafından geniş bir şekilde paylaşılması,

kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunları büyük ölçüde hafifletecektir. Örgütlerde farklı kültürel değerlere sahip örgüt üyelerinin örgütsel kültürün birleştirici etkisinden yararlanmaları belli standartlara hep birlikte uyulması ile gerçekleşecektir. Bu standartlar çoğu zaman normlar olarak ortaya çıkmakla birlikte, zurnan zaman resmi kural olma niteliğine de sahip olabilirler (Sarayönlü, 2003, 89).

Örgütte farklılık alanları ile örgütsel kültür arasında yakın bir ilişki mevcuttur (Laçınler, 1997). Bir döngü içinde bu faktörler kültürü oluşturur, kültür de bunları belirler. Kültür; belirli bir zaman diliminde birlikte yaşayan insanların oluşturdukları değerlerin tümüdür. İnsanlar ortak bir kültür oluşturabilmek için, olması gereken davranışları ve gelenekleri belirlemişlerdir. Bu belirleme, örgütler için de geçerlidir; bu yüzden örgütler için "örgütsel kültür" ya da "örgüt kültürü" kavramı kullanılır. Bu kültür, çalışanların işyerlerine de yansıttıkları değerlerden etkilenir. Çalışanların yaşamlarında ve işyerlerinde en çok hangi değerleri önemsedikleri ve savundukları konusu, örgütte ilişkileri ve işleyişi önemli ölçüde etkiler. İnsan, yetiştiği kültürel çevrenin bir ürünüdür ve bu çevreden soyutlanamaz. Bunun doğal bir sonucu olarak, çalışan insan iş ortamında da kendi kültürel değerlerinin şekillendiği bir takım davranışlarda bulunacaktır. Bu durumda aynı iş ortamında farklı kültürlerden gelen insanlar, aynı durumlara farklı tepkiler verebileceklerdir. Böyle bir ortamda örgüt yönetimi farklı stratejilerin uygulanmasını gerektirmektedir. Bunun için örgüt yöneticilerinin, farklı kültürlerden çalışanların farklı ihtiyaç ve beklentileri olabileceği konusunda bilgili, kültürel farklılıklara bakış açısı önyargıdan uzak ve kültürel farklılıkları yönetebilecek esnekliğe sahip kişiler olmaları gerekmektedir (Sarayönlü, 2003, 90).

Kültürel farklılıkların dikkate alınmadığı örgütlerde, çalışanların farklılıkların yarattığı sorunlardan olumsuz etkilenmeleri olasıdır. Özellikle örgüt yönetiminin örgütteki farklı kültürler arasında iletişim kurma yeteneğinden yoksun olması başarısızlıklara yol açabilir.

Farklılıkların Yaşamsal Yönetimi ve önemi

Batıda “bir kişi tek başınadır, iki kişi bir araya gelince arkadaş olurlar, bunlara bir kişi daha katılınca içlerinden biri liderlik oyununu başlatır” diye bir halk deyiimi vardır (Koryürek, 1997, 16). Farklılıkların yönetiminde liderlik konusu yaşamsal bir önem taşır. Örgütlerin yönetiminde farklı kültürel ortamlar için farklı liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulduğu ve farklı liderlik stillerinin sergilenmesi gerektiği belirtilmiştir. Buna göre farklılıkların önplana çıktığı örgütlerde şu liderlik stillerinin sergilenebileceği belirtilmiştir (Metha ve diğerleri, 2001, 637; Sarayönlü, 2003, 57):

Farklılıkların Yönetimde Adalet ve sosyal katılım

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, *eşitlik*, *adalet* ve *sosyal katılım* (social inclusion) kavramları ile yakından ilişkilidir. *Eşitlik*, işe girme, eğitim ve kendini göstermede fırsat eşitliğinin (equality of opportunity) sağlanmasıdır. *Adalet*, iş ilişkilerinde çalışanlara adil tepkiler (ücret, ödül, takdir) verilmesi ile ilgilidir.

Adams tarafından geliştirilen güdülemeye ilişkin *eşitlik teorisi* (equity theory), çalışanların iş ilişkilerinde kendilerine adil davranılma arzusunda oldukları ve bu arzunun güdülemeyi etkilediği tezine dayanır. Buna göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe (veya eşitsizliklere) bağlıdır. İşgören, kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, diğer işgörenlerinkilerle karşılaştırır. Bunun sonucunda eşitsizlik adaletsizlik algılsa rahatsız olacak ve bunu giderici şekilde davranacaktır. Çalışanlara adil davranmamak ve çok çalışanla az çalışanı bir tutmak; işte daha çok çalışanda stres yaratır, verimini, performansını ve işdoyumunu düşürür (Randall, Edward, 1999)

Çevreye uyum ve Farklılıkların Yönetimi

Küreselleşme süreci ile hızla gelişen ve değişen çevreye uyum sağlamayabilme yeteneği, çağdaş örgütlerin temel sorun alanlarından birisini oluşturmaktadır. Artık örgütler sadece ulusal pazarlarda rekabet etmenin geçerliliğini yitirmesiyle birlikte; uluslararası rekabet koşullarının gerektirdiği şekilde yapılanmaktadır. Söz konusu koşullar yirminci yüzyılın son çeyreğinde çokuluslu ve uluslararası örgütlerin sayılarının ve işlevlerinin artmasına sebep olmuştur. Hemen hemen tüm sektörlerde örgüt yöneticileri farklı ülkelerden olabilmekte, bileşenlerin üretimi, ürünlerin pazarlanması ve hizmetlerin sunumu farklı ülkelere yayılmaktadır. Örgütsel işleyişte küreselleşmenin de etkisiyle çok kültürlülük pratiği devreye girmektedir. Çokkültürlü örgütlerde farklı kültürel geçmişlere ve farklı değerlere sahip insanların bütünleştirici değerler etrafında toplanmaları en büyük gereksinimdir (Sarayönlü, 2003, 89).

Kültürlerarası farklılıkların yönetimi konusu, temelde, yerel kültürlerle sahip çalışanların özellikle ekonomik amaçlı örgütlerde ortak bir kültürel bağlam içinde çalıştırılmalarını kapsamaktadır. Bu ise, ulusal çerçevede faaliyet gösteren örgütler açısından da kullanışlı bir teknik olan örgütsel kültürün, çokuluslu ve uluslararası örgütlerde daha kapsamlı ve fonksiyonel bir şekilde ele alınmasıyla gerçekleşmektedir.

Örgütlerde aynı düşünce yapısına ve aynı yaklaşım biçimine sahip insanlar yerine farklı kültür ve düşüncedeki insanların bir araya getirilmesinin daha olumlu sonuçlar verdiği (Muter, 1999) ve bunun sağlanmasının ancak onların farklılıklarına öncelikle saygılı olunması, gereksinmelerinin anlaşılması ve karşılanması, fırsat eşitliğinin sağlanması ve farklı yaratıcılıkların teşvik edilmesi ile mümkün olacağı gerçeğinden hareketle bunun farkına varan özellikle büyük çok uluslu şirketler farklılıklara saygı temelinde bir iş politikası sürdürerek bu farklılıkları avantaja çevirmektedirler. Bu bağlamda bazı örgütler çalışanlarına karşı

yükümlülük bildirecekleri yayınlayarak farklılıklarına saygı duyduklarını deklare etmektedirler. Örneğin küresel enerji devi ve çok uluslu bir şirket olan BP (British Petrol), çalışanlarına karşı yükümlülük bildirgesinde demografik özellikleri ve sosyo kültürel değerleri ne olursa olsun tüm çalışanlarının bu farklılıklarının değerli olduğunu kabul ettiğini ve ayrıca başarının onların farklılıklarına saygı duymakla yakalanabileceğini beyan etmiştir. Nitekim bu tür örgütlerde “*farklılık yöneticileri (diversity manager)*” bile mevcuttur (Underhill ve Pujol, 2000).

Özellikle çokuluslu ve uluslararası örgütlerde, kültürel farklılıkların yönetimini sağlayabilmek için çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler kullanılabilmektedir. Bunlar, ortak bir iletişim zemini yaratmayı kolaylaştıracak olan *ortak bir dil kullanımı*; farklı kültürlerden gelen çalışanların yine ortak hareket etmelerini sağlayarak geldikleri kültürden kaynaklanan algılama farklılıklarını en aza indirecek bir *eğitime tabi tutulmaları*; farklı kültürel özelliklere sahip çalışanların benzer özendiricilerle, iş performanslarını yükseltecek çalıştırma yöntemlerinin geliştirilmesi ile tüm bunları gerçekleştirme iradesini oluşturacak uygun bir *liderliğin yaratılması* olarak belirtilebilir (Sarayönlü, 2003, 42-43).

Farklılıkların Yönetimi ve Toplumda yaşama kavramı

Etik kavramı, toplumda yaşanan karmaşa ve aşırı yozlaşma karşısında çıkış yolu olarak görülen değerlere olan özlemi ön plana çıkarmaktadır (Memduhoğlu, 2007). Etik, yanlış ve doğru konusudur (Wallen ve Frankel, 1994) ya da yanlış ve doğru davranış ilkeleridir (Hornby, Gatenby ve Vakefield, 1958; akt. Balcı, 2001).

Birçok toplum için, yalan söylemek, hırsızlık yapmak, zarar vermek, kötülük yapmak ahlaki değildir. Bazı durumlarda ise ahlaki değerler bütün toplumlar, insanlar ve örgütler için aynı oranda geçerli olmayabilir. Bu

farklılık, çalışma hayatında iş ahlakı olarak ortaya çıkmaktadır. İş ahlakı; işe ilişkin davranışların genel kabul görmüş değerler içerisinde kullanılmasıdır (Frederick ve diğerleri, 1999, 54). Örgütlerin etik değerleri ve uygulamaları, örgütlerin güvenilirliğini sağlamakta ve çalışanların verimliliğini arttırmaktadır.

Farklılık konusunun etik ile yakından ilişkisi vardır. İş yaşamında verilen kararlar; bireysel, mesleki, örgütsel ve toplumsal değerlere dayalı etik yaklaşımlardan etkilenmektedir. Bu konuda geliştirilen etik ilkelerden /kodlardan bazıları şunlardır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999):

- *Altın kural: Adalet ve iyilik:* Özellikle semavi dinlerde eski bir ahit (old testament) olan bu kural, adil olma ve herkese iyilik etme anlamındaki “eğer sana adil davranılmasını istiyorsan sen de başkalarına adil davran” ilkesini yansıtır. İslam inancı ve kültüründe de “sana yapılmasını istemediğin bir şeyi başkasına yapma” ve “kendisi için istediğini, başkası için de istemeyen gerçek inanan olamaz” şeklindeki prensipler bu anlayışı yansıtır. Bu anlamda örgütlerde işgörenlere adil davranılmadığı sürece farklılıkların başarılı şekilde yönetilmesi düşünülemez.

- *Açıklık (İfşa) ilkesi (the disclosure rule):* Yönetici verdiği bir karardan sonra kendini içten ve vicdanen rahat hissediyorsa o verdiği karar büyük olasılıkla etiktir. Ayrıca farklılıklara dayalı yönetim açıklık ve şeffaflık gerektirir. Bu kavramlar başarı ve etik yaklaşımın gereğidir.

- *Ahlaki doğrular İlkesi:* İnsanların saygınlığı ve vakarı, kendi yaşamlarında ne yapacaklarını özgürce seçme kabiliyetine dayalıdır. Farklılık yönetimi, işgörenlere mesleki kariyerlerinde kendi ilgi ve yetenekleri doğrultusunda tüm potansiyellerini sergileme olanakları sağlar.

Bu anlamda örgütte etik havayı güçlendirmede örgütün misyon cümlesi ve benimsediği etik kodlar önemli birer kaynak olabilir. Nitekim bireysel karar alıcılar etik davranmayı içselleştirmedikçe mevcut etik kodların bir anlam ifade etmeyeceği belirtilmektedir. Örgüt yönetiminin,

farklılıklar ve farklılıkların yönetimi konusunda etik karar verme sürecine ilişkin etik prensipleri anlaması ve yerine getirmesi önemlidir. Bu, örgütün gelişmesi yönünde güçlü bir işgören dürtüsü yaratacaktır (Caroll, 1999).

Farklılıkların Yönetimi ve başkasının gözü ile bakma

Bireysel öğrenme stratejisi ile yakından ilgili olan empati, kendini bir insanın yerine koyup, olaylara onun gözünden bakmaktır. Empati süreci, sorunlar çıkmadan, değerlendirip önermelerde bulunmadan, kendi fikirlerini açıklamayı denemeden önce anlamaya çalışmayı içerir (Covey, 2002).

Farklılıkların yönetiminde empati özellikle önemlidir, çünkü farklı grubun üyeleri genellikle karşı karşıya kaldıkları engeller ve problemleri sadece kendilerinin anlayabileceğini düşünürler.

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Eğitim yönetiminde farklılıkların yönetimi kavramına gerektiği gibi ilgi gösterilmediği iddia edilmiş ve eğitim yönetiminde bu kavramın çoğunlukla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde, çalışanlar arasındaki cinsiyet veya etnisiteye ilişkin farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkların çözümüne yönelik çatışma çözme yaklaşımıyla eş anlamlar yüklenerek ele alındığı belirtilmiştir (Blair, 2003). Blackmore, Coleman ve Ouston, özellikle eğitim yönetimi ve eğitim liderliği alanında farklılık yönetimi ile ilgili ampirik araştırmaların yeterince yapılmadığını ve bu araştırmalara gerekli ilginin gösterilmediğini belirtmişlerdir. Onlara göre bu araştırmalarda, farklılıklarla çok az değişkenin ilişkisi açıklanmıştır. Yapılan eleştirel çalışmalarda da konunun daha çok "iş yaşamında eşit fırsatlar" bağlamında etnisite, cinsiyet ve yetersizlik konuları ile sınırlı olarak ele alındığı, farklılıkların örgütsel anlamı, avantajları ve bu farklılıkların değerlendirilmesi konularının ihmal edildiği belirtilmiştir (Akt. Morrison, Lumby ve Sood, 2006).

Oysa farklılıkların çalışanlar açısından olduğu kadar, örgüt açısından da politik, ekonomik ve sosyal yararı olduğu; çalışanlara eşit fırsatlar sunma, potansiyel bireysel yeteneklerini maksimize etmenin yanında işgücünde katma değer yaratmaya ve örgütsel gelişmeye katkı sağlayacağı; dolayısıyla eğitim örgütlerinde bu konuda yaşanan pek çok soruna (çatışma gibi) yönelik pratik çözümler sunma potansiyeli olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle özellikle eğitim yönetimi ve liderlik konularında farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmalara olan gereksinimin giderek arttığı düşünülmektedir (Lorbiecki ve Jack, 2000). Buna karşın son zamanlarda eğitim yönetiminde de farklılık kavramı, eğitim kurumlarında çalışanların demografik farklılıkları, değer ve davranış farklılıkları

ile kültürel temelli farklı perspektifler bağlamında ele alınmaya başlanmıştır (Morrison, Lumby ve Sood, 2006; Walker & Dimmock, 2004).

Morrison, Lumby ve Sood (2006) yaptıkları bu araştırmada ayrıca eğitim ve yetenek geliştirme sektörlerinde aşağıda belirtilen alanlarda liderliği geliştirmek için temel oluşturmaya çalışmışlardır:

İş piyasası: Farklı bir öğretmen ve/veya yönetici, farklı öğrencilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir ve karşılayabilir. Farklı personelin liderlik özellikleri daha zengin ve etkilidir.

Eğitim: Farklı bir personel sürekli değişmekte ve farklılaşmakta olan yerel, ulusal ve küresel iş piyasasında çalışacak olan öğrencileri bu duruma daha iyi hazırlayabilir.

Etik: Farklı çalışanlar hem öğrencilere hem de topluma yönelik bir model oluştururlar. Dürüstlük ve toplumla bütünleşme algıları toplumun iyiliği içindir ve iş dünyası ve eğitim ile ilgilidir.

Üstlenme ve kendini kanıtlama şansının tanınması konularında eşit fırsatlar sunulması ve adil bir takdir (ödül, kariyer vb.) sisteminin kurulması olarak ortaya çıkmıştır.

Machperson ve arkadaşları, İngiltere’de eğitim sisteminin, gelişme vizyonu olmayan ve farklılıkları bir tehdit olarak gören mevcut eğitim liderleriyle toplumsal değişmeye ayak uyduramadığı belirtmiştir. Bu konuda yayımlanan raporda bir zenginlik olan farklılıkları değerlendiremeyen örgütlerin başarılı olmalarının imkansız olacağı vurgulanarak eğitim sistemlerinin ve eğitim liderlerinin şu temel hususları göz önünde bulundurmaları gerektiği belirtilmiştir (Akt: Morrison, Lumby ve Sood, 2006):

- Toplumda giderek artan etnik ve kültürel çeşitlilik ve küreselleşmeye dayalı değişim yaşanmaktadır.
- Eğitim politikaları giderek sosyal katılımı hedefleyen bir değişim yaşamaktadır.
- Yeni eğilimler ve düzenlemeler, özellikle dezavantajlı gruplara yönelik ayrımcılığın üstesinden gelme konusunda tüm örgütlere olduğu gibi eğitim kurumlarına da sorumluluk ve duyarlılık geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.
- Çok kültürlülük perspektifine uyum, pazarlanabilen (marketability) ve rağbet edilen eğitim örgütlerini yaratır. Bu anlamda olumlu farklılık atmosferi, farklı uluslardan ve toplumlardan öğrencileri ve öğretmenleri (öğretim üyeleri) cezbedebilir.
- Fırsat eşitliği, kendini geliştirme ve kanıtlama, sorumluluk ve yetki konularında pozitif ve negatif ayrımcılık bağlamında güçlü bir insan hakları eğilimi vardır.

Gelecekteki Araştırma Yönelimleri

Literatürde, farklılıklar konusunda tarama araştırmaları fazla yer tutmakta, deneysel araştırmalar görece daha az yer almaktadır (Rynes ve Rosen, 1995). Deneysel araştırma bulgularının eksikliği, akademisyenlerin ve özellikle yöneticilerin farklılık yönetiminin avantajları konusunda ikna

edici ve yeterli bilgi sahibi olmalarını güçleştirmektedir. Bu nedenle örgütlerde farklılıkların bireysel düzeydeki yansımalarına ve uygulamalarına ilişkin deneysel çalışmalara gereksinim vardır. Bu araştırmaların, akademisyenlere olduğu kadar özellikle alandaki uygulamacılara ve karar alıcılara yararlı olacağı düşünölmektedir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Literatürdeki farklılık çalışmalarının çoğunluğu cinsiyet ve ırk/renk üzerine yapılmış ve farklı olanlar (azınlık gibi) üzerindeki etkileri değerlendirilmiş, ancak çoğunluk üzerindeki etkilerine pek yer verilmemiştir. Nitekim Tsui ve diğerleri (1992) ile Milliken ve Martins'e (1996) göre farklılıkların diğerlerine göre beyazlar üzerinde daha çok negatif etkileri vardır. Fakat beyazların bu konuda ciddi bir tepkileri yoktur. Onlara göre farklılık uygun ve etkili şekilde yönetilirse çoğunluğun farklılıkları (azınlığı) dışlama eğilimi azalmaktadır. Bu nedenle farklılıkların çoğunluk üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmalara gereksinim vardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren, örneklem, katılımcıların kişisel bilgileri, verilerin toplanması ve çözümlenmesine yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu araştırma betimsel tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1995: 77). Araştırmada farklılık algısı ve farklılık yönetimi toplam ve alt boyutlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek ve bu görüşlerin, görev gruplarına (müdür, müdür yardımcıları, öğretmen) ve kişisel-demografik değişkenlere bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğini saptamak üzere İlkokul ve Ortaokullardaki yöneticilerine ve öğretmenlerine anket uygulanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini, 2012-2013 eğitim ve öğretim yılında Gaziantep ili Şehitkamil ilçesinde bulunan kamu İlkokul ve Ortaokullardaki görev yapan toplam 17250 öğretmen ve toplam 3960 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme seçilirken olasılığa dayalı örneklemeden grup örnekleme metodu kullanılmıştır. Grup örnekleme, örneklem belirlemede örneklem girmesi gereken birimlerin listelenmesinin çok zor ya da imkansız olduğu durumlarda uygun bir örnekleme türüdür (Balci.2005). Araştırmada örneklem büyüklüğünü saptamak için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemini; 366 öğretmen, 45 yönetici oluşturmuştur.

Çizelge 3. Gaziantep İlinde Bulunan İlkokul ve Ortaokullardaki Görevli Yönetici ve Öğretmen Sayıları (2012-2013)

Okul Türü	Okul Sayısı	Yönetici Sayısı	Öğretmen Sayısı
İlkokul ve Ortaokul	930	3960	17250

Kaynak: <http://ogm.meb.gov.tr>

Çizelge 3'de görüldüğü gibi; 2012-2013 eğitim ve öğretim yılında Gaziantep ilinde; kamu İlkokul ve Ortaokullardaki görev yapan toplam 17250 öğretmen ve toplam 3960 yönetici bulunmaktadır. Araştırma Gaziantep ili Şehitkamil ilçesinde bulunan 14 kamu ilköğretim okullarında görev yapan 366 öğretmen ve 45 yöneticiyi kapsamaktadır.

Araştırmanın temel amaçlarından birisi okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri arasında karşılaştırma yapmaktır. Bunun yapılabilmesi için aynı okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlere anket uygulanması önemlidir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmaya temel teşkil edecek veriler, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen ölçme aracıyla (Ek: 1) elde edilmiştir. Sözkonusu ölçek Balay ve Sağlam tarafından literatür taraması ve uzman görüşü doğrultusunda aşağıdaki süreç izlenerek geliştirilmiştir (Balay ve Sağlam, 2004):

Eğitim örgütlerinde işgörenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmede kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracını geliştirmek amacıyla birinci aşamada 87 maddeden oluşan bir anket taslağı oluşturulmuştur. Anket taslağının geliştirilmesi aşamasında yurtiçi ve yurtdışı literatür incelenmiş ve elde edilen bilgilerin yardımıyla,

farklılıkların yönetimi, bireysel, örgütsel ve yönetsel boyutları içerecek biçimde düzenlenmiştir. Anket taslağındaki madde sayısı, ikinci aşamada, yukarıdaki boyutlarla ilişkisi olmayan veya düşük ilişki gösterdiği tahmin edilen maddelerin elenmesi ve benzerlik taşıyan ifadeler arasında eleme yapılması sonucunda 74 maddeye indirgenmiştir. Uzmanların incelemesinden sonra söz konusu ölçeğin madde sayısı, tekrarların ve benzer ifadelerin çıkarılması ile 42 maddeye, aynı anlam içeriğine sahip olduğu tahmin edilen maddelerin elenmesi sonucunda da 30 maddeye indirgenerek uygulamaya hazır hale getirilmiş ve “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” (FYÖ) olarak adlandırılmıştır.

FYÖ’nde, katılımcıların verilen ifadelere ilişkin tepkilerini belirlemede Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) çok ve (5) tamamen katılma seçeneklerinden oluşmaktadır. Müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlerden oluşan 600 eğitim işgörenine anket uygulanarak ön uygulama yapılmıştır. Anketlerden 411’i geri dönmüş ve bunlar üzerinde ölçeğin kapsam ve yapı geçerliği test edilmiştir. Araştırmalarda faktör analizi için 411 denekten elde edilen verilerin yeterli olduğu belirtilmiştir (Karaman Kepenekçi, 2000, 53). Bu yüzden, bu çalışmada ulaşılan birey sayısının (N=411) faktör analizi için yeterli olduğu kabul edilmiştir. Bu amaçla faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha formülü kullanılmıştır.

Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliği için madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Ayrıca ölçeğin birbirinden bağımsız alt faktörlerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Yapılan ilk analizler sonucunda ölçeğin üç faktörlü çıktığı; ayrıca, *bireysel tutumlar ve davranışlar*, *örgütsel değerler ve normlar* ve *yönetsel uygulamalar ve politikalar* olmak üzere üç temel yapıyı yansıttığı görülmüştür. Yapılan analizde iki faktörle aynı zamanda yüksek yük değeri verdiği için iki madde ölçekten çıkartılmıştır. Kalan 28 madde

üzerinde yapılan döndürme sonucunda ölçekte yer alan maddelerin anlamlı olarak birbirinden bağımsız üç faktörde toplandığı; maddelerin faktörlerindeki yük değerlerinin .46 ile .84 arasında değiştiği görülmüştür. Analiz sonucunda birinci faktörün 4, ikinci faktörün 8, üçüncü faktörün ise 16 maddeden oluştuğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'nin eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ölçebilecek, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

Balay ve Sağlam (2004) tarafından yukarıdaki süreç izlenerek geliştirilen Farklılıkların Yönetimi Ölçeği araştırmada uygulanmadan önce, yazarlarından da izin alınarak (Ek: 2) üzerinde aşağıdaki gibi bazı düzeltmeler yapılmıştır.

Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen ve tezde veri toplamada kullanılabilmesi için izin alınan "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği"nde, alan uzmanlarının önerileri doğrultusunda içeriğe, anlama ve forma zarar vermeyecek şekilde küçük birkaç değişiklik yapma ihtiyacı duyulmuştur. Ölçeğin bazı maddelerinde geçen öğretmenler kelimesinin çalışanlar olarak değiştirilmesinin, anlam ve anlaşılabilirlik açısından amaca daha uygun olacağı düşünülmüş ve bu değişiklik yapılmıştır.

Ayrıca;

2.maddedeki "deneyimlerine ihtiyaç duyarlar" ifadesi "deneyimlerinden yararlanırlar",

7. maddenin yüklemi olan "*geliştirirler*" sözcüğü "*sergilerler*",

9. maddedeki "*esnek düşünme eğilimindedirler*" ifadesi "*bilimsel kanıtları esas alırlar*",

11. maddedeki "*stillerine*" sözcüğü "*özelliklerine*",

17.maddedeki "*statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler*" ifadesi "*statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar*",

21. maddedeki “*ayrıcalık yaratmazlar*” ifadesi “*ayrıcalık göstermezler*”,
 25. maddedeki “*bakarlar*” sözcüğü “*yaklaşırlar*”,
 28. maddedeki “*özellikler gösteren*” ifadesi “*özelliklere sahip*”
 şeklinde değiştirilmiştir.

Bu değişikliklerle anketi cevaplayacak olanların, ilgili maddeleri daha kolay ve açık anlayacakları düşünülmüştür. Bu düşünülen yararın gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere toplam 48 yönetici ve öğretmenden oluşan iki ayrı grupta görüşme yapılmıştır. İkinci Buna göre görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakını, yapılan değişikliklerin anlamı bozmadığı, ifadeleri düzelttiği ve güçlendirdiği, ayrıca bu değişikliklerin ölçeğin bütününe anlam ve içeriğini değiştirmedeği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Alınan bu görüşler doğrultusunda ölçekte yapılan değişikliklerin doğru ve yerinde olduğu, anlamı ve içeriği değiştirmedeği, ifadeleri daha doğru ve anlaşılır kıldığı, dolayısıyla maddelerden herkesçe aynı şeylerin anlaşılmasına katkı sağladığı sonucuna varılmıştır.

Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

Bu başlık altında katılımcıların görev, çalışılan yer, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, eğitim düzeyi ve branş (alan) değişkenlerine ilişkin kişisel bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kişisel değişkenlerine ilişkin dağılımları ve yüzdeleri çizelge 9’da verilmiştir.

Çizelge 4’da görüldüğü gibi araştırmaya, görev yapan ilkökul ve ortaokullardaki yönetici ve öğretmenler katılmıştır. Görüşleri analize dahil edilen toplam 411 katılımcının 45 i (%10.9) okul yöneticisi, 366 sı (% 89.1) öğretmendir. Yöneticilerin 12’si müdür, 33’ü müdür yardımcısıdır. Katılımcıların 205’i kadın (% 49,9), 206 sı erkektir (%50,1). Öğretmenler

içinde anket uygulanan kadınların sayısı 197 ve oranı görece yüksek iken (% 53,8), yönetici grubu içinde bu sayı 8 ve oran (%17,8) oldukça düşüktür. Bu durum, okul yöneticileri arasında kadın oranının oldukça düşük olduğu gerçeğini en yalın şekliyle yansıtmaktadır. Eğitimde olduğu gibi, diğer sektörlerde de pek değişmeyen kadınların yönetici ol(a)maması olgusunun nedenleri şüphesiz toplumun kültürel, tarihsel ve ekonomik bağlamında gömülüdür.

değişken	düzey	yönetici		öğretmen		toplam 98	
		N	%	N	%	N	%
görev	müdür	12	26.7			12	2.9
	Mdr. yard	33	73.3			33	8.0
	Öğretmen			366	100	366	89.1
	toplam	45	100	366	100	411	100
cinsiyet	erkek	37	82.2	169	46.2	206	50.1
	bayan	8	17.8	197	53.8	205	49.9
	toplam	45	100	366	100	411	100
yaş	21-30	1	2.2	79	21.6	81	19.7
	31-40	20	44.4	196	53.6	216	52.6
	41-50	15	33.3	76	20.8	91	22.1
	51-60	8	17.8	14	3.8	22	5.4
	61 +	1	2.2	1	0.3	1	0.2
	toplam	45	100	366	100	411	100
eğitim	Lis. tam	7	15.6	18	4.9	25	6.1
	lisans	30	66.7	302	82.5	332	80.8
	Lis.üstü	3	6.7	25	6.8	28	6.8
	doktora	3	6.7	7	1.9	10	2.4
	Diğer	2	4.4	14	3.8	16	3.9
	toplam	45	100	366	100	411	100
brans	Snf. Öğrt.	24	53.3	213	58.2	222	54.0
	Mat-fen bi	10	22.2	74	20.2	84	20.4
	Sos.bil	5	11.1	31	8.5	34	8.3
	Ybncı dil	6	13.3	48	13.1	71	17.3
	toplam	45	100	366	100	411	100
Meslek yılı	0-5	3	6.7	54	14.8	57	13.9
	6-10	7	15.6	90	24.6	97	23.6
	11-15	15	33.3	116	31.7	131	31.9
	16-20	6	13.3	66	18.0	72	17.5
	21+	14	31.1	40	10.9	54	13.1
	toplam	45	100	366	100	411	100
Yönetici Görev yılı	0-5	18	40.0			18	40.0
	6-10	15	33.3			15	33.3
	11-15	6	13.3			6	13.3
	16-20	1	2.2			1	2.2
	21+	5	11.1			5	11.1

Çizelge 4. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden lisansüstü eğitim (yükseklisans, doktora) yapanların oranı % 2.4'tür. Yöneticilerin branşına bakıldığında; % 8.3 'ünün (34) branşının sosyal bilimler ve beden resim muzik (tarih, coğrafya, edebiyat, felsefe grubu vb.), % 20'4 ünün (84) matematik ve fen bilimleri olduğu, % 54,0'nün (222) ise sınıf öğretmenlerinden olduğu görülmektedir Öğretmenlerin yarıya yakını (222) sınıf öğretmeni branşında olduğu görülmektedir.

Toplanan Verilerin Çözümlemesi

Araştırmaya temel teşkil edecek veriler, "Farklılıkların Yönetimi" ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Veri toplama aracı, likert tipi beşli cevap seçeneğinden oluşan 28 ifadenin yer aldığı bir ölçekten oluşmuştur. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1 - 1,79 arası hiç; 1,80- 2,59 arası az; 2,60 - 3,39 arası orta; 3,40 - 4,19 arası çok (büyük ölçüde) ve 4,20-5,00 arası ise tamamen şeklinde belirlenmiştir. Veriler, SPSS 11.5 istatistik paket programı kullanılarak aşağıdaki şekilde çözümlenmiştir.

- Yönetici ve öğretmenlerin kişisel özellikleri ile ilgili çözümlenmeler için yüzde, frekans ve aritmetik ortalama,
- Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda farklılıkların yönetiminin, ölçeğin toplam ve alt boyutlarında nasıl olduğuna ilişkin çözümlenmeler için aritmetik ortalama ve standart sapma,
- Yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetiminin toplam ve alt boyutlarına (bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar) ilişkin görüşlerinin;
 - a) Göreve (yönetici - öğretmen) göre değişip değişmediğine ilişkin çözümlenme için ilişkisiz t testi,
 - b) Cinsiyete göre değişip değişmediğine ilişkin çözümlenme için ilişkisiz t testi analizi
 - c) Yaşa (30 ve aşağısı, 31-40, 41-50, 51 ve üzeri) göre değişip değişmediğine ilişkin çözümlenme için ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),

- d) Öğrenim durumuna (lisans tamamlama, lisans, lisansüstü) göre değişip değişmediğine ilişkin çözümleme için ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),
- e) Branşa (sosyal bilimler, matematik ve fen bilimleri, yabancı dil, diğer) göre değişip değişmediğine ilişkin çözümleme için ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),
- f) Meslekteki toplam hizmet süresine göre değişip değişmediğine ilişkin çözümleme için ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),
- g) Yöneticilikteki toplam hizmet süresine göre değişip değişmediğine ilişkin çözümleme için ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde kamu İlkokul ve Ortaokullardaki görev yapan yönetici ve öğretmenlerden “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma bulguları sırasıyla; “bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ilişkin bulgular”, “örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin bulgular”, “yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin bulgular” ve “farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutlarının karşılaştırılmasına ilişkin bulgular” başlıkları altında sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Katılımcıların (yönetici ve öğretmenler) çalıştıkları okullarda farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri; farklılıkların her alt boyutunda; (1) betimsel istatistikler (aritmetik ortalama, standart sapma ve önem sırası) tablolastırılarak, (2) yönetici ve öğretmen grupları içerisinde çalışılan bölge, cinsiyet, branş, mesleki kıdem, yaş, yöneticilik kıdemi ve

eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik analiz sonuçları tablolaştırılarak gösterilmiştir. Ayrıca farklılıkların yönetiminin alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik analizler yapılmıştır.

Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri çizelge 10'da verilmiştir.

Çizelge 5. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Betimsel İstatistikleri

İFADELER	GÖREV	X	SS
1.Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir	Yönetici	3,76	1,15
	Öğretmen	3,52	0,96
	Toplam	3,55	0,98
2..Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar	Yönetici	3,71	0,93
	Öğretmen	3,57	1,06
	Toplam	3,58	0,93
3.Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	Yönetici	3,93	1,07
	Öğretmen	3,61	0,96
	Toplam	3,64	0,98
4.. Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	Yönetici	3,91	1,1
	Öğretmen	3,63	0,97
	Toplam	3,66	0,99
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Yönetici	15,31 (3,82)	3,89
	Öğretmen	14,32 (3,58)	3,11
	Toplam	14,43 (3,60)	3,24

Çizelge 5'e göre boyutun toplam değerleri incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerden oluşan katılımcıların ($X = 3.60 / 14.43$) İlkokul ve Ortaokullardaki olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yönetici ve öğretmen katılımcıların birlikte toplamda en çok benimsedikleri iki ifade; "*çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır*" ($X = 3.64$) ve "*çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğa kabul edilir*" ($X = 3.66$)'dir. Katılımcılar birlikte bu iki ifadeye "çok" düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin; farklılıklara büyük ölçüde saygı duydukları, farklı düşünce ve davranış eğilimlerini hoş karşıladıkları söylenebilir.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda katılımcılara ayrı ayrı gruplar olarak bakıldığında yöneticilerin ($X = 3,82 / 15,31$) ve öğretmenlerin ($X = 3,58 / 14,32$) ilköğretim okullarında "büyük ölçüde" olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunda

Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu kısımda, bireysel tutum ve davranışlara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin görev grupları içerisinde; çalışılan bölge, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, branş (alan) ve yöneticilerin yöneticilik deneyimi değişkenleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik sonuçları tablolandırılmış ve yorumlanmıştır.

Görev değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşler

görev grupları (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen) değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları Çizelge 6'da verilmiştir.

Çizelge 6. Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Görev Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Top1	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	P
müdür	12	15,25	4,515	1,303	1.897	.151
müdür yard	33	15,33	3,813	,664		
öğretmen	366	14,32	3,130	,164		
Toplam	411	14,43	3,240	,160		

Çizelge 6'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşleri, göreve göre anlamlı bir farklılık [$F=1,897$; $p>.05$] Buna göre müdürlerin ($\bar{X}=15,25$) görüşleri; müdür yardımcılarının ($\bar{X}=15,33$) ve öğretmenlerin ($\bar{X}=14,32$) görüşleri ile farklılaşırken; müdür yardımcılarının görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri de birbirinden farklılaşmaktadır. Müdürler ($\bar{X}=4,5 / 15,25$), İlkokul ve Ortaokullardaki farklılıklara yönelik olarak olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiğine ilişkin ifadelerle "tamamen" katılırken, müdür yardımcılarının ($\bar{X}=3,81 / 15,33$), bu görüşe "çok" düzeyinde, öğretmenler ise ($\bar{X}=3,13 / 14,43$), "orta" düzeyde katılım göstermişlerdir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin bireysel tutum ve davranışlar boyutunda, cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları ise çizelge 7'de verilmiştir.

Çizelge 7 Yöneticilerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre bağımsız t Testi Sonuçları

Yönetici	Cinsiyet	N	Ortalama	Anlamlılık	t
TOP1	kadın	8	14,75	.711	-.373
	erkek	36	15,33	.731	-.354

Çizelge 7’de görüldüğü gibi $p > .05$ olduğundan ,yöneticilerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki ölçekten aldıkları puanlara göre erkekler ve kadınlar birbirine benzer görüşlere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik bireysel tutum ve davranışlar boyutunda, cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları çizelge 8’de verilmiştir.

Öğretmen	Cinsiyet	N	Ortalama	Anlamlılık	t	p
TOP1	erkek	195	13,95	.018	-2.386	.00
	kadin	169	14,73	.017	-2.401	

Çizelge 8. Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Çizelge 8’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki algılamaları arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark [$t(231) = 0,18$; $p < .05$] vardır. İlkokul ve Ortaokullardaki bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre farklılıklara yönelik olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiğini belirtmişlerdir.

Yaş Grubu Farklılıklarına İlişkin Bulgular.

Çizelge 9. Yöneticilerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

yönetici	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	p
21-30	1	18,00	.	.	.308	.871
31-40	20	15,30	4,366	,976		
41-50	15	14,67	4,065	1,050		
51-60	8	16,25	3,284	1,161		
61 ve üzeri	1	15,00	.	.		
Toplam	45	15,31	3,959	,590		

Çizelge 9. Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

öğretmen	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	p
21-30	79	14,22	3,181	,358	1.449	.217
31-40	196	14,64	2,887	,206		
41-50	76	13,72	3,542	,406		
51-60	14	13,64	3,543	,947		
61 ve üzeri	1	13,00	.	.		
Toplam	366	14,32	3,130	,164		

Çizelge 9'da görüldüğü gibi bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yöneticilerin görüşleri arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark $F=0,308$; $p>.05$] bulunmamıştır. Bu boyutta yöneticilerin tüm yaş gruplarında ilkökul ve Ortaokullardaki olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu bulguya göre yöneticilerin tüm yaş gruplarında bu konuda olumlu düşündükleri ve iyimser oldukları söylenebilir. Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda öğretmenlerin de görüşleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık $[F=1,449$; $p>.05$] göstermemektedir. Bu boyutta öğretmenlerin tüm yaş gruplarında ilkökul ve Ortaokullardaki olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim Düzeyi Farklılıklarına ilişkin Bulgular.

Çizelge 10. Yöneticilerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std. Sapma	Kareler toplamı	S d	Kareler ort	F	p
Lisans tamam.	7	14,00	3,512					
lisans	30	15,40	3,865	64.61	4	16.15	1.034	.402
yuksek lisans	3	13,33	7,024	625.03	40	15.62		
doktora	3	16,67	3,055	689.64	44			
diger	2	19,50	,707					
Toplam	45	15,31	3,959					

Çizelge 10. Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Öğretmen	N	Ortalama	Std. Sapma	Kareler Toplamı	S d	Kareler ort	F	p
Lisans tamam.	18	14,50	3,400					
lisans	302	14,36	3,076	14.09	4	3.52	.357	.839
yuksek lisans	25	14,08	3,390	3561.14	361	9.86		
doktora	7	14,57	1,718	3575.23	365			
diğer	14	13,43	4,146					
Toplam	366	14,32	3,130					

Çizelge 10'da görüldüğü gibi, yöneticilerin ve öğretmenlerin farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşleri, öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık [$F=1.034$ $p > .05$] göstermemektedir. Bu boyutta yöneticilerin eğitim düzeylerine göre . İlkokul ve Ortaokullardaki olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu bulguya göre yöneticilerin eğitim düzeylerine göre bu konuda genelde olumlu düşündükleri ve iyimser oldukları söylenebilir. Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda öğretmenlerin de görüşleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık [$F=0,357$; $p>.05$] göstermemektedir. Bu boyutta öğretmenlerin eğitim düzeylerine . İlkokul ve Ortaokullardaki olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Branş farklılıklarına ilişkin bulgular.

Çizelge 11. Yöneticilerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std.Sapma	Std. Hata	F	Anlamlılık
Snf ogrt	24	16,25	3,674	,750	2.049	.122
mat-fen bil	10	15,60	2,011	,636		
yabancı dil	5	14,00	4,848	2,168		
sos bil	6	12,17	5,636	2,301		
Toplam	45	15,31	3,959	,590		

Çizelge 11. Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Öğretmen	N	Ortalama	Std.Sapma	Std. Hata	F	Anlamlılık
snf ogrt	213	14,19	3,075	,211	1.168	.322
mat-fen bil	74	14,38	3,187	,370		
yabancı dil	31	15,29	3,068	,551		
sos bil	48	14,17	3,303	,477		
Toplam	366	14,32	3,130	,164		

Çizelge 11'de bakıldığında, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin kendi grupları içinde branşa göre farklılaşmadığı [$F=2,049$; $p>.05$] görülmektedir. Aynı şekilde bu boyutta öğretmenlerin görüşleri arasında da branşa göre anlamlı bir fark [$F=1,168$; $p>.05$] bulunmamıştır. Bu boyutta yöneticilerin tüm branşlara göre İlkokul ve Ortaokullardaki olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu bulguya göre yöneticilerin tüm branşlara göre bu konuda genelde olumlu düşündükleri ve iyimser oldukları söylenebilir. Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda öğretmenlerin de görüşleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık [$F=1,449$; $p>.05$] göstermemektedir. Bu boyutta öğretmenlerin tüm branşlara göre İlkokul ve Ortaokullardaki olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Mesleki kıdem farklılıklarına ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerinin, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 12’de verilmiştir.

Çizelge 12. Yöneticilerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Mesleki Kıdeme (Toplam Hizmet Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std. Sapma	Kareler Toplamı	S d	Kareler ort	F	p
0-5	3	16,33	2,082	31.38	4	7.84	.477	.752
6-10	7	15,29	5,619	658.25	40	16.45		
11-15	15	14,20	4,263	689.64	44			
16-20	6	15,83	3,312					
21 ve üzeri	14	16,07	3,407					
Toplam	45	15,31	3,959					

Çizelge 12. Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Mesleki Kıdeme (Toplam Hizmet Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Öğretmen	N	Ortalama	Std. Sapma	Kareler Toplamı	S d	Kareler ort	F	p
0-5	54	14,52	3,119	107.22	4	26.8	2.79	.026
6-10	90	14,99	2,798	3468.01	361	9.6		
11-15	116	14,41	2,886	3575.23	365			
16-20	66	13,48	3,371					
21 ve üzeri	40	13,65	3,786					
Toplam	366	14,32	3,130					

Çizelge 12’de bakıldığında, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin mesleki kıdemlerine (toplam hizmet süresi) göre farklılaşmadığı [$F = 0,477$; $p > .05$] görülmektedir. Bu boyutta yöneticilerin tüm mesleki kıdem gruplarında ilkökul ve ortaokullarda olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda öğretmenlerin de [$F= 2,79$; $p<.05$] mesleki kıdemleri görüşleri üzerinde etkili olmuştur. Yani mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışları farklılıklara sebebiyet verecek manada etkili olmuştur.

Yöneticilik kıdeminin farklılıklarına ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yöneticilerin, bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerinin, yöneticilikteki toplam hizmet süresine (yöneticilik kıdemi) göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 13'da verilmiştir.

Çizelge 13. Yöneticilerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	X	S S	Kareler Toplamı	s d	Kareler Ort.	F	P
Yönetici	5 yıl ve aşağısı	18	14,17	4,23	46.71	4	11,67	,727	.579
	6-10 yıl	15	16,47	3,20	672.93	40	16,07		
	11-15 yıl	6	15,50	5,08	689.64	44			
	16-20 yıl	1	17,						
	21 yıl ve üzeri	5	15,40	4,03					
	Toplam	45	15,31	3,95					

Çizelge 13'e bakıldığında, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin yöneticilik kıdemlerine (toplam yöneticilik süresi) göre farklılaşmadığı [$F= 0,727$; $p>.05$] görülmektedir. Bu boyutta yöneticilerin tüm yöneticilik kıdemi gruplarında ilköğretim okullarında olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri etkili olmuştur

Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutuna İlişkin

Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlar alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri çizelge 14'de verilmiştir.

Çizelge 14. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Örgütsel Değerler Ve Normlar Boyutuna İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Betimsel İstatistikleri

İFADELER	GÖREV	X	SS
5. Çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	Yönetici	4,11	1,1
	Öğretmen	3,87	0,98
	Toplam	3,9	0,99
6. Çalışanlar,meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygi duyarlar.	Yönetici	4,18	1
	Öğretmen	3,89	0,94
	Toplam	3,92	0,94
7. Çalışanlar,meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	Yönetici	3,89	1,03
	Öğretmen	3,55	1
	Toplam	3,59	1
8. Çalışanlar,bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	Yönetici	3,89	1,03
	Öğretmen	3,48	0,84
	Toplam	3,53	0,96
9. Çalışanlar,önyargılardan çok,bilimsel kanıtları esas alırlar.	Yönetici	3,64	1,07
	Öğretmen	3,36	1
	Toplam	3,39	1
10. Çalışanlar,kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişine daima açıktırlar.	Yönetici	3,82	0,85
	Öğretmen	3,57	0,98
	Toplam	3,6	0,97
11. Çalışanlar,kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	Yönetici	3,89	1,05
	Öğretmen	3,68	0,94
	Toplam	3,71	0,96
12. Çalışanlar,meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	Yönetici	3,96	0,93
	Öğretmen	3,7	0,91
	Toplam	3,63	0,92
Örgütsel Değerler ve Normlar	Yönetici	31,38 (3,92)	0,78
	Öğretmen	29,10 (3,63)	0,78
	Toplam	29,35 (3,66)	0,78

Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunda Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu kısımda, örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin görev, çalışılan bölge, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, branş (alan) ve yöneticilerin yöneticilik deneyimi değişkenleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan analizlerden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Görev farklılıklarına ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinin, görev (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen) değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 15'de verilmiştir.

Çizelge 15. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler Ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Görev Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Görev Grupları	N	X	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
Müdür	12	29,42	8,07	365,265	2	182,632	4,55	.011
Müdür Yardımcısı	36	32,39	6,29	16356,580	408	40,090		
Öğretmen	363	29,05	6,27	16721,844	410			
Toplam	411	29,35	6,38					

Çizelge 15'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşleri, göreve göre anlamlı bir farklılık [$F = 4,55$; $p < .05$] göstermektedir. Bu sonuca göre müdürlerin; müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinin daha az esnek ve değişke olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Cinsiyet farklılıklarına ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin örgütsel değerler ve normlar boyutunda, cinsiyet değişkenine göre sonuçları çizelge 16'da verilmiştir.

Çizelge 16. Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız T Testi Sonuçları

Yönetici	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
TOP2	kadın	37	31,41	,57	.955
	erkek	8	31,25	,72	.943

Çizelge 16'da görüldüğü gibi, yöneticilerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşleri arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark [$p > .05$] bulunmamıştır.

Yani yönetici erkek ve bayanların örgütsel değerler ve normlar boyutunda görüşleri birbirine paraleldir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik örgütsel değerler ve normlar boyutunda, cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları çizelge 17'de verilmiştir.

Çizelge 17. Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Öğretmen	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
TOP2	erkek	169	29,86	2.155	,032
	kadın	197	28,45	2.170	,031

Çizelge 17 de görüldüğü gibi, öğretmenlerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik örgütsel değerler ve normlar boyutundaki algılamaları arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark [$p < .05$] vardır.

Örgütsel değerler ve normlar boyutunda erkekler kadınlara göre az da olsa daha yüksek puan aldıklarından, bu konuda kadınlara göre daha katı oldukları söylenebilir

Yaş Grubu Farklılıklarına ilişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinin, yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 18 'da verilmiştir.

Çizelge 18. Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Öğretmen	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	p
21-30	79	28,81	6,123	,689	1.990	.095
31-40	196	29,83	6,132	,438		
41-50	76	27,49	6,672	,765		
51-60	14	29,29	6,132	1,639		
61 ve üzeri	1	30,00	.	.		
Toplam	366	29,10	6,280	,328		

Çizelge 18. Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	p
21-30	1	35,00	.	.	.172	.752
31-40	20	31,20	8,853	1,980		
41-50	15	30,87	4,779	1,234		
51-60	8	32,63	6,278	2,220		
Toplam	1	29,00	.	.		

Çizelge 18'de görüldüğü gibi örgütsel değerler ve normlar boyutunda yöneticilerin görüşleri [$F_1=0,172$; $p>.05$] arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Eğitim d¼zeyi farklılıklarına ilişkin bulgular

Çizelge 19. Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim D¼zeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	P
Lisans tamam.	7	30,14	4,598	1,738	.545	.704
lisans	30	31,13	7,596	1,387		
yuksek lisans	3	30,67	7,638	4,410		
doktora	3	33,00	6,557	3,786		
diger	2	38,00	2,828	2,000		
Toplam	45	31,38	6,942	1,035		

Çizelge 19. Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim D¼zeyi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Öğretmen	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	P
Lisans tamam.	18	30,44	5,283	1,245	1.956	.101
lisans	302	29,28	6,224	,358		
yuksek lisans	25	28,24	6,418	1,284		
doktora	7	29,43	5,855	2,213		
diger	14	24,93	7,651	2,045		
Toplam	366	29,10	6,280	,328		

Çizelge 19'da görüldüğü gibi, yöneticilerin [$F=0,545$; $p > .05$] ve öğretmenlerin [$F=1,956$; $p > .05$] farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşleri, öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel normlar ve değerlere bakışı eğitim düzeylerine göre değişmemektedir.

Branş farklılıklarına ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinin, branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 20’de verilmiştir.

Çizelge 20. Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std.Sapma	Std. Hata	F	p
Snf ogrt	24	32,67	6,492	1,325	1.531	.221
mat-fen bil	10	32,00	5,715	1,807		
Yabancı dil	5	30,20	4,382	1,960		
sos bil	6	26,17	10,647	4,347		
Toplam	45	31,38	6,942	1,035		

Çizelge 20. Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Öğretmen	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	p
snf ogrt	213	28,80	6,165	,422	2.512	.058
mat-fen bil	74	29,30	6,328	,736		
yabancı dil	31	31,90	6,166	1,108		
sos bil	48	28,33	6,488	,937		
Toplam	366	29,10	6,280	,328		

Çizelge 20’de bakıldığında, örgütsel değerler ve normlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin [$F= 1,531$; $p>.05$] kendi grupları içinde branşa göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Ancak bu boyutta öğretmenlerin görüşleri [$F =2,512$; $p<.05$] arasında da branşa göre anlamlı bir vardır. Yani bu sonuçlar büyük çoğunluğu oluşturan sınıf öğretmenlerinin diğer branştan olan öğretmenlere göre örgütsel normlar ve değerleri daha az bağlı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel değerler ve normlar boyutunda öğretmenler [F=1,990; p<.05] görüşleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre yaşı 40 yaşın altındaki öğretmenlerin 40 yaşın üstündekilere göre örgütsel değerlere ve normlara daha çok uyduğu görülmektedir.

Mesleki Kıdem Farklılıklarına ilişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinin, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresine göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 21’de verilmiştir.

Çizelge 21. Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Meslekteki Toplam Hizmet Süresine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	P
0-5	3	31,67	2,887	1,667	.413	.798
6-10	7	30,14	11,753	4,442		
11-15	15	30,00	7,270	1,877		
16-20	6	33,50	5,431	2,217		
21 ve üzeri	14	32,50	4,832	1,291		
Toplam	45	31,38	6,942	1,035		

Çizelge 21. Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Meslekteki Toplam Hizmet Süresine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Öğretmen	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	P
0-5	54	28,87	6,724	,915	1.748	.139
6-10	90	29,97	5,772	,608		
11-15	116	29,68	5,814	,540		
16-20	66	27,91	6,858	,844		
21 ve üzeri	40	27,78	6,822	1,079		
Toplam	366	29,10	6,280	,328		

Çizelge 21’e bakıldığında, örgütsel değerler ve normlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin mesleki kıdemlerine (toplam hizmet süresi) göre farklılaşmadığı [F=0,413, p>.05] görülmektedir.

Örgütsel değerler ve normlar boyutunda öğretmenlerin de görüşleri, mesleki kıdemlerine (toplam hizmet süresi) göre anlamlı bir farklılık ve [F= 1,748; p>.05] göstermemektedir.

Yani bu sonuçlara göre

Yönetici ve öğretmenlerin mesleki çalışma süreleri örgütsel normlar ve değerleri daha iyi uyduklarını belirgin bir şekilde göstermemektedir.

İdarecilik Kıdemi Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin, örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinin, yöneticilikteki toplam hizmet süresine (yöneticilik

kıdemi) göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 22'de verilmiştir.

Çizelge 22. Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std.Sapma	Std. Hata	F	sig
0-5	18	28,61	8,276	1,951	1.539	.209
6-10	15	34,33	4,304	1,111		
11-15	6	32,33	5,820	2,376		
16-20	1	34,00	.	.		
20 ve üzeri	5	30,80	7,823	3,499		
Toplam	45	31,38	6,942	1,035		

Çizelge 22'e bakıldığında, örgütsel değerler ve normlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin yöneticilik kıdemlerine (toplam yöneticilik süresi) göre farklılaşmadığı [F= 1,539; p>.05] görülmektedir.

Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna

İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin, farklılıkların yönetiminin bağlamında yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yönetmel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri çizelge 23 'de verilmiştir.

Çizelge 23.Farklılıkların Yönetimi ölçeğinin Yönetmel Uygulamalar ve politikalar Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Betimsel İstatistikleri

İFADELER	GÖREV	X	SS
13. Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar	Yönetici	3,84	1,1
	Öğretmen	3,55	1
	Toplam	3,58	1,01
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, Öğretmen çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	Yönetici	3,78	0,97
	Öğretmen	3,56	0,97
	Toplam	3,59	0,97
15. Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve Öğretmen olanaklarından esit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	Yönetici	4,04	0,99
	Öğretmen	3,84	0,91
	Toplam	3,87	0,92
16. Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini Öğretmen sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	Yönetici	4,09	0,97
	Öğretmen	3,7	1
	Toplam	3,74	1
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü Öğretmen farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	Yönetici	4,2	1
	Öğretmen	3,8	1
	Toplam	3,88	1
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	Yönetici	4,11	0,95
	Öğretmen	3,7	1
	Toplam	3,73	1
19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapmamaya özen gösterirler.	Yönetici	4,2	1
	Öğretmen	3,9	0,98
	Toplam	4,01	0,98
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara esit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	Yönetici	3,82	1,05
	Öğretmen	3,7	1
	Toplam	3,76	1,05
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	Yönetici	4,16	1,12
	Öğretmen	3,8	1
	Toplam	3,89	1,06
22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	Yönetici	4,13	1,05
	Öğretmen	3,9	1
	Toplam	3,97	1

İFADELER	GÖREV	X	SS
23. Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	Yönetici Öğretmen Toplam	4 3,7 3,8	1,04 0,93 0,94
24. Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	Yönetici Öğretmen Toplam	4,11 3,8 3,87	1,02 0,98 0,98
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.	Yönetici Öğretmen Toplam	4 3,7 3,8	0,92 0,91 0,91
26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	Yönetici Öğretmen Toplam	4,18 3,7 3,79	1,05 0,91 0,94
27. Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	Yönetici Öğretmen Toplam	3,87 3,7 3,79	1,03 0,91 0,93
28. Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	Yönetici Öğretmen Toplam	4,07 3,8 3,87	1,05 0,89 0,91
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Yönetici Öğretmen Toplam	64,69 (14,74) 60,46 (12,40) 60 (3,80)	4,04 (.92) 3,77 (.77) 12,7 (.79)

Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutunda Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Görev değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerinin, görev grupları (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen) değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 24'de verilmiştir.

Çizelge 24. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Görev Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Görev Grupları	N	X	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
Müdür	1	65,08	17,63	1017,241	2	508,621	3,170	.000
Müdür Yardımcısı	2			65453,421	408	160,425		
Öğretmen	36	65,31	13,53	66470,662	410			
Toplam	363	60,35	12,39					
	411	60,92	12,73					

Çizelge 24'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşleri, göreve göre anlamlı bir farklılık [$F=3,170$; $p<.05$] göstermektedir.

Müdürlerin müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre bu konuda daha uygulayıcı ve benimseyici oldukları ortaya çıkmıştır.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, farklılıklara ilişkin yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda, cinsiyet değişkenine göre bağımsız t testi sonuçları çizelge 25'de verilmiştir.

Çizelge 25. Yöneticilerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre bağımsız t Testi Sonuçları

yönetici	Cinsiyet	N	Ortalama	t	P
TOP3	erkek	37	65,57	.857	.39
	kadin	8	60,63	.838	.42

Çizelge 25’de görüldüğü gibi, yöneticilerin, farklılıklara yönelik yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşleri arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark [$p > .05$] bulunmamıştır. Bu konuda yönetici erkek ve bayanlar paralel görüştedir

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, farklılıklara yönelik yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda, cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları çizelge 26’da verilmiştir.

Çizelge 26. Öğretmenlerin Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Öğretmen	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
TOP3	erkek	169	61,79	1,908	,057
	kadin	197	59,32	1,905	,058

Çizelge 26’da görüldüğü gibi öğretmenlerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki algılamaları arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark [$p < .05$] vardır.

Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre yönetsel uygulamaları daha benimseyici ve uygulayıcıdır.

Yaş grubu değişkenine ilişkin bulgular.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerinin, yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 27’de verilmiştir.

Çizelge 27. Yöneticilerin Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	p
21-30	1	70,00	.	.	.258	.903
31-40	20	62,45	16,919	3,783		
41-50	15	66,20	13,618	3,516		
51-60	8	65,75	13,583	4,802		
61 ve üzeri	1	73,00	.	.		
Total	45	64,69	14,746	2,198		

Çizelge 27. Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Öğretmen	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	p
21-30	79	59,77	13,328	1,500	1.841	.120
31-40	196	61,87	11,222	,802		
41-50	76	57,47	13,954	1,601		
51-60	14	61,07	12,548	3,354		
61 ve üzeri	1	57,00	.	.		
Total	366	60,46	12,407	,649		

Çizelge 27 de görüldüğü gibi yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda yöneticilerin görüşleri [$F=0,258$; $p>.05$] ve öğretmenlerin görüşleri [$F=1,841$; $p>.05$] arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yani bu sonuca göre yönetici ve öğretmenlere göre;

Yönetmel uygulamalar ve politikaları uygulama konusunda yaş faktörü etkili değildir.

Öğrenim düzeyi değişkenine ilişkin bulgular.

Çizelge 28. Yöneticilerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	P
listam	7	65,14	11,082	4,189	.637	.639
lisans	30	64,40	15,222	2,779		
yuksek lisans	3	56,33	24,542	14,170		
doktora	3	66,00	12,767	7,371		
diger	2	78,00	2,828	2,000		
Toplam	45	64,69	14,746	2,198		

Çizelge 28. Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Öğretmen	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	P
listam	18	63,61	12,006	2,830	1.488	.205
lisans	302	60,26	12,372	,712		
yukse lisans	25	62,08	10,908	2,182		
doktora	7	66,29	13,351	5,046		
diger	14	55,00	14,739	3,939		
Toplam	366	60,46	12,407	,649		

Çizelge 28’de görüldüğü gibi, yöneticilerin [$F=,637$; $p > .05$] ve öğretmenlerin [$F=1,488$; $p > .05$] farklılıklara yönelik yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşleri, öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yani bu sonuca göre

Yönetici ve öğretmenlerin eğitim düzeyleri yönetmel politikaları uygulama konusunda etkili bir faktör değildir.

Branş (alan) değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerinin, branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 29’da verilmiştir.

Çizelge 29. Yöneticilerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	p
Snf ögrt	24	68,04	13,848	2,827	1.203	.321
mat-fen bil	10	63,70	6,977	2,206		
yabancı dil	5	60,40	17,855	7,985		
sos bil	6	56,50	23,106	9,433		
Toplam	45	64,69	14,746	2,198		

Çizelge 29. Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Öğretmen	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	p
snf öğrt	213	59,62	12,473	,855	2.038	.108
mat-fen bil	74	62,32	11,433	1,329		
yabancı dil	31	64,13	14,026	2,519		
sos bil	48	58,96	12,055	1,740		
Toplam	366	60,46	12,407	,649		

Çizelge 30'da bakıldığında, yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin [F= 1,203; p>.05] kendi grupları içinde branşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Aynı şekilde bu boyutta öğretmenlerin görüşleri [F=1,387; p>.05] arasında da branşa göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yani sonuç olarak

Yönetici ve öğretmenler yönetmel uygulamaları uygularken branşları dikkate alındığında etkili olmadığı görülmektedir.

Mesleki Kıdem (Meslekteki Toplam Hizmet Süresi) Değişkenine İlişkin Bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerinin, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresine 126 ore farklılaşp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 30'da verilmiştir.

Çizelge 30. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Meslekteki Toplam Hizmet Süresine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	P
0-5	3	67,00	7,000	4,041	1.32	.279
6-10	7	61,57	21,625	8,173		
11-15	15	58,87	15,982	4,126		
16-20	6	70,00	13,161	5,373		
21 ve üzeri	14	69,71	9,227	2,466		
Toplam	45	64,69	14,746	2,198		

Çizelge 30. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Meslekteki Toplam Hizmet Süresine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Öğretmen	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	P
0-5	54	61,98	13,043	1,775	1.733	.142
6-10	90	62,38	11,954	1,260		
11-15	116	60,41	10,621	,986		
16-20	66	58,48	13,721	1,689		
21 ve üzeri	40	57,53	14,488	2,291		
Toplam	366	60,46	12,407	,646		

Çizelge 30'a bakıldığında, yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda yöneticilerin [F= 1,320, p>.05] ve öğretmenlerin [F= 1,733, p>.05] görüşlerinin mesleki kıdemlerine (toplam hizmet süresi) göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Yöneticilik Kıdemi (Toplam Yöneticilik Süresi) Değişkenine İlişkin Bulgular. Araştırmaya katılan yöneticilerin, yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerinin, yöneticilikteki toplam hizmet süresine (yöneticilik kıdemi) göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 31'de verilmiştir

Çizelge 31. Yöneticilerin Yönetmelik uygulamalar ve politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Yönetici	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata	F	p
0-5	18	59,11	17,108	4,032	1.397	.252
6-10	15	70,20	6,742	1,741		
11-15	6	65,67	17,862	7,292		
16-20	1	77,00	.	.		
20 ve üzeri	5	64,60	17,228	7,705		
Toplam	45	64,69	14,746	2,198		

Çizelge 31 de görüldüğü gibi, yönetmelik uygulamalar ve politikalar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin yöneticilik kıdemlerine (toplam yöneticilik süresi) göre farklılaşmadığı [F=1,397] görülmektedir

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

SONUÇLAR

Türkiye’de resmi ilköğretim okullarında farklılık algısı ve farklılıkların yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar boyutlar halinde aşağıda verilmiştir.

Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Yönetici ve öğretmenlerin liselerde farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

İlkokul ve Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenleri, okullarda farklılıklar konusunda olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği görüşündedirler. Bu boyutta yöneticiler en çok *“çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir”* ifadesini, öğretmenler ise *“çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır”* ifadesini benimsemişlerdir. Hem yöneticiler hem de öğretmenler *“çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar”* ifadesine en az katılım göstermişlerdir.

Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Yönetici ve öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetimi bağlamında örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticiler ve öğretmenler, İlkokul ve Ortaokullardaki farklılıklar konusunda olumlu örgütsel değer ve normlara sahip olduğu görüşündedirler. Bu boyutta yöneticiler en çok *“çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler”* ifadesine katılırken öğretmenler ise en çok *“çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar”* ifadesine katılmışlardır. Yöneticiler *“çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler”* ifadesine en az katılırken, öğretmenler *“çalışanlar, önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar”* ifadesine en az katılım göstermişlerdir.
- Gaziantep Bölgesinde görev yapan yönetici ve öğretmenler, İlkokul ve Ortaokullardaki farklılıklar bağlamında sahip olduğu örgütsel değerler ve normlar konusunda, diğer okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden olumsuz görüşlere sahip olduğu gibi Bu konuda bazı okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerde olumlu görüşlere sahip olabilmektedir.

Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Bu boyut daha önce de belirtildiği gibi okullarda farklılıkların yönetimsel eylem ve uygulamalarda ne ölçüde dikkate alındığı, farklılıkların göz ardı edilip edilmediği, farklılıkların örgütsel / bireysel amaçlar ve yararlar doğrultusunda değerlendirilip değerlendirilmediği, yöneticilerin çalışanların farklılıklarına dayalı yönetim sergileyip sergilemediği ve bu konuda nasıl bir politika izledikleri konusunda önceki boyutlara göre doğrudan ve görece daha önemli veriler sunması açısından önem taşımaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetimi bağlamında yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenleri; okullarda farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, yöneticilerin okulları yönetirken çalışanların farklılıklarını dikkate aldıkları, çalışanların farklı beklentilerini gözönünde bulundurdıkları, farklı bilgi ve becerilerini sergileme fırsatı sundukları, bu farklılıkları örgütün ve çalışanların amaçları ve yararları doğrultusunda değerlendirdikleri ve dolayısıyla farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergiledikleri görüşündedirler. Yöneticiler ve öğretmenler bu boyutta en çok *“Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler”* ifadesini benimserken; en az *“Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar”* ifadesine katılım göstermişlerdir. Buna göre yönetici ve öğretmenler; liselerde yönetsel eylem ve uygulamalarda çalışanlara yönelik ayrımcılık yapılmadığını; cinsiyet, siyasi görüş vb. konularda kimseye ayrıcalıklı davranılmadığını özellikle vurgulamaktadırlar.

ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Farklılıkların yönetimi yaklaşımı okul müdürlerine tanıtılmalı ve bu konuda eğitimler verilmelidir. Bunun için Türkiye’de varolan hizmetiçi eğitim geleneğinden yararlanılarak, uzmanların ve bilim insanlarının öncülüğünde farklılıklara duyarlık ve farklılıkların yönetimi konularında hizmetöncesi ve periyodik olarak hizmetiçi eğitimler düzenlenmelidir.
2. Farklılıkların yönetimi, yöneticilerin yeterliği ve perspektifleriyle yakından ilgilidir. Bu nedenle yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi politikaları yeniden gözden geçirilmelidir.
3. Çalışanların farklılıklarının zenginlik olarak görülmesi, farklılığa yönelik saygı ve hoşgörü kültürü yaratılması ve çalışanların farklılıklarının okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde değerlendirilmesi. Beceri geliştirmeye yönelik özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesinde eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimler hizmetiçi kurslar şeklinde olabileceği gibi, bu bölgedeki üniversitelerin desteğiyle düzenlenecek konferans, seminer, panel gibi bilimsel toplantı ve etkinlikler şeklinde de yürütülebilir.
4. Yönetici ve öğretmenlere, davranış değiştirme, nesnel /objektif olma ve empati konularında eğitimler verilmeli, bu eğitimlerde drama, problem çözme gibi uygulamalara yer verilmelidir.
5. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda uygun ortamlar sunulmalı ve etkinlikleri takdir edilmelidir.
6. Özelde ve Genelde tüm okullarda ve eğitim sisteminde farklılığa saygı sağlanmalıdır. Başta okul yöneticileri olmak üzere, taşra ve merkez

yöneticiler ile müfettişler örgütsel değerler, örgütsel kültür ve örgütsel kültürün farklılıkla ilişkisi konusunda eğitilmeli ve bilgilendirilmelidir.

7. Yöneticiler eleştirilere açık olmalıdır Bunun için okul müdürlerinden oluşan küçük gruplar oluşturularak, zaman zaman toplantılar düzenlenip tartışmaların ve paylaşımların yapılması sağlanmalıdır. Bu toplantılarda eleştirilerin yanısıra, özellikle iyi örneklerle ağırlık verilmeli, ayrıca örneğin farklılıklar konusunda karşılaşılan bir problemi tartışarak çözmeye yönelik öneriler geliştirilmesi sağlanmalıdır.
8. Bakanlık merkez örgütü ve taşra yönetimleri, üniversitelerle işbirliği yaparak farklılıklar ve farklılıkların yönetiminin çalışanlar ve okul açısından avantajları gibi çağdaş yönetim yaklaşımları konusunda okullarda seminer, konferans, panel gibi bilimsel toplantılar düzenlemelidir.
9. Farklıklara saygı ve farklılıkların zenginlik olduğunun kabulüne ilişkin ifadelerin deklare edilerek okulların vizyon ve misyon planlarına eklenmesi sağlanmalı ve bu planlara işlerlik kazandırılmalıdır.
10. Okul yöneticileri; öğretmen ve öğrencilere farklı özelliklerini ve yeteneklerini sergileme fırsatı ve ortamı sunma yönünde cesaretlendirilmeli, bu tür uygulamalar müfettişler ve üst yöneticiler tarafından takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
11. Okullarda farklılık kültürü yaratılması için okulların uluslararası işbirliği programlarını ve imkânlarını değerlendirmesi sağlanmalıdır. Örneğin eğitim alanında yürütülen Sokrates, Erasmus gibi eğitim programları konusunda okul yöneticileri bilgilendirilerek kısa süreli öğrenci ve öğretmen değişimlerine yönelik girişimlerde bulunmaları teşvik edilmelidir. Ayrıca yöneticilerin yurtdışındaki okulları ve buralardaki yönetim uygulamalarını

yerinde görmelerinin sağlanması için yurtdışı ziyaretler yapmaları sağlanabilir. Bu ziyaretleri yapan yöneticilerin, düzenlenecek toplantılarla izlenimlerini diğer okul yöneticileriyle paylaşması sağlanmalıdır.

12. Eğitim örgütlerinde ve özellikle okullarda kadın yönetici sayısının artırılması yönünde önlemler alınmalı, kadın öğretmenler müdür olmaları için özendirilmelidir.
13. Okulların yöneticileri, genellikle okulun bulunduğu bölgeden olan kimselerdir. Demografik kayırmacılığı azaltmak için okullara yönetici atamalarında bölgesel ve benzeri demografik denge göz önünde bulundurulmalıdır.
14. Yöneticiler, yönetsel eylem ve uygulamalarında mutlak eşitlik anlayışı yerine adalet anlayışını benimsemelidirler.
15. Okul yönetimlerinde görevlendirilecek liderlerin seçiminde; adaylar eğitim yaşamlarından itibaren yetenekleri ve yeterlikleri açısından incelemeye alınmalı ve farklılıklar açısından da değerlendirilmelidirler. Üstün niteliklere sahip yeterlik sahibi yöneticileri görevlendirmek, çalışanların bireysel farklılıklarını değerlendirmek açısından yönetim kademelerinin temel hedeflerinden birisi olmalıdır.
16. Yöneticiler; karar alırken aldıkları kararlardan etkilenebilecek öğretmen, memur ve yardımcı hizmet personelinin durumlarını dikkate almalı, kararların alınmasında öğretmenlerin ve diğer yardımcı hizmet personelin görüş ve önerilerini almalıdır.
17. Yöneticiler; kuralları bütün paydaşlar için tarafsız ve eşitlik ilkelerine göre uygulamalıdır
18. *Yeni Araştırma Yönelimleri.* Eğitim örgütlerinde ve okullarda, farklılıkların yönetimi yaklaşımının başka liderlik, yönetsel ve örgütsel değişkenlerle (iş doyumu, liderlik stilleri, stres, uyum, iş yaşamı kalitesi, örgütsel bağlılık,

yönetim süreçleri vb) ilişkisinin ele alındığı araştırmalar yapılmalıdır. Bu araştırmalarda görüş belirleme envanterlerinin (anket) kullanılmasının yanısıra, örnekolay, vaka incelemesi, görüşme, odak grup tartışması gibi nitel yöntemlere de yer verilmeli, böylelikle nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılarak veri çeşitlemesi yoluna gidilmelidir. Böylelikle daha rahat genellenebilecek sonuçların ve çıktılarının elde edilmesi ve araştırmanın yaygın etkisinin artırılması sağlanabilir. Vak'a ve doküman incelemesi kapsamında konuya ilişkin başarı ve sorun hikayeleri (örneğin yürütülmüş

KAYNAKÇA

- Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston, MA: PWS-KENT.
- Affirmative Action Update (1996). *Report to The President's Council*. University of Houston, Office of Affirmative Action. <http://www.bsu.edu/alumni/media/pdf/alumnusjuly1997.pdf> (erşim:26.11.2005).
- Akın,B(2000). Diversity üzerine. <http://216.239.39.100/search?q=cache:9mUHQdggjDAC:sistem.ie.metu.edu.tr> (erşim:19.08.2004).
- Argüden, Y. (2000). Farklılıkların yönetimi. <http://www.arge.com/tr/aciliskonusma>. (erişim: 05.07.2004).
- Ashkanasy, N. M.; Hartel, C. E. J and Daus, C. S. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management* (28): 3, 307-338.
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetmel, Mesleki Ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği, Burdur: *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 8, 32-46, Aralık-2004.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme Kuram Ve Uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler* Ankara: PegemA Yayıncılık
- Beer, M., Nohria, N. (2000). Crackin the code of change. *Harvard Business Review*, (3), 133-141.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı*

Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.

Bhadury, H.; Mighty, E. J. And Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: a network flow approach. *The International Journal of Management Science* (28): 143-153.

Büyük Larousse, (1986) 5. Cilt, İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*.

Ankara: PegemA Yayıncılık

Cao (2001). *Contemporary Systems Thinking and Organizational Change Management*. PhD. Thesis. University of Luton.

Caroll, A. (1990). Principles of business ethics: their role in decision making and an initial consensus. *Management Decisions*. 28, 24-29.

Certo, S. C. (2000). *Modern Managemet*. Sevcnth Edition, Ncw Jcrsey: Prentice Hall.

Clarge, S., Cao, G., Lahenay, B. (2003). Diversity management in organizational change towards a systemic framework. *Systems Research and Behavirioal Science*, 20, 231-242

Collins, D. (1996) New paradigms for change? Theories of organization and the organization of thories. *Journal of Organizational Change Management*. 4:9-23

Covey, S. R. (2000). *Farklılıklara değer vermek*.
[http://www.idea.com.tr/makale /farklilik](http://www.idea.com.tr/makale/farklilik) (erişim: 24.08.2004).

Cox, T. H. (1993). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*. 5, 34-47

Cox, T. H. & Blake, S. (1991) Manging cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*. 5, (3): 45-55

- Cox, T. H., & Smolinski, C. (1994). *Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives* (Working Paper). Ann Arbor, MI: Michigan Business School.
- Deangelis, T. (2004) Ignorance plagues affirmative action. www.apa.org/monitor/affirm.html (erişim: 10.05.2004).
- Demovsky, S. & Niemuth, J. (1999). *The global classroom: A study in appreciation, awareness and acceptance of different cultures and people in ever changing world*. Saint Xavier University &IRI Skylight Field Based Masters Program, Illinois.
- Dinçer, B. ; Özaslan, M. (2004). *İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*. Ankara: DPT Yayını.
- Dreachslin, J. L. (1999). Diversity and organizational transformation: performance indicators for health services organizations. *Journal of Healthcare Management*. 45, 1: 427-439.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38, 589-634.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları
- Ergil, D. (1999). *Şiddetten demokrasiye*. *Radikal Gazetesi*. 4 Şubat 1999.
- Foxman, E and Easterling, D. (May/June 1999). The representation of diversity in marketing principles texts: an exploratory analysis. *Journal of Education for Business*, 285-288.
- Gagnon, S. and Cornelius, N. (2000) Re-examining workplace equality. The capabilities approach, *Human Resource Management Journal* 10(4): 68– 87.
- Gentile, M. C. (1994). *Differences That Work - Organizational Excellence Through Diversity*. Boston: Harvard Business School Press.

- Gilbert, J. A. & Ivancevich, J. M. (2001) Effects of Diversity Management on Attachment. *Journal of Applied Social Pshychology*. Vol: 31, No. 7, 1331-1349.
- Gilbert, J. A. & Stead, B. A. (1999). Stigmatization revisited: Does diversity management make a difference in applicant succes? *Group & Organization Management*. 24, 2 (Jun); 239-256.
- Gilbert, J.A.; Stead, B.A. & Ivancevich, J.M. (1999). Diversity Management: Anew Organization Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21 (1): 61-76. Kluwer Academic Publichers.
- Grossman, R. J. (2000). Race in the workplace, *HR Magazine*, 45 (3), 41-45.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Newyork
- Hayes, B.C.; Bartle, S. A and Major, D. A. (2002). Climate for opportunity: a conceptual model. *Human Resource Management Review*(12): 445-468
- Heilman, M. E. (1994). Affirmative action: some unintended consequences for working women. *Research in Organizational Behavior*. 16: 125-169
- Heilman, M.E., Block, C.J. & Lucas, J.A. (1992). Presumed Incompetent: Stigmatization and Affirmative Action Efforts. *Journal of Applied Psychology*. 77, 536-544.<http://ogm.meb.gov.tr>. (erişim: 05.04.2006)
- <http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekilisd.liste> (erişim 12.04.2004)<http://www.yahoo.com> (erişim: 07.07.2004)
- Karaman Kepenekçi, Y. (2000). İnsan Hakları Eğitimine Yönelik Bir Tutum Ölçeği. *Eğitim Araştırmaları*. Mart 2000, 51-57.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık .

- Kirby, S. L and Richard, O. C. (2000). Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology* (140): 3, 367-377.
- Koryürek, E. C. (1997). *Lider ve Liderlik*. Fran.Dick Coaching for Success Konferansı Anısına Derleme, İstanbul, Arçelik-Koç.
- Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve "etikler". *Türkiye Mühendislik Haberleri*. S: 423, 2003/1
- Kuş, E. (2003). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayınları
- Laçinler E.K. (1997). İnceleme: Farklılıkların ve benzerliklerin yönetimi. *HR Dergi*. 2
- Larkey L. K. (1996) *Future faces and interfaces of organizational communication*. <http://www.epnet.com> (erişim:24.12.2005)
- Loosemore, M and Al Muslmani, H. S. (1999). Construction Project Management in The Persian Gulf: Inter-cultural Communication. *International Journal of Project Management*. (17): 2, 95-100.
- Lorbiecki, A. and Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management, *British Journal of Management* 11(3): 17–31.
- Maldonado, R. W., Dreachslin, J. L., Dansky, K.H., Souza, G. & Gatto, M. (2002). Racial/ethnic diversity management and cultural competency: the case of pennsylvania hospitals. *Journal of Healthcare Management*. 47, 2 (March-April): 111-124.
- Martins, L.L., Miliken, F.J., Wiesenfeld, B.M. & Salgado, S. (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: the role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group & Organization Management*. Vol. 28, No. 1, March, 75-106, Sage Publications.
- McMahan, G. C.; Bell, M. P. and Virick, M. (1998). Strategic human resource management: employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, (8): 3, 193-214.

- MEB (2006). *2005-2006 Sayısal Verileri*. Strateji Dairesi Başkanlığı.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Bilimsel araştırma ve yayın etiği. *Milli Eğitim Dergisi*. nY:35, S: 173, K12007
- Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996). Searchinf for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organzationl groups. *Academy of Management Review*. 21 (2), 402-433.
- Mollica, K. A. (2003). The influence of diversity context on white men's and racial minorities' reactions to disproportionate group harm. *The Journal of Social Psychology*. (14): 4, 415-431.
- Morrison, M., Lumby, J. and Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol 34(3) 277–295; London, Thousand Oaks and New Delhi: SAGE Publications.
- Orlando, R., McMillan, A., Chandwick, K. and Dvyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces. *Group and Organization Management*. 28, 1 (March): 107-126.
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetmel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Öğülmüş, S. (2005). *Güdüleme Stratejileri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi "Akademisyenliğe ilk Adım Programı" sunu notları. 9 Aralık 2005.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, *Academy of Management Executive*. 9, 55-69.
- Redhouse Sözlük (1989). Amerikan Bord Yayınevi, İstanbul.
- Richard, O. (2000). Racial diversity, business strategy and firm performance: A

Ricucci, N. M. (1997). Cultural diversity programs to prepare for workforce 2000: what is gone wrong? *Public Personnel Management*. 26, 35-42.

Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior*. 4th Edition, Prentice Hall.
 Robinson, G. & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*. 11, 21-31

Romano, C. (1995). Managing change, diversity and emotions. *Management Review*. (7): 6-7.

Sarayönlü, S. K. (2003). *Çokuluslu ve Uluslararası Örgütlerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Schermerhon, J. R., Hunt, J. G., And Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. 7th Ed. John Wiley & Sons Inc. New York.

Speechley, C. & Wheatley, R. (2001). *Developing a Culture for Diversity in a Week*. HodCer & Stoughton, London.

Tamer. M. (2002). Şirketinizi Ecevit yönetsin istermiydiniz? *Milliyet Gazetesi*. 16.06.2002.

Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1999). Farklılıklara önem kazandırmak: çeşitliliği yönetmek için yeni bir paradigma. *İnsanları Yönetmek*. (*Harvard Business Review*). Çev: G. Bulut, İstanbul: MESS Yayınları.

Tsui, A. S.; Egan, T. D. & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-580.

Underhill, M. & Pujol, I. (2000). Respect and inclusion in action: Enhancing opportunities through diversity and inclusion. *Managing Diversity: A Bridge to Excellence. The EFQM Forum 2000*. İstanbul: EFQM (European Foundation for Quality Management)

Ünal, L. I. (2003). İlköğretim okullarında demokratik okul ortamının oluşturulmasına kadın yöneticilerin katkısı. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*. 1, 2/3 (bahar-yaz): Ankara.

- Von Bergen C.V., Soper B. and Foster T. (2000). Unintended negative effects of diversity management, *Public Personnel Management*. Volume: 3, (2) Summer.
- Walker, A. & Dimmock, C. (2004). The international role of the NCSL: Tourist, colporteur or confrere. *Educational Management Administration & Leadership*. 32 (3): 269-288.
- Walton, S. J. (1994). *Cultural Diversity in The Workplace*. New York: Mirror Press.
- Williams, K.& O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*. 20: 77-140.
- Wynter, L.E (1994). Diversity is all talk no affirmative action. *The Wall Street Journal*, December 21.
http://online.wsj.com/public/search/page/3_0466.html?KEYWORDS=Diversity+is+all+Talk&x=10&y=7 (erişim: 14.05.2007).

E K L E R

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen her soruda durumunuza en uygun seçeneğin önündeki parantezin içine (X) işareti koyunuz.

1- Görev yaptığınız il:

2- Şu anki göreviniz:

1. () Müdür 2. ()Müdür Yardımcısı 3.() Öğretmen

3- Cinsiyetiniz:

1. () Kadın 2. () Erkek

4- Yaş grubunuz:

1. () 18-30 2. () 31-40 3. () 41-50 4. () 51-60 5. () 61 ve üzeri

5- Öğrenim durumunuz:

1. () Lisans tamamlama (2+2) 2. () Lisans 3. () Yüksek Lisans 4. ()Doktora
5. () Diğer (Lütfen belirtiniz):

6- Branşınız / Alanınız

1. () Sosyal Bilimler 2. () Matematik ve Fen Bilimleri 3. () Yabancı Dil 4. () Diğer

7- Meslekte toplam hizmet süreniz:

1. () 5 yıl ve daha az 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4.() 16-20 yıl 5. () 21 yıl ve üzeri

8- Yöneticilikte toplam hizmet süreniz (şu an ya da daha önce yöneticilik yapanlar cevaplandıracaktır):

1. () 5 yıl ve daha az 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4. () 16-20 yıl 5. () 21 yıl ve üzeri

BÖLÜM II

FARLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

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

A. Bireysel Tutum ve Davranışlar					
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
Bu okulda;					
1. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	1	2	3	4	5
B. Örgütsel Değerler ve Normlar					
Bu okulda çalışanlar;					
5. Meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	1	2	3	4	5
6. Meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
7. Meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	1	2	3	4	5
8. Bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	1	2	3	4	5
9. Önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar.	1	2	3	4	5
10. Kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	1	2	3	4	5
11. Kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
12. Meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	1	2	3	4	5

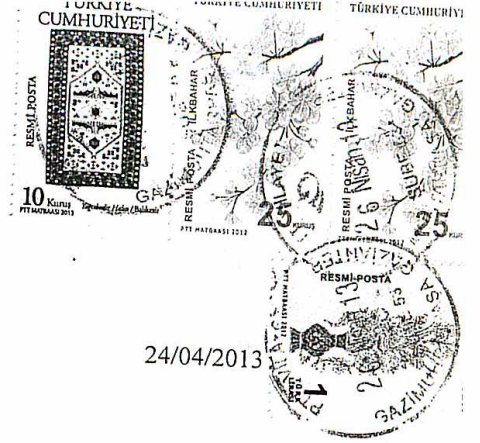
C. Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
13. Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	1	2	3	4	5
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye	1	2	3	4	5
15. Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	1	2	3	4	5
16. Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	1	2	3	4	5
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	1	2	3	4	5
19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	1	2	3	4	5
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	1	2	3	4	5
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	1	2	3	4	5
22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna	1	2	3	4	5
23. Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
24. Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	1	2	3	4	5
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.	1	2	3	4	5
26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
27. Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
28. Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket	1	2	3	4	5

ANKET UYGULANAN OKULLAR VE KATILAN ÖĞRETMEN VE İDARECİ SAYILARI

OKUL İSİMLERİ	ANKET UYGULANAN ÖĞRETMEN SAYISI	ANKET UYGULANAN YÖNETİCİ SAYISI
Hasan Celal Güzel ilköğretim okulu	24	3
80 Yıl ilköğretim okulu	24	3
Ahmet Yesevi ilköğretim okulu	15	2
Ali Küncülü ilkokulu	33	3
Azize Abdulkadir Hamamcı ilköğretim okulu	39	4
Cahit Nakipoglu ilköğretim okulu	20	3
Eruslu ilköğretim okulu	13	3
Hayri Küpeli ilköğretim okulu	22	3
Lions ilköğretim okulu	21	3
Mutafoğlu ilköğretim okulu	20	3
Sani Konukoğlu ilköğretim okulu	63	4
Emine Nakipoğlu ilköğretim okulu	20	3
Osmangazi ilköğretim okulu	21	3
Aysel Ibrahim Akinal ilköğretim okulu	12	2
Mesut Aykaç ilköğretim okulu	18	3



T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 34659092/605.01/713767
Konu: Araştırma İzin Talebi

24/04/2013

ZİRVE ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi : 12/04/2013 tarih ve B.30.2.ZRV.0.00.00/409 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sınıf Öğretmenliği yüksek lisans programı öğrencisi Cem Şemsettin EKİNCİ'nin "Okullarda Farklılık Yönetimini Çeşitli Boyutlarda Belirlemeye Yönelik Çalışma" konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, İlimiz Şahinbey ve Şehitkamil İlçelerindeki ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere anket uygulamak isteğinin uygun görüldüğüne ilişkin 19/04/2013 tarih ve 605.01/673249 sayılı Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Sos Bilim Enst
Erst
Jo

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	
GELEN EVRAK	
EVRAK TARİHİ	20.06.13
EVRAK NO	185
EK	

Ali Rıza ERGÜN
Vali a
Millî Eğitim Müdür V.

Seydi ÖZKILINÇ
Şef

Güvenli Elektronik İmza
Aşık İle Ayarlar
/ / 2013

- EKLER :
- 1- Valilik Oluru (1 Adet)
 - 2- Değerlendirme Formu (1 Adet)

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	
GELEN EVRAK	
EVRAKIN NEREDEN GELDİĞİ	
EVRAK TARİHİ	19.06.2013
EVRAK NO	2052
EK	2

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden a373-6515-3567-9d83-30c2 kodu ile yapılabilir.

Yeni Valilik Binası 3. Kat Büyükşehir/Gaziantep
Elektronik Ağ: <http://gaziantep.meb.gov.tr>
e-posta: stratejigelistirme27@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: M. Şakir ULUDAĞ Şb. Md. M. KÖK Şef
Tel: (0 342) 231 10 58
Faks: (0 342) 232 24 10

T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Cem Şemsettin EKİNCİ
Kurumu / Üniversitesi	Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma yapılacak iller	Gaziantep
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Gaziantep Şehitkâmil ve Şahinbey ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler
Araştırmanın konusu	Okullarda farklılık yönetimini çeşitli boyutlarda belirlemeye yönelik çalışma
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/öde v/tez önerisi	Var
Veri toplama araçları	Anket 3 sayfa
Görüş istenilecek Birim/Birimler	----
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
<p>Bu araştırma, 2012/13 sayılı "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" kapsamında değerlendirilmiştir. Çalışmanın bu genelgede belirtilen şartları taşıdığı tespit edilmiş ve çalışmanın, Gaziantep Şehitkâmil ve Şahinbey ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere yapılması uygun görülmüştür.</p> <p>Araştırmacı, yapılan araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde, Müdürlüğümüze araştırmanın iki örneğini CD'ye kayıtlı olarak vermeyi taahhüt eder.</p>	
Komisyon kararı	Oybirliği ile alınmıştır.

18/04/2013
Komisyon Başkanı
M.Şakir ULUDAĞ
Şube Müdürü

KOMİSYON


Ercan KARATEKE
Öğretmen

Üye

İbrahim GÜNEŞ
Öğretmen

ÖZGEÇMİŞ

Cem Şemsettin EKİNCİ

Sınıf Öğretmenliği Bölümü Tezli Yüksek Lisans

EĞİTİM

Üniversite: 1991-1995 Van 100 Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
Bölümü –VAN

Lise: 1988-1991 Şanlıurfa-Suruç Lisesi

İŞ

- 2012-..... Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü Arge Birimi
2011-2012 Gaziantep Şehitkamil İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Arge Birimi
2005-2011 Gaziantep Şehitkamil İlçesi Hasan Celal Güzel ilkokulu (Öğretmen)
2003-2005 Gaziantep Şehitkamil İlçesi Sani Konukoğlu İlköğretim Okulu (Md Yard)
2000-2003 Gaziantep Şahinbey Nesrin-Mehmet Abar İlköğretim Okulu (Öğretmen)
1995-2000 Şanlıurfa Suruç Namık Kemal İlköğretim Okulu (Öğretmen)

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri ve Yılı : (Mardin-1973)

Cinsiyet: Erkek

Yabancı Dil: İngilizce