

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MANEVİ DEĞERLERİN FARKLILIKLAR YÖNETİMİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Merve Gültekin

100018129

İstanbul, Ocak 2019

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MANEVİ DEĞERLERİN FARKLILIKLAR YÖNETİMİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Merve Gültekin

100018129

Danışman: Prof. Dr. Hüner Şencan

İstanbul, Ocak 2019

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Merve Gültekin'e aittir. "Yeniden ifadeleme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa tezden kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işareti" veya "girintili yazım" biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; "küçük değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

..... İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans programı öğrencisi..... MERVE GÜLTEKİN İN
..... Manavi Değerlerin Farklılık Yönetimi Üzerindeki
..... Etkisi
..... başlıklı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulu 08.01.2019 tarih ve 2019 / 488 / 21 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

UNVANI, ADI SOYADI

TEZ DANIŞMANI Prof. Dr. Hacer Jansen İMZA

JÜRİ ÜYESİ Dr. Öğr. Üyesi Osman Büyükkarlık İMZA

JÜRİ ÜYESİ Dr. Öğr. Üyesi Elif Baykal İMZA

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendirme” şeklinde yaptığım paragraf alıntıları ile belli bir bölümden veya sayfalardan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntılarını “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntılarının “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belirttiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşümmüş gibi göstermediğimi, alıntı yapılan kaynaklar listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaparak farklılaştırdığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’ndan gerekli onayı aldığımı beyan ederim.

İTHAF

*Sevgili eşim Ahmet Gültekin'e,
Değerli annem ve babam Gülşen Özabuş ile Halil Özabuş'a...*



TEŞEKKÜR

Tezimin konusunun belirlenmesinde, gerekli araştırmaların yapılmasında beni yreklendiren, eksiklerimin olduğu noktalarda tamamlayan, yanlışlarım olduğunda dızelten her zaman sabır ve itinaıyla yanımda olan pek kıymetli danışman öğretim üyesi Sayın Prof. Dr. Hüner şencan'a öncelikle teőekkürü bir borç bilirim. Araştırmanın sonuçlarının elde edilebilmesi için gerekli olan istatistik biliminde eksik olduğum noktalarda ve analiz çalışmalarında yardımcı olan Sayın Dr. Ertuğrul Köse'ye teşekkür ederim. Araştırma konusunun çok hassas bir konu olması sebebiyle kabul görmeyen anket çalışmamı yapabilmem için bütün kapılarını bana açan ve araştırmamı bir hizmet sektöründe yapmamı sağlayan GASKİ'ye (Gaziantep Su ve Kanalizasyon İdaresi) ve Gaziantep'te hemşerilerime çok teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyunca benimle tüm zorlukların üstesinden gelmek için mücadele eden sevgisi ve teővikleriyle beni sürekli motive eden hayat arkadaşım Ahmet Gültekin'e teőekkürlerimi sunarım. İlkokul birinci sınıfta girdiğim bu eğitim-öğretim yolunda yüksek lisansımın bu son aşamasına kadar her zaman destek olan ve hiçbir zaman sona gelmediğimi, her zaman okumak adına eğitim adına atılacak adımların olduğunu bana öğreten annem Gülşen Özabuş ve babam Halil Özabuş'a teőekkürü bir borç bilirim.

ÖZ

Manevi Değerlerin Farklılıklar Yönetimi Üzerinde Etkisi olduğu düşüncesiyle yapılan bu çalışmada farklılıklar yönetimi ve manevi değerler arasındaki ilişki anlaşılmaya çalışılmıştır.

Globalleşen iş dünyasında farklılıkların bir sorun değil aksine bir zenginlik ve kazanç olduğu düşüncesi yerleşmiştir. Küçük veya büyük ölçekli tüm işletmelerin bu durumdan faydalanma isteği bu konunun araştırılmasını gündeme getirmiştir.

Alan yazında “Manevi Değerlerin Farklılıklar Yönetimi Üzerindeki Etkisi” konulu çalışmaların birleşik şekilde yapıldığı görülmemiştir. Yapılan çalışmalarda Farklılıklar Yönetimi farklı değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Bu çalışma hizmet sektörü esas alınarak yapılmıştır. Çalışmada manevi değerler yüksekliğinin farklılıklar yönetimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

“Manevi Değerlerin Farklılıklar Yönetimi Üzerindeki Etkisini” belirlemek için Likert tipi iki ölçek kullanılmıştır. Çalışma hizmet sektöründe yapılmış olup Manevi Değerler Ölçeği ile Farklılıklar Yönetimi Ölçeği yönetici ve yönetici olmayan pozisyonlarda görev alan 190 kişiye iletilmiş 170 kişiden eksiksiz şekilde geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda bir çok istatistiksel analiz yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda manevi değerler ile farklılıklar yönetimi arasındaki ilişkinin anlamlı bulunmasıyla araştırmanın temel hipotezi doğrulanmıştır. Manevi değerlerdeki artış çalışanların farklılıklar yönetimi algısını olumlu yönde arttırarak sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir. İkinci olarak demografik değişkenlerin farklılıklar yönetimi üzerindeki etkisi alanında istatistiksel çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalar neticesinde cinsiyet ve eğitim değişkenlerinde alternatif hipotez kabul edildi. Yaş, statü, yönetici kademesi ve çalışma kıdemi değişkenlerinde H_0 hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanamamıştır.

Anahtar kavramlar: farklılıklar yönetimi ölçeği, manevi değerler ölçeği, hizmet sektörü, demografik değişkenler,

ABSTRACT

In this study, which was done with the belief that spiritual values have an impact on the management of differences, the relationship between diversity management and spiritual values was investigated.

In the globalizing business world, differences are not a problem but rather a wealth and a gain. The desire of all small or large enterprises to benefit from this situation has raised the investigation of this issue.

In the literature, it was not seen that the studies on The Effect of Spiritual Values on Diversity Management were done in unified manner. Diversity Management has been associated with different variables. This study is based on service industry. In this study, the effect of height of spiritual values on difference management was investigated.

Two Likert-type scales were used to determine the "Effect of Spiritual Values on Diversity Management". The study was carried out in the service industry and full return was provided from 170 individuals who were transferred to 190 persons working in the positions of manager and non-executive positions in the Spiritual Values Scale and the Differences Management Scale. As a result of the data obtained, many statistical analyzes were performed. As a result of the analyzes, the basic hypothesis of the study was confirmed by finding a meaningful relationship between spiritual values and differences management. The increase in spiritual values positively increased the perception of differences management of employees and rejected the null hypothesis and accepted the alternative hypothesis. Secondly, statistical studies have been conducted in the field of effect of demographic variables on difference management. Alternative hypothesis was accepted as a result of gender and education variables. The H_0 hypothesis rejection was not successful in age, status, manager level and working seniority variables.

Key Words: Differences Management Scale, scale of spiritual values, service industry, demographic variables

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-----------|
| Öz | i |
| Abstract | ii |
| İçindekiler..... | iii |
| Tablolar Listesi | v |
| Şekiller Listesi | viii |
| Kısaltmalar Listesi..... | ix |
| I. GİRİŞ..... | 1 |
| A. Sorun Tanımlaması | 3 |
| B. Amaç ve Önem | 3 |
| C. Kapsam ve Kısıtlar..... | 4 |
| D. Ön Kabuller | 5 |
| E. Kullanılan Terimlerin Tanımları | 5 |
| II. ALAN YAZIN | 7 |
| A. MANEVİ DEĞERLER | 7 |
| 1. Manevi Değerlerin Tanımı | 7 |
| 2. Manevi Değerlerin Boyutları..... | 10 |
| 3. Manevi Değerler Konusunda Yapılan Çalışmalar | 15 |
| B. FARKLILIKLAR YÖNETİMİ..... | 18 |
| 1. Farklılıklar Yönetimi Tanımı | 19 |
| 2. Farklılıklar Yönetiminin Boyutları..... | 22 |
| 3. Farklılıklar Yönetimi Konusunda Yapılan Araştırmalar | 31 |
| C. MANEVİ DEĞERLER-FARKLILIKLAR YÖNETİMİ İLİŞKİLERİ..... | 33 |
| III. YÖNTEM BİLİM..... | 38 |
| A. TASARIM, MODEL, HİPOTEZLER | 38 |
| 1. Araştırmanın Tasarımı..... | 38 |
| 2. Araştırmanın Modeli ve İlgili Hipotezler | 38 |
| B. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ..... | 40 |
| 1. Ana Kütle | 40 |
| 2. Örneklem Büyüklüğü | 41 |
| 3. Örneklem Birimi ve Örneklem Yöntemi | 41 |
| C. ÖLÇÜM ARAÇLARI..... | 41 |
| 1. Ölçüm Araçlarının Tanıtımı | 41 |
| 2. Ölçüm Araçlarının Belirlenmesi ve Uyarlanması Süreci | 42 |

| | |
|---|------------|
| 2. Değişkenler, Etiketleri ve Dereceleme Biçimi | 43 |
| D. ÖLÇÜM UYGULAMASI | 43 |
| 1. Anket Uygulama Yöntemi..... | 43 |
| 2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Yöntemleri | 43 |
| 3. Bilgilendirme ve Eğitim | 44 |
| 4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması | 44 |
| E. PİLOT ARAŞTIRMA UYGULAMASI | 45 |
| 1. Araştırmanın Örneklemi ve Uygulama Biçimi..... | 45 |
| 2. Tanımlayıcı Analiz Bulguları | 45 |
| 3. Boyutsallık ve Yapısal Geçerlilik Analizleri..... | 46 |
| 4. Güvenilirlik analizleri..... | 53 |
| 5. Ortak Yöntem Varyansı..... | 54 |
| IV. ÖN ANALİZLER | 55 |
| A. BOYUTSALLIK ANALİZLERİ..... | 55 |
| 1. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Boyutsallığı | 55 |
| 2. Manevi Değerler Ölçeğinin Boyutsallığı..... | 61 |
| B. GÜVENİRLİK ANALİZLERİ | 67 |
| 1. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları | 69 |
| 2. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Alt Güvenilirlik Analizi Bulguları | 70 |
| 3. Manevi Değerler Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları | 72 |
| 4. Manevi Değerler Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Bulguları | 73 |
| C. GEÇERLİLİK ANALİZLERİ | 75 |
| 1. Yüzey Geçerliliği | 76 |
| 2. İçerik Geçerliliği | 76 |
| D. YAPISAL GEÇERLİLİK ANALİZLERİ | 80 |
| 1. AFA Yapısal Geçerlilik Analizleri | 80 |
| 2. DFA Yapısal Geçerlilik Analizleri | 83 |
| V. BULGULAR | 90 |
| A. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN..... | 90 |
| B. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN | 92 |
| 1. Birinci Modelle İlgili Hipotez Testleri | 92 |
| 2. İkinci Modeller Grubu: Demografik Değişkenler Etkisi | 95 |
| VI. SONUÇ VE ÖNERİLER | 103 |
| A. SONUÇLAR..... | 103 |
| B. ÖNERİLER..... | 105 |
| EKLER..... | 107 |
| KAYNAKÇA | 112 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1. Ölçeklerin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları | 45 |
| Tablo 2. Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri | 46 |
| Tablo 3. Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları | 47 |
| Tablo 4. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Faktöriyel Yapı Analizleri | 48 |
| Tablo 5. Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunun Faktör Ağırlıkları | 49 |
| Tablo 6. Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunun Faktör Ağırlıkları | 50 |
| Tablo 7. Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutunun Faktör Ağırlıkları..... | 50 |
| Tablo 8. Manevi Değerler Ölçeğinin Faktöriyel Yapı Analizleri | 51 |
| Tablo 9. Anlamlılık Boyutunun Faktör Ağırlıkları | 52 |
| Tablo 10. Düşüncelilik Boyutunun Faktör Ağırlıkları..... | 52 |
| Tablo 11. Güvende Olma Hissi Boyutunun Faktör Ağırlıkları..... | 53 |
| Tablo 12. Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... | 53 |
| Tablo 13. FYB. Boyutu Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri..... | 56 |
| Tablo 14. FYB. Boyutu Çok Değişkenli Normallik Testi | 56 |
| Tablo 15. FYB. Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon | 57 |
| Tablo 16. FYB. Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri..... | 57 |
| Tablo 17. FYB. Boyutu Faktör Yükleri | 57 |
| Tablo 18. FYÖ. Boyutu Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri | 58 |
| Tablo 19. FYÖ. Boyutu Çok Değişkenli Normallik Testi | 58 |
| Tablo 20. FYÖ. Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon | 58 |
| Tablo 21. FYÖ. Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri | 59 |
| Tablo 22. FYÖ. Boyutu Faktör Yükleri | 59 |
| Tablo 23. FYY. Boyutu Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri | 60 |
| Tablo 24. FYY. Boyutu Çok Değişkenli Normallik Testi | 60 |
| Tablo 25. FYY. Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon | 60 |
| Tablo 26. FYY. Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri | 61 |
| Tablo 27. FYY. Boyutu Faktör Yükleri | 61 |

| | |
|--|----|
| Tablo 28. MDD. Boyutu Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri | 62 |
| Tablo 29. MDD. Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi | 62 |
| Tablo 30. MDD. Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri | 63 |
| Tablo 31. MDD. Ölçeği Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri | 63 |
| Tablo 32. MDD. Ölçeği Faktör Yükleri | 63 |
| Tablo 33. MDA. Boyutu Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri | 64 |
| Tablo 34. MDA. Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi | 64 |
| Tablo 35. MDA. Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri | 64 |
| Tablo 36. MDA. Ölçeği Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri | 65 |
| Tablo 37. MDA. Ölçeği Faktör Yükleri | 65 |
| Tablo 38. MDG. Boyutu Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri | 65 |
| Tablo 39. MDG. Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi | 66 |
| Tablo 40. MDG. Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri | 66 |
| Tablo 41. MDG. Ölçeği Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri | 66 |
| Tablo 42. MDG. Ölçeği Faktör Yükleri | 67 |
| Tablo 43. FY. Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri | 69 |
| Tablo 44. FYB. Ölçeği Birinci Boyut Madde- Toplam İstatistikleri | 70 |
| Tablo 45. FYÖ. Ölçeği İkinci Boyut Madde Toplam İstatistikleri | 71 |
| Tablo 46. FYY. Ölçeği Üçüncü Boyut Madde Toplam İstatistikleri | 72 |
| Tablo 47. MD. Ölçeği Madde- Toplam İstatistikleri | 73 |
| Tablo 48. MDA. Ölçeği Birinci Boyut Madde-Toplam İstatistikleri | 74 |
| Tablo 49. MDD. Ölçeği İkinci Boyut Madde- Toplam İstatistikleri | 74 |
| Tablo 50. MDG. Ölçeği Üçüncü Boyut Madde- Toplam İstatistikleri | 75 |
| Tablo 51. Manevi Değerler Ölçeği İçerik Geçerliliği İndeksi Değerleri | 76 |
| Tablo 52. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği İçerik Geçerliliği İndeksi Değerleri | 77 |
| Tablo 53. Maneviyat Ölçeği Değerlendiriciler Arası Uyuşma (DAU) | 78 |
| Tablo 54. Farklılıkların Yönetimi Değerlendiriciler Arası Uyuşma (DAU) | 78 |
| Tablo 55. Lawashe Geçerlilik Analizleri Sonuçları | 79 |
| Tablo 56. Farklılıklar Yönetimi Ölçeği Yapısal Geçerlilik Sonuçları | 81 |
| Tablo 57. Manevi Değerler Ölçeği Yapısal Geçerlilik Sonuçları | 81 |
| Tablo 58. Farklılıklar Yönetimi Ölçeği Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları | 82 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 59. Manevi Değerler Ölçeği Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları | 83 |
| Tablo 60. Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri | 83 |
| Tablo 61. FY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli Uyuşum İndeksleri | 84 |
| Tablo 62. MD Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli Uyuşum İndeksleri..... | 84 |
| Tablo 63. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Benzeşme Geçerliliği Sonuçları..... | 85 |
| Tablo 64. Manevi Değerler Ölçeğinin Benzeşme Geçerliliği Sonuçları..... | 86 |
| Tablo 65. FY Ölçeği BG, Korelasyon Katsayıları ve AOV Değerleri..... | 88 |
| Tablo 66. MD Ölçeği BG, Korelasyon Katsayıları ve AOV Değerleri | 88 |
| Tablo 67. Geçerlilik Analizi Sonrasında Farklılıklar Yönetimi Ölçeği | 89 |
| Tablo 68. Geçerlilik Analizi Sonrasında Manevi Değerler Ölçeği | 89 |
| Tablo 69. Demografik Değişkenlerin Örneklem Alt Gruplarına Göre Dağılımı | 90 |
| Tablo 70. FY Ölçeğine İlişkin Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri | 91 |
| Tablo 71. MD Ölçeğine İlişkin Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri | 92 |
| Tablo 72. İkinci Hipotez için Anova Analizi | 96 |
| Tablo 73. İkinci Hipotez İçin T Testi Analizi | 97 |
| Tablo 74. Üçüncü Hipotez İçin T Testi Analizi | 98 |
| Tablo 75. Dördüncü Hipotez İçin Anova Analizi | 100 |
| Tablo 76. Beşinci Hipotez İçin Anova Analizi | 101 |
| Tablo 77. Altıncı Hipotez İçin Anova Analizi | 102 |
| Tablo 78. Duncan Testi | 102 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1. Araştırmanın modeli ve hipotezler. | 38 |
| Şekil 2. Farklılıklar yönetimi ölçeği standart faktör yükleri. | 86 |
| Şekil 3. Manevi değerler ölçeği boyutlarının doğrulayıcı faktör modeli. | 87 |
| Şekil 4. Manevi değerler ve farklılıklar yönetimi ilişkisi serpilme grafiği. | 93 |
| Şekil 5. Manevi değerler ve farklılıkların yönetimi ilişkisi P-P grafiği. | 94 |



KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|-------|---------------------------------------|
| FY | Farklılıklar Yönetimi |
| MD | Manevi Değerler |
| FYB | Bireysel Tutum ve Davranışlar |
| FYÖ | Örgütsel Değerler ve Normlar |
| FYY | Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar |
| MDA | Anlamlılık |
| MDD | Düşüncelilik |
| MDG | Güvende Olma Hissi Boyutu |
| GASKİ | Gaziantep Su ve Kanalizasyon İdaresi |
| AFA | Açıklayıcı Faktör Analizi |
| DFA | Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| KMO | Kaiser Mayer Olkin |
| BG | Benzeşme Geçerliliği |
| BGK | Benzeşme Geçerliliği Katsayısı |
| AOV | Açıklanan Ortalama Varyans |

I. GİRİŞ

“Manevi Değerlerin Farklılıklar Yönetimi Üzerindeki Etkisi” konulu yüksek lisans çalışması bir hizmet sektörü esas alınarak yapılmış bir vaka çalışmasıdır. Çalışma bir kamu kuruluşunda yapıldığı için toplumun her kesiminden insan çalışmaya dahil edilmiştir. Konu gereği manevi değerlerden, farklılıklar ve farklılıkların yönetiminden bahsetmek gerekir.

Manevi değerlerin neler olduğunu anlayabilmek için manevi kavramından yola çıkmak gerekir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre manevi kavramı: “görülmeyen, duyularla sezilebilen, soyut, ruhani, tinsel, maddi karşıtı” şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2018). Buradan yola çıkarak manevi değerler soyut, ruhani, ve maddi olmayan değerlerdir.

Manevi Değerler Ölçeği çalışmada üç alt boyutla işlenmiştir. Anlamlılık, düşüncelilik ve güvende olma hissi boyutları çalışma içerisinde alt maddeleri ile birlikte kullanılmıştır. Anlamlılık kişinin kendini anlamaya çalışması merak içerisinde çevresinde olanları takip etmesi zihninin sınırlarını aşarak kendiyi yaşadığı çevreyi bir bütün olarak tanımlayabilmesi denebilir. Bir diğer deyişle hayatı anlamaya çalışmaktır. Düşüncelilik sabır, hoşgörü, sevgi, barış ve sevinç gibi kavramları barındıran bir tanımdır. İnsani ilişkilerde anlayışlı olmaya özen gösteren kişiler için kullanılabilen bu soyut boyutta empati yapmakta aranan özellikler arasındadır. Kişi kendini ne kadar anlamlı ve düşünceli olarak görürse bunların bir neticesi olarak kendini güvende hisseder. İşte güvende olma hissi de temelinde anlamlılık ve düşüncelilik yatan bir diğer manevi değerdir.

Farklılık kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde yer aldığı şekliyle “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” (Türk Dil Kurumu, 2018). Farklılıklar yönetimi ise kurumların çalışanları arasındaki farklılıklara göstermiş oldukları tutum ve davranışlardır.

Bu tutum ve davranışlar çalışanlar arasındaki farklılıkların çatışmalara neden olmasını önlemeye yöneliktir. Bu durum çalışanlar arasında uyum ve iş birliğini teşvik edicidir. Kurumda yönetici olan kişi örgütteki her çalışana aynı seviyede yaklaşır ve farklılıkları doğal ve sosyal gerçeklikle yansıttığında çalışma uyumunun arttığı ve çatışmaların azaldığı, kurum içinde adalet ortamının çalışanlar tarafından da algılandığı görülecektir.

Farklılıklar Yönetimi Ölçeği çalışmada üç alt boyutla incelenmiştir. Bireysel tutum ve davranışlar, kurumda çalışanların diğer çalışanlarla ilişkilerini anlamaya yöneliktir. Bu boyutta iş arkadaşlarının deneyimlerinden yararlanma, farklı düşüncelere hoşgörüle yaklaşma, farklı davranışlara karşı gösterilen tepkiler gibi olgular üzerinde kişisel olarak sergilenen davranış biçimleri ön planda olması gerekmektedir. Örgütsel değerler ve normlar da, kurumun oluşturduğu atmosfer ve hava içerisinde çalışan kişinin kendini ne kadar rahat hissettiği yada neyi nasıl yapıp yapmaması gerektiğini ortaya koymaktadır. Kişinin burada rahat olması en başta gelen özelliklerdendir. Son boyut ise yönetsel uygulamalar ve politikalarıdır. Burada esas olan kişi çalışanlar değil çalışanları yöneten yöneticilerdir. Yöneticilerin çalışanlara yönelik istediklerini verip vermedikleridir.

Bu çalışma manevi değerlerin farklılıklar yönetimi üzerindeki etkisini araştırmaktadır. İnsan faktörünün bu denli önemli olduğu günümüzde işletmeler uzun soluklu hayatta kalabilmek için yeni yönetim alanlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Farklılıkların yönetilebilmesi için örgüt çalışanlarının demografik özelliklerinin yanı sıra manevi olarak da kendilerini tanımladıkları soyut alanları da göz ardı etmemek gerekmektedir. Kişilerin inandıkları ve değer verdikleri şeyler büyük bir önem taşımaktadır. Bu inandıkları ve değer verdikleri tüm unsurlar çalışanların maneviyatını oluşturur. Tüm çalışanlar kendi manevi değerleri ışığında farklılıklara çeşitli yaklaşımlar gösterir. Gösterdikleri yaklaşımlar da farklılıklar yönetimi alanında en önemli zenginliktir.

Bu çalışma hizmet sektöründe yapılmış olup farklı sektörler içinde farklı sonuçlar elde edilebilir. Çalışma diğer sektörler ve farklılıklar yönetimi açısından olumlu anlamda katkı niteliği taşımaktadır.

A. SORUN TANIMLAMASI

Yapılan bu araştırma ile hizmet sektöründe görev alan çalışanların farklılıklar yönetimi ile manevi değerleri arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmıştır. Manevi değerlerin farklı yaş, cinsiyet, statü, kıdem, eğitim ve çalışma kademesi içerisinde yer alan insanların farklılıklar yönetimi konusunda ne şekilde etkili olduğu araştırılmıştır. Konu başlığından yola çıkarak en büyük sorun farklılıkları yönetememe olarak tanımlanabilir. Çünkü farklılıklar sadece demografik değişkenlerden yola çıkarak tanımlandı. Bu ise günümüz şartları göz önüne alındığı zaman son derece yetersiz bir yaklaşımdır. Tabi ki demografik değişkenleri yadsımak mümkün değildir. Ancak kişinin kendini var etmek adına yada çevresinde olup biteni anlayabilmesi için maneviyatına göstermiş olduğu ilgi ve alaka diğer kişilere olan bakış açısını da etkilemektedir. Aslında maneviyatın güçlülüğü yada güçsüzlüğü farklılıklar yönetiminin iyi yada kötü yapılmasını doğurmaktadır.

Bireylerin saygı duyduğu ve manevi olarak inandığı değerler aslında önemsedikleri şeyleri de beraberinde getirmektedir. Manevi değerlerin getirisi olarak kişi kendisi gibi olmayan bir başka insana karşı sadece kendi inandığı değerler neticesinde saygı duyabilmektedir. Sorun tam olarak bu noktada şekillenip kişinin maneviyatının ne kadar güçlü olduğunu sorgulamaktadır.

Bu çalışmada ilk olarak manevi değerler ile farklılıklar yönetimi arasındaki ilişki ortaya konulup asıl soruna inilmektedir. Bir diğer yandan farklılık denildiğinde akıllara demografik değişkenler geldiği için çalışma içerisinde demografik değişkenlerin farklılıklar yönetimi üzerindeki etkisine de yer verilmektedir.

B. AMAÇ VE ÖNEM

Araştırmanın amacı “Manevi Değerlerin Farklılıklar Yönetimi Üzerindeki Etkisi” nin olup olmadığını, etkisi olduğu takdirde derecesinin ne olduğunu belirlemektir. Bu çalışmayla manevi değerler ve farklılıklar yönetimi üzerine yapılan çalışmalara ve istatistiksel değerlere yer verilmiştir. Alan yazın çalışmalarına bakıldığında, “Manevi Değerlerin Farklılıklar Yönetimi Üzerindeki Etkisi” başlığı altında hizmet sektöründe hiçbir çalışma

yapılmadığı görülmüştür. Bu çalışma; Gaziantep’te kamu kuruluşu olan GASKİ’de yönetici ve yönetici olmayan kişiler üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın amacı; manevi değerler ile farklılıklar yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklamak, tanımlamak ve varsa ilişkinin derecesini belirlemektir.

Manevi değerlerin farklılıklar yönetimi üzerinde etkisi olduğunun anlaşılması halinde, hizmet sektöründe çalışanlar farklılıklar yönetimini etkin bir şekilde yapabilmek için manevi değerleri de göz ardı etmeyerek dikkate alacaklardır. Böylece basit bir farklılıklar yönetimi anlayışından kurtularak daha derin bir bakış açısı kazandıracaktır.

C. KAPSAM VE KISITLAR

Araştırmanın kapsamı ele alındığında coğrafi bölge olarak Gaziantep ili seçilmiştir. Gaziantep ilinde faaliyet gösteren GASKİ kurumunda bulunan tüm birimlerdeki görev alan çalışanlar üzerinde anket uygulanmıştır.

Çalışma hizmet sektörü baz alınarak yapılmış; fakat hizmet sektöründe yer alan bir kurum üzerinde yapıldığı için çalışma neticesini genellemek doğru değildir.

Araştırmanın örneklem birimi, GASKİ kurumundaki üst kademe orta kademe ve alt kademe yöneticileri ve de yönetici olmayanlardan oluşmaktadır. Üst düzey yöneticileri, genel kurul, denetçiler, yönetim kurulu ve genel müdür oluşturmaktadır. Orta ve alt kademedeki yöneticilerde ise çalışma departmanlarındaki Uzman, Sorumlu unvanlarına sahip kişiler araştırma kapsamı içerisinde yer almaktadır. Yönetici olmayan çalışanlar ise departmanlarda görevli olan diğer çalışanlardır.

Araştırmanın kısıtları kapsamında şu konudan bahsedilebilir. Anket çalışması 190 çalışan üzerinde planmış olup anketler 190 kişinin tamamına iletilmiştir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu anket sorularına eksiksiz yanıt verip geri dönüş sağlamıştır.. Ancak 190 kişiden 20’si geri dönüş yapmadığı için çalışma sonuçları toplam 170 katılımcı üzerinden değerlendirilmiştir.

Başka bir kısıt olmamasının en büyük nedeni araştırmacının araştırmayı yerinde bizzat kendi yönetmesi ve çalışanlara anketleri elden iletip gönüllülük esasına dayandırmasıdır.

Bu nedenlerden ötürü okuyucular için iyi bir veri olabilecek bu çalışma anketin hizmet sektöründeki tek bir kurumda yapılmış olması nedeniyle genelleme yapılamamaktadır. Bu çalışmanın hizmet sektöründe yer alan benzer ve daha fazla kurumlarda yapılarak gelecek araştırmalarda daha kapsamlı sonuçların elde edilebileceği unutulmamalıdır.

D. ÖN KABULLER

İki ölçekteki ifadelerin net bir şekilde anlaşıldığını anlamak için pilot analiz çalışması ile katılımcılara başvurulmuştur. Yapılan pilot analizi sonucunda her bir alt boyutun ölçek olarak değerlendirilmesi esas alınarak faktör yükleri hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonunda faktör ağırlıkları 0.40'ın altında kalan maddeler asıl anket çalışmasına alınmamıştır. Çıkarılmayan maddelerin net bir şekilde anlaşıldığı varsayımı birinci ön kabulü oluşturmaktadır.

İkinci ön kabul ise katılımcıların gönüllü olarak katıldıkları anket çalışmasına tedirgin olmadan cevap verdikleridir. Bu sonuca ulaşılmasında çalışmanın bilimsel bir nitelik taşımasından dolayı uygulayıcı kişilere ve işletmeye ait bilgilerin gizli tutulacağı bilgisi katılımcılara verilmiştir. Bu nedenle anket formundaki soru ve ifadelerin doğru sonuçlar elde edilebilmesi sağlanmıştır.

Üçüncü ön kabul ise, anket sorularını cevaplayan katılımcıların manevi değerlerinin çalışma esnasında ve çalışma sonrasında farklılık göstermeyeceğidir. Bununla ilişkili olarak kurum içinde farklılıklar yönetimi konusunda kişilerin manevi yönlerinin de önemli olduğu düşüncesine varılmıştır.

Dördüncü ve son ön kabul ise, seçilen örnek ana kütlemin kurumdaki ana kütleyi temsil edebilmesidir. Kurum içinde yönetici ve yönetici olmayan tüm çalışanların araştırmaya katılması örneklemin ana kütleyi temsil etme yönünü arttırmıştır.

E. KULLANILAN TERİMLERİN TANIMLARI

Çalışmada iki ölçüm aracından yararlanılmıştır. Farklılıklar Yönetimi Ölçeği Balay ve Sağlam tarafından oluşturulan Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar, Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar olmak üzere üç boyuttur.

Manevi Değerler Ölçeği ise Kwestionariusz Samoopisu'nun maddelerini Alman bir konuşmacının Almanca 'ya aktardığı ve maneviyatın çeşitli yönlerini yansıttığı dört boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar; Allah İnancı, Anlamlılık, Düşüncelilik ve Güvende Olma Hissidir. Allah İnancı boyutuna bu çalışmada yer verilmemiştir.



II. ALAN YAZIN

A. MANEVİ DEĞERLER

İnsan doğası gereği beden ve ruhtan oluşan bir öze sahiptir. Bu özün doğasında da maneviyat yer almaktadır. Hayatı anlamaya, başkalarıyla güven çatısı altında bir ilişki kurmaya ve sorgulayıp düşünmeye iten maneviyat, yukarıda da belirtildiği şekliyle kişinin doğuştan gelen bir parçasıdır. Bu araştırma kapsamında manevi değerlerden bahsedebilmek için maneviyat kavramının ne olduğu sorusuna mantıklı bir cevap bulmak gerekecektir. Maneviyatın incelenebilmesi için kavramsal olarak netleştirilmesi gereken birkaç hususa yer verilecektir. Ayrıca çalışmada yer alan boyutların maneviyatı besleyici yanlarından bahsedilip, yapılan çalışmalar neticesinde de konu netleştirilecektir.

1. Manevi Değerlerin Tanımı

Manevi ve maneviyat kavramları son zamanlarda dikkatleri üzerine çekmiş ve kavramsal yapılar olarak üzerinde araştırmalara yer verilmiştir. Tanımlarında uzlaşma yoktur ve birçok tanım yer almaktadır. Avrupa ve Amerika’da da son zamanlarda gündemde olan bu kavramlar tanımlanma sürecindedir.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre manevi kavramı: “görülmeyen, duyularla sezilebilen, soyut, ruhani, tinsel, maddi karşıtı” şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2018). Manevi sözcüğü mana kökünden türemiştir. Mana en basit ve anlaşılır haliyle sözle anlatılmak istenen şey şeklinde tanımlanabilir. Maksatları beyan etmek üzere başvurulan sözcükler ve bu sözcüklerin meydana getirdiği cümleler, belirli bir veya birden çok manayı ifade etmek için kullanılabilirler (Kahveci, 2009, s. 186).

Manevi kavramı ise bir kelimenin taşıdığı mana ve mefhumla ilgili şekilde tanımlanabilmektedir (Ayverdi, 2005, s. 1931). Bir başka tanımlamada dilin kendisinde payı olmayıp kalple bilinen manadan ibaret olan şekilde ifade edilmektedir (Cürcani, 1997, ss. 215, 307). Bir başka ve daha kapsamlı bir tanımda ise madde ile alakası olmayıp,

ruha, batına, manaya, içe ait olan; cismani ve maddi olmayan şekliyle yer almaktadır (Topsakal ve Çelik, 1996, s. 1898).

Maneviyat için ise çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Manevi şeyler, madde ile alakalı olmayan; düşünce ve zihinle ilgili olan şeyler şeklinde tanımlanabileceği (Topsakal ve Çelik, 1996, s. 1898) gibi maddi olmayan, içsel olan, kişinin iç dünyasıyla ilgili olan şeyler şeklinde de tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu, 2004, s. 657). Maneviyat kavramı ile ilgili bir diğer tanım ise şu şekildedir: Madde ve cisimle alakası bulunmayan, ruh ve mana ile ilgili olan hususlar, manevi şeyler-çeşitli güçlükler tehlikeler karşısında inanç ve ahlaki değerlere bağlılıktan doğan dayanma gücü, ruh kuvveti, moral (Ayverdi, 2005, s. 1931).

Yazarlar maneviyat konusunda birçok tanım ortaya koymuşlardır ve bu tanımlar birbirlerini desteklemektedirler. Pek çok yazar maneviyatı kişisel gelişim, tekamül, dönüşüm ve büyümeye benzediğini bildirir. Diğer bir grup bütün kültürleri aşan ve tıpkı solunan hava gibi her insanın tanımlayıcısı olduğunu ileri sürmektedir. Öte yandan bazı yazarlar da kültürel sınırları aşan bir şey olduğunu ifade etmektedirler (Rio, White ve Baş, 2016, s. 91).

Benliğin ve kişiliğin gelişimi ve anlam arayışı gibi konularla ilişkili olan maneviyat, kişiye özgüdür. Bu nedenle şahsi ve bireysel bir konudur. Duygularımız ve tecrübelerimiz bir sosyal çevrenin içerisinde şekillenirler. Dolayısıyla deneyimlenen olaylar ve yaşanmışlıklar yadsınamaz. Bu açıdan bakıldığında kişilerin manevi yönleri ya güçlenir ya da güçlenemez. İnsanların dili, yaşadıkları yer ya da yerler, yaşama biçimleri, hayatı algılayışları, kültürleri vb. unsurlar manevi yönlerine ve dolayısıyla değerlerine de etki ederler. Buradaki maneviyat bireysel olmakla beraber sosyal çevrenin içerisinde farklı bir bakış açısı kazanır. Kişiler kendi dışında manevi olarak düşünmesi gereken şeylerle karşılaşabilirler.

21. yy'den itibaren Amerika'da maneviyat dindarlıkla ayrı tanımlanmıştır. Bazı yazarlar bu iki kavramın aynı şey olduğu görüşünü savunurken bazı yazarlar ise maneviyat ve dindarlığın aynı şey olmadığını öne sürmektedirler. Tekrar maneviyatın bir başka tanımı yapılacak olursa maneviyat insan ruhunun tabiatıdır; maneviyat kişinin hayatını yaşama, hayatını anlamlandırma ve başkalarıyla ve nihai olarak aşkın olanla münasebet kurarken takındığı tavidir (Rio, White ve Baş, 2016, s. 77). Dindarlık ise kabul edilen bir

organizasyonun inançlarına ve uygulamalarına bağlılık anlamına gelir (Rio, White ve Baş, 2016, s. 89). Dindarlık kavramında bir topluluğa ve inanca bağlılık söz konusudur. Maneviyat ise bireyseldir ve farklı kişilerde farklı tanımlar doğurabilir.

Bir şeye inanıp inanmamak insanların iradesine kalmıştır. Ruh ve bedenin tabiatı olan maneviyat yönü hakikati aramak ya da bulmak isteyebilir. Örnek vermek gerekirse bir insan Allah'a inanmamayı tercih ederse hakikati bulmak için olanaklarını yok etmek istediği anlamına gelmez. Çünkü en başta denildiği gibi inanıp inanmamak konusunda insanlar özgürdür. Ve inanmamayı tercih eden insanlar için hakikati bulma arzusu son bulmuştur denemez. İnanmak sonradan kazanılan veya benimsenen bir kavramdır. Ancak insan her zaman doğası gereği manevi olarak beslenmek isteyebilir.

İnsanlar bir topluluk içinde doğar, büyür ve ölürlür. Her toplumun kendisine ait gelenek, görenek, örf ve adetleri vardır. Kişilerin topluluk içindeki etkileşimleri birbirlerini etkilemelerine ve inançlarına yansıyabilir. Kişisel gelişimi de etkileyen bu kültürel süreçte kişiler toplulukların benimsediği inançları kabul edebilirler. Bir diğer yandan bu etkileşim maneviyatın da gölgesinde ilerleyebilir. Ancak maneviyat kişisel olarak bireylerle ilgiliyken dindarlık bu kültürel yapı ve toplulukla etkileşim içindedir. Yukarıda da yer aldığı şekliyle maneviyat doğuştan gelir ve sosyal ortamlarda gelişir.

Kişilerin maneviyatlarının farkında olmaları için iç seslerini dinlemeleri gerekmektedir. Topluluk içerisinde kişinin kendi iç sesini duyması çok zordur. Kişi kendi iç sesini duyamadığında gerçekte neye ihtiyaç duyduğu bilincine de varamaz. Bu noktada manevi ihtiyaçlar ve manevi tecrübeleri de önemsemek gerekmektedir. Sonuç olarak insan sadece insan olduğu için manevidir.

Değer kavramı konusunda farklı tanımlara yer verilmektedir. Değer bir şey veya kimsede var olan yüksek ve olumlu nitelikler, kıymet şeklinde bir tanımlamaya sahiptir (Alaylıoğlu ve Oğuzkan, 1976, s. 62). Bir diğer tanımda bir nesneye, bir varlığa ya da faaliyete, ruhsal, ahlaki, toplumsal açıdan veya estetik yönden tanınan önem ya da üstünlük derecesi olarak tanımlanmaktadır (Öncül, 2000, s. 281).

Manevi değerler ise ruhumuzu harekete geçirir ve hayattaki amacımızı oluştururlar. Değerler, toplumdaki bireyleri bir bütün etrafında toplayan önemli unsurlar arasında yer

almaktadır. Birey değerlerini ilk olarak ailesinden daha sonra ise toplumdan öğrenmeye başlamaktadır.

Manevi değerlerin korunması ve geliştirilmesi eğitim, öğretimle doğrudan ilgilidir. Bu ihtiyacı sistemli bir şekilde karşılayabilmek için ise eğitim kurumlarına fazlasıyla iş düşmektedir. Değerlerin aktarımının yegâne yolu eğitimidir. Değerlerin söz konusu olmadığı bir eğitim düşünülemez (Güneş, 2018, s. 1355). Çünkü manevi değerlerimiz, dil, din, tarih ve kültürel değerlerimiz gibi bizi biz yapan değerlerden de oluşturmaktadır. Öte yandan ahlak, inanç, tevazu, vicdan, merhamet, adalet, hoşgörü gibi bir toplumun birlik ve beraberlik içinde yaşamasını sağlayan manevi değerler de söz konusudur.

Manevi değerler kavramı sözlükteki karşılığı incelendiğinde manevi bağ olarak da karşımıza çıkmaktadır. “Herhangi bir şekilde, iki şey arasında zihinde kurulan irtibat, ilgi.” Manevi rabita olarak da tanımlanan manevi bağ, büyüklere hürmet, küçüklere şefkat, dine bağlılık gibi manevi değerleri de içermektedir (www.luggat.com, 2018).

İnsanların varoluş nedenlerini anlamlandırabilmesinde, zor dönemlerinde kendileri için yollar bulabilmesinde sahip olduğu değerler manevi bir harita olarak yol göstermektedir. Değerlerin önemsenmediği ve görmezden gelindiği bir hayatta olumsuzluklar ve çıkmazlarla karşılaşılabilir (Aydın ve Gürler, 2012, s. 8).

2. Manevi Değerlerin Boyutları

Bu çalışmada manevi değerlerin üç alt boyutu yer almaktadır. Bunlar anlamlılık boyutu, düşüncelilik boyutu ve güvende olma hissi boyutudur.

Anlamlılık boyutu. Anlamlılık bütünlük duygusunun motivasyonel ögesini oluşturmakta ve birinin yaşamındaki olayları ya da ortaya çıkan olumsuzluklara meydan okuma ya da okumamaya ilişkin olarak ne derece anlamlı gördüğüne ilişkin algısını ifade etmektedir (Çeçen, 2008, s. 20). Anlamlılık kişinin yaşamsal doyumunu tamamlamaya katkı sağlayan bir boyuttur. Kişi kendini yükseltmeye ve geliştirmeye çalışır. Bu sırada çevresinde olan gördüğü ya da görmediği şeylere karşı arayış içindedir. En önemli noktası hayatı anlamaya çalışmaktır. Hayatı anlamaya çalışmak zihni açan ve kendisini de anlamasına yardımcı olan bir süreçtir. Kişi bireysel bütünlüğünü ve benlik saygısını oluştururken de henüz çok küçük yaşlardan itibaren kendi için anlamlı olan birçok değer

oluşturur. Oluşturulan bu değerler ilerleyen yaşamında hayatı anlama çabası hususunda da kişiye yol gösterir. Bir diğer tanımda ise anlamlılık bireye, kendisini ve çevresini tanıtarak kimlik kazandırmaya yardımcı olan bir kavramdır (Erdem ve Kesgin, 2017, s. 128). Marcia (1994)'a göre ise kimlik; sosyal bağlam içerisinde bireyin kendisindeki ve başkalarındaki anlamlılık duygusudur (Demirkapı, 2013, s. 40).

Manevi değerler kişinin kendisine, yaşadığı çevre ve toplumuna, hayata, doğaya karşı yabancı kalmasını yok etmeye çalışır. Yukarıda da yer verildiği gibi bireyler hayatı anlamlı kılmaya çalışırlar ve bu süreçte en büyük katkıyı manevi değerlerden almaktadırlar. Sahip oldukları manevi değerler hayatın kişi için anlamlı olmasını sağlayan unsurlardır.

Bireysel manevi değerler var olduğu gibi toplumsal manevi değerler de vardır. Toplum genelinde kabul görmüş manevi değerleri kendi bireysel değerleriyle uyumlandırabilen bireyler toplum içinde daha mutlu olurlar. Hayatın büyük bir bölümünü oluşturan toplumsal yaşamı da kendileri için daha anlamlı kılabilirler.

Toplumların sahip olduğu manevi değerler toplumun değişik kademelerinde de farklılıklar göstermektedir. Her kurum içinde de kendisine has örgütsel manevi değerler olabilir. Kişi çalıştığı kurum içinde yerleşmiş olan örgütsel manevi değerleri de yine kendi bireysel değerleriyle uyumlandırabildiği sürece örgüt içinde çalışma ortamını daha da anlamlı hale getirecektir.

Anlamlılık boyutunda bireylerin anlam arayışı içerisinde olması manevi değerlerin diğer boyutları açısından besleyici bir özellik göstermektedir. Çünkü bireyler hayatını anlamlandırmaya çalışırken diğer boyutları oluşturan düşüncelilik ve güvende olma hissini önemserler. Bireyler hayatın anlamlı olabilmesi için önce güvende olma ve sonrasında düşünceli davranmanın gerekliliğinin farkındadırlar.

Düşüncelilik boyutu. Bireyler kendilerini daha iyi hissetmek, yaşadıkları aile ve toplum içinde daha mutlu olmak, sevmek ve saygı görmek ve çalıştıkları kurumlarda örgüt içinde çeşitli çatışmalardan kaçınmak ve sıkıntı yaşamamak için düşünceli olmaları gerekmektedir. Düşüncelilik boyutu empati yapmayı gerektirir. Empati bir bireyin kendisini bir başkasının yerine koyarak onun gibi hissetmeye ve düşünmeye çalışması olarak tanımlanmaktadır (Ersoy ve Köşger, 2016, s. 2). Bireyler arası iletişimde de oldukça önemli olan empati yapmak duygu ve düşüncelerin doğru bir şekilde algılanmasını sağlamaktadır.

Düşüncelilik diğer bireylerle sosyal ilişkilerde anlayışlı olmayı gerektirir. Anlayış diğer bireylere karşı açık ve duyarlı olmayı gerektirir. Sabır, nezaket, hoşgörü ve düşüncelilik gibi faktörler de anlayışlı olmanın temelini oluşturmaktadır (Deniz, Arslan, Özyeşil ve İzmirli, 2012, s. 428). Düşüncelilik kavramı bireysel, aile ve toplum içerisinde ve çalışma hayatında örgütsel ortamda olmak üzere üç ana başlık altında incelemek mümkündür.

Bireysel düşüncelilik bireyin kendini geliştirmesinde son derece önemli bir faktördür. Kişi gelişime açıklık açısından değerlendirildiğinde en etkili faktörler içerisinde başkalarının fikirlerine açıklık, yaratıcılık, hayal gücü, düşüncelilik, çeşitlilik vb. bulunmaktadır (Tozkoparan G. , 2013, s. 199). Bireyin gelişime açık olması kendi hayatını anlamlandırmasını ve sosyal statü olarak gelmek istediği seviyeye gelmesini kolaylaştıran bir etkidir. Bir diğer açıdan bakıldığında bireyin öz-şefkatinin yapısal unsurlarından biri olarak düşüncelilik kavramı yer almaktadır (Yağbasanlar, 2017, s. 95).

Aile ve toplum içerisinde olması gereken düşüncelilik ise aile bireylerini ve aynı toplumda yaşayan bireylerin birbirleriyle daha iyi geçinmelerini, daha kolay anlaşabilmelerini, fikir ve düşünce uyuşmazlıklarında çatışmalar yaşanmadan çözüm üretilmesine olanak sağlar. Aile içinde dahi zaman zaman fikir ayrılıkları, farklı istekler vb. ile karşılaşmak mümkündür. Bu gibi durumlarda birey karşısında olanın da bir birey olduğu düşüncesine sahip olarak yukarıda bahsedildiği gibi sabır, nezaket ve hoşgörüyle birlikte anlayışlı bir yaklaşım sergilemelidir. Bunu başarabilen birey ailesiyle daha mutlu olabilmektedir. Aynı durum yaşadığı toplum içinde de geçerlidir. Toplumsal hayatın içinde ev veya çalışma ortamında karşılaştığı insan sayısından çok daha fazlasıyla karşılaşan birey her zaman kendisi gibi düşünen insanlarla iletişim içerisinde olmayabilir. Yaşayacağı düşünce farklılıkları karşısında diğer bireye saygı duyması gerektiğini unutmamalı ve düşüncesizce davranmaktan uzak durmalıdır.

Birey çalıştığı kurumlar içerisinde diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte bir takım oluşturmaktadır. Bu takım oluşumu içerisinde uyumun yakalanması son derece önemlidir. Bu uyuma yatkınlık gösterebilen bireyler için meslektaşlarıyla verimli bir ilişki kurabilen ve onlara karşı düşünceli yaklaşım gösterebilen bireyler şeklinde bir tanım yapılabilmektedir (Gürel, 2006, s. 137). Bu takım ruhu içerisinde bireyler birbirlerine karşılıklı olarak destek olabilmek için nazik ve düşünceli davranışlar sergilemelidirler. Bu

takım veya örgüt içerisinde çalışan her birey karşısındaki bireyin kendisine karşı düşünceli ve nazik olacağı inancına sahip olduğu zaman kurum içinde pozitif sonuçlar sağlanabilir.

Kurum içinde çalışanlar ile yöneticiler arasında çıkabilecek bazı anlaşmazlıkların çözümlenebilmesi açısından da hem çalışanın hem de yöneticinin düşünceli davranması son derece önemlidir. Özellikle sorumlulukları daha fazla olan yöneticilerin örgüt içinde çatışmaları önlemek adına tüm çalışanlara karşı düşünceli olmaları gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven ilişkisi ve samimiyet artabilir.

Bireylerin kendi idrak ve anlayışları içinde geliştirdikleri manevi değerler, zaman içerisinde gelişirler. Hayatın doğal akışında değerli atfedilen ve maddi karşılığı az bulunan manevi değerler bireylerin kendi iç yansımalarının yanı sıra sosyo-kültürel olarak toplumsal boyutuyla da dış yansıma olarak bireylerin karşısına çıkabilir. Dolayısıyla düşüncelilik maneviyat ve manevi değerleri yukarıda açıklanan sebepleriyle besleyen önemli bir boyuttur.

Güvende olma hissi boyutu. Sağlığın TDK’de yer alan tanımı bireyin fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden tam bir iyilik durumunda olması, vücut esenliği, esenlik, sıhhat, afiyet şeklindedir (Türk Dil Kurumu, 2018). Biyolojik olarak bozulmuş olan sağlığın yerine getirilmesi için nasıl ki tedavi ve ilaç arayışına giriliyor ise, ruh sağlığının teminatı için de insan güvende olma hissine muhtaçtır. İnsan kendini güvende hissettiği zaman her şeyin yolunda gittiğini düşünür (Tarhan, 2012). İnsanlar arasındaki ilişkilerde en temel duygu güvendir. Birey güven duyduğu kişilere karşı barış ve sevinç içinde olur ve saygı duyar. Güven duyduğu bireye karşı dostluk duygusu hisseder. Kişi güven duyduğu insanlarla dertlerini, sevinçlerini, kaygılarını ve mutluluklarını paylaşabilmektedir. Güvende olma hissi açık bir iletişim beraberinde kendini iyi ifade edebilmek ve karşıdaki bireyi anlayabilmek açısından da önemlidir.

Güvende olma hissi bireyin kendi içinde, toplum içinde ve örgüt içinde olarak ayrı ayrı incelenebilir. İlk olarak bireyin kendi içinde güvende olduğu hissini oluşması bireyin iç dünyasında mutlu olmasını sağlamaktadır. Güvende olduğunu hisseden, düşünen kişi içinde derin bir barış hisseder. Yaşadığı hayat içinde karşılaşılabileceği sorunlara karşı kendinden emin bir şekilde yaşar. Bu sorunlardan herhangi biriyle karşılaştığında ise daha soğukkanlı ve pratik şekilde çözümler üretebilir. Kendi içinde hissettiği güvenlik duygusu

tam olan kişilerin özgüveni yüksek olabilirken bu hissi tam olarak yerleştiremeyen bireyler daha çekingen olabilirler. Yaşadıkları sorunlar karşısında daha fazla zorluklar yaşayıp çözüm üretme konusunda bazı sıkıntılar yaşayabilmektedirler.

Toplum içerisinde güvende olma hissi ise bireyin yaşadığı toplumdan zarar görmeyeceği, kendisini o toplum içinde mutlu, huzurlu ve barış dolu hissedebilmesidir. Birey toplum içinde yaşarken dışarıdan gelecek birçok tehlikeye ve tehdiye açıktır. İşte gelebilecek bu tehdit ve tehlikelerin toplumun yani birlikte yaşadığı insanların varlığı sayesinde engellenebileceği düşüncesi bireyin toplum içinde güvende olma hissini tanımlamaktadır. Her birey yaşadığı toplum içinde kendini güvende hissettiği zaman toplumsal barış, huzur ve mutluluk artış gösterecektir. Bu da toplumun bir bütün olarak yükselmesini ve yücelmesini sağlayacaktır.

Örgüt içinde güvende olma hissi ise bireyin çalıştığı kurumla alakalıdır. Birey çalışma ortamında kendini ne kadar güvende hissederse o kadar verimli olur. Sürekli işini kaybetme kaygısı, ücretini alamama endişesi, iş arkadaşlarıyla anlaşamama vb. korkulara sahip çalışanlar örgüt içinde kendini güvende hissedemez ve çalışma hayatında tam bir mutsuzluk hakim olur. Bunun önüne geçilebilmesi için iş gören çalıştığı ortamda, örgüt içinde kendini güvende hissetmelidir. Bu güven hissini oluşması neticesinde işsiz kalma, maaşını alamama, arkadaşlarıyla anlaşamama gibi korkularını yenerek kurum için daha verimli işler yapan bir çalışan haline gelebilir. İnsan doğası gereği hata yapabilmektedir. Yaptığı hata sonrası telafi edebilmesi için bir şansa sahip olacağını bilmek de kurum içinde kendini güvende hissetmesine yardımcı olur. Bu yüzden örgüt içinde yönetici sınıfında bulunanlar tarafından da çalışanlara bu güvende olma hissini oluşturulması son derece önemlidir. Bazı çalışanlar yöneticilerin kendi üzerlerinde oluşturdukları baskıyla baş edebilirler. Ancak bazı çalışanlar bu baskıyla baş edemez ve daha fazla hata yaparlar. Bu tarz hataların da azaltılması için kurum içinde yöneticiler ile iş görenler arasında da güven duygusu ve güvende olma hissi yerleşmiş olmalıdır.

Güven duygusu insanların içinde bulunduğu boşluğu doldurur. İnsanlar bu hisse hem tutunmak hem de teslim olmak isterler. Hayatın farklı periyodlarında devam eden bu süreçte, yemek içmek gibi adlandırılan fizyolojik ihtiyaçlarla beraber hayati önem taşır ve insanların en önemli gereksinimidir. Bunların ışığında denebilir ki kişi oluşturduğu tüm

manevi değerleri, sahip olduğu tüm maddi ve manevi kazanımları güven hissi içinde olduğu sürece oluşturur ve sahip olur.

3. Manevi Değerler Konusunda Yapılan alışmalar

Manevi değerler alanında yapılan ve literatürde yer alan bazı çalışmalar bu bölüm altında toplanmıştır. Yapılan araştırma ve incelemeler sonucunda manevi değerlerin bugüne kadar incelendiği çalışmalarda daha çok din ile ilişkilendirilip bu açıdan değerlendirildiği göze çarpmaktadır.

Horozcu (2010) dindarlık ve maneviyatı birlikte kabul görüp ve hatta maneviyatın dindarlığında otesine geçen, manevi olduğu halde dini olmayan duyguların var olduğu görüşündedir. Buradan hareketle dindarlık ve maneviyat ruh ve beden sağlığını da olumlu yönde etkilediği yaptığı araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Ruh sağlığının beden sağlığı ile ilgili olduğu, dindarlık ve maneviyatın da beden sağlığını ruh sağlığı aracılıyla etkilediği grlmştir. Sübjektif olarak nitelendirdiği çalışmasında dindarlık ve maneviyatın sağlık üzerindeki etkisinden söz etmektedir. alışmasının sonuç bölümünde yapılan araştırmalar ve önemli psikologların görüşleri incelenmiş, maneviyatın ve dindar yaşantının kişiler üzerinde ruhsal ve fiziksel sağlıklarında önemli etkilerinin olduğu ve bireyleri olumlu etkilediği tespitinde bulunulmaktadır. Buradan hareketle hayatın bir anlam ve gayesi olduğundan yola çıkarak ölümden sonraki hayatında kişiye ruhsal bir doyum sağladığı ve bedensel problemlere bu şekilde karşı koyduğu tespitine de varılmıştır (Horozcu, 2010, s. 236).

Din ve maneviyat karşılaştırmasının birleşme ve ayrılma noktaları üzerine kaleme alınan makalede, din ve maneviyat kavramlarının temel seviyede incelendiği ve bu iki kavramın ayrılıp farklılaştığı noktaların tespit edildiği çalışma olmuştur. Genel görünüme ve analizlere ışık tutan çalışma maneviyatın ya da dindarlığın birbirlerine örülü olduğunu ve diğer araştırmacıların da bunu göz ardı etmemeleri gerektiği üzerinde durmuşlardır. Diğer yandan da bu terimlerin bireysel, kurumsal, iyi ya da kötü olarak ayrılaştırmanın basite kaçmak olarak değil aksine karmaşıklığı azaltmak adına kabul görmesini ne srmşlerdir (Kimter, 2013, s. 110).

Literatürde yer alan farklı bir çalışma olarak göze çarpan araştırmasında Robert A. Emmons'un (2000) maneviyatı bir zeka biçimi olarak incelediği ve maneviyatın insanlara

sorunları çözmeye konusunda bazı yetenekler sunduğu yönündeki görüşleri dikkat çekmektedir. Aynı çalışmada maneviyatın insanın entelektüel gelişiminin bir parçası olup olmadığı, manevi zekanın bir bilgi işlem sistemi olup olmayacağı gibi konular üzerinde de durulmaktadır. Manevi zekayı tanımlamak için ise beş temel yetenek olduğu yine bu çalışmada yer almaktadır (Emmons, 2000, ss. 3-26).

Rio ve White'in (2012) hilomorfik bir bakış açısıyla yazdıkları maneviyatı ve dindarlığı ayırmak adlı çalışmasında maneviyat ve dindarlığın ayrı düşünülmesi gerektiği düşüncesini savunmuşlardır. Maneviyatın türlerine göre sınıflandırılmasının ve farklı manevi kimliklerin kabul edilmesi görüşündelerdir. Maneviyatı her bireye özgü olduğunu ve bir varoluş ilkesi olarak kişinin hayata karşı tutumunu sergilendiğini çalışma boyunca değinmişlerdir. Bütün bunlar ışığında kurumsal ve ampirik yayınların, çalışmada savunulan bireylerin insan olmalarının gerektirdiği manevi olma durumu desteklenmiştir. Kişilerin inanç toplulukları oluşturmalarının ve dini sistemler içerisinde olmaları maneviyatın bünyesinden aldıklarını yinelemiştir. Son olarak da hilomorfik maneviyat tutumunu geliştirmek için ve literatüre katkı sağlayacak bazı stratejiler önermişlerdir (Rio, White ve Baş, 2016, ss. 104-107).

Boztilki ve Ardıç (2017) yaptıkları yayımladıkları bir makalede maneviyat ile sağlık konusunu işlemişlerdir. Bu makalede hasta bakımının manevi açıdan değerlendirildiği dikkat çekmektedir. Bu konunun sağlık çalışanları kadar hasta ve hasta yakınlarını da yakından ilgilendirdiğine değinilmiştir. Hastalık, ölüm, acı çekmek gibi zorlayıcı olaylar karşısında sağlık görevlilerine düşen görevlerden bahsedilen çalışmada sağlık çalıştırıcılarının yetiştirildiği eğitim kurumları müfredatı içerisinde bu konuya manevi yaklaşım içeren derslerin de olması gerektiğini belirtilmiştir. Ayrıca bu çalışmanın literatüre bir katkı sağlayacağı ve bu konuda yapılacak başka çalışmalarla birlikte sağlık çalışanlarının bu konuyla ilgili hassasiyetlerinin ve duyarlılıklarının geliştirilebileceği önerisi sunulmaktadır (Boztilki ve Ardıç, 2017, s. 44).

Düzgüner (2013) hazırladığı doktora tezinde maneviyat ve diğerkamlik ilişkisine yer vermektedir. Maneviyat algısının yaşanılan ve içinde yer alınan kültüre göre şekil alan bir yapı olarak görülmüştür. Batı'nın aksine Türkiye'de maneviyatın dinden farklı ancak din ile sıkı bir ilişki içerisinde olduğu ve insanlar tarafından da böyle algılandığına

çalışmada ulaşılmıştır. Türkiye’de ki maneviyatın inancı büyük ölçüde karşıladığı görülmüştür. Türkiye’de maneviyatın inancın gerektirdiği şekilde yansıdığı kabul görmüştür. Çoğunlukla Türkiye’nin maneviyat algısı Batı ile karşılaştırılmış, Türkiye’de maneviyatın dindarlıkla sıkı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırma, yapılacak diğer çalışmalar adına birçok da öneri sunmaktadır. En dikkat çeken öneri ise maneviyat konusunun başka kavramlarla ve başka alanlarda yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğudur (Düzgüner, 2013, ss. 242-244).

Erdem ve Kesgin (2017) yaptıkları araştırmada manevi destek hizmeti sağlayan çalışanların bu hizmetlere ilişkin görüşlerine yer vermektedirler. Manevi destek hizmetlerinin ruh sağlığını korumada etkili olduğuna değinilmektedir. Yapılan bu çalışmada manevi destek hizmetleri ile bireyin iyi oluşu arasında pozitif bir ilişki olduğu, kurumlarda manevi destek hizmetlerinin gerekli olduğu, manevi destek hizmetlerinin müracaatçılar üzerinde etkisinin belirgin olduğu, manevi destek uygulamaları yapan uygulayıcıların bireylerin dini veya dini olmayan sorunlarla ilgilendiği sonuçlarına varıldığı belirtilmektedir. Aynı çalışmada bazı diğer araştırmalarda yer alan din ve maneviyat kavramlarının ilişkisine de değinilmektedir. Erdem ve Kesgin (2017) din ve maneviyat kavramlarının aynı şeyi ifade etmediğini öne sürmektedir (Erdem ve Kesgin, 2017, s. 137).

Savaşkan ve Arslan (2015) yaptıkları bir çalışmada kimlik gelişimi dönemi olan ergenlik çağında liselerde eğitim gören öğrencilerin milli ve manevi değerlerinin korunması açısından Türk Edebiyatı ders kitabını incelemişlerdir. Bu değerlerin korunmasında Türk Edebiyatı ders programlarına ve kitaplarına önemli görevler düştüğü belirtilmektedir. Çalışma sonuçlarına yer verilen bölümde ise 9. sınıf, 10. sınıf, 11. sınıf ve 12. sınıf ders kitaplarında tüm metinlerin incelenmesi neticesinde 401 metin içerisinde milli ve manevi değerler kavramına ilişkin 63 metin olduğu yer almaktadır. Bu çalışma neticesinde eğitim öğretim programları içinde bu konunun yeniden gözden geçirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Türk Edebiyatı ders kitabının kimlik oluşumuna ve manevi değerlerin korunmasına yardımcı olacak şekilde hazırlanması ve değerlerle ilgili daha çok kavrama yer verilmesi gerektiği önerisi sunulmaktadır (Savaşkan ve Arslan, 2015, s. 373).

Güven (2013) yapmış olduğu çalışmada ilköğretim okullarında müfredatta yer alan derslerin öğrencilere kazandırması hedeflenen değerler açısından incelemiştir. Bu

çalışmanın sonucunda ilköğretim dersi öğretim programları içinde genel olarak öğrencilere kazandırılmak istenen değerlerin mevcut olduğu ancak belli bir standardın olmadığı tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak ilköğretim dersi öğretim programlarının öğrencilere kazandırılmak istenen manevi değerlerin programların gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesini önermektedir (Güven, 2013, s. 367).

Keskin ve Öğretici (2013) yaptıkları bir araştırmada küreselleşen dünyada yaşam şekli değişen insanların ahlaki ve manevi değerlerinde de değişimler gözlemlendiğini belirtmektedirler. Bu değişimler sonucu ortaya çıkabilecek problemlerin çözülebilmesi için ise değerler eğitimi kavramının son yıllarda sık karşılaşılan bir kavram olduğu bu araştırma kapsamında yer almaktadır. Yaptıkları araştırma sonucunda elde ettikleri bulgular ışığında değerler eğitime yönelik yaklaşımların öğrencilerin farkındalık düzeylerini arttırdığını tespit etmişlerdir. Değerler eğitiminin daha başarılı bir şekilde sürdürülmesi için ders kitaplarında bu konuya daha çok yer verilmesi ve uygulama/etkinlik temelli çalışmalara ağırlık verilmesi yönünde öneriler sunulmaktadır (Keskin ve Öğretici, 2013, ss. 167-168).

Dilmaç ve Topuz (2017) yayımladıkları makalede değerlerin bireylere kazandırılmasında sanat eğitiminin rolü üzerinde durduklarını belirtmektedirler. Sanat eğitiminin değerlerin kazandırılması yönünde önemli bir yeri olduğu öne sürülmektedir. Bireyin duygusal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılayabilen sanatın değerleri ve ahlakı da beslediği ve bu konuda büyük bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Sanatın bireyi iyiye ve güzele yönlendirdiği kötü ve çirkinden uzaklaştırdığı belirtilerek iyi insan oluşumuna ve iyi insan olmanın gerekliliği olarak değerler ve iyi bir ahlak sahibi bireylerin yetişmesine katkısı olduğu bildirilmektedir (Dilmaç ve Topuz, 2017, s. 47).

Manevi değerler kavramsal yapısı üzerine araştırma yapan ve yayımlanan bazı çalışmalara bu bölümde yer verilmeye çalışılmıştır. Literatürde bu konuyla alakalı bir çok çalışma olsa da günümüzde giderek önemi artan bir alan olduğu için yeni çalışma ve araştırmalara da ihtiyaç duyulmaktadır.

B. FARKLILIKLAR YÖNETİMİ

Dünya üzerinde hemen her örgütün temel bileşeni insan değişkeni olduğundan örgütsel araştırmalar yapılırken insan unsurunu göz ardı etmek mümkün değildir. Ancak insan her

anlamda değişken bir varlıktır. Bu değişkenlik durumu ise karşımıza farklılık kavramını çıkarmaktadır (Özan ve Polat, 2013, ss. 55-56). İnsan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda karşımıza, işletmecilik ve yönetim alanında “farklılıkların yönetimi” adıyla anılan bir yönetim paradigması çıkmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 66).

1. Farklılıklar Yönetimi Tanımı

Farklılık birçok kişi tarafından farklı bakış açılarıyla değerlendirilip tanımlanan ve farklı tanımlamalara sahip bir kavramdır. Bu nedenle literatürde yer alan bazı farklılık tanımlarına yer vermek gerekmektedir.

Farklılık kavramı, farklı kimliklerden oluşan çeşitli insanların aynı sosyal sistemde yer alması şeklinde tanımlanabilir (Seymen, 2006, s. 297)

Cross vd. (1994) farklılığı; ırkçılık, cinsiyet ayrımcılığı, heteroseksizm, sınıfçılık, engellilere yönelik ayrımcılık konuları ve birey, kimlik grubu ve sistem düzeyindeki diğer ayrımcılık türleri ile ilgili bir kavram olarak tanımlamaktadır (Okat, 2010, s. 9).

Roberson makalesinde farklılık tanımına üç değişik şekilde yer vermektedir (Roberson, 2004, s. 12):

“Çalışanlarımızın, müşterilerimizin, tedarikçilerimizin küresel iş çevremize kazandırdıkları eşsiz benzerlikler ve farklılıklardır”.

“Farklılık kavramı cinsiyeti, ırkı, vatandaşlığı, eğitimi, cinsel yönelimi, stili, uzmanlığı ve insanı eşsiz kılan bir dizi karakteristikleri ve kişilerin geçmiş deneyimleri gibi birçok faktörü içine alan, bireylerin farklı olmasını sağlayan birçok yolun genel adlandırılışıdır”.

“Örgütün beşeri sermaye profilinde farklı ırklardan, dinlerden, perspektiflerden ve bunun yanında farklı kültürlerden, değerlerden, inançlardan ve örgütsel çevreye yönelik tepkilerden dolayı meydana gelen değişimdir”.

Tüm bu tanımların ışığında farklılık; insanların dil, din, cinsiyet, ırk, statü, gibi birçok açıdan bakıldığında aynı olmadıklarını ve birbirlerine benzemediklerini ortaya koyan bir kavram olarak düşünülebilir.

Kökünü Amerika'ya dayanan Farklılıklar Yönetimi “diversity, diversity management” olarak anılan bu anlayışın, dünya çapında faaliyet gösteren birçok kurumda geçerli olduğu düşünülmektedir. Tüm insanlar ve toplumlar her zaman birçok boyutta çeşitli farklılıklara sahip olmakla birlikte, farklılık kavramının ve farklılıkların yönetimi anlayışının literatüre kazandırılması 1990'lı yıllarda Amerika'da gerçekleşmiştir (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 67).

Farklılıkların yönetimi, iş gücünden doğan farklılıkların yarattığı olumsuzluğun örgüt ortamında giderilmesi, toplumsal farklılıkları örgüt içine yansıtan, çalışanları anlayan, onlara kendilerini kıymetli ve biricik hissettirmesi gereken aynı zamanda onlara değer veren ve farklı tüm niteliklerine saygı duyulan örgüt yaşantısını sunabilmek için daima var olması gereken bir yönetsel süreçtir (Yetgin, 2016, ss. 7,8).

Bir diğer farklılıkların yönetimi tanımı ise, “çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabilecekleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci”dir (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 70).

Farklılıkların yönetimi anlayışı, örgütteki birey veya grupların din, dil, ırk, cinsiyet, kişilik, fiziksel ve zihinsel güç, yaş ve deneyim gibi demografik özellikleri yanında sosyo-kültürel ve ekonomik özellikler yönünden de ayrımcılığa tabi tutulmamasını gerektirir. Bu nedenle farklılıkların yönetimi, örgütün iç ve dış sosyal çevresinin dikkate alındığı bir yönetim yaklaşımıdır (Polat, 2012, s. 1398).

Gagnon ve Cornelius'a (2002) göre, çalışma yaşamında eşitliği sağlamayı amaçlayan farklılıklar yönetimi, eşitlikteki odak noktası olarak benzerlik kavramı yerine farklılık kavramını kullanması ile farkını geniş ölçüde ortaya koymaktadır. Onlara göre farklılıkların yönetimi, bireysel düzeydeki farklılıklara saygı gösterme ve baskın olmayan ya da aynı oranda temsil edilmeyen sosyal grupların farklılıklarına “farklılıklara yönelik eşitlik” anlayışı ile değer verme düşüncesine odaklanmaktadır (Bassett-Jones, Brown ve Cornelius, 2007, s. 60).

Barutçugil (2004) ise, “farklılıkların yönetimi” kavramını üç farklı tanım ile açıklamaktadır (Barutçugil, 2004, s. 230):

“Farklılıkları görmek, kabul etmek; bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifade ile etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi, anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır”.

“Farklılıkların kurum performansını iyileştiren, hizmet ve ürünlerini zenginleştiren ve toplumsal katkılarını arttıran önemli bir boyut olarak görülmesidir. Topumlardaki giderek artan farklılıkları organizasyona taşıyan çalışanların daha iyi tanınması, anlaşılması ve onlara değer verilmesidir”.

“Farklılıkların, organizasyona rekabet üstünlüğü kazandıran, değişik deneyimler ve bakış açıları sağlayan bir boyut olarak görülmesidir”.

Düren’e (1999: 23-24) göre farklılıkların yönetimi, beş temel ilke üzerine kurulması gereken çok boyutlu bir kavramdır ve farklılıkların yönetiminin dayandığı temel ilkeler beş grupta değerlendirilmiştir (Budak, 2008, ss. 400-401):

Birincisi, farklılıkların yönetimi, her şeyden önce çok yönlü ve geniş bir vizyondan bakmayı gerektirir. Günümüzün yönetim anlayışına göre tek bir “en iyi” bulunmamaktadır, farklı yol ve yöntemler kullanarak farklı iyi sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır. Farklılıkların yönetimine göre, her zaman daha özgün ve daha iyiye ulaşmayı sağlayacak yöntemler ve uygulamalar bulunmaktadır. Önemli olan önyargıları bir kenara bırakıp her türlü farklı düşünceye ve öneriye açık olmaktır.

İkincisi, farklılıkların yönetimi insanların yaratıcılıklarını ortaya çıkaran çatışmaların da etkin yönetimini gerektirir. Çoğu insan farklılıkları çatışma yaratan unsurlar olarak görür. Oysa farklılıkların yönetimi, insanlar arasında farklılıkların olumlu sinerji yaratacak şekilde yönlendirilmesi esasına dayanır. Bu ise; ancak farklılık ve çelişkilerden yeni yaklaşımlar ve çözümler üreterek mümkün olabilir.

Üçüncüsü, Farklılıkların yönetimi, geleceğe ilişkin bakış açılarını çoğaltmayı gerektirir. Çok kültürlülük, sürekliliğin sağlanması için dikkat edilmesi gereken bir

özelliğdir. Bu anlamda, farklılıkların yönetimi sürekli dikkatli olmayı ve geleceğe yönelik hedefler koymayı gerektirir.

Dördüncüsü, Farklılıkların yönetimi, çelişkiler ve farklılık karşısında tarafsız olmayı gerektirir. Bu tarafsızlık olmazsa farklılıkların etkin yönetimi mümkün olmayacaktır, çünkü tarafsızlık ve eşitlik bu yaklaşımın esasını oluşturur. Farklılık yönetiminde önemli olan, farklılıklardan olumlu yaklaşım ve yöntemler geliştirmek, bu farklı yaklaşımlar arasında optimizasyonu sağlamaktır.

Beşincisi, Farklılıklar yönetiminin bir diğer ilkesi farklılıklar olabildiğince ortaya çıkaracak esnek ve dinamik bir ortam yaratmaktır.

Demografik değişkenler ve fiziksel, çevresel, sosyal ve biyolojik etkenler bireyleri birbirinden ayırır. Bir örgüt veya kurum içinde adaptasyonun sağlanması için her bireyin öncelikle birbirine saygı duyması gerekir. Saygının temel dayanağı insanları olduğu gibi kabul etmektir. Farklı olarak görülen bireyler birer sosyo-kültürel kimlik taşıdıkları için farklılıkların yönetimine ihtiyaç duyulur. Bu nedenle son olarak şu çıkarım yapılabilir: Farklılıkların yönetimi farklılıkların getirisi. Farklılıklar yönetimi tanımları incelendiği zaman tanımların genelinde ortak olan husus ise şudur: Farklılıkların var olması örgütler için bir çatışma veya tehdit olarak değil aksine bir avantaj, zenginlik ve kazanç olarak görülmelidir.

2. Farklılıklar Yönetiminin Boyutları

Farklılıklar yönetimi boyutlarından bahsetmeden önce farklılık boyutlarından bahsetmek gerekmektedir. Farklılık boyutunu kategorileştirmek, konunun anlaşılabilirliğini arttırmak için katkı sağlamaktadır. Farklılıkları gruplandırma konusunda esas olarak faktör yaklaşımı gruplandırma türü ön plana çıkmıştır (Gümüş, 2009, s. 42). Faktör yaklaşımı iki kategorili farklılıklar yaklaşımı ve çok kategorili farklılıklar yaklaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır.

İki kategorili yaklaşımlar gözlenebilir ve gözlenemeyen farklılıklar olarak ayrılabilir. Çünkü birincil farklılıklar doğuştan gelen farklılıklardır. Örneğin yaş, cinsiyet, etnik köken gibi. Bu nedenle gözlenebilmektedir. İkincil farklılıklar ise insanların daha çok duyarlı olduğu sonradan kazanılan iş hayatında daha çok ilgili olan ve performansı arttıran kriterlerdir. Örneğin eğitim, tecrübe, statü, çalışma kıdemi, iletişim tarzı gibi. Uzmanlık,

kıdem, eğitim gibi farklılıklar bireysel ve performansa dayalı olup daha çok işle ilgilidir. Bu nedenle gözlenemez ve birincil farklılıklara göre daha kişiseldir.

Çok kategorili farklılıklar yaklaşımı iki kategorili farklılıklar yaklaşımının yetersiz ve eksik kalındığı düşünülerek ihtiyaç doğrultusunda oluşturulmuştur. Mannix ve Neale'nın çok kategorili farklılıklar yaklaşımı açısından bir tablo oluşturarak literatüre büyük katkı sağlamışlardır (Mannix ve Neale, 2005, s. 36). Bu tabloda sosyal kategori farklılıkları (cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, cinsel yönelim, fiziksel yeterlilik, din), bilgi ve beceri farklılıkları (eğitim, işlevsel bilgi, bilgi ve uzmanlık, kişiye yönelik eğitim, tecrübe, yetenekler), değer yada inanç farklılıkları (kültürel geçmiş, ideolojik inançlar), kişilik farklılıkları (bilimsel tarz, duygusal eğilim, motivasyon faktörleri), örgütsel yada toplumsal statü farklılıkları (görev süresi, unvan), sosyal ilişkilerdeki ve iletişimdeki farklılıklar (işle ilgili bağlar, arkadaşlık bağları, topluma yönelik bağlar, grup içi üyelikler) yer almaktadır.

Bu tabloda sosyal kategori farklılıklarından söz edilirken demografik farklılıklardan bahsedilmektedir. Bilgiye dayalı farklılıklarda çalışma gruplarındaki çalışanların birbirine bakış açıları tanımlanabilir. Değer farklılıklarında çalışma grubu üyelerinin, grubun görev, amaç ya da misyonun gerçekte nasıl olması gerektiğiyle ilgili var olan bakış açıları arasındaki farklılıklardan söz edilmektedir (Mannix ve Neale, 2005, s. 36).

Son olarak tüm bu tanımlar ışığında faktör yaklaşımının ikiye ayrıldığı ve çok fazla görüşün bu konuda olduğu ancak farklılıkların oluşma nedenleri incelenmesi açısından önem arz ettiği görülmektedir.

Bu araştırmada anket sorularına geçmeden önce çalışanların cinsiyet, yaş, statü, kıdem ve eğitim durumlarının sorulması neticesinde bu demografik değişkenlerden bahsedilmesi gerekmektedir.

Cinsiyet. Farklılıkların yönetiminde “cinsiyet” farklılıkları önemli konulardan biridir. İş hayatında kadınlarında yer almaya başlamasından itibaren farklılıkların yönetimi için olmazsa olmaz bir değişken haline gelmiştir. Günümüz öncesi çalışma hayatında erkek egemen bir çalışan kitlesi mevcut olduğundan çalışma kademelerinin çoğunluğunu erkek çalışanlar oluşturmaktaydı. Kadınların iş hayatına girmesiyle çalışma kademelerinde kendilerine yer edinme istekleri en doğal hakları olduğu için hak ettikleri veya arzu ettikleri

kademelere yerleşebilmeleri açısından da farklılıkların yönetiminin doğru bir şekilde yapılması son derece önemlidir.

TÜİK verilerine göre İstatistiklerle Kadın 2017 raporunda Türkiye nüfusunun %49,8'ini kadın nüfusu oluşturduğu belirtildi (Şubatlı, 2018). Yükseköğretimde kadın profesörlerin/okutmanların oranı %43,1 olduğu, kadınların istihdam oranının erkeklerin yarısından azını oluşturduğu, kadınların en çok hizmet sektöründe yer aldığı, yönetici kadın oranının 2016 yılında %16,7 olduğu bilgileri de yine aynı raporda yer almaktadır.

Kadınların istihdam oranının erkek istihdam oranından az oluşu kadın rolünün evin kızı, eş ve annelik gibi temel rollerle ifade edilişi yani kadınların çok fazla rol çatışması yaşamasıdır. Bugün çalışan kadınların çoğu çocuklarına yeteri kadar vakit ayıramadıkları için duygusal olarak kadınları iş hayatından ayrılmalara itmektedir. (Dereli, 2007, s. 61).

Yönetici kadrolarında kadınların çok kısıtlı yer alması ve erkeklerin sayıca üstünlüğü iş hayatında kadınların karşılaştığı bir diğer durumdur. İşe alım ve terfi süreçlerinde kadınların yeterince desteklenmemesi üst seviye yönetici kademelerinde kendilerine yer bulamamalarını getirmiştir. Günümüzde kadın işgücünün çalışan kadın sayısı artışıyla beraber bu durumun değişim gösterdiğinin söz etmek mümkündür.

Kadınlar önemli konum veya pozisyonlara getirildiğinde erkeklere oranla hayat akışlarında değişimin yaşanmasından kaygılanmaktadırlar. Bu yaklaşımın temelinde iş-hayat dengesinin önemli bir kısmını, temel rolleri olan iyi bir eş ve anne ile “ekmeğini kazanan” erkek rolünü yerine getiren eşe destek olma isteği yer almaktadır (Dereli, 2007, s. 66).

İnsanları, kadın ve erkek diye sınıflandırmanın günümüz dünyasında artık yadırganmaya başlandığı ve birliktelik esasına ters olduğunu, pek çok problemin cinsiyet farkından dolayı değil, insanların düşünce yapısında ki değişimlerden kaynakladığından söz edilebilir. Bu nedenle farklılıkların yönetimi konusunda cinsiyet önemli bir yer teşkil etmektedir.

Yaş. TÜİK' e göre doğuştan beklenen yaşam süresi, Türkiye geneli için toplamda 78 yıl, erkeklerde 75,3, kadınlarda 80,7 yıldır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2017). Bunun içerisinde en verimli nüfus genç nüfustur. Ülkemizde genç nüfus çoğunluğu

oluşturmaktadır. İşyerlerinde de yeni mezun olmuş kişilere yer verilmesi farklılıkların yönetimi odaklı bir yaklaşımdır. Çünkü geçmişten günümüze dek iş gücündeki yaş olgusu değişim göstermiştir. Yöneticilik açısından iyi bir politika olarak görülmektedir. Bu politikada yaşlı ve genç işçilerle nasıl çalışılması gerektiği yer almaktadır. Bu nedenle organizasyonlarda bir takım düzenlemeler yapılmaya zorlanmıştır.

Çalışma hayatında ilerlemiş yaşın en önemli getirisi deneyimdir. Yaş ilerledikçe kişilerin kıdemlerinin artabileceğinden iş tatminleri çoğalacaktır. Hem manevi olarak hem de maddi anlamda örneğin maaşlarının yükselmesi gibi, iş doyumunu gösterecektir. Farklılıkların yönetimi açısından bakıldığında ise farklı yaşlara sahip olan çalışanlardan daha yüksek verim elde etmek asıl amaçtır.

Eğitim. Farklılıkların yönetiminde bir diğer önemli unsur eğitimidir. Kişilere her alanda katkı sağlayan eğitimin işletme içerisinde de yararları kaçınılmazdır. Sosyal ilişkilerde, hitabette, çoğu kişilik özelliklerinin oturmasında eğitimin katkıları oldukça büyüktür.

Çalışanların işletmeye seçiminden ve işletmeden ayrılmalarına kadar olan sürecin tümünde insan kaynaklarının yer alması, yöneticilerden başlayıp tüm çalışanlara kadar sorumlulukların olduğunu gösterir. Bu nedenle günümüzde bilgi ve teknolojiye gelişme ve değişimler kurum içi eğitimlerin insan kaynakları tarafından verimliliklerini artırması gerektiği gerçeğini ortaya koyuyor. Hem personelin hem de yöneticilerin eğitilmesi eğitimdeki açığı gidermek adına oldukça önemlidir. Eğitimdeki açıkların giderilmesi için belirli standartlara erişmek gerekir. Kurumdaki genç çalışan ve işe yeni başlayanların eğitimlerinin fazla oluşu insan kaynağını olumlu etkileyen ve insan kaynakları adına yol gösterici bir adımdır.

Statü. İşletmelerdeki statüler, yani yönetici olanlar ve olmayanlar farklılıkların yönetimi açısından önem arz eden konulardandır. Sorumluluk daha çok yöneticiler üzerindedir. Ancak yöneticiler arasında da alt üst ilişkisi söz konusudur. Farklılıkların yönetimi konusunda yöneticilerin davranış ve yaklaşımları statüleri gereği daha önemlidir.

Dünyada eşitlik ve insan hakları konusunda önemli faaliyet alanları oluşturulmuştur. Bu nedenle işletmeler her bireye eşit davranılmaması ve insanların görünmez

sınıflandırılmasına karşı tutum göstermişlerdir. İşletmeler de statü kavramına yönetsel uygulamalar içerisinde yer vermişlerdir.

İşletmelerde çalışanların farklı statülerde olmaları önemli farklılıklar oluşturmaktadır. Statüsü daha yüksek olanların maaşlarının ve itibarlarının yüksek olması bu kişilerin çalışma hayatlarında daha motive olmalarını sağlamaktadır. Yine çalışma ortamındaki statü farklılıkları diğer tüm çalışanların motivasyonlarını da işletmenin amaçlarına uygun şekilde yönlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Özellikle statü farklılıklarından doğan, maaş farklılıkları, toplum içindeki itibar farklılıkları gibi çalışanlar arasındaki değişiklik gösteren şeyler farklılıkların yönetimi açısından üzerinde durulması gereken konulardandır.

Kıdem. Çalışanların kurumdaki çalışma süreleri olarak tanımlanabilir. Zaman içerisinde artış gösteren bir kavramdır. Örneğin bir çalışan kurumda beş yıldır çalışırken bir diğeri henüz yeni başlamış ve oryantasyon sürecinde olabilir. Doğal olarak belirli bir kıdeme sahip çalışanlar kurumu daha iyi tanıyanlardır.

Örgütlerin belirli bir kimlikleri vardır. Kişiler normal hayatları dışında çalıştıkları yeri benimserler ve ona göre davranırlar. Yani örgütün kimliğini benimserler. Belirli bir kıdeme sahip olanlar zaman içerisinde bunun bilincine varırlar. Yeni başlayan çalışanlar ise bu konuda daha fazla zamana ihtiyaç duyarlar. Bu ve benzeri konularda kıdemi daha fazla olan ve olmayan çalışanlar arasındaki farklılıkların yönetimi de işletmeler için son derece önemlidir.

Bu başlık altında Farklılıklar Yönetimi Boyutları olan Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normalar ve Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar ele alınmaktadır.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutu. Araştırma kapsamı içerisinde farklılıkların yönetimi boyutlarından bireysel tutum ve davranışlar boyutunun temelinde sosyal ve kültürel farklılıklar yer almaktadır. Kişinin inançları, değerleri, tutumları, algısı, örf ve adetleri, bireysel tutum ve davranışlar boyutunun alt yapısını oluşturmaktadır. Bu alt yapının oluşmasında inanç sistemleri, etnik kökenler, yöresel etkenler ve başka toplumlarla etkileşimler rol oynar ve kültürün paylaşıldığı fiziki çevre o kültürün izlerini taşır (Direk,

2006, s. 106). Davranış bilimciler ve sosyal psikologlar değerlerin bir yandan bireysel tutum ve davranışları ve bilişsel süreçleri etkilediğini; diğer yandan toplumun kültürel kalıplarıyla etkileşimde bulunduğunu ve onları yansıttığını kabul etmektedirler (Dilmaç, Bozgeyikli ve Çıkılı, 2008, s. 70).

İnsanların kültürünü oluşturan yukarıda sayılmakta olan tüm etkenler aslında o kişinin değerlerini temsil etmektedir. Kişiler değerlerini önemsedikleri gibi başkaları tarafından da saygı ile karşılanıp önemsenmesini beklemektedir. Kişilerin değerleri her biri için özeldir ve sadece onlara aittir. Bu nedenle farklı kişilerin farklı değerlere sahip olduğu gerçeği görmezden gelinemez.

Bahsi geçen değerler kişilerin tutum ve davranışlarını belirlemektedir. Yani sahip olduğu değerler ışığında yaşadığı bir olay veya karşılaştığı bir durum karşısında vereceği tepki ve yapacağı şeyler şekillenmektedir. Bireylerin davranışları, dolaylı ya da dolaysız olarak değerler tarafından yönlendirilmektedir (Özgüven, 1994). Yukarıda anlatıldığı gibi nasıl ki değerler bireylere özel ise tutum ve davranışlar da aynı şekilde bireylere özgüdür.

Tutum, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir (Kağıtçıbaşı, 1988, s. 84).

Tutumlar hem davranışların oluşmasına etki eder hem de değişime karşı direnç gösterirler. Tutumların oluşmasında aynı tür deneyimlerin artması ve iyi kötü ayrımı yapılmaksızın tüm davranışların alınması tutumların oluşmasını etkiler. Bireylerin gereksinimleri, kitle iletişim araçları da etki eden faktörler arasındadır. Tutumların oluşumuna etki eden diğer etkenler ise genetik faktörler, fizyolojik etkenler, kişilik, toplumsallaşma süreci (sosyalizasyon), grup üyeliği ve grup normu da yer almaktadır. Bir konuya karşı olumlu ve olumsuz verilen tepkilerden oluşan tutumlar bireyin duygu, düşünce ve davranışlarının süzgecinden geçmektedir.

Tutumun bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu vardır. Birbiriyle bağlantılı olan bu boyutlardan bilişsel boyut düşünce, bilgi ve inançlardan oluşur. Duygusal boyut bireyin olumlu veya olumsuz verdiği değerlendirmelerdir. Davranışsal boyut ise davranışlarına yansımaları veya nesne ya da olaylara karşı verdiği tepkilerdir. Tutumun davranış faktörü, kişinin bir harekete eğiliminin olması halidir. Kişinin inanç ve bilgileri sonucunda ortaya çıkan yargısı onu bir objeye karşı olumlu veya olumsuz harekete eğimli

hale getirecektir (Sardarov, 2012, s. 5). Bireylerin tutumları davranışlarını ortaya koymaktadır.

İnsanları birbirinden ayıran ve farklı kılan şeyler bu tutumlar ve davranışlar ışığında kişilikleridir. Kişilik, bireylerin düşünce, duygu ve davranış gibi psikolojik tepkilerindeki ve farklılıkları belirleyen sadece yaşanan an, içinde bulunulan biyolojik durum veya sosyal ortam ile açıklanamayan biçimde süreklilik gösteren özellikler ve eğilimler olarak tanımlanabilir (Taymur ve Türkçapar, 2012, s. 155). İnsanlar yaşadıkları çevrede ve çalıştıkları iş ortamında karşılaştıkları durumlara karşı farklı tutum ve davranış sergileyebilirler. Bunun nedeni ise kişilikleridir. Bu nedenle kişiler iş hayatında karşılaştıkları herhangi bir sorun veya problemde kişiliklerini temel alarak davranışlara dönüştürürler. Hatta çalıştıkları kurumlar içerisinde yer alacakları pozisyonların dahi belirlenmesinde kişilik belirleyici faktörlerden birisidir.

Sonuç olarak bireysel tutumların davranışlar üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Ancak bu etkinin nedenlerini tespit edebilmek oldukça zordur. Çünkü tutumların davranışları etkilediği derece davranışları etkileyen birçok başka faktör de vardır. Diğer faktörlere örnek vermek gerekirse bunlar normlar, alışkanlıklar, kişilik ve karakterler ve yaşadığı çevrenin etkenleridir.

Bu bölümde yer alan bütün tanımlar farklılıkların yönetimi konusunda her bireyin yaklaşımının çok farklı olabileceğini göstermektedir. Çünkü her çalışanın yukarıda bahsedildiği şekilde farklı bireysel tutum ve davranışları vardır. İşte bu yüzden farklılıkların yönetimi boyutlarından biri olan bireysel tutum ve davranışlar boyutu bu çalışmada önemli bir yer teşkil etmektedir.

Örgütsel değerler ve normlar boyutu. Norm; sosyoloji, matematik, hukuk, felsefe disiplinleri ile bu disiplinlerin türevi olan alt disiplinlerde kullanım ve anlam alanı olan bir kavramdır. Fransızca kökenli olan ve Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “Kural olarak benimsenmiş, yerleşmiş ilke veya kanuna uygun durum, düzgü” olarak ifade edilen kavram, sosyoloji sözlüğünde “kural, kanun, kaide” olarak aktarılmaktadır. Kavramın hukuk sözlüğünde “kural, ölçü, kaide; bir hususta geliştirilen standartlar, kurallar”, felsefe ansiklopedisinde ise kavramın “belli bir kurala uygun olan” anlamına geldiği söylenmektedir (Dağdelen, 2005).

Normlar türleri açısından incelendiğinde hukuksal normlar, töresel normlar, dinsel normlar ve ahlaksal normlar şeklinde sınıflandırılabilir. Hukuksal normlar hukuk kuralları olarak da bilinen yaptırımları olan norm tipidir. Örneğin hukuk içerisinde yer alan emirler ve yasaklar hukuksal normlardır. Töresel normlar ise gelenek, görenek, örf, adet, anane olarak da tanımlanabilmektedir. Töresel normlar toplumlar için son derece önem arz etmektedir. Ve toplumlar arasında bazı farklılıklar göstermektedir. Dinsel normlar hakkında kesin net bir tanım olmasa da kaynağının ilahi bir güç olduğu kabul edilmektedir. Bu normlar manevidir. Dinsel normlar toplumsal kültür için de önemlidir. Dünyada birçok din bulunmaktadır. Her dinin kendi içinde kendine has normları mevcuttur. Bu normlar yaşam siviline, değer ve davranışları etkiler. Ve toplumları birbirinden ayırır. Farklı kültürlerde iş yapan yöneticiler de bu dinsel normlardan ve bunların içerisindeki farklı alt gruplardaki farklılıklardan haberdar olmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Yeşil, 2009, s. 109). Ahlaksal normlar insanların kendilerine, ailelerine, iş arkadaşlarına ve yaşadıkları topluma karşı yerine getirmeleri gereken ödev ve görevleri kapsayan bir türdür.

Kluckhohn değeri, “bir grubun niteliğini ya da bir bireyin özelliğini örtülü ya da açık olarak belirten, eylemin tarzları, araçları ve amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen, arzu edilebilen bir kavram” olarak tanımlamaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011, s. 219). Her çalışan herhangi bir konu veya olaya karşı belli değerlere sahiptir. Çalışanlar kurumlara girerken girdikleri bu kurumlarda nelerin olması veya nelerin olmaması konusunda bazı düşünce ve isteklere sahiptir. Bu düşünce ve isteklerin temelini ise yine çalışanın sahip olduğu değerler belirlemektedir.

Kişilerin sahip olduğu bireysel değerlerin yanı sıra çalıştıkları kurumlardaki örgütsel değerler de bu kurumlar için çok önemlidir. Değer sistemi, örgüt kültürünün kilit unsurudur. Örgütün üyeleri için neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin istenip neyin istenmeyeceğini, neyin yapılması neyin yapılmaması gerektiğini belirler ve örgütsel davranışların temelini oluşturur (Bütüner, 2011, s. 48). Literatürde bireysel değerlerin örgütsel değerlerle uyumlu olmasının çalışanların iş davranışları üzerinde etkili olacağına işaret edilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık duygularının ve iş performanslarının geliştirilmesi için birey-örgüt değerlerinin uyumunun yüksek olması arzu edilmektedir (Kılıç, 2010, s. 21).

Kurumda çalışan personellerin davranışlarını rahatlıkla sergileyebilmeleri, birbirlerinin farklı yaşam biçimlerine saygı duymaları, farklı görüşleri anlayışla karşılamaları ve bütün bunların sonucunda birbirleriyle rahatlıkla iletişim kurmaları ya da kuramamaları örgütsel değerler ve normların işletme içerisinde ne kadar oturduğuna bağlıdır. Bu çalışmada örgütsel değerler ve normlar boyutu ile alakalı farklılıkların yönetimi açısından bu tarz bir bakış açısı benimsenmektedir.

Yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutu. Bu boyutta kurumdaki yöneticilerin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmada yer alan boyutlar içerisinde en fazla madde yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda yer verildi. Çünkü farklılıkları yönetmedeki en büyük payın yöneticilere aittir. Yöneticilerin farklılıkları yönetebilip yönetemedikleri konusunda değerlendirme ise çalışanlara bırakılmıştır.

Kurumlardaki mevcut örgütsel kültürün şekillenmesinde yönetmel uygulamaların etkisi önemlidir. Yönetmel uygulamalar aynı zamanda çalışanların verimliliğini artırır. Çalışanlardan elde edilen faydanın artması neticesinde kurumların elde ettiği bu avantaj yönetmel uygulamalar ve politikaların bir getirisidir. Bu nedenle kurumlarda görev alan yöneticilerden beklenen çalışma alanına ve çalışanlara uygun olan yönetmel uygulamalar ve politikalar oluşturmalarıdır.

Yöneticiler kurum içinde bir uygulama veya politika oluşturmak için bazı aşamaları yerine getirmektedirler. Bunlardan birincisi planlamadır. Oluşturmak istenen politika veya yönetmel uygulama hangi konuda veya hangi alana yönelik ise bununla ilgili oluşturulan plan izlenecek yol haritasının bir taslağı ve başlangıcıdır. Planlama aşamasından sonra alınan karar neticesinde araştırmalar yapılır. Bu araştırmalar planlanan yönetmel uygulamalar ve politikalar ile kurumun ve kurum çalışanlarının birbirleriyle ne derece uyumlu olduğunu tespit etmek için son derece önemlidir. Değerlendirme aşaması ise bir sonraki aşamadır. Bu aşamada araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilerin analizi yapılır ve uygunluğuna karar verilir. Tüm bu aşamaların sonunda elde edilen bilgiler ışığında yapılan değerlendirme sonucu da olumlu ise planlaması yapılmış yönetmel uygulama ve politikalar kabul edilerek uygulamaya başlanır.

Yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda daha fazla ön plana çıkan çalışanlar yönetici sınıfı olsa da yönetici olmayan çalışanların da bu boyutta üzerine düşen bazı

sorumlulukları vardır. Yöneticilerin çalışanlar için belirlediği yönetsel uygulamalara ve oluşturulan kurum politikalarına aykırı hareket etmemek bu sorumlulukların başında gelmektedir. Oluşturulan yönetsel uygulama ve politikalar yukarıda bahsedildiği gibi alana ve çalışana uygun olduğunda çalışanlar için bu politikalara tabi olmak daha kolay olacaktır.

Farklılıkların yönetimi açısından oluşturulması gereken yönetsel uygulamalar ve politikalar neticesinde çalışanların da bazı kazançları olmaktadır. Örneğin “hiçbir yönetici hiçbir çalışana siyasi görüşü nedeniyle farklı davranamaz ve ayrımcılık yapamaz” şeklinde bir politika benimsendiğinde hiçbir çalışan siyasi görüşü nedeniyle dışlanamaz. Bir başka örnekte ise yönetsel uygulama olarak çalışanların bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri ortamlar temin edilirse çalışanların performanslarını daha iyi sergileyebilmeleri sağlanabilir. Son bir örnek vermek gerekirse kurum içinde ödül ve ceza sisteminin herkese eşit uygulanması çalışanların gözünde yöneticilerin adil olduğu imajını oluşturacaktır.

Çalışma yaşamı ve örgütsel ortamlar içinde birbirinden farklı insanlar bir arada çalışmak zorundadırlar. İnsanlar da yaratılışlarından dolayı birbirlerinden farklı özelliklere sahiplerdir. Farklı fiziksel, zihinsel ve kişilik özelliklerine sahip kişiler örgüt ikliminde bir araya geldiklerinde bir kaos meydana getirmektedir. Bu kaosu ya da gerilimi dengede tutabilmek için yönetsel uygulamalar ve politikalara ihtiyaç vardır. Çalışanların bu politika ve uygulamalar neticesinde birlikte kolaylıkla çalışabilmeleri sağlanmaktadır.

3. Farklılıklar Yönetimi Konusunda Yapılan Araştırmalar

Farklılıkların yönetimi alanında literatürde yer alan bazı araştırmalara ve sonuçlarına bu bölümde yer verilmektedir. Farklılıkların yönetimi birçok kavramla bir araya getirilerek incelenmiş bir konudur.

Tozkoparan ve Vatansever’in (2011) “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması” adlı araştırmasında insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algılarının çalıştıkları işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre, örgüt yapısına ve kültürüne, işletmenin faaliyet alanına, örgütün ihtiyaçlarına ve çalışan yapısı ile çeşitliliğine bağlı olarak farklılık gösterdiği söylenmektedir. Ayrıca Türkiye’de kendinden farklı olana tahammül sınırlı düzeyde olup engelli olan ve cinsel yönelimi farklı olan çalışanlara tahammül düzeyi çok zayıf bulunmuştur (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 106).

Sezerel ve Tonus'un (2016) "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Farklılıkların Yönetimi: Türkiye Yazını" konulu araştırmasında farklılıkların yönetimi konusunun içerik olarak yeni olmasına karşın tüketilmeye aday bir konu olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin içerik ve yöntem açısından hali hazırdaki yönetim araştırmalarından farklılaşan herhangi bir yönünün ortaya çıkmaması olarak görülmüştür. Ayrıca farklılıkların yönetimi yazınının Türkiye insan kaynakları yönetimi ve yönetim organizasyon yazınının belirli karakteristik özelliklerini takip ettiği sonucuna varılmıştır. (Sezerler ve Tonus, 2016, ss. 9, 10).

Sürgevil ve Budak (2008) "İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmasında farklılıkların yönetimi ile ilgili işletmelerin ancak belirli bir düzeyde sınırlı kalacak şekilde uygulamalar gerçekleştirdiğini, bunların yeterli sayılamayacağını ve uygulamada gelişmeye muhtaç alanların olduğunu söylemektedirler (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 89).

Özkaya, Özbilgin ve Şengül (2008) "Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri" isimli araştırmada her ülkenin farklılık ayraçları ve konuları ülkeye özeldir. Dolayısı ile farklılıkların yönetiminde tek doğru olacağı düşünülen yaklaşımlar, özellikle uluslararası ve çok uluslu şirketler için olumlu neticeler vermeyebileceği sonucuna varmışlardır (Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008, s. 370).

Yeşiltaş, Arslan ve Temizkan'ın (2012) "İş gören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli çalışmada turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmelerinde genelde ayrımcılık ve özelde de siyasi düşünceye dayalı ayrımcılık yapılabilme olasılığı bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yeşiltaş, Arslan ve Temizkan, 2012, s. 99).

Yeşil'e (2009) göre "Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka" çalışmasında kültürel zekaya sahip yönetici ve çalışanların kültürel farklılıklar sonucunda oluşabilecek sonuçların üstesinden daha kolay gelebilecekleri ve aynı zamanda kültürel farklılıklardan daha iyi şekilde yararlanacakları sonucuna varmıştır (Yeşil, 2009, s. 129).

Memduhoğlu (2011) "Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetimsel Politikalar" isimli araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin

farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri sonucuna vardığını belirtmektedir (Memduhoğlu, 2011, s. 49).

Akan ve Kanık (2018) “Farklılıkların Yönetiminin Örgüt Kültürüne Olan Etkisi: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Hizmet Sektöründeki Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma” isimli araştırmada farklılıkların yönetiminin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerin gelişmesine katkı sağladığı ve çalışma hayatının kalitesinin artmasını sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Akan ve Kanık, 2018, s. 669).

Usta ve Bayraktar (2017) “İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” çalışmalarında farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüş ve farklılıkların kesinlikle kabul edilmesi gerektiği savunulmuştur. Bunun ise saygı çerçevesinde gerçekleşmesinin işletme ile personel arasında özel bir bağ kurulacağı ve bu bağ sayesinde personelin işletmesine daha çok sahip çıkacağı sonucuna varılmıştır (Usta ve Bayraktar, 2017, s. 78).

Demirel ve Özbezek (2016) “Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme” çalışmasında insan kaynakları yönetimi çerçevesinde etkili bir farklılık yönetimi, örgütlere sadece maddi kazançlar sağlamadığını, çalışan ve yöneticilerin birbirlerine olan inancı, saygısı ve hoşgörüsü gibi manevi değerlerinde oluşmasını ve artmasını sağladığını belirtmektedirler (Demirel ve Özbezek, 2016, s. 20).

Farklılıkların yönetimi alanında yapılan birçok çalışma literatürde mevcuttur. Elde edilen sonuçlar ve literatürde yer alan konuyla ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde farklılıkların yönetimi konusunun öneminin giderek artan bir konu olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden yapılmış olan çalışmaların sonuçlarını da incelemek konuyla alakalı çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için önem arz etmektedir. Bu çalışmanın da kapsamlı olabilmesi için birçok makale, dergi, kitap vb. kaynaklar incelenmiştir. İnceleme sonucunda bazı kaynaklardan elde edilen çıkarımlara yukarıda yer verilmiştir.

C. MANEVİ DEĞERLER-FARKLILIKLAR YÖNETİMİ İLİŞKİLERİ

Küreselleşmeyle beraber hem manevi değerler hem de farklılıklar yönetimi konusunda birçok değişimin yaşandığı ve insan ilişkilerinin derinden etkilendiği görülmektedir. Kişisel değerlerin toplumsal değerlerle iç içe geçtiği bütün noktalarda manevi değerler ve

farklılıklar yönetimi kavramsal yapılarıyla karşılaşılmaktadır. Küreselleşme günümüz dünyasında toplumsal değerleri de hızla değiştirmekte ve bu nedenle bireysel olarak da çatışmalara sürükleyebilmektedir. Zira bireylerin ve toplumların hayatlarında meydana gelen değişimler manevi değerler ya da sadece değerler üzerine bir eğilim yaşanması gerektiği günümüzde geçmişe kıyasla daha önemlidir.

İnsanların yaşamlarına yön verebilen ve davranışlarına da büyük ölçüde yansıyan manevi değerler misafirperverlik, aile birliğine önem verme, yardımseverlik, vatanseverlik gibi kavramlarla kapsayıcı özelliği sahip olabildiği gibi saygı, sevgi, hoşgörü, duyarlılık, dürüstlük gibi kavramlarla da bir araya gelebilmektedir. Değerlerin sübjektif olması insani ve manevi boyutların bir arada değerlendirilebilmesine zemin hazırlamaktadır. Her insanın manevi değerlerinin maneviyatından geldiği düşüncesinden yola çıkıldığında da insan özünün getirisi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle hayatı anlamlandırmaya çalışılan ve bilimsellik içeren bir maneviyat yaklaşımı insanidir. Manevi değerler de insani süreçlerde şekillenen ve kişisel olarak değişiklik gösteren kavramlardır. Bir örnek vermek gerekirse, yaşlılara hürmet etmek ya da saygı göstermek gibi toplumsal bir değer vardır. Bu değeri herkesin göstermesini beklemek yanlış olacaktır. Çünkü bir insan bu değere sahip değilse karşısındaki yaşlı ya da genç olsun beklenen davranışı göstermeyebilir.

Bireyler kişisel olarak bir bütünlük ve tutarlılık içerisinde manevi değerlere sahip olabilmektedir. Yaşamları boyunca devam eden bu süreçte değerler insanların manevi yol göstericileri olarak karşılıklarına çıkmaktadır. Hayatın zor dönemlerinde, endişeye kapıldıkları ve sıkıntıya düştükleri anlarda hazır bulunup yol gösterirler. Kişinin varlık sebebinin farkına varmasına ve bu bilince ulaşmasında rol oynarlar. Değerlerin göz ardı edildiği bir yaşamda olumsuzlukların yaşanması ve çıkmazlara düşünülmesi kaçınılmaz olabilmektedir (Güneş, 2018, s. 1354).

Bireylerin sahip olduğu manevi değerlerden ve bunların öneminden bahsedildiği bu bölümde farklı bir noktaya da dikkat etmek gerekmektedir. Bu nokta bireylerin sahip olduğu manevi değerlerin de farklılıklar göstereceğidir. Kurumlarda çalışan bireylerin her biri farklı değerlere sahip olabilirler. Bu da kurum içinde bazı konularda anlaşmazlık, uyumsuzluk ve çatışmalara neden olabilmektedir. İşte bu yüzden klasik yönetim anlayışından uzaklaşarak aynı toplumda yaşayan bireylerin dahi manevi değerlerinde ki

görülebilen farklılıklar göz önünde bulundurularak yeni yönetim şekillerine ihtiyaç duyulmaktadır. Buradan hareketle kurumlar içerisinde farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bunu başarabilen kurumlarda çalışanlar arasında yaşanması beklenen anlaşmazlık, uyuşmazlık ve çatışmalar minimuma indirilebilir. Bu sayede kurum içi daha verimli bir çalışma ortamı oluşturularak hedeflenen pozitif ortam sağlanabilir.

Farklılıkları etkin kullanabilmek ve çatışmaları en aza indirebilmek için yönetim anlayışlarında manevi değerler kavramı insan faktörünün önem kazanmasıyla ortaya çıkmıştır. Farklılıkları avantaja çevirebilmek için kişilerin önemsedikleri manevi değerlerin kurum içinde saygıyla karşılanıp onlarla ters düşmeyecek yönetim uygulamaları ve politikalar oluşturulmalıdır. Farklılıkların yönetimi, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak iş gören ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle farklılıkları kontrol etmek yerine değer vererek sürdürülebilirlik sağlanabilir.

Bireysel tutum ve davranışların manevi değerlerden beslendiği gerçeği unutulmamalıdır. Kurum içinde çalışanlardan beklenen davranışların da sahip oldukları manevi değerlerle şekilleneceği aşikârdır. Farklılıklar yönetimi konusu incelendiğinde bireylerin kıymet verdikleri, saygı duydukları ve inandıkları değerler çok önemlidir. Kendi tutum ve inanışlarına duyulan saygı karşısında kişi çalıştığı kurum içinde daha iyi motive olacaktır. Bu durumda da performansında bir artış gözlenecektir (Yetgin, 2016, s. 3).

Farklılıkların yönetimi için bireylerin manevi değerlerinde gözlenen farklılıkların öneminden bahsedilirken farklılıkları yönetecek kişilerin yani yönetici sınıfının da sahip olduğu manevi değerler göz ardı edilmemelidir. Her şeyden önce farklılıklar yönetimi bir yönetim şeklidir. Doğal olarak yöneticilerin üzerine düşen bu görevi layıkıyla yerine getirebilmeleri için öncelikli olarak kendi manevi değerlerinden farklı manevi değerlere sahip çalışanlara karşı tutum ve davranışları önemlidir. Farklılıkların yönetimini gerçekleştirecek yöneticiler arasında yaş, kıdem, statü, cinsiyet ve eğitim gibi demografik farklılıklarda olabilmektedir. Bu farklılıkların, farklılıklar yönetimini de şekillendireceği gerçeği unutulmamalıdır.

Farklılıklardan kaçınmak veya farklı olan baskılamak yerine örgütte uyumlu çalışılabilecek ve iyi ilişkiler kurulacak bir ortam oluşturulması da son derece önemlidir. Sorunları savaşılarak ya da çatışmalar içerisinde çıkmaza sokmaktansa anlaşmanın

sağlanamadığı konularda taraflar açısından nelerin farklı olarak algılandığı ve ortak bir karar neden varılamadığı tespit edilmelidir. Tarafların biri veya her ikisi tarafından kabul edilmeyen ancak kurum için değiştirilmesi mümkün olmayan konularda ise tarafların her ikisinin de düşüncelerine, istek ve arzularına ve de inandıkları değerlere saygısızlık etmeden bu süreci yönetmek son derece önemlidir. Farklılıklara değer veren ve farklılıkların olumsuzluk olarak görülmediği yaklaşımlar örgüt içinde hem yöneticileri hem de işgörenleri mutlu edebilmektedir.

Küreselleşen dünya ile manevi değerlerin de değişime uğradığına yukarıda yer verilmişti. Aynı husus farklılıkların yönetiminde de geçerlidir. Küreselleşen bir dünyada artık kurumlar uluslararası çalışma ortamında daha fazla yer alabilmektedir. Bunun neticesinde eskiden sadece kendi toplumu içerisinde ufak sayılabilecek manevi değer farklılıklarının yönetilmesi yeterli olabilirken yeni dönemde bambaşka toplumların çok daha fazla farklılık gösteren manevi değerlere sahip çalışanları arasındaki farklılıkların da yönetilmesi gerekmektedir. Bu da yöneticilerin bu konulara olan bakış açısını ve yaklaşımını değiştirmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin aklında ‘Benden olmayan, benim gibi düşünmeyen, benim gibi çalışmayan, benim inandığım değerlere inanmayan çalışanlar’ şeklinde bir düşüncenin oluşması kurum içinde bir yıkıma dahi sebep olabilir. Dışlandığını, önemsenmediğini, kendisine değer verilmediğini hisseden iş görenler kuruma olan bağlılıklarını, sadakatlerini ve sevgilerini yitirebilirler. Bunun neticesinde hedeflenen pozitif ortamın aksine tam tersi negatif bir ortam oluşabilir. Bunlardan kaçınabilmek ve kurum içinde bir düzen sağlanabilmesi adına da değerleri, düşünceleri, duyguları, inançları, yetenekleri, dünya görüşleri, dili, dini, ırkı, yaşadığı toplumsal çevresi vb. tüm farklılıkları saygıyla karşılayıp bunların oluşturduğu zenginliklerden kurum için pozitif sonuçlar elde edilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

Yöneticilerin oluşturması gereken farklılıkların yönetimi uygulamaları ve politikalarına işgörenlerin de bağlı kalıp bu uygulama ve politikaları benimsemeleri de son derece önemlidir. Yukarıda yöneticiler için belirtilmiş olan ‘Benden olmayan, benim gibi düşünmeyen, benim gibi çalışmayan, benim inandığım değerlere inanmayan çalışanlar’ şeklinde bir düşüncenin işgörenlerin aklında oluşması da aynı şekilde kurum için bir yıkım oluşturabilir. Ve işgörenlerin bu tarz bir tutum ve yaklaşımı yöneticilerin oluşturacağı tüm farklılıkların yönetimi uygulama ve politikalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden

olabilmektedir. Çünkü oluşturulan uygulama ve politikalar işgörenlerin göstereceği uyum sayesinde kurum içinde anlamlı bir hale gelecektir. Bunları benimsemeyen çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileriyle arasındaki farklılıkları kabul etmeyerek onlara saygı göstermemesi kurum içinde olması istenen huzur ve güven ortamını da sarsacaktır.

Tüm bunlardan hareketle kurum ve örgüt içinde bireylerin her birinin sahip olduğu manevi değerler ister işgören ile yönetici arasında olsun ister işgören ile bir diğer işgören arasında olsun farklılıklar gösterecektir. Tüm bu farklılıkların bir zenginlik olarak görülmesi gerektiğine yukarıda yer verilmiştir. Bunun bilincinde olan bir işgören veya bir yönetici çalıştığı kurum için her zaman pozitif, olumlu, değerli bir çalışan olarak görülecektir. Ve bu bilince sahip olanların çoğunlukta olduğu kurumlar kazanımlarını arttırabileceklerdir.

III. YÖNTEM BİLİM

A. TASARIM, MODEL, HİPOTEZLER

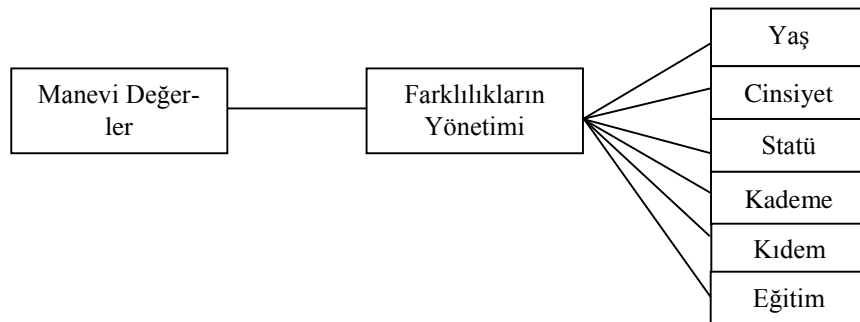
Bu başlık altında araştırmanın tasarımı, çalışma modeli ve ilgili hipotezler üzerinde durulmuştur.

1. Araştırmanın Tasarımı

Yapılan çalışma, nicel araştırma kapsamında “keşfedici – tanımlayıcı araştırmalar” başlığı altında değerlendirilmiştir. Bu başlık altında değerlendirilmesinin nedeni, önceden belirlenmiş olan bir ana kütle içerisinde örneklemin tesadüfi olarak seçilmiş olmasıdır. Yapılan anket uygulaması yöntemi ile örneklem üzerinden bilgi toplanmıştır. Aynı zamanda bu araştırma, tanımlayıcı ve kesitsel araştırma sınıflandırması kapsamında değerlendirilmiştir.

2. Araştırmanın Modeli ve İlgili Hipotezler

Araştırmada bir tahmin değişkeninden yararlanılmıştır ve bu “Manevi Değerler” Ölçeği değişkenidir. Araştırmanın sonuç değişkeni “Farklılıkların Yönetimi” olarak belirlenmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli ve hipotezler.

Araştırmanın hipotezleri. Araştırmada bir temel hipotez belirlenmiştir. Bu hipotez ölçekler arasındaki ilişki ile ilgilidir. İkinci aşamada ise demografik değişkenlerle farklılıklar yönetimi arasındaki ilişkilere değinen hipotezlere yer verilmiştir.

Temel hipotez. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin puanları ile Manevi Değerler Ölçeğinin puanları arasındaki ilişkiler basit doğrusal regrasyon analiziyle incelenmiştir.

Hipotez 1.

H₀: Manevi değerleri güçlü olan kişiler farklılıkların yönetimi konusunda daha hassas değildirlir. H₀: $\beta_j = 0$

H₁: Manevi değerleri güçlü olan kişiler farklılıkların yönetimi konusunda daha hassastırlar. H₁: $\beta_j \neq 0$

İkinci grup hipotezler. Demografik değişkenler ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiler tek yönlü anova analizi ile incelenmiştir.

Hipotez 2.

H₀: Yaş gruplarının düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında farklılık yoktur. H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

H₁: Yaş gruplarının düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında fark vardır. H₁: *En az biri ait değildir.*

Hipotez 3.

H₀: Cinsiyet faktörünün düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında farklılık yoktur. H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

H₁: Cinsiyet faktörünün düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında fark vardır. H₁: *En az biri ait değildir.*

Hipotez 4.

H₀: Çalışanların statüsü faktörünün düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında farklılık yoktur. H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

H₁: Çalışanların statüsü faktörünün düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında fark vardır. H₁: *En az biri ait değildir.*

Hipotez 5.

H₀: Yönetici kademelerinin düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında farklılık yoktur. H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

H₁: Yönetici kademelerinin düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları farklıdır. H₁: *En az biri ait değildir.*

Hipotez 6.

H₀: Çalışanların kıdemlerinin düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında farklılık yoktur. H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

H₁: Çalışanların kıdemlerinin düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında fark vardır. H₁: *En az biri ait değildir.*

Hipotez 7.

H₀: Çalışanların eğitim durumlarının düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında farklılık yoktur. H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

H₁: Çalışanların eğitim durumlarının düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında fark vardır. H₁: *En az biri ait değildir.*

B. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

1. Ana Kütle

Araştırmanın ana kütlesi hizmet sektörü içerisinde belirlenmiştir. Çalışma bir vaka araştırması niteliğinde olduğundan Gaziantep ilindeki “GASKİ” (Gaziantep Su ve Kanalizasyon İdaresi) idari kadrosu temel alınmıştır. Kurum içerisinde görev alan kişilerin kimliklerinin araştırma kapsamı içerisinde gizli tutulmuş ve kendilerinden alınan izin çerçevesinde kurumun kimliğinin açıklanmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Örneklemin ana kütesini GASKİ idari kadrosunda görev alan 190 kişi oluşturmaktadır. Yapılan araştırmanın sonuçları hizmet sektörünü ilgilendirmektedir. Ancak vaka araştırması olması nedeniyle daha büyük bir ana kütleyle genelleme özelliği bulunmamaktadır.

2. Örneklem Büyüklüğü

Araştırma yapılan kurumda 190 kişi idari kadroda görev almaktadır. Araştırmada esas olarak idari kadrodaki bütün çalışanların katılımı hedeflenmiştir. Ancak gönüllük esas alındığı için 20 kişi araştırmaya katılmak istememiştir. Bu neden 170 kişiye ulaşılmıştır. Çalışmanın vaka araştırması olması, örneklem büyüklüğünün hesaplanamaması neden olmuştur.

3. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi

Örneklem birimi. Araştırma GASKİ kurumunda çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. Kurumda görev alan yönetici ve idari personel ankete katılım göstermiştir.

Örnekleme yöntemi. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolaylıda örnekleme yöntemi; zaman, para ve işgücü gibi gerekçelerden dolayı oluşan sınırlılıklar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir olarak seçilmesidir.

Örneklemin temsil edicilik özelliği. Toplamda 190 kişiye anket ulaştırılmış olup çalışma sonrasında 170 katılımcıdan anket için geri dönüş sağlanmıştır. Anketlerin cevaplanma oranı %89,47 olarak hesaplanmıştır. Bu oran kütleyi temsil için yeterli görülmüştür.

C. ÖLÇÜM ARAÇLARI

Araştırmada demografik değişkenler ile tahmin ve sonuç değişkenlerini ölçecek ölçüm araçlarından yararlanılmıştır. Bu başlık altında ölçüm araçlarının tanıtımı, bulunması, geliştirilmesi ve uyarlanması süreci ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1. Ölçüm Araçlarının Tanıtımı

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış, veriler bu yöntem aracılığıyla toplanmıştır. Kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular yönetilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların yaş, cinsiyet, statü, yönetici kademesi, çalışma kıdemi ve eğitim düzeyi bilgilerine ulaşılmıştır. İkinci bölümde katılımcıların farklılıklar yönetimi algılarını ölçmek üzere “Farklılıklar Yönetimi Ölçeği” ve katılımcıların manevi değerlerini ölçmek üzere “Manevi Değerler Ölçeği” kullanılmıştır.

Anketlerin veri analizini yapabilmek için IBM SPSS Statistics 23.0 programına başvurulmuştur. Ölçeklerin faktör yapısının belirlenebilmesi için de Factor 10.5.03 programı kullanılmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizini yapabilmek için AMOS programı kullanılmıştır.

2. Ölçüm Araçlarının Belirlenmesi ve Uyarlanması Süreci

Belirlenmesi. Araştırmada; katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmek üzere Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır (Balay ve Sağlam, 2004, ss. 32-46).

Katılımcıların manevi değerlerine ilişkin algılarını ölçmek üzere Kwestionariusz Samoopisu (2012) tarafından geliştirilen maddelerini Alman bir konuşmacı tarafından Almanca'ya aktardığı “Manevi Değerler Ölçeği” kullanılmıştır (Hardt, Schultz, Xander, Becker ve Dragan, 2012, ss. 116-122).

Uyarlanma. Farklılıklar Yönetimi Ölçeği, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmek üzere Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin verilen ifadelerle ilişkin tepkilerini belirlemek için beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmış olup ölçek 26 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar, Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin kullanıldığı çeşitli çalışmalarda alt boyutlara ilişkin güvenilirlik 0,87 ile 0,97 (İnce, Gül, Candan ve Çakıcı, 2015, s. 303) ve 0,89 ile 0,93 (Ergül ve Kurtulmuş, 2014, s. 308) değerlerde bulunmuştur. Dolayısıyla hem ölçeğin hem de alt boyutların oldukça güvenilir olduğunu ileri sürmek mümkündür. Ölçeğin yapı geçerliği Hutcheson ve Sofronio tarafından AFA ile incelenmiştir. AFA yapılmadan önce veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla örneklem sayısının yeterliliğine ve Kaiser-Meyer-Okin'in (KMO) ve Barlett Küresellik (BS) testlerine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucu KMO değeri 0,94 ve Barlett Sphericity testi değeri 5611,812 (df: 351 p .000) olarak tespit edilmiştir. KMO değeri 0,70 ile 0,80 ise örneklem yeterliği iyi, 0,80 ile 0,90 arası ise çok iyi ve 0,90'dan yüksek ise mükemmel olduğu belirtilmektedir (Ergül ve Kurtulmuş, 2014, s. 302). Manevi Değerler ölçeği ise Kwestionariusz Samoopisu (2012) tarafından geliştirilen maddeler kullanılmıştır. Ölçek

çeviri olarak yazar tarafından aktarıldığı için çeviri kontrol edilmiş ve her iki dilde de özdeş olması için değiştirilmiş ve maneviyatımızı anlamak için kapsamlı bir hale getirilmiştir. Geliştirilen madde havuzunda Allah inancı, Anlamlılık, Düşüncelilik ve Güvende olma hissi olmak üzere dört boyutu içermektedir. Bu çalışmada Allah inancı boyutu dışında bütün boyutlar kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek bu ölçekten yola çıkarak çeviri ve uyarlama tamamen araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ölçekteki maddeler araştırmacı tarafından çalışma kapsamında geliştirilmiştir.

2. Değişkenler, Etiketleri ve Dereceleme Biçimi

Bu başlık altında araştırmada kullanılan FY ile MD değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi yer almıştır.

Farklılıklar yönetimi ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi.

Farklılıklar Yönetimi ölçeği Likert tipi bir ölçek olup bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normalar, yönetsel uygulamalar ve politikalar olmak üzere 3 faktörden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 26 madde; faktörlerin hangi maddeyle ilgili olduğu belirtilmeden karışık şekilde kullanılmıştır. 1 = Hiç doğru değil, 2 = Doğru değil, 3 = Kararsızım(?), 4 = Doğru, 5 = Çok doğru Etiketler 5 dereceli kullanılmıştır.

Manevi değerler ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi.

Manevi Değerler ölçeği beşli Likert ölçek olup anlamlılık, düşüncelilik ve güvende olma hissi olmak üzere 3 faktörden oluşmaktadır. 15 maddede yer alan ifadeler; hangi boyuta ait olduğu belirtilmeden karışık gösterilmiştir. 1 = Hiç doğru değil, 2 = Doğru değil, 3 = Kararsızım(?), 4 = Doğru, 5 = Çok doğru Etiketler 5 dereceli kullanılmıştır.

D. ÖLÇÜM UYGULAMASI

1. Anket Uygulama Yöntemi

Çalışma kurumun GASKİ Genel Müdürlüğü'nde görev alan idari kadro çalışanları üzerinde yapılmıştır. GASKİ Genel Müdürlük bünyesinde uygulanan anketler araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir.

2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Yöntemleri

Yanıtlama hatalarını azaltmak için tedbirler alınmıştır. Bu kapsamda; öncelikle katılımcılara cevapların saklı kalacağı ve kimseyle paylaşılmayacağı söz güvencesi

verilmiştir. Ayrıca kişinin adı, soyadı, çalıştığı departman gibi bilgiler istenmemiştir. Anketin yanıtlanması için katılımcılara maksimum 30 dakika süre verilmiştir. Bu süre içerisinde katılımcıların dikkatle ankete odaklanmalarına çalışılmış ve birbirlerini etkilemelerine engel olmuştur.

3. Bilgilendirme ve Eğitim

Anketin uygunluğu noktasında İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurul'dan izin alınmış olup çalışmanın sadece bilimsel amaçlı olduğu bilgisi verilmiştir. Anket uygulama süreci başlamadan önce GASKİ Genel Müdürlüğü'nde yapılması için Genel Müdür Yardımcısından izin alınmıştır. Sonrasında ise İnsan Kaynakları Müdürü'nün onayı ve desteği ile anket gerçekleştirilmiştir. Hem izin alınan yöneticilere hem de anket doldurma sürecine destek olan çalışanlara anketin doldurulma amacı ve anketlerle ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Anket sonuçlarının veri haline getirilebilmesi için katılımcıların anketleri tam ve eksiksiz doldurması gerektiği özellikle belirtilmiştir. Kurumun çalışanlarına anketler yüz yüze araştırmacı tarafından iletilmiş olup, anketlerin yüksek lisans tez çalışmasına katkı amaçlı paylaşıldığı bildirilmiştir. Ankette ilgili herhangi bir sorunun olması durumunda katılımcıların çalışmayı yapan kişiye ulaşabilmesi adına, anket formunda telefon numarası ve mail adresi paylaşılmıştır. Katılımcılara anketi doldurmanın gönüllülük ilkesine dayalı olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle iletilen anket formlarında 170 katılımcıdan dönüş alınmıştır.

4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması

Öz bildirim yöntemiyle doldurulan anket formlarında çalışmaya destek olan katılımcılardan formlar tek tek kontrol edilip araştırmacı tarafından teslim alınmıştır. Eksik olan anket formlarının tamamlanması sağlanmış ve içerisinde anketler eksiksiz şekilde alınmıştır.

Katılımcılara anketi doldurmak için yeterli süre verilmiş, çalışmayı tamamlamaları konusunda baskı yapılmamıştır. Anket formlarının doldurulma sürecinde yaz tatili döneminin geçmiş olması ve yıllık izinlerin çoğu kişi tarafından kullanılmasının etkisiyle katılım konusunda zorluk yaşanmamıştır.

E. PİLOT ARAŞTIRMA UYGULAMASI

1. Araştırmanın Örnekleme ve Uygulama Biçimi

Uygulama hizmet sektöründe, idari kadroda görev alan yönetici ve diğer çalışanlar arasında gerçekleştirilmiştir. Ölçekler bir haftalık bir süre içerisinde, 40 kişiden oluşan örneklem üzerinde uygulanmış olup bu kişiler asıl araştırmaya da katılım göstermiştir. 40 kişi üzerinde uygulanan pilot çalışmadan ilk etapta doğru sonuçlar elde etmeye çalışılmıştır.

2. Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Pilot araştırmanın tanımlayıcı analiz bulguları; demografik verilerin frekans dağılımları ve ölçeklerin tanımlayıcı analiz sonuçları olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

Demografik verilerin frekans dağılımları. Pilot araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %52,5'i erkek, %47,5'i kadın çıkmıştır. Yaş dağılımları açısından bakıldığında katılımcıların %37,5'i 18-30 yaş grubunda, %40'ı 31-40 yaş grubunda, %22,5 ise 41 ve üzeri yaş grubundadır. Katılımcıların %70'i yönetici değilken %30'u yöneticidir. Yöneticilerin %5'i üst kademe %12,5'i orta kademe ve %12,5'i alt kademe yöneticisidir. Katılımcıların %30'u 0-3 yıl %37,5'i 4-7 yıl, %32,5'i 8 yıl üzeri kıdeme sahiptir.

Ölçeklerin tanımlayıcı analiz sonuçları. Araştırmada kullanılan “Farklılıklar Yönetimi” ve “Manevi Değerler” ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı analiz sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

| Yapılar ve Boyutları | madde sayısı | N | Ort. | SS | GA |
|---------------------------------------|--------------|----|------|-------|-----------|
| Farklılıklar Yönetimi Ölçeği | 26 | 40 | 3,51 | 0,60 | 3,32-3,70 |
| Bireysel tutum ve davranışlar | 5 | 40 | 4,20 | 0,36 | 4,09-4,32 |
| Örgütsel değerler ve normlar | 5 | 40 | 3,29 | 0,87 | 3,00-3,56 |
| Yönetimsel uygulamalar ve politikalar | 16 | 40 | 3,05 | 1,00 | 2,73-3,37 |
| Manevi Değerler Ölçeği | 15 | 40 | 4,07 | 0,42 | 3,93-4,20 |
| Anlamlılık | 5 | 40 | 4,13 | 0,514 | 3,96-4,29 |
| Düşüncelilik | 5 | 40 | 4,35 | 0,44 | 4,20-4,49 |
| Güvende Olma Hissi | 5 | 40 | 3,73 | 0,57 | 3,55-3,91 |

*GA: güven aralığı, SS. Standart Sapma, Çar. Çarpıklık, Bas. Basıklık,

Tablo 2. Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| | Madde sayısı | N | Çarpıklık | | | Basıklık | | |
|-------------------------------------|--------------|----|-----------|----------|--------|----------|----------|-------|
| | | | Değer | St. Hata | z | Değer | St. Hata | z |
| Yapılar ve Boyutları | | | | | | | | |
| Farklılıklar Yönetim Ölçeği | 26 | 40 | -554 | ,374 | -1,481 | -709 | ,733 | -967 |
| Bireysel tutum ve davranışlar | 5 | 40 | ,452 | ,374 | 1,208 | -,559 | ,733 | -,762 |
| Örgütsel değerler ve normlar | 5 | 40 | -1,154 | ,374 | -3,085 | ,598 | ,733 | 0,815 |
| Yönetmel uygulamalar ve politikalar | 16 | 40 | -,479 | ,374 | -1,280 | -,576 | ,733 | -,785 |
| Manevi değerler Ölçeği | 15 | 40 | ,053 | ,374 | 0,141 | ,289 | ,733 | 0,394 |
| Anlamlılık | 5 | 40 | -,01 | ,374 | -0,026 | -,393 | ,733 | -,536 |
| Düşüncelilik | 5 | 40 | ,155 | ,374 | 0,144 | 1,015 | ,733 | 1,384 |
| Güvende olma hissi | 5 | 40 | ,247 | ,374 | 0,660 | ,829 | ,733 | 1,130 |

Tablo 2’de her iki ölçüm aracı ve alt boyutlarına ilişkin verilerin değerlerine bakıldığında çarpıklık ve basıklık değerleri açısından normal dağılım özelliği gösterdiği ve ortalama civarında seyrettiği görülmektedir. Ayrıca örgütsel değerler alt boyutu dışındaki boyut ve ölçüm araçlarının z katsayılarının 1,96 değerinin altında olduğu ve verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği görülmektedir.

3. Boyutsallık ve Yapısal Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik analizleri. Geçerlilik analizi yüzey, içerik ve yapısal geçerlilik olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Yapısal geçerlilik analizleri asıl örneklem üzerinde tekrar yapılmıştır. Bu aşamada dört hakemden kullanılan ölçeklerin yüzey ve içerik geçerliliği konusunda görüşleri alınmış, daha sonra elde edilen veriler üzerinde yapısal geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırmada örneklem verisi 40 katılımcıyla sınırlı olsa da bu yönde yapılacak analizlerin asıl araştırmaya belli ölçüde veri ve bilgi sağlayacağı düşüncesiyle teşhis amaçlı güvenilirlik ve geçerlilik analizi çalışmaları yapılmıştır.

İlk aşamada ölçeklerin yapısal geçerlilikleri üzerinde durulmuştur. Yapısal geçerliliği sağlıklı bir şekilde belirlemek için 40 kişilik örneklem grubu yeterli olmadığından alt boyutların her biri ayrı bir ölçek gibi değerlendirilmiş ve bu ölçekler

arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır (bk. Tablo 3). İkinci aşamada örneklem yetersiz olsa da tüm ölçeğin faktöriyel yapıları değişik sına yöntemleriyle belirlenerek verilerin nasıl bir faktöriyel yapı ortaya koyduğu belirlenmeyi çalışılmıştır.

Tablo 3. Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|-------|-------|-------|------|------|------|------|---|
| 1. Farklılıklar Yönetimi | 1 | | | | | | | |
| 2. Bireysel tutum ve davranışlar | -,035 | 1 | | | | | | |
| 3. Örgütsel değerler ve normlar | ,071 | ,734 | 1 | | | | | |
| 4. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar | ,222 | ,891 | ,932 | 1 | | | | |
| 5. Manevi Değerler | ,497 | -,079 | ,108 | ,121 | 1 | | | |
| 6. Anlamlılık | ,502 | -,156 | -,019 | ,013 | ,509 | 1 | | |
| 7. Düşüncelilik | ,567 | ,257 | ,376 | ,448 | ,531 | ,483 | 1 | |
| 8. Güvende Olma Hissi | ,639 | ,029 | ,208 | ,258 | ,832 | ,781 | ,843 | 1 |

Farklılıkların Yönetimi ölçeğinin alt boyutlarının birbirleriyle korelasyonlarına bakıldığında -0,04 ile 0,93 arasında farklılık gösterdiği görülmektedir. Manevi Değerler ölçeğinin maddeler arası korelasyon değerlerine baktığımızda 0,51 ile 0,84 arasında değerlere sahip oldukları görülmektedir. İki ölçüm aracının alt boyutları arasındaki ilişkilere baktığımızda Manevi Değerler ölçeğinin anlamlılık boyutunun bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlar arasında negatif ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Boyutsallık analizleri. Ölçeklerin boyutsal analiz çözümleri iki düzeyde yapılmıştır. Birinci düzeyde her iki kavramsal yapı SPSS ortamında faktör analizi yapılarak incelenmiştir. Bu sorgulamada faktörlerin öncül yapıları doğrulama durumu, faktör sayısı serbest bırakılarak ve faktör sayısı sabit tutularak analiz edilmiştir. Ölçeklerin her ikisinin de büyük ölçüde yazar tarafından uyarlanarak geliştirilmiş olması nedeniyle faktöriyel yapıları 40 kişilik bir örneklemden saptamak oldukça zordur. Bu nedenle bu analiz sonuçlarının yapısal farklılaşmada ne gibi bir durum ortaya koyduğuna bakılmıştır. Örneklemin yeterli büyüklüğe sahip olmaması nedeniyle yapısal bütünlük her bir alt ölçeğin kendi içinde maddeler arası korelasyon değerleri ve maddelerin faktör yükleriyle ele alınarak değerlendirilmiştir. Faktör yükleri düşük olan maddelerin nihai ölçeğe alınmayarak alt boyutun veya alt ölçeğin yapıyı temsil etme gücü güçlendirilmeye çalışılmıştır.

Faktör sayısı serbest bırakılarak yapılan analizler. Bu aşamada faktör çıkarmak için bir belirleme yapılmamış hesaplamada faktör çıkarımı yazılımı algoritmasına bakılmıştır. İlk aşamada Farklılıklar yönetimi ölçeğinin faktöriyel yapı analizine bakılmıştır (bk. Tablo 4).

Tablo 4. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Faktöriyel Yapı Analizleri

| (Tabloda .50'nin üzerindeki değerler verilmiştir) | F1 | F2 | F3 |
|--|------|------|------|
| 1. Sorunları çözerken iş arkadaşlarımla farklı deneyimlerden yararlanmaya özen gösteririm. (FYB1) | | | ,643 |
| 2. İş arkadaşlarımla bilgi ve becerilerimi geliştirmeye çabalarına destek veririm. (FYB2) | | | ,800 |
| 3. Kurumumuzdaki yöneticiler, siyasi görüşleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yapmazlar. (FYY1) | | | |
| 4. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri ortamları yaratırlar. (FYY2) | ,703 | | |
| 5. Kurumumuzdaki yöneticiler, farklı kültürel değerlerden kaynaklanan çatışmaları çözmeye önem verirler. (FYY3) | ,880 | | |
| 6. Kurumumuzdaki yöneticiler, kişilerarası çatışmaları çözmek için etkin çaba harcarlar. (FYY4) | ,789 | ,426 | |
| 7. İş arkadaşlarımla farklı düşünme eğilimlerini hoşgörüyü karşılarım. (FYB3) | | | |
| 8. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanları değerlendirirken, sadece gösterdikleri başarıya bakarlar. (FYY5) | | | ,649 |
| 9. Kurumumuzdaki yöneticiler, önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini kesinlikle dikkate alırlar. (FYY6) | | | |
| 10. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanların getirdikleri değişiklik önerilerine olumlu yaklaşır. (FYY7) | | | |
| 11. Kurumumuzdaki yöneticiler, işleri çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütürler. (FYY8) | | | |
| 12. Kurumumuzda çalışan personel, ikna olduklarında davranışlarını rahatlıkla olumlu yönde değiştirirler. (FYÖ1) | | | |
| 13. Meslektaşlarımla farklı bilgi ve becerilerimi önemserim. (FYB4) | | | |
| 14. Kurumumuzdaki yöneticiler, statü farklılıklarına dayanan yapay ayrımlara izin vermezler. (FYY9) | | | |
| 15. Meslektaşlarımla arasındaki davranış farklılıklarını normal karşılarım. (FYB5) | | | |
| 16. Kurumumuzdaki yöneticiler, ödül ve ceza sisteminin bütün çalışanlara eşit uygulanması konusunda duyarlıdır. (FYY10) | | | |
| 17. Kurumumuzda çalışanlar duyarlı olunan konularda dikkatli konuşurlar. (FYÖ2) | | | |
| 18. Kurumumuzdaki yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren personelin davranışlarını hoşgörüyü karşılarlar. (FYY11) | | | |
| 19. Kurumumuzdaki yöneticiler, amaç ve hedefleri gerçekleştirirken farklı becerilere sahip kişilere görev ve rol vermeye çalışırlar. (FYY12) | | | |
| 20. Kurumumuzdaki personel birbirlerinin farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar. (FYÖ3) | | | |
| 21. Kurumumuzdaki yöneticiler çalışanların olanaklardan eşit oranda yararlanmalarına önem verirler. (FYY13) | | | |
| 22. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmasına izin vermezler. (FYY14) | | | |
| 23. Kurumumuzdaki yöneticiler, görevlendirmelerde çalışanlara adil davranırlar. (FYY15) | | | |
| 24. Kurumumuzda çalışan personel birbirlerinin farklı görüşlerini anlayışla karşılarlar. (FYÖ4) | | | |
| 25. Kurumumuzdaki yöneticiler, herhangi bir konuda personelin farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar. (FYY16) | | | |

26. Kurumumuzda çalışan personel farklı kişilik yapıları içinde birbirleriyle rahatça iletişim kurarlar. (FYÖ5)

Farklılıklar yönetimi ölçeğinin faktöriyel yapı analizinde ölçeğe ilişkin yapılan faktör analizinde 3 boyutlu olan varyansın 0,65'nin açıklandığı görülmektedir. Burada varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) yöntemi ile zayıf maddeleri atıp, güçlü maddelerle devam edebilmek için bu yöntem kullanılmıştır.

Örneklem yeterliliği. Tablo incelendiğinde Farklılıkların yönetimi ölçeğinin faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucu 0,77 çıkmıştır ki, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için iyi düzeyde ve yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyutların her birinin bağımsız ölçek olarak değerlendirilmesi. Bu aşamada her bir boyut tek faktörlü olarak analiz edilmiş ve analiz sonucunda zayıf olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. İlk aşamada Bireysel tutum ve davranışlar boyutunun faktör yükleri hesaplanmıştır (bk. Tablo 5).

Tablo 5. Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunun Faktör Ağırlıkları

| | 1 | 2 |
|------|------|-------|
| FYB1 | ,524 | -,608 |
| FYB2 | ,798 | |
| FYB3 | ,720 | |
| FYB4 | ,727 | |
| FYB5 | | ,888 |

Yapılan analize göre üç değişkenin anlamlı faktör yüklerine sahip olduğu anlaşılmış ve asıl anket uygulamasına bu maddelerin alınmasına karar verilmiştir. Bunlar FYB2'den FYB4'e kadar olan maddelerdir.

FYB1 (Sorunları çözerken iş arkadaşlarımla farklı deneyimlerinden yararlanmaya özen gösteririm.) ve FYB5 (Meslektaşlarımla arasındaki davranış farklılıklarını normal karşılarım.) maddeleri faktör ağırlığı 0,40'ın altında kalması nedeniyle asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür.

Bireysel Tutum ve Davranışlar boyutunun Barlett istatistik test sonucu 31,025 (df 10; $p=0,000$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. KMO test sonucu ise 0,57 çıkmış ve örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için iyi düzeyde olduğu

anlaşılmaktadır. İkinci aşamada Örgütsel değerler ve normlar ölçeğinin faktör yükleri hesaplanmıştır (bk. Tablo 6).

Tablo 6. Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunun Faktör Ağırlıkları

| | 1 | 2 |
|------|------|------|
| FYÖ1 | ,437 | ,985 |
| FYÖ2 | ,777 | ,464 |
| FYÖ3 | ,910 | |
| FYÖ4 | ,889 | ,562 |
| FYÖ5 | ,908 | |

Yapılan analize göre beş değişkenin anlamlı faktör yüklerine sahip olduğu ve maddeleri faktör ağırlığı 0,40'ın üzerinde olduğu anlaşılmış, asıl anket uygulamasına bu maddelerin alınmasına karar verilmiştir.

Örgütsel değerler ve normlar boyutunun Barlett istatistik test sonucu 107,161 (df 10; $p= 0,000$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. KMO test sonucu ise 0,81 çıkmış ve örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için çok iyi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncü aşamada Yönetmelik Uygulamalar ve Politikalar boyutunun faktör yükleri hesaplanmıştır (bk. Tablo 7).

Tablo 7. Yönetmelik Uygulamalar ve Politikalar Boyutunun Faktör Ağırlıkları

| | 1 | 2 |
|-------|------|------|
| FYY1 | ,675 | |
| FYY2 | ,909 | |
| FYY3 | ,879 | |
| FYY4 | ,919 | |
| FYY5 | | ,894 |
| FYY6 | ,890 | |
| FYY7 | ,789 | |
| FYY8 | ,810 | |
| FYY9 | ,867 | |
| FYY10 | ,823 | |
| FYY11 | ,829 | |
| FYY12 | ,911 | |
| FYY13 | ,846 | |
| FYY14 | ,800 | |
| FYY15 | ,904 | |
| FYY16 | ,762 | |

Yapılan analize göre faktör yükleri en yüksek olan altı madde alınmış ve böylece boyutlar arasında denge kurulmaya çalışılmıştır. Bunlar FYY2, FYY4, FYY12, FYY15, FYY6 ve FYY9 maddeleridir.

Yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunun Barlett istatistik test sonucu 635,645 (df 120; $p=0,000$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. KMO test sonucu ise 0,90 çıkmış ve örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için çok iyi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Faktör sayısı serbest bırakılarak yapılan analizlerin ikinci aşamasında Manevi değerler ölçeğinin faktöriyel yapı analizine bakılmıştır (bk. Tablo 8).

Tablo 8. Manevi Değerler Ölçeğinin Faktöriyel Yapı Analizleri

| | | | |
|--|------|------|------|
| 1. Her zaman empati yapmaya çalışırım. (MDD1) | | | |
| 2. Dünyayı kendime dost hissederim. (MDG1) | | | ,845 |
| 3. Diğerleriyle ilişkilerimde “anlayışlı olmaya” özen gösteririm. (MDD2) | | | ,670 |
| 4. Sesimi dinler, “uyum ve ahengi” bulmaya çalışırım. (MDA1) | | | ,848 |
| 5. Çevremdeki insanları kendime dost görürüm. (MDG2) | ,703 | | |
| 6. Kendimi “anlamaya” çalışırım. (MDA2) | | | ,852 |
| 7. Sevgi yönelimliyimdir. (MDG3) | ,635 | | |
| 8. Kendimi yükseltmeye ve geliştirmeye çalışırım. (MDA3) | ,550 | | ,573 |
| 9. Zihnimi açmaya ve hayatı daha iyi anlamaya çalışırım. (MDA4) | ,453 | ,615 | |
| 10. Başkalarına yardım etmeye önem veririm. (MDD3) | ,612 | | |
| 11. Sabırlı ve hoşgörülü bir kişiyimdir. (MDD4) | ,732 | ,468 | |
| 12. Çevreme karşı “anlayışlı” olmaya çalışırım. (MDD5) | ,794 | | |
| 13. Hayatı “anlamaya çalışmak” benim için çok önemlidir. (MDA5) | ,406 | ,505 | ,630 |
| 14. İçimde “derin bir barış” hissederim. (MDG4) | ,711 | | |
| 15. Hayatım “barış ve sevinç” içindedir. (MDG5) | ,747 | | |

Farklılıklar Yönetimi ölçeğinde olduğu gibi Manevi Değerler ölçeğinde de ölçeğin genel olarak ortaya koyduğu faktöriyel yapıların yeterince güvenilir olmayabileceği düşünülerek alt boyutların her biri tek boyutlu bağımsız ölçekler gibi değerlendirilip faktör ağırlıkları değerlendirilmiş ve faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde olan maddeler nihai ölçeğe alınmıştır. İlk aşamada Anlamlılık boyutunun faktör yükleri hesaplanmıştır (bk. Tablo 9).

Tablo 9. Anlamlılık Boyutunun Faktör Ağırlıkları

| | 1 | 2 |
|------|------|------|
| MDA1 | ,899 | |
| MDA2 | ,879 | ,437 |
| MDA3 | | ,885 |
| MDA4 | ,701 | ,656 |
| MDA5 | | ,817 |

Yapılan analize göre faktör yükleri en yüksek olan üç madde alınmış alınmıştır. Bunlar MDA1, MDA2 ve MDA4 maddeleridir.

Anlamlılık boyutunun Barlett istatistik test sonucu 65,433 (df 10; $p= 0,000$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan ölçek için örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmüştür. KMO test sonucu ise 0,64 çıkmış ve örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. İkinci aşamada Düşüncelilik boyutunun faktör yükleri hesaplanmıştır (bk. Tablo 10).

Tablo 10. Düşüncelilik Boyutunun Faktör Ağırlıkları

| | 1 | 2 |
|------|------|-------|
| MDD1 | | ,796 |
| MDD2 | ,418 | -,620 |
| MDD3 | ,824 | |
| MDD4 | ,889 | |
| MDD5 | ,842 | |

Yapılan analize göre faktör yükleri en yüksek olan üç madde alınmış alınmıştır. Bunlar MDD3, MDD4 ve MDD5 maddeleridir.

Düşüncelilik boyutunun Barlett istatistik test sonucu 50,687 (df 10; $p= 0,000$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan ölçek için örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmüştür. KMO test sonucu ise 0,72 çıkmış ve örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak Güvende Olma Hissi boyutunun faktör yükleri hesaplanmıştır (bk. Tablo 11.).

Tablo 11. Güvende Olma Hissi Boyutunun Faktör Ağırlıkları

| | 1 | 2 |
|------|------|------|
| MDG1 | | ,886 |
| MDG2 | ,642 | ,542 |
| MDG3 | ,651 | ,594 |
| MDG4 | ,841 | |
| MDG5 | ,873 | |

Son olarak yapılan analize göre dört değişkenin anlamlı faktör yüklerine sahip olduğu anlaşılmış, asıl anket uygulamasına bu maddelerin alınmasına karar verilmiştir. Çıkarılan madde MDG1 olarak belirlenmiştir.

Güvende olma hissi boyutunun Barlett istatistik test sonucu 52,197 (df 10; $p=0,000$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan ölçek için örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmüştür. KMO test sonucu ise 0,68 çıkmış ve örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

4. Güvenilirlik analizleri

Güvenilirlik analizi açısından 40 kişilik pilot araştırma grubunda iki düzeyde inceleme yapılmıştır: Cronbach alfa ve maddeler arası korelasyon katsayıları ortalaması (Bk. Tablo 12.). Araştırmada toplam 41 madde yer alırken Farklılıklar Yönetimi ölçeğinden 12, Manevi Değerler ölçeğinden 5 madde çıkarılarak toplam 17 madde dışarıda bırakılmıştır. Tablo 12’de madde sayısı bu değişiklikler gözetilerek yazılmıştır.

Tablo 12. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Yapılar ve Boyutları | madde sayısı | N | Cronbach alpha | Maddeler arası korelasyon değerler ort. |
|---------------------------------------|--------------|----|----------------|---|
| Farklılıklar Yönetimi Ölçeği | 14 | 40 | ,923 | ,606 |
| Bireysel tutum ve davranışlar | 3 | 40 | ,104 | ,053 |
| Örgütsel değerler ve normlar | 5 | 40 | ,873 | ,704 |
| Yönetimsel uygulamalar ve politikalar | 6 | 40 | ,960 | ,875 |
| Manevi Değerler Ölçeği | 10 | 40 | ,845 | ,558 |
| Anlamlılık | 3 | 40 | ,785 | ,635 |
| Düşüncelilik | 3 | 40 | ,826 | ,707 |
| Güvende olma hissi | 4 | 40 | ,775 | ,593 |

Farklılıklar Yönetimi ölçeğinin Alpha katsayısının 0,923, Manevi Değerler ölçeğinin ise 0,845 çıktığı görülmüş olup ölçüm araçlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Maddeler arası korelasyon değerleri 0,70'in üzerinde olması gerekiyor normal şartlarda ancak pilot çalışma olduğu için esas araştırmada daha dikkatli bakılacaktır.

5. Ortak Yöntem Varyansı

Ölçüm araçlarındaki ifadeler daha anlaşılır hale getirilmiş, böylece katılımcının ölçeği doldururken daha sağlıklı cevaplar vermesi sağlanmıştır. Yapılan pilot analiz çalışmasında yapılan AFA sonrasında 0,40 altında faktör yüküne sahip maddeler ölçüm aracından çıkarılmıştır.

IV. ÖN ANALİZLER

Boyutsallık analizi; tutum objesini ölçmeyi hedefleyen maddelerin hangi tür boyutlar altında kümelenme gösterdiğini saptamaya yönelik analiz yapılmaya sağlayan tekniktir. Bu bölümde Farklılıklar Yönetimi Ölçeği (FY) ile Manevi Değerler Ölçeğinin (MD) sırasıyla boyutsallık analizi, güvenilirliği, geçerliliği ve yapısallığı test edilmiştir.

A. BOYUTSALLIK ANALİZLERİ

Bu araştırmada “Farklılıklar Yönetimi” ve “Manevi Değerler” ölçeklerinin faktöriyel yapısının belirlenmesi adına “Açıklayıcı Faktör Analizi” (AFA) yöntemi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi için “Factor 10.5.03” istatistik programına başvurulmuştur.

Faktör analizi birbiriyle ilişki içinde olan bir çok değişkeni bir araya gelmesi ve bu değişkenlerin kavramsal olarak daha anlamlı yeni değişkenlere bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanır. Daniel'e (1988) göre ise faktör analizi; değişkenlerin kovaryans yapısını incelemek ve arasındaki ilişkiyi anlamak için faktörler üzerinden daha az sayıda ve gözlenemeyen değişkenlerle açıklamayı sağlayan tekniktir (Büyüköztürk, 2002, s. 472). Rennie (1997) ise faktör analizini; en büyük varyansı açıklayan, az sayıda faktöre ulaşmayı hedefleyen ve değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan analitik bir hesaplama biçimi olarak tanımlanmıştır (Büyüköztürk, 2002, s. 472)

Hesaplamalarda faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan değerler dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2002, s. 472). Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrasında uygunsuz olarak değerlendirilen maddeler analiz dışına çıkarılmıştır. Uygun olmayan maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra faktör analizi çalışması birkaç kez tekrarlanmıştır.

1. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Boyutsallığı

Farklılıklar yönetimini ölçmeye yönelik olarak kullanılan ölçek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda farklılıklar yönetimi ölçeğine yapılan faktör analizi bulgularına aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutu. Faktöriyel yapının ortaya çıkarılması ve uygun olmayan maddelerin analiz dışı bırakılması amacıyla “Factor” programı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) bulguları aşağıda belirtilmiştir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. Bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri -1.96 ile 9.81 arasındadır. Bu basıklık verilerinin normal dağılım özelliğine sahip olmadığını göstermektedir. Uygulamalarda -2 ile +2 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 13. FYB. Boyutu Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Değişken | Ortalama | Güven Aralığı | Varyans | Çarpıklık | Basıklık |
|----------|----------|---------------|---------|-----------|----------|
| V1 | 4.32 | (4.18-4.46) | 0.52 | -1.79 | 7.21 |
| V2 | 4.15 | (4.01-4.29) | 0.52 | -1.44 | 5.79 |
| V3 | 4.29 | (4.16-4.43) | 0.47 | -1.96 | 9.81 |

Değişkenlerin çoklu normallik testi. Factor programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Factor yazılımına göre çoklu normallik varsayımının kabul edilmesi için çarpıklık ve basıklık değerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olması gerekir. FYB boyutundaki değişkenlerin basıklık değerlerinin anlamlı, çarpıklık değerlerinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle polikorik korelasyon analizi yöntemine başvurulmuştur.

Tablo 14. FYB. Boyutu Çok Değişkenli Normallik Testi

| | Katsayı | İstatistik | Ser. Derecesi. <i>df</i> | <i>p</i> |
|-----------|---------|------------|--------------------------|----------|
| Çarpıklık | 9.543 | 271.970 | 10 | 1.0000 |
| Basıklık | 37.888 | 2.322 | | 0.0000 |

Örneklemin yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi sonucuna Barlett istatistik test sonucu 73,1 ($df = 3; p = 0.00$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucunda 0,66 çıkmıştır ki, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için orta düzeyde yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde korelasyonların 0,20'nin üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 15. FYB. Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon

| Değişken | 1 | 2 | 3 |
|----------|------|------|------|
| V1 | 1,00 | | |
| V2 | 0,40 | 1,00 | |
| V3 | 0,34 | 0,42 | 1,00 |

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Bireysel Tutum ve Davranışlara yönelik her bir boyut için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 4’te gösterilmiştir. Tek faktörlü yapının varyansın yüzde 59’unu açıkladığı görülmektedir. Sosyal bilimlerde açıklama oranının 0,40 ile 0,60 arasında olması normal kabul edilmektedir (Namlu, 2004, s. 130).

Tablo 16. FYB. Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

| Değişken | Özdeğerler | Varyans Yüzdeleri | Kümülatif |
|----------|------------|-------------------|-----------|
| 1 | 1,77 | 0,59 | 0,59 |
| 2 | 0,65 | 0,21 | |
| 3 | 0,56 | 0,18 | |

Faktör yükleri tablosu. Bireysel Tutum ve Davranışlar boyutu döndürülmemiş faktör yükleri Tablo 5’te gösterilmiştir. Her bir değişkenin öncelikle bireysel faktör ağırlıkları ve ortak faktör ağırlıkları belirtilmiştir. Faktör yükü 0,50’nin altında kalan maddeler elimine edilmiş, 0,50 ve bu değeri aşan faktör yüküne sahip maddeler ölçek maddeleri olarak kullanılmıştır.

Tablo 17. FYB. Boyutu Faktör Yükleri

| | Bireysel Faktör Ağırlığı | Ortak Faktör Ağırlığı |
|----|--------------------------|-----------------------|
| | F1 | |
| V1 | 0.57 | 0.32 |
| V2 | 0.70 | 0.49 |
| V3 | 0.59 | 0.35 |

Örgütsel değerler ve normlar. Faktöriyel yapının ortaya çıkarılması ve uygun olmayan maddelerin analiz dışı bırakılması amacıyla “Factor” programı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) bulguları aşağıda belirtilmiştir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. Bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri -0.77 ile 0.55 arasındadır. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının

kabul edilebilir değerler arasında yer aldığından verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 18. FYÖ. Boyutu Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Değişken | Ortalama | Güven Aralığı | Varyans | Çarpıklık(Skewness) | Basıklık(Kurtosis) |
|----------|----------|---------------|---------|---------------------|--------------------|
| V1 | 3.49 | (3.29-3.70) | 1.09 | -0.58 | 0.12 |
| V2 | 3.35 | (3.12-3.58) | 1.40 | -0.77 | -0.24 |
| V3 | 3.46 | (3.25-3.67) | 1.11 | -0.68 | 0.17 |
| V4 | 3.25 | (3.02-3.67) | 1.34 | -0.59 | -0.35 |
| V5 | 3.36 | (3.17-3.56) | 1.00 | -0.77 | 0.55 |

Değişkenlerin çoklu normallik testi. Basıklıkta anlamlı ancak çarpıklık da anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle polikorik korelasyon analizi yöntemine başvurulmuştur.

Tablo 19. FYÖ. Boyutu Çok Değişkenli Normallik Testi

| | Katsayı | İstatistik | Ser. Derecesi. <i>df</i> | <i>p</i> |
|-----------|---------|------------|--------------------------|----------|
| Çarpıklık | 2.927 | 83.407 | 35 | 1.0000 |
| Basıklık | 43.639 | 6.751 | | 0.0000 |

Örneklem yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi sonucuna Barlett istatistik test sonucu 348,5 ($df = 10$; $p = 0.00$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan ölçek için örneklem faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucunda 0,84 değeri elde edilmiştir, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için iyi düzeyde yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Değişkenler arası korelasyon incelendiğinde 0,20'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 20. FYÖ. Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon

| | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 |
|----|------|------|------|------|------|
| V1 | 1.00 | | | | |
| V2 | 0.45 | 1.00 | | | |
| V3 | 0.42 | 0.55 | 1.00 | | |
| V4 | 0.44 | 0.56 | 0.74 | 1.00 | |
| V5 | 0.48 | 0.48 | 0.71 | 0.71 | 1.00 |

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Örgütsel değerler ve normlara yönelik her bir boyut için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 9’da gösterilmiştir. Tek faktörlü yapının varyansın yüzde 65’ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 21. FYÖ. Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

| Değişken | Özdeğerler | Varyans Yüzdeleri | Kümülatif |
|----------|------------|-------------------|-----------|
| 1 | 3,25 | 0,65 | 0,65 |
| 2 | 0,67 | 0,13 | |
| 3 | 0,54 | 0,10 | |
| 4 | 0,27 | 0,05 | |
| 5 | 0,25 | 0,05 | |

Faktör yükleri tablosu. Bireysel tutum ve davranışlar boyutu döndürülmemiş faktör yükleri Tablo 22’de gösterilmiştir. Her bir değişkenin öncelikle bireysel faktör ağırlıkları ve ortak faktör ağırlıkları belirtilmiştir. Faktör yükleri 0,50’nin altında kalan maddeler ölçüm aracından çıkarılmıştır.

Tablo 22. FYÖ. Boyutu Faktör Yükleri

| | Bireysel Faktör Ağırlığı | Ortak Faktör Ağırlığı |
|----|--------------------------|-----------------------|
| | F1 | |
| V1 | 0.55 | 0.31 |
| V2 | 0.65 | 0.43 |
| V3 | 0.84 | 0.71 |
| V4 | 0.86 | 0.74 |
| V5 | 0.82 | 0.67 |

Yönetmel uygulamalar ve politikalar. Faktöriyel yapının ortaya çıkarılması ve uygun olmayan maddelerin analiz dışı bırakılması amacıyla “Factor” programı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) bulguları aşağıda belirtilmiştir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. Bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri -0.41 ile -0.86 arasındadır. Bu değerler verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 23. FYY. Boyutu Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Değişken | Ortalama | Güven Aralığı | Varyans | Çarpıklık(Skewness) | Basıklık(Kurtosis) |
|----------|----------|---------------|---------|---------------------|--------------------|
| V1 | 3.19 | (2.96-3.43) | 1.45 | -0.41 | -0.71 |
| V2 | 3.18 | (2.94-3.44) | 1.63 | -0.28 | -0.86 |
| V3 | 3.13 | (2.89-3.38) | 1.60 | -0.32 | -0.81 |
| V4 | 3.01 | (2.77-3.26) | 1.54 | -0.23 | -0.83 |
| V5 | 3.17 | (2.93-3.41) | 1.50 | -0.40 | -0.66 |
| V6 | 2,90 | (2.63-3.17) | 1.85 | -0.08 | -0.13 |

Değişkenlerin çoklu normallik testi. Basıklıkta anlamlı ancak çarpıklık da anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle polikorik korelasyon analizi yöntemine başvurulmuştur.

Tablo 24. FYY. Boyutu Çok Değişkenli Normallik Testi

| | Katsayı | İstatistik | Ser. Derecesi. <i>df</i> | <i>p</i> |
|-----------|---------|------------|--------------------------|----------|
| Çarpıklık | 4.247 | 121.049 | 56 | 1.0000 |
| Basıklık | 58.411 | 6.948 | | 0.0000 |

Örneklem yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda Barlett istatistik test sonucu 782,1 ($df = 15$; $p = 0.00$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucunda 0,93 çıkmıştır ki, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için çok iyi düzeyde yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Tablo 25 incelendiğinde maddeler arası korelasyon değerlerinin 0,20'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 25. FYY. Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon

| | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 | V6 |
|----|------|------|------|------|------|------|
| V1 | 1.00 | | | | | |
| V2 | 0.78 | 1.00 | | | | |
| V3 | 0.71 | 0.78 | 1.00 | | | |
| V4 | 0.70 | 0.71 | 0.72 | 1.00 | | |
| V5 | 0.77 | 0.76 | 0.72 | 0.70 | 1.00 | |
| V6 | 0.74 | 0.81 | 0.78 | 0.75 | 0.80 | 1.00 |

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutuna yönelik her bir boyut için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 26’da gösterilmiştir. Tek faktörlü yapının varyansın yüzde 79’unu açıkladığı görülmektedir.

Tablo 26. FYY. Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

| Değişken | Özdeğerler | Varyans Yüzdeleri | Kümülatif |
|----------|------------|-------------------|-----------|
| 1 | 4,77 | 0,79 | 0,79 |
| 2 | 0,32 | 0,05 | |
| 3 | 0,28 | 0,04 | |
| 4 | 0,24 | 0,04 | |
| 5 | 0,20 | 0,34 | |
| 6 | 0,15 | 0,02 | |

Faktör yükleri tablosu. Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar boyutu döndürülmemiş faktör yükleri, her bir değişkenin içerdiği faktör ağırlığını gösterir. Tabloda her bir değişkenin bireysel ve ortak faktör ağırlığı değerleri gösterilmiştir. Bireysel faktör ağırlığı 0,50’nin üstünde olan değişkenler nihai ölçek maddeleri olarak belirlenmiş, 0,50’nin altında kalan maddeler elenmiştir.

Tablo 27. FYY. Boyutu Faktör Yükleri

| F1 | Bireysel Faktör Ağırlığı | Ortak Faktör Ağırlığı (Communality) |
|----|--------------------------|-------------------------------------|
| V1 | 0.85 | 0.73 |
| V2 | 0.89 | 0.80 |
| V3 | 0.85 | 0.73 |
| V4 | 0.82 | 0.67 |
| V5 | 0.86 | 0.75 |
| V6 | 0.91 | 0.82 |

2. Manevi Değerler Ölçeğinin Boyutsallığı

Manevi değerleri ölçmeye yönelik olarak kullanılan ölçek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda Manevi Değerler ölçeği için yapılan faktör analizi bulgularına aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

Düşüncelilik. Faktöriyel yapının ortaya çıkarılması ve uygun olmayan maddelerin analiz dışı bırakılması amacıyla “Factor” programı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) bulguları aşağıda belirtilmiştir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. Tablo 16’daki bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri -1.76 ile 8.33 arasındadır. Çarpıklık da verilerin normal dağılım özelliği göstermesine karşın basıklık da dağılımın normal olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 28. MDD. Boyutu Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Değişken | Ortalama | Güven Aralığı | Varyans | Çarpıklık | Basıklık |
|----------|----------|---------------|---------|-----------|----------|
| V1 | 4.33 | (4.20-4.47) | 0.47 | -1.76 | 8.33 |
| V2 | 4.04 | (3.86-4.22) | 0.85 | -1.28 | 2.51 |
| V3 | 4.20 | (4.06-4.35) | 0.51 | -1.66 | 7.48 |

Değişkenlerin çoklu normallik testi. Factor programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Factor yazılımına göre çoklu normallik varsayımının kabul edilmesi için çarpıklık ve basıklık değerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olması gerekir. Basıklıkta anlamlı ancak çarpıklık da anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyinde değil ise, polikorik korelasyon analizi yöntemi uygulanır (bk. Tablo 29).

Tablo 29. MDD. Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi

| | Katsayı | İstatistik | Ser. Derecesi (df) | p |
|-----------|---------|------------|--------------------|--------|
| Çarpıklık | 7.690 | 219.153 | 10 | 1.0000 |
| Basıklık | 32.122 | 20.439 | | 0.0000 |

Örneklemin yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda Barlett istatistik test sonucu 166,6 (df = 3; p = 0.00) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan ölçek için örnekleme faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucunda 0,69 çıkmıştır ki, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için orta düzeyde yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddeler arası korelasyon değerlerinin 0,20'nin üzerinde olduğu görülmektedir (bk. Tablo 30).

Tablo 30. MDD. Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

| Değişken | 1 | 2 | 3 |
|----------|------|------|------|
| V1 | 1,00 | | |
| V2 | 0,55 | 1,00 | |
| V3 | 0,55 | 0,71 | 1,00 |

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Düşüncelilik boyutuna yönelik her bir faktör için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 31'de gösterilmiştir. Tek faktörlü yapının varyansın yüzde 74'ünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 31. MDD. Ölçeği Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

| Değişken | Özdeğerler | Varyans Yüzdeleri | Kümülatif |
|----------|------------|-------------------|-----------|
| 1 | 2,22 | 0,74 | 0,74 |
| 2 | 0,49 | 0,16 | |
| 3 | 0,28 | 0,09 | |

Faktör yükleri tablosu. Düşüncelilik boyutu döndürülmemiş faktör yükleri, her bir değişkenin içerdiği faktör ağırlığını gösterir. Tablo 32'de her bir değişkenin hem bireysel hem de ortak faktör ağırlığı değerleri gösterilmiştir. Bireysel faktör ağırlığı 0,50'nin üstünde olan değişkenler nihai ölçek maddeleri olarak belirlenmiş, 0,50'nin altında kalan maddeler elenmiştir.

Tablo 32. MDD. Ölçeği Faktör Yükleri

| F1 | Bireysel Faktör Ağırlığı | Ortak Faktör Ağırlığı (Communality) |
|----|--------------------------|-------------------------------------|
| V1 | 0.65 | 0.42 |
| V2 | 0.85 | 0.72 |
| V3 | 0.84 | 0.71 |

Anlamlılık. Faktöriyel yapının ortaya çıkarılması ve uygun olmayan maddelerin analiz dışı bırakılması amacıyla "Factor" programı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) bulgularına aşağıda yer verilmiştir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. Bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri -1.87 ile 7.57 arasındadır. Çarpıklık da verilerin normal dağılım özelliği göstermesine karşın basıklık da dağılımın normal olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 33. MDA. Boyutu Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Değişken | Ortalama | Güven Aralığı | Varyans | Çarpıklık | Basıklık |
|----------|----------|---------------|---------|-----------|----------|
| V1 | 3.75 | (3.59-3.92) | 0.67 | -1.29 | 3.31 |
| V2 | 4.04 | (3.90-4.18) | 0.53 | -1.25 | 4.93 |
| V3 | 4.26 | (4.12-4.41) | 0.54 | -1.87 | 7.57 |

Değişkenlerin çoklu normallik testi. Basıklıkta anlamlı ancak çarpıklık da anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle polikorik korelasyon analizi yöntemine başvurulmuştur (bk. Tablo 34).

Tablo 34. MDA. Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi

| | Katsayı | İstatistik | Ser. Derecesi (df) | p |
|-----------|---------|------------|--------------------|--------|
| Çarpıklık | 7.130 | 203.205 | 10 | 1.0000 |
| Basıklık | 33.340 | 21.893 | | 0.0000 |

Örneklemin yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi sonucuna Barlett istatistik test sonucu 83,1 (df = 3; p = 0.00) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucunda 0,65 çıkmıştır ki, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için orta düzeyde yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Tablo 35 incelendiğinde maddeler arası korelasyon değerlerinin 0,20'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 35. MDA. Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

| Değişken | 1 | 2 | 3 |
|----------|------|------|------|
| V1 | 1,00 | | |
| V2 | 0,36 | 1,00 | |
| V3 | 0,37 | 0,55 | 1,00 |

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Anlamlılık boyutuna yönelik her bir boyut için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 36’da gösterilmiştir. Tek faktörlü yapının varyansın yüzde 62’sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 36. MDA. Ölçeği Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

| Değişken | Özdeğerler | Varyans Yüzdeleri | Kümülatif |
|----------|------------|-------------------|-----------|
| 1 | 1,86 | 0,62 | 0,62 |
| 2 | 0,68 | 0,22 | |
| 3 | 0,44 | 0,14 | |

Faktör yükleri tablosu. Anlamlılık boyutu döndürülmemiş faktör yükleri, her bir değişkenin içerdiği faktör ağırlığını gösterir. Tabloda her bir değişkenin bireysel faktör ağırlığı değerleri gösterilmiştir. Bireysel faktör ağırlığı 0,50’nin üstünde olan değişkenler nihai ölçek maddeleri olarak belirlenmiş, 0,50’nin altında kalan maddeler elenmiştir.

Tablo 37. MDA. Ölçeği Faktör Yükleri

| F1 | Bireysel Faktör Ağırlığı | Ortak Faktör Ağırlığı (Communality) |
|----|--------------------------|--|
| V1 | 0.500 | 0.250 |
| V2 | 0.728 | 0.530 |
| V3 | 0.759 | 0.576 |

Güvende olma hissi. Faktöriyel yapının ortaya çıkarılması ve uygun olmayan maddelerin analiz dışı bırakılması amacıyla “Factor” programı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) bulguları aşağıda belirtilmiştir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. Bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri -1.79 ile 6.26 arasındadır. Çarpıklık da verilerin normal dağılım özelliği göstermesine karşın basıklık da dağılımın normal olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 38. MDG. Boyutu Güven Aralığı, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Değişken | Ortalama | Güven Aralığı | Varyans | Çarpıklık | Basıklık |
|----------|----------|---------------|---------|-----------|----------|
| V1 | 3.46 | (3.27-3.67) | 1.05 | -0.45 | 0.08 |
| V2 | 4.19 | (4.04-4.35) | 0.62 | -1.79 | 6.26 |
| V3 | 4.74 | (3.57-3.93) | 0.85 | -0.86 | 1.41 |
| V4 | 3.76 | (3.58-3.94) | 0.87 | -0.84 | 1.31 |

Değişkenlerin çoklu normallik testi. Basıklıkta anlamlı ancak çarpıklık da anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu nedenle polikorik korelasyon analizi yöntemine başvurulmuştur(bk. Tablo 39).

Tablo 39. MDG. Ölçeği Çok Değişkenli Normallik Testi

| | Katsayı | İstatistik | Ser. Derecesi | <i>p</i> |
|-----------|---------|------------|---------------|----------|
| Çarpıklık | 5.474 | 156.013 | 20 | 1.0000 |
| Basıklık | 37.119 | 12.381 | | 0.0000 |

Örneklem yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi sonucuna Barlett istatistik test sonucu 199,6 ($df = 6; p = 0.00$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucunda 0,72 değerleri elde edilmiştir, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için iyi düzeyde yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Tablo 40 incelendiğinde maddeler arası korelasyon değerlerinin 0,20'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 40. MDG. Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

| Değişken | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|------|------|------|------|
| V1 | 1,00 | | | |
| V2 | 0,48 | 1,00 | | |
| V3 | 0,40 | 0,55 | 1,00 | |
| V4 | 0,42 | 0,50 | 0,76 | 1,00 |

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Güvende Olma Hissi boyutuna yönelik her bir boyut için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 41'de gösterilmiştir. Tek faktörlü yapının varyansın yüzde 64'ünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 41. MDG. Ölçeği Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

| Değişken | Özdeğerler | Varyans Yüzdeleri | Kümülatif |
|----------|------------|-------------------|-----------|
| 1 | 2,57 | 0,64 | 0,64 |
| 2 | 0,71 | 0,17 | |
| 3 | 0,48 | 0,12 | |
| 4 | 0,22 | 0,05 | |

Faktör yükleri tablosu. Güvende olma hissi boyutu döndürülmemiş faktör yükleri, her bir değişkenin içerdiği faktör ağırlığını gösterir. Tabloda her bir değişkenin bireysel ve ortak faktör ağırlığı değerleri gösterilmiştir. Bireysel faktör ağırlığı 0,50'nin üstünde olan değişkenler nihai ölçek maddeleri olarak belirlenmiş, 0,50'nin altında kalan maddeler analiz dışında bırakılmıştır.

Tablo 42. MDG. Ölçeği Faktör Yükleri

| | Bireysel Faktör Ağırlığı | Ortak Faktör Ağırlığı (Communality) |
|----|--------------------------|--|
| | F1 | |
| V1 | 0.537 | 0.288 |
| V2 | 0.673 | 0.453 |
| V3 | 0.859 | 0.738 |
| V4 | 0.823 | 0.678 |

B. GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Güvenilirlik, araştırmada yararlanılan ölçüm araçlarının tutarlı olmasının ölçütüdür. Bilimsel araştırmalarda ölçme araçlarında olması gereken en önemli özelliklerden biri güvenilirliktir. Çünkü ölçüm sonuçları farklı yerlerde uygulandığında benzer sonuçları vermelidir (Çakmur, 2012, s. 340).

Güvenilirlik analizleri aynı koşullarda uygulandığında değerlerin aynı ya da benzer çıkması kararlılığını gösterir. Bu da ölçeğin güvenilirliğine işaret eder. Güvenirlik sadece ölçme aracında değil, aynı zamanda ölçme aracının sonucunda da aranılan bir özelliktir. Güvenilir bir ölçek hatasız ölçme yapan bir ölçektir (Ercan ve Kan, 2004, s. 212). Güvenilirlik analizleri psikometriciler tarafından dört grupta ele alınmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği, test-tekrar test güvenilirliği, eş değer (paralel) formlar güvenilirliği ve gözlemciler arası güvenilirlik olarak ele alınmıştır (Çakmur, 2012, s. 340).

İç tutarlılık güvenilirliği. Ölçeğin katılımcılar üzerinde bir defa uygulanması sonucu yapılan güvenilirlik tahmini, diğer güvenilirlik tahmini yöntemlerine kıyasla daha az hata oranına sahip olacaktır (Ercan ve Kan, 2004, s. 213). İç tutarlılık analiziyle tek bir ölçüm kullanılarak ve tek bir seansta ölçüm yapılarak maddelerin belirli bir kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediği araştırılır (Çakmur, 2012, s. 340). Ölçüm aracındaki maddelerin her defasında aynı tutumu ölçmesi beklenir. Bu nedenle likert bir

ölçeğin geliştirilme sürecinde güvenilirlik düzeyini belirlemek için iç tutarlılık ölçütü olan Cronbach alfa (α) katsayısının kullanılması gerekir. Ölçüm aracının Cronbach alfa katsayısı ne kadar yüksek ise ölçekteki maddelerin o oranda birbiriyle tutarlı olduğu sonucuna varılır (Hüdaverdi ve Bardakçı, 2017, s. 951).

Test-tekrar test güvenilirliği. Ölçeğin tutarlılığı farklı zamanlarda yapılan ölçüm sonuçlarıyla benzerliği varsa belli olmaktadır. Bir test ya da ölçeğin tutarlılığını her ölçekte kullanmak zor olabilmektedir. Daha çok standardizasyonu yapılmak istenilen test ve ölçeklerde kullanılır (Çakmur, 2012, s. 340).

Eş değer (paralel) formlar güvenilirliği. Ölçüm tutarlılığı için test yapılırken iki farklı zaman diliminde yapılmasında güçlük söz konusuysa, paralel formlar güvenilirliği kullanılmaktadır. Ancak bu yöntemde grupların birbirine denk olması gerekmektedir (Çakmur, 2012, s. 340). İki eş değer form oluşturulup, bu formların kapsamalarının, yapısının, puanlamalarının, madde sayısının ve yorumlanmasının aynı olması gerekmektedir.

Eşdeğer formların iki kullanım şekli vardır. İlkinde formların aralıksız olarak aynı anda kullanılması gerekir. İkincisinde ise aralıklı olarak farklı zamanlarda uygulanması gerekir. Ölçüm sonrasında formlar arasındaki korelasyon değerleri hesaplanır. Bu değerler güvenilirlik katsayısı olarak ifade edilir. Eşdeğer formların katılımcılara uygulama sürecinde iki form arasındaki sürenin uzaması durumunda, katılımcıların kararsızlığı artıyor, formlardan sıkılıyor ise katılımcıların yorulmalarını engelleyecek kadar süre verilerek formlar art arda uygulanmalıdır (Ercan ve Kan, 2004, s. 212).

Cronbach alfa yöntemi. Faktörlerin alfa güvenilirlik katsayısı, madde iptal edildiğindeki alfa katsayısı, madde - toplam puan korelasyonları ve bu korelasyonların ortalaması; ölçeğin cronbach alfa katsayısını oluşturmaktadır. Ölçeğin güvenilir olduğunu gösteren alfa katsayı değerleri şu şekildedir: $0,00 \leq \alpha < 0,20$ = ölçek güvenilir değildir; $0,40 \leq \alpha < 0,60$ = ölçek düşük güvenilirliktedir; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ = ölçek oldukça güvenilirdir; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ = yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçektir (Akgül & Çevik, 2005, s. 436). Alfa sayısının negatif olması ise değişkenler arasında negatif korelasyonun olduğunu gösterir ve negatif alfa değeri, ölçeğin güvenilir olmadığına gösterir (Akgül ve Çevik, 2005, s. 435).

Aşağıdaki başlıklarda FY ve MD ölçeklerinin güvenilirlik analizi bulgularına yer verilmiştir.

1. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Farklılıklar Yönetimi ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,91 olduğundan ve alan yazına göre $0.80 \leq \alpha < 1.00$ arasındaki alfa katsayı değeri ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğuna işaret ettiğinden Farklılıklar Yönetimi ölçeği güvenilir bulunmuştur.

Tablo 43. FY. Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri

| | Madde İptali Halinde Ölçek Ortalaması | Madde İptali Halinde Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon | Madde İptal Edilirse Cronbach Alfa Değerleri |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| İş arkadaşlarımdan bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarına destek veririm.(FYB2) | 44,22 | 103,61 | ,11 | ,91 |
| Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri ortamları yaratırlar.(FYY2) | 45,36 | 87,55 | ,74 | ,89 |
| Kurumumuzdaki yöneticiler, kişilerarası çatışmaları çözmek için etkin çaba harcarlar. (FYY4) | 45,37 | 85,28 | ,80 | ,89 |
| İş arkadaşlarımdan farklı düşünme eğilimlerini hoşgörüyle karşılarım. (FYB3) | 44,40 | 102,64 | ,18 | ,91 |
| Kurumumuzdaki yöneticiler, önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini kesinlikle dikkate alırlar. (FYY6) | 45,42 | 86,68 | ,74 | ,89 |
| Kurumuzda çalışan personel, ikna olduklarında davranışlarını rahatlıkla olumlu yönde değiştirirler. (FYÖ1) | 45,05 | 95,32 | ,46 | ,91 |
| Meslektaşlarımdan farklı bilgi ve becerilerini önemserim. (FYB4) | 44,25 | 102,58 | ,21 | ,91 |
| Kurumumuzdaki yöneticiler, statü farklılıklarına dayanan yapay ayrımlara izin vermezler. (FYY9) | 45,54 | 86,87 | ,75 | ,89 |
| Kurumumuzda çalışanlar duyarlı olunan konularda dikkatli konuşurlar. (FYÖ2) | 45,20 | 91,71 | ,56 | ,90 |
| Kurumumuzdaki yöneticiler, amaç ve hedefleri gerçekleştirirken farklı becerilere sahip kişilere görev ve rol vermeye çalışırlar. (FYY12) | 45,38 | 86,07 | ,80 | ,89 |
| Kurumumuzdaki personel birbirlerinin farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar. (FYÖ3) | 45,09 | 90,81 | ,70 | ,90 |

| | | | | |
|---|-------|-------|-----|-----|
| Kurumumuzdaki yöneticiler, görevlendirmelerde çalışanlara adil davranırlar. (FYY15) | 45,65 | 83,77 | ,80 | ,89 |
| Kurumumuzda çalışan personel birbirlerinin farklı görüşlerini anlayışla karşılarlar. (FYÖ4) | 45,30 | 88,29 | ,74 | ,89 |
| Kurumuzda çalışan personel farklı kişilik yapıları içinde birbirleriyle rahatça iletişim kurarlar. (FYÖ5) | 45,19 | 92,03 | ,67 | ,90 |

Tablo 43’de farklılıkların yönetimi ölçeğinin maddelerine ilişkin güvenilirlik değerlerine baktığımızda “FYB2” maddesi ölçekten atıldığında alfa değerinin artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Çalışmada madde atılması yöntemine başvurulmamıştır.

2. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Alt Güvenilirlik Analizi Bulguları

Bireysel tutum ve davranışlar boyutu. Farklılıklar Yönetimi ölçeği “Bireysel Tutumlar ve Davranışlar” boyutuna ilişkin Cronbach alfa kat sayısı 0,51 bulunmuştur. Alan yazına göre bu değer ölçeğin düşük düzeyde güvenilir olduğunu kanıtlar nitelikte bir bulgudur.

Tablo 44. FYB. Ölçeği Birinci Boyut Madde- Toplam İstatistikleri

| | Madde iptal edilirse ölçek ortalaması | Madde iptal edilirse ölçek varyansı | Düzeltilmiş madde- Toplam korelasyon | Madde iptal edilirse Cronbach alfa değerleri |
|---|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| İş arkadaşlarımla bilgi ve becerilerimi geliştirme çabalarına destek veririm.(FYB2) | 8,49 | 1,02 | ,28 | ,42 |
| İş arkadaşlarımla farklı düşünme eğilimlerini hoşgörüyle karşılarım. (FYB3) | 8,66 | ,94 | ,33 | ,33 |
| Meslektaşlarımla farklı bilgi ve becerilerimi önemserim. (FYB4) | 8,52 | 1,05 | ,30 | ,39 |

Farklılıklar yönetimi ölçeğinin birinci boyutunda yer alan maddelere ilişkin güvenilirlik değerlerine baktığımızda, boyutunun maddelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır.

Örgütsel değerler ve normlar boyutu. Farklılıklar Yönetimi ölçeğinin “Örgütsel Değerler ve Normlar” ikinci boyutundaki Cronbach alfa değeri 0,83 bulunmuştur. Cronbach katsayı değerinin $0.80 \leq a < 1.00$ arasında bir değere sahip olması ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip bir ölçek olduğunu gösterir.

Tablo 45. FYÖ. Ölçeği İkinci Boyut Madde Toplam İstatistikleri

| | Madde iptal edilirse ölçek ortalaması | Madde iptal edilirse ölçek varyansı | Düzeltilmiş medyan-Toplam korelasyon | Madde iptal edilirse Cronbach alfa değerleri |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Kurumumuzda çalışan personel, ikna olduklarında davranışlarını rahatlıkla olumlu yönde değiştirirler. (FYÖ1) | 13,50 | 12,34 | ,47 | ,83 |
| Kurumumuzda çalışanlar duyarlı olunan konularda dikkatli konuşurlar. (FYÖ2) | 13,65 | 11,08 | ,55 | ,81 |
| Kurumumuzdaki personel birbirlerinin farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar. (FYÖ3) | 13,54 | 10,93 | ,70 | ,76 |
| Kurumumuzda çalışan personel birbirlerinin farklı görüşlerini anlayışla karşılarlar. (FYÖ4) | 13,75 | 10,24 | ,71 | ,76 |
| Kurumumuzda çalışan personel farklı kişilik yapıları içinde birbirleriyle rahatça iletişim kurarlar. (FYÖ5) | 13,64 | 11,35 | ,67 | ,77 |

Farklılıklar Yönetimi ölçeğinin ikinci boyutu kapsamında yer alan maddelere ilişkin güvenilirlik değerlerine baktığımızda, boyutunun maddelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır.

Yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu. Farklılıklar Yönetimi ölçeğinin “Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar” olan üçüncü boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,93’tür. Cronbach katsayı değerinin $0.80 \leq a < 1.00$ arasında bir değere sahip olması ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip bir ölçek olduğunu gösterir.

Tablo 46. FYY. Ölçeği Üçüncü Boyut Madde Toplam İstatistikleri

| | Madde iptal edilirse ölçek ortalaması | Madde iptal edilirse ölçek varyansı | Düzeltilmiş madde- Toplam korelasyon | Madde iptal edilirse Cronbach alfa değerleri |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri ortamları yaratırlar.(FYY2) | 15,50 | 30,24 | ,78 | ,92 |
| Kurumumuzdaki yöneticiler, kişilerarası çatışmaları çözmek için etkin çaba harcarlar. (FYY4) | 15,50 | 28,91 | ,83 | ,91 |
| Kurumumuzdaki yöneticiler, önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini kesinlikle dikkate alırlar. (FYY6) | 15,55 | 29,59 | ,78 | ,92 |
| Kurumumuzdaki yöneticiler, statü farklılıklarına dayanan yapay ayrılıklara izin vermezler. (FYY9) | 15,67 | 30,06 | ,76 | ,92 |
| Kurumumuzdaki yöneticiler, amaç ve hedefleri gerçekleştirirken farklı becerilere sahip kişilere görev ve rol vermeye çalışırlar. (FYY12) | 15,52 | 29,80 | ,79 | ,91 |
| Kurumumuzdaki yöneticiler, görevlendirmelerde çalışanlara adil davranırlar. (FYY15). | 15,79 | 28,11 | ,83 | ,91 |

Farklılıklar Yönetimi ölçeğinin üçüncü boyutunda yer alan maddelerine ilişkin güvenilirlik değerlerine baktığımızda boyutunun maddelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır.

3. Manevi Değerler Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları

Manevi değerler ölçeğinin Cronbach alfa katsayı değeri **0,83**'tür. Cronbach katsayı değerinin $0.80 \leq \alpha < 1,00$ arasında bir değere sahip olması ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçek olduğunu gösterir.

Tablo 47. MD. Ölçeği Madde- Toplam İstatistikleri

| | Madde iptal edilirse ölçek ortalaması | Madde iptal edilirse ölçek varyansı | Düzeltilmiş madde- toplam korelasyon | Madde iptal edilirse Cronbach alfa değerleri |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Sesimi dinler, uyum ve ahengi bulmaya çalışırım. (MDA1) | 36,27 | 20,14 | ,44 | ,81 |
| Çevremdeki insanları kendime dost görürüm. (MDG2) | 36,56 | 19,73 | ,34 | ,83 |
| Kendimi anlamaya çalışıyorum. (MDA2) | 35,98 | 20,97 | ,39 | ,81 |
| Çevremdeki insanları kendime dost görürüm. (MDG3) | 35,83 | 19,51 | ,58 | ,80 |
| Zihnimi açmaya ve hayatı daha iyi anlamaya çalışırım. (MDA4) | 35,75 | 19,99 | ,56 | ,80 |
| Başkalarına yardım etmeye önem veririm. (MDD3) | 35,68 | 20,51 | ,53 | ,80 |
| Sabırlı ve hoşgörülü bir kişiyimdir. (MDD4) | 35,98 | 18,89 | ,54 | ,80 |
| Çevreme karşı anlayışlı olmaya çalışırım. (MDD5) | 35,82 | 19,87 | ,61 | ,80 |
| İçimde derin bir barış hissedirim. (MDG4) | 36,28 | 15,58 | ,58 | ,80 |
| Hayatım barış ve sevinç içindedir. (MDG5) | 36,27 | 18,32 | ,61 | ,79 |

Tablo 47 manevi değerler ölçeğinin maddelerine ilişkin güvenilirlik değerlerine baktığımızda “MDG2” maddesi ölçekten atıldığında alfa değerinin artış gösterdiği anlaşılmaktadır.. Madde sayısının azaltılmaması için çalışmada bu yönetime başvurulmamıştır.

4. Manevi Değerler Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Bulguları

Anlamlılık boyutu. Manevi değerler ölçeğinin birinci alt boyutu olan “Anlamlılık” Cronbach alfa değeri 0,56’dır. Cronbach alfa katsayısının $0.40 \leq a < 0.60$ arasında bir değere sahip olması ölçeğin düşük düzeyde güvenilirliğe sahip bir ölçek olduğunu gösterir.

Tablo 48. MDA. Ölçeği Birinci Boyut Madde-Toplam İstatistikleri

| | Madde iptal edilirse ölçek ortalaması | Madde iptal edilirse ölçek varyansı | Düzeltilmiş madde- Toplam Korelasyon | Madde iptal edilirse Cronbach alfa değerleri |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Sesimi dinler, uyum ve ahengi bulmaya çalışırım. (MDA1) | 8,35 | 1,22 | ,31 | ,55 |
| Kendimi anlamaya çalışıyorum. (MDA2) | 8,07 | 1,33 | ,38 | ,43 |
| Zihnimi açmaya ve hayatı daha iyi anlamaya çalışırım. (MDA4) | 7,84 | 1,29 | ,41 | ,39 |

Manevi Değerler ölçeğinin “Anlamlılık” boyutunun maddelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır.

Düşüncelilik boyutu. Manevi Değerler ölçeğinin ikinci alt boyutu olan “Düşüncelilik” in Cronbach alfa katsayı değeri 0, 73’dir. Alan yazına göre $0.60 \leq a < 0.80$ arasında kalan Cronbach alfa değeri ölçeğin iyi düzeyde güvenilir olduğunu gösterir. Ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 49. MDD. Ölçeği İkinci Boyut Madde- Toplam İstatistikleri

| | Madde iptal edilirse ölçek ortalaması | Madde iptal edilirse ölçek varyansı | Düzeltilmiş madde- Toplam korelasyon | Madde iptal edilirse Cronbach alfa değerleri |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Başkalarına yardım etmeye önem veririm. (MDD3) | 8,29 | 1,86 | ,47 | ,72 |
| Sabırlı ve hoşgörülü bir kişiyimdir. (MDD4) | 8,59 | 1,11 | ,60 | ,60 |
| Çevreme karşı anlayışlı olmaya çalışırım. (MDD5) | 8,42 | 1,57 | ,63 | ,55 |

Manevi Değerler ölçeğinin Düşüncelilik boyutunun maddelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu boyutta

yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır (bk. Tablo 49).

Güvende olma hissi boyutu. Manevi Değerler ölçeği üçüncü alt boyutu olan “Güvende Olma Hissi”nin güvenilirlik istatistiklerine göre Cronbach alfa değeri 0,73 bulunmuştur. $0.60 \leq \alpha < 0.80$ arasında kalan Cronbach alfa katsayı değeri ölçeğin bu boyutunun oldukça iyi seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 50. MDG. Ölçeği Üçüncü Boyut Madde- Toplam İstatistikleri

| | Madde iptal edilince ölçek ortalaması | Madde iptal edilirse ölçek varyansı | Düzeltilmiş madde- Toplam korelasyon | Madde iptal edilirse Cronbach alfa değerleri |
|---|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Çevremdeki insanları kendime dost görürüm. (MDG2) | 11,77 | 4,15 | ,38 | ,73 |
| Çevremdeki insanları kendime dost görürüm. (MDG3) | 11,04 | 4,69 | ,47 | ,67 |
| İçimde derin bir barış hissedirim. (MDG4) | 11,48 | 3,86 | ,59 | ,59 |
| Hayatım barış ve sevinç içindedir. (MDG5) | 11,47 | 3,82 | ,59 | ,59 |

Manevi Değerler ölçeğinin Güvende Olma Hissi boyutunun maddelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir.

C. GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir. Bir ölçeğin geçerliği sadece kendisiyle de belirlenemez. O ölçeğin, kullanım amacına, uygulandığı gruba, uygulama ve puanlama biçimine de bağlıdır (Çakmur, 2012, s. 214). Geçerlilik katsayısı, ölçeğin kullanım amacına göre belirlenen kriterler arasında ilişki katsayısıdır. -1.00 ile $+1.00$ arasında değerler alırlar ve ilişki katsayısı ne kadar yüksekse ölçek amaca o kadar yüksek hizmet ediyor demektir. Ancak bir ölçeğin geçerliliği sayılmasının ilk koşulu güvenilir olmasıdır (Çakmur, 2012, s. 214).

1. Yüzey Geçerliliği

Ölçeklerin yüzey geçerliliğinin sorgulanması genel bir uygulama haline gelmiştir. Bununla birlikte yüzey geçerliliği yaklaşımı, güvenilirlik açısından sağlıklı bir yöntem olarak değerlendirilmez. Tercih edilme nedeni, yüzey geçerliliğinin kriter ve yapısal geçerliliği destekleyen bir özelliğe sahip olmasıdır. Yüzey geçerliliği kapsamında araştırma konusuna hakim olan 4 kişilik bir uzman grubu belirlenmiş ve ölçekteki her maddeyle ilgili olarak şu soruya yanıt vermeleri istenmiştir: “Bu madde ölçmeye çalıştığımız kavramsal yapıyla ilgili midir?” Bu değerlendirme dereceleme olmaksızın yapılmış ve ilgili olmadığı belirtilen madde tekrar değerlendirmeye alınmıştır. Yüzey geçerliliği dereceleme ölçeği kullanılmaksızın yapılan genel bir değerlendirmedir.

2. İçerik Geçerliliği

Araştırmada İçerik geçerliliği üç düzeyde gerçekleştirilmiştir. Birinci düzeyde ICV, ikinci düzeyde değerlendiriciler arası uyum ve üçüncü düzeyde Lawashe geçerlilik analizleri yapılmıştır.

CVI Geçerlilik analizleri. Geliştirilen ölçeklerde ICV analizleri maddeler bazında ve genel ölçek bazında yapılmaktadır. Maddeler bazında yapılan geçerlilik I-CVI ve ölçek bazında yapılan ise S-CVI olarak nitelendirilmektedir.

Tablo 51. Manevi Değerler Ölçeği İçerik Geçerliliği İndeksi Değerleri

| İlgililik | | | | Anlaşılabilirlik | | | |
|-----------|--------------|--------|-------|------------------|--------------|--------|-------|
| Madde no | Hakem sayısı | Toplam | I-CVI | Madde no | hakem sayısı | toplam | I-CVI |
| 1 | 4 | 4 | 1,00 | 1 | 4 | 4 | 0,05 |
| 2 | 4 | 4 | 1,00 | 2 | 4 | 4 | 1,00 |
| 3 | 4 | 4 | 1,00 | 3 | 4 | 4 | 1,00 |
| 4 | 4 | 4 | 1,00 | 4 | 4 | 4 | 1,00 |
| 5 | 4 | 4 | 1,00 | 5 | 4 | 4 | 1,00 |
| 6 | 4 | 3 | 0,75 | 6 | 4 | 4 | 1,00 |
| 7 | 4 | 4 | 1,00 | 7 | 4 | 2 | 0,50 |
| 8 | 4 | 2 | 0,50 | 8 | 4 | 3 | 0,75 |
| 9 | 4 | 2 | 0,50 | 9 | 4 | 2 | 0,50 |
| 10 | 4 | 3 | 0,75 | 10 | 4 | 4 | 1,00 |
| 11 | 4 | 3 | 0,75 | 11 | 4 | 4 | 1,00 |

| | | | | | | | |
|-------|---|---|------|-------|---|---|------|
| 12 | 4 | 2 | 0,50 | 12 | 4 | 4 | 1,00 |
| 13 | 4 | 4 | 1,00 | 13 | 4 | 4 | 1,00 |
| 14 | 4 | 3 | 0,75 | 14 | 4 | 3 | 0,75 |
| 15 | 4 | 3 | 0,75 | 15 | 4 | 4 | 1,00 |
| 16 | 4 | 4 | 1,00 | 16 | 4 | 4 | 1,00 |
| 17 | 4 | 3 | 0,75 | 17 | 4 | 3 | 0,75 |
| 18 | 4 | 2 | 0,50 | 18 | 4 | 3 | 0,75 |
| 19 | 4 | 3 | 0,75 | 19 | 4 | 4 | 1,00 |
| 20 | 4 | 2 | 0,50 | 20 | 4 | 2 | 0,50 |
| S-CVI | | | 0,79 | S-CVI | | | 0,83 |

S-CVI of .80 oldukça yüksek bir iç geçerlilik oranıdır.

Tablo 52. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği İçerik Geçerliliği İndeksi Değerleri

| İlgililik | | | | Anlaşılabilirlik | | | |
|-----------|--------------|--------|-------|------------------|--------------|--------|-------|
| Madde no | hakem sayısı | toplam | I-CVI | Madde no | hakem sayısı | toplam | I-CVI |
| 1 | 4 | 4 | 1,00 | 1 | 4 | 4 | 1,00 |
| 2 | 4 | 3 | 0,75 | 2 | 4 | 4 | 1,00 |
| 3 | 4 | 4 | 1,00 | 3 | 4 | 4 | 1,00 |
| 4 | 4 | 4 | 1,00 | 4 | 4 | 4 | 1,00 |
| 5 | 4 | 4 | 1,00 | 5 | 4 | 3 | 0,75 |
| 6 | 4 | 3 | 0,75 | 6 | 4 | 4 | 1,00 |
| 7 | 4 | 3 | 0,75 | 7 | 4 | 3 | 0,75 |
| 8 | 4 | 3 | 0,75 | 8 | 4 | 4 | 1,00 |
| 9 | 4 | 4 | 1,00 | 9 | 4 | 4 | 1,00 |
| 10 | 4 | 2 | 0,50 | 10 | 4 | 2 | 0,50 |
| 11 | 4 | 4 | 1,00 | 11 | 4 | 3 | 0,75 |
| 12 | 4 | 4 | 1,00 | 12 | 4 | 4 | 1,00 |
| 13 | 4 | 3 | 0,75 | 13 | 4 | 4 | 1,00 |
| 14 | 4 | 4 | 1,00 | 14 | 4 | 3 | 0,75 |
| 15 | 4 | 4 | 1,00 | 15 | 4 | 4 | 1,00 |
| 16 | 4 | 3 | 0,75 | 16 | 4 | 4 | 1,00 |
| 17 | 4 | 3 | 0,75 | 17 | 4 | 4 | 1,00 |
| 18 | 4 | 4 | 1,00 | 18 | 4 | 4 | 1,00 |
| 19 | 4 | 3 | 0,75 | 19 | 4 | 4 | 1,00 |
| 20 | 4 | 3 | 0,75 | 20 | 4 | 4 | 1,00 |
| 21 | 4 | 3 | 0,75 | 21 | | 4 | 1,00 |

| | | | | | | |
|----|---|---|------|----|---|------|
| 22 | 4 | 4 | 1,00 | 22 | 4 | 1 |
| 23 | 4 | 4 | 1 | 23 | 4 | 1,00 |
| 24 | 4 | 3 | 0,75 | 24 | 4 | 0,75 |
| 25 | 4 | 3 | 0,75 | 25 | 3 | 1,00 |
| 26 | 4 | 4 | 1,00 | 26 | 4 | 1 |
| | | | 0,87 | | | 0,93 |

Değerlendiriciler Arası Uyuşum (DAU). Geliştirilen ölçeklerde DAU analizleri hakemlerin ikili gruplandırılmaları suretiyle yapılmıştır ve sonuçları Tablo 53 ve Tablo 54'te verilmiştir.

Tablo 53. Maneviyat Ölçeği Değerlendiriciler Arası Uyuşma (DAU)

| İlgililik | | | | Anlaşılrlık | | | |
|--------------|--------------|----------|------|--------------|--------------|----------|------|
| Madde sayısı | hakem sayısı | Hakemler | HAU | Madde sayısı | hakem sayısı | Hakemler | HAU |
| 20 | 2 | 1-2 | 0,45 | 20 | 2 | 1-2 | 0,40 |
| 20 | 2 | 1-3 | 0,30 | 20 | 2 | 1-3 | 0,35 |
| 20 | 2 | 1-4 | 0,60 | 20 | 2 | 1-4 | 0,90 |
| 20 | 2 | 2-3 | 0,30 | 20 | 2 | 2-3 | 0,50 |
| 20 | 2 | 2-4 | 0,15 | 20 | 2 | 2-4 | 0,40 |
| 20 | 2 | 3-4 | 0,25 | 20 | 2 | 3-4 | 0,35 |
| Ortalama | | | 0,34 | Ortalama | | | 0,48 |

HAU: Hakemler arası uyuşum.

DAU oranı ilgililikte 0,34 anlaşılrlık ölçeğinde 0,48 çıkmıştır. Alan yazında 0.40 ila 0,60 arasındaki değerler orta derecede uyuşum olarak yorumlanmaktadır. İlgililik boyutu “makul” ölçülerdedir. Maneviyat ölçeğinde değerlerin düşük çıkması bu tür ölçeklerin Türkiye’de çok yoğun kullanılmamasından kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte ölçeğin özellikle düşük puan alan dört maddesi yeniden gözden geçirilmiş ve ilgililiğini artırmaya yönelik olarak bazı iyileştirmeler yapılmıştır.

Tablo 54. Farklılıkların Yönetimi Değerlendiriciler Arası Uyuşma (DAU)

| İlgililik | | | | Anlaşılrlık | | | |
|--------------|--------------|----------|------|--------------|--------------|----------|------|
| Madde sayısı | hakem sayısı | Hakemler | HAU | Madde sayısı | hakem sayısı | Hakemler | HAU |
| 26 | 2 | 1-2 | 0,58 | 26 | 2 | 1-2 | 0,50 |
| 26 | 2 | 1-3 | 0,19 | 26 | 2 | 1-3 | 0,46 |

| | | | | | | | |
|----------|---|-----|------|----------|---|-----|-------|
| 26 | 2 | 1-4 | 0,85 | 26 | 2 | 1-4 | 0,100 |
| 26 | 2 | 2-3 | 0,35 | 26 | 2 | 2-3 | 0,46 |
| 26 | 2 | 2-4 | 0,54 | 26 | 2 | 2-4 | 0,50 |
| 26 | 2 | 3-4 | 0,19 | 26 | 2 | 3-4 | 0,46 |
| Ortalama | | | 0,45 | Ortalama | | | 0,56 |

HAU: Hakemler arası uyuşum.

Lawashe içerik geçerliliği oranı. Geliştirilen ölçeklerde Lawashe geçerlilik analizleri formül yardımı aracılığıyla hesaplanmıştır ve sonuçları Tablo 5 ve Tablo 6’de verilmiştir. Geçerlilik analizi formülü şu şekildedir: $LCVR (LİGO) = (n_e - N/2) / (N/2)$. Lawashe yaklaşımında ölçek olarak “gereklilik” temasından yararlanılmaktadır. Fakat hakemlere ayrı bir gereklilik ölçegi tanımlanmadığından ilgililik ölçegi aynı zamanda “gereklilik ölçegi” gibi değerlendirilmiştir.

Tablo 55. Lawashe Geçerlilik Analizleri Sonuçları

| Maneviyat ölçegi (İlgililik/gereklilik) | | | | Farklılıkların Yönetimi Ölçegi (İlgililik/gereklilik) | | | |
|---|-----|--------|----------------|---|-----|--------|----------------|
| ne * | N/2 | ne-N/2 | (ne-N/2)/(N/2) | ne * | N/2 | ne-N/2 | (ne-N/2)/(N/2) |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0,5 |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0,5 |
| 3 | 2 | 1 | 0,5 | 3 | 2 | 1 | 0,5 |
| 2 | 2 | 0 | 0 | 3 | 2 | 1 | 0,5 |
| 3 | 2 | 1 | 0,5 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 2 | 1 | 0,5 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| 3 | 2 | 1 | 0,5 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 0 | 0 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0,5 |
| 2 | 2 | 0 | 0 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 2 | 1 | 0,5 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0,5 |
| 3 | 2 | 1 | 0,5 | 3 | 2 | 1 | 0,5 |
| 2 | 2 | 0 | 0 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 2 | 1 | 0,5 | 3 | 2 | 1 | 0,5 |
| 2 | 2 | 0 | 0 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 2 | 1 | 0,5 | 3 | 2 | 1 | 0,5 |
| 2 | 2 | 0 | 0 | 3 | 2 | 1 | 0,5 |
| | | | | 3 | 2 | 1 | 0,7 |

| | | | | | |
|----------|------|---|---|---|------|
| | | 4 | 2 | 2 | 0,7 |
| | | 4 | 2 | 2 | 0,7 |
| | | 3 | 2 | 1 | 0,7 |
| | | 3 | 2 | 1 | 0,7 |
| | | 4 | 2 | 2 | 0,7 |
| Ortalama | 0,58 | | | | 0,70 |

D. YAPISAL GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

Geçerlilik analizlerinde belirli veriler elde edilir. Bu veriler üzerinden yapılmakta olan her araştırmanı tekrarlanması gerekmektedir. Alan yazın incelendiğinde yapısal geçerlilik analizlerinin iki başlık altında değerlendirildiği görülür: Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi yöntemleriyle yapılan geçerlilik analizleridir. AFA ve DFA analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir:

1. AFA Yapısal Geçerlilik Analizleri

Açıklayıcı Faktör Analizleri Factor 10.5.03 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan her bir ölçüm aracının faktöriyel yapısının belirlenebilmesi için analiz yapılmış ve analiz sonuçlarına bu başlık altında yer verilmiştir.

Farklılıklar yönetimi ölçeğine yönelik yapısal geçerlilik çalışmaları. Farklılıklar Yönetimi Ölçeği için AFA analizleri asıl anket uygulamasıyla elde edilen veriler üzerinde yapılmıştır^a. Farklılıklar yönetimi ölçeğinin 3 alt boyutu ayrı bir ölçek olarak değerlendirilmiş. Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda KMO testinde 0,66 değeri elde edilmiş ve Bartlett küresellik test sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür. (73,1 df=3; $p=0,00$). Örgütsel değerler ve normlar boyutunda KMO testinde 0,84 değeri elde edilmiş ve Bartlett küresellik test sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür. (348,5 df=10; $p=0,00$). Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutunda KMO testinde 0,93 değeri elde edilmiş ve Bartlett küresellik test sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür. (782,1 df=15; $p=0,00$). Farklılıklar Yönetimi Ölçeği için 0,91 olarak bulunan alfa güvenilirlik değeri, yapısal geçerlilik için de önemli bir göstergedir.

^a Bu yöndeki açıklayıcı faktör analizi bulguları tezin Ön Analizler-Boyutsallık Analizleri başlığı altında kapsamlı bir şekilde sunulmuştur.

Faktörlerdeki madde sayıları analiz sonucunda değişikliğe uğramıştır. Birinci faktör olan bireysel tutum ve davranışlarda üç değişken, ikinci faktör örgütsel değerler ve normlar beş değişken, üçüncü faktör yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda altı değişken bulunmasına karar verilmiştir.

Tablo 56. Farklılıklar Yönetimi Ölçeği Yapısal Geçerlilik Sonuçları

| Yapılar ve Boyutları | Madde sayısı |
|-------------------------------------|--------------|
| Farklılıklar Yönetimi ölçeği | 14 |
| Bireysel tutum ve davranışlar | 3 |
| Örgütsel değerler ve normlar | 5 |
| Yönetsel uygulamalar ve politikalar | 6 |

Manevi değerler ölçeğine yönelik yapısal geçerlilik çalışmaları. Manevi Değerler Ölçeği için AFA analizleri asıl anket uygulamasıyla elde edilen veriler üzerinde yapılmıştır^a. Manevi değerler ölçeğinin 3 alt boyutu ayrı bir ölçek olarak değerlendirilmiş. Düşüncelilik boyutunda KMO testinde 0,69 değeri elde edilmiş ve Bartlett küresellik test sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür. (166,6 df=3; $p=0,00$). Anlamlılık boyutunda KMO testinde 0,65 değeri elde edilmiş ve Bartlett küresellik test sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür. (83,1 df=3; $p=0,00$). Güvende olma hissi boyutunda KMO testinde 0,72 değeri elde edilmiş ve Bartlett küresellik test sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür. (199,6 df=6; $p=0,00$). Manevi Değerler Ölçeği için 0,83 olarak bulunan alfa güvenilirlik değeri, yapısal geçerlilik için de önemli bir göstergedir. Ortaya çıkan ölçek üç boyutludur ve bu faktörler düşüncelilik, anlamlılık, güvende olma hissi olarak adlandırılmıştır. Birinci faktör düşüncelilik üç değişken, ikinci faktör anlamlılık üç değişken, üçüncü faktör güvende olma hissi dört değişken içermektedir.

Tablo 57. Manevi Değerler Ölçeği Yapısal Geçerlilik Sonuçları

| Yapılar ve Boyutları | Madde sayısı |
|------------------------|--------------|
| Manevi Değerler Ölçeği | 10 |
| Düşüncelilik | 3 |
| Anlamlılık | 3 |
| Güvende olma hissi | 4 |

^a Bu yöndeki açıklayıcı faktör analizi bulguları tezin Ön Analizler-Boyutsallık Analizleri başlığı altında kapsamlı bir şekilde sunulmuştur.

Benzeşme geçerliliği. Farklılıklar Yönetimi ve Manevi Değerler ölçüm modellerinin benzeşme geçerliliğinde aynı faktör altında yer alan maddelerin o faktörle ilgili olup olmadığını belirlemek önemlidir. AFA analizi sonucunda gerek Farklılıklar Yönetimi Ölçeği gerekse Manevi Değerler Ölçeğine ait alt boyutların her birinde maddelerin faktör yükleri 0,40'ın üzerinde çıkmıştır. Bu nedenle boyutların altında yer alan maddelerin benzeşme geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

Ayrışma geçerliliği. Benzeşme geçerliliği sonrasında, boyutların ayrışma geçerliliği analiz edilmiştir. Ölçekte yer alan her bir boyutun tek başına var olabilmesi için birbirine benzememesi yani ayrışması gerekir. Ayrışma geçerliliği açısından Farklılıklar Yönetimi ve Manevi Değerler ölçüm araçlarında ayrı ayrı incelemeler yapılmıştır.

Farklılıklar Yönetimi ölçeğinde bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 58 de verilmiştir. Farklılıklar yönetiminin alt boyutları arasında korelasyon incelendiğinde korelasyon değerlerinin 0,189 ile 0,749 arasında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 58. Farklılıklar Yönetimi Ölçeği Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları

| | F1- FYB | F2- FYÖ | F3- FYY |
|---------|---------|---------|---------|
| F1- FYB | 1,000 | | |
| F2- FYÖ | 0,204 | 1,000 | |
| F3- FYY | 0,189 | 0,749 | 1,000 |

Not: Boyutlar arası korelasyon katsayıları Factor 13,0 yazılımı ile hesaplanmıştır.

Manevi Değerler ölçeği temel alındığında ise anlamlılık, düşüncelilik ve güvende olma hissi boyutları arasında korelasyon katsayıları Tablo 58'de de gösterildiği gibidir. Manevi değerlerin alt boyutları arasında korelasyon incelendiğinde korelasyon değerlerinin 0,509 ile 0,561 arasında yer aldığı görülmektedir. Alan yazında faktörlerin iyi bir ayrışım ortaya koyabilmesi için korelasyon katsayılarınının 0,85'in altında kalmasının sağlıklı bir görünüm ortaya koyacağı belirtilmektedir.

Tablo 59. Manevi Değerler Ölçeği Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları

| | F1- MDA | F2- MDD | F3- MDG |
|---------|---------|---------|---------|
| F1- MDA | 1,000 | | |
| F2- MDD | 0,561 | 1,000 | |
| F3- MDG | 0,509 | 0,519 | 1,000 |

Not: Boyutlar arası korelasyon katsayıları Factor 13,0 yazılımı ile hesaplanmıştır.

2. DFA Yapısal Geçerlilik Analizleri

Bu analiz, bir önceki aşamada AFA ile belirlenen faktörlerin doğrulamasını yapmaya yöneliktir. Doğrulayıcı faktör analizi için IBM'in AMOS programından yararlanılmıştır. DFA yapısal geçerlilik analizleri üç düzeyde gerçekleştirilmiştir. Birinci düzeyde uyum analizi, ikinci düzeyde benzeşme geçerliliği, üçüncü düzeyde ayrışma geçerliliği analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi. DFA kapsamında beş istatistiki yöntem kullanılmıştır: Uyum İyiliği İndeksi (Uİİ), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (DUİİ), Normlanmış Uyum İndeksi (NUİE), Kök Ortalama Kare Artık (KOKA) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (YHOKK) yöntemleridir. DFA'nın esas amacı araştıran kişinin ortaya koyduğu faktöriyel yapının doğrulanmasını sağlamaktır. Uİİ değişkenlerin genel kovaryans oranını gösterirken, NUİE ilgili modelden yararlanılması durumunda uygunluğun artış miktarını ifade eder. KOKA ve YHOKK değerleri; 0,05'ten düşük ise model uygunluğunun mükemmel düzeyde olduğunu gösterir. KOKA ve YHOKK 0,08 değerine sahip ise bu değer modelin uygunluğu için kabul edilebilir (Erdoğan, Bayram ve Deniz, 2007, s. 10)

Tablo 60. Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

| Uyum Ölçüleri | İyi Uyum Değerleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | Önerilen Uyum Değerleri |
|---------------|--------------------|---------------------------------|-------------------------|
| RMSEA | 0.00<RMSEA<0.05 | 0.05<RMSA<0.10 | 0,04 |
| SRMR | 0.00<SRMR<0.05 | 0.05<SRMR<0.10 | 0,05 |
| GFI | 0.95<GFI<1.00 | 0.90<GFI<0.95 | 0,87 |
| AGFI | 0.90<AGFI<1.00 | 0.85<AGFI<0.90 | 0,86 |
| NFI | 0.95<NFI<1.00 | 0.90<NFI<0.95 | 0,82 |
| CFI | 0.95<CFI<1.00 | 0.90<CFI<0.95 | 0,91 |
| RFI | 0.90<RFI<1.00 | 0.85< RFI <0.90 | 0,79 |

Kaynak. Erdoğan, Bayram ve Deniz, Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması, 2007, s. 11.

Ölçeklerin DFA bulguları. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) bulgularına Tablo 61’de yer verilmiştir.

Tablo 61. FY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli Uyuşum İndeksleri

| Uyum Ölçekleri | Önerilen değer | Hesaplanan değer |
|-----------------------------|----------------|------------------|
| Ki-kare/Serbestlik Derecesi | $\leq 5,00$ | 1,447 |
| KUİ (CFI) | $\geq 0,90$ | 0,974 |
| DUIİ (AGFI) | $\geq 0,80$ | 0,888 |
| UIİ (GFI) | $\geq 0,85$ | 0,921 |
| YHOK (RMSEA) | $\leq 0,10$ | 0,051 |

Manevi Değerler Ölçeğine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) bulgularına Tablo 62’de yer verilmiştir.

Tablo 62. MD Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli Uyuşum İndeksleri

| Uyum Ölçekleri | Önerilen değer | Hesaplanan değer |
|-----------------------------|----------------|------------------|
| Ki-kare/Serbestlik Derecesi | $\leq 5,00$ | 2,568 |
| KUİ (CFI) | $\geq 0,90$ | 0,899 |
| DUIİ (AGFI) | $\geq 0,80$ | 0,865 |
| UIİ (GFI) | $\geq 0,85$ | 0,922 |
| YHOK (RMSEA) | $\leq 0,10$ | 0,096 |

Tablo 61 ve 62’de yapılan analiz sonucunda elde edilen doğrulayıcı faktör modeli uyum istatistikleri verilmiştir. Uyum değerleri her iki ölçeğe ait boyutlar açısından incelediğinde gerek Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinde gerekse Manevi Değerler Ölçeğinde iyi bir model-veri uyumu var olduğunu göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında benzeşme geçerliliği sınaması. Farklılıklar Yönetimi Ölçeği ve Manevi Değerler Ölçeğine ilişkin benzeşme geçerliliği sınaması AMOS 22,0 modülü kullanılarak iki yöntemle gerçekleştirilmiştir. Birinci yaklaşımda AVE değerlerine bakılmış ve ikinci yaklaşımda ise Birleşik Güvenilirlik (BG) değerleri incelenmiştir.

Farklılıklar yönetimi ölçeğinin benzeşme geçerliliği. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin AMOS programı ile yapılan AOV (AVE) ve BG (CR) benzeşme geçerliliği

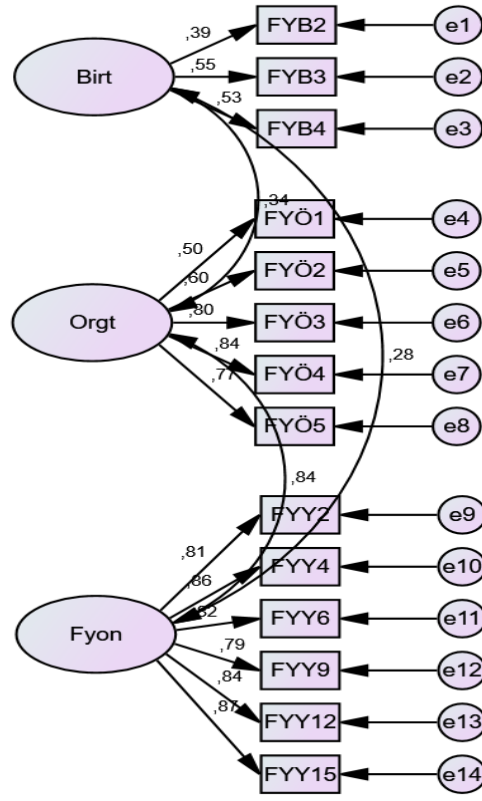
analizinde standart faktör yükleri, hata değerleri ve Açıklanan Ortalama Varyans (AOV-AVE) değerleri Tablo 63 ve Şekil 2’de verilmiştir.

Tablo 63. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Benzeşme Geçerliliği Sonuçları

| Madde | Boyutlar | Standart Faktör Yükleri | Faktör Yükleri Karesi | Hata Değerleri | AOV (AVE) |
|-------|---------------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------|-----------|
| FYB | Bireysel Tutum ve Davranışlar | 0,391 | 0,153 | 0,046 | 0,828 |
| FYB | | 0,546 | 0,298 | 0,057 | |
| FYB | | 0,529 | 0,280 | 0,048 | |
| FYÖ | | 0,498 | 0,248 | 0,087 | |
| FYÖ | Örgütsel Değerler ve Normlar | 0,603 | 0,364 | 0,100 | 0,879 |
| FYÖ | | 0,796 | 0,634 | 0,053 | |
| FYÖ | | 0,839 | 0,704 | 0,059 | |
| FYÖ | | 0,769 | 0,591 | 0,051 | |
| FYY | Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar | 0,806 | 0,650 | 0,061 | 0,920 |
| FYY | | 0,865 | 0,748 | 0,054 | |
| FYY | | 0,815 | 0,664 | 0,065 | |
| FYY | | 0,794 | 0,630 | 0,068 | |
| FYY | | 0,842 | 0,709 | 0,055 | |
| FYY | | 0,871 | 0,759 | 0,060 | |

Not: Tüm değerler için $P < 0,01$

Benzeşme geçerliliği kapsamında açıklanan varyans oranı ve birleşik güvenilirlik katsayısı değerleri hesaplanmıştır. Köse’ye (2017) göre; “Bir ölçüm aracının benzeşim geçerliliğine sahip olması için AOV değerinin 0,50, BG katsayısının 0,70’in üzerinde olması gerekir” (Köse, 2017, s. 200). Farklılıklar Yönetimi Ölçeğine ait değişkenlerin standart faktör yüklerinden on madenin 0,50’nin altında yer alır (Bkz. Tablo 62). Diğer taraftan Açıklanan Ortalama Varyans (AOV-AVE) değerleri Bireysel Tutum ve Davranışlar boyutu için 0,828; Örgütsel Değerler ve Normlar boyutu için 0,879; Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar boyutu 0,920’dir. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin AOV değerleri 0,700’ün üzerinde olduğundan benzeşme geçerliliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzeşme geçerliliği kapsamında Farklılıklar Yönetimi için bileşik güvenilirlik değerleri de hesaplanmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, ölçeğe ait boyutlardan Bireysel Tutum ve Davranışlar boyutunun BG değeri 0,934; Örgütsel Değerler ve Normlar boyutunun BG değeri 0,972; Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar boyutunun BG değeri ise 0,986 olarak bulunmuştur. Her üç boyut için de bileşik güvenilirlik katsayısı kriter değer olarak kabul edilmiş olup 0,70’in üzerinde olan değerler ile benzeşme geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür.



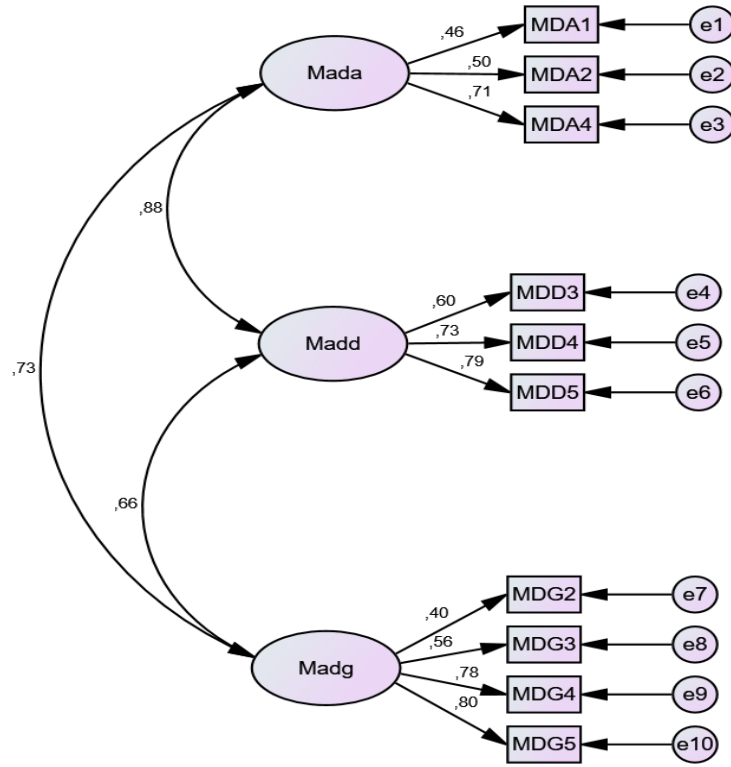
Şekil 2. Farklılıklar yönetimi ölçeği standart faktör yükleri.

Manevi değerler ölçeğinin benzeşme geçerliliği. Manevi Değerler Ölçeğinin AMOS modülü ile yapılan AOV (AVE) ve BG (CR) benzeşme geçerliliği analizinde standart faktör yükleri, hata değerleri ve Açıklanan Ortalama Varyans (AOV-AVE) değerleri Tablo 64 ve Şekil 3’de verilmiştir.

Tablo 64. Manevi Değerler Ölçeğinin Benzeşme Geçerliliği Sonuçları

| Madde | Boyutlar | Standart Faktör | Faktör Yükleri | Hata Değeri | AOV (AVE) |
|-------|--------------|-----------------|----------------|-------------|-----------|
| | | Yükleri | Karesi | | |
| MDA | Anlamlılık | 0,456 | 0,208 | 0,056 | 0,877 |
| MDA | | 0,497 | 0,247 | 0,040 | |
| MDA | | 0,708 | 0,501 | 0,038 | |
| MDD | Düşüncelilik | 0,603 | 0,364 | 0,029 | 0,931 |
| MDD | | 0,725 | 0,526 | 0,054 | |
| MDD | | 0,785 | 0,616 | 0,028 | |
| MDG | Güvende Olma | 0,404 | 0,163 | 0,094 | 0,877 |
| MDG | | 0,564 | 0,318 | 0,043 | |
| MDG | | 0,777 | 0,604 | 0,052 | |
| MDG | Hissi | 0,798 | 0,637 | 0,053 | |

Not: Tüm değerler için $P < 0,01$



Şekil 3. Manevi değerler ölçeği boyutlarının doğrulayıcı faktör modeli.

Farklılıklar yönetimi ölçeğinin faktör analizi yöntemiyle yapılan ayrışma geçerliliği analizi sonuçları. Farklılıklar Yönetimi Ölçeği için yapılan analiz sonuçları incelendiğinde boyutlar arası korelasyon değerlerinin AOV değerinden düşük olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı Faktör Analizi kapsamında ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için boyutlar arası korelasyon değerlerinin AOV değerinden düşük olması gerekir (Köse, 2017, s. 201). Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin analiz sonuçlarına göre yukarıda belirtilen kriterler sağlandığı için ayrışma geçerliliğinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 65. FY Ölçeği BG, Korelasyon Katsayıları ve AOV Değerleri

| Uyum Ölçekleri | Madde sayısı | Bileşik güvenilirlik (BG) | Açıklanan Ortalama Varyans (AOV) | Korelasyon Katsayıları | | |
|---------------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| | | | | Stratejik Düşünme Yetkinliği | İlişki Yönetimi Yetkinliği | Yazılım Kullanma Yetkinliği |
| Bireysel Tutum ve Davranışlar | 3 | 0,934 | 0,828 | | | |
| Örgütsel Değerler ve Normlar | 5 | 0,972 | 0,879 | 0,34 | | |
| Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar | 6 | 0,986 | 0,920 | 0,28 | 0,84 | |

Manevi değerler ölçeğinin faktör analizi yöntemiyle yapılan ayrışma geçerliliği analizi sonuçları. Manevi Değerler Ölçeği için yapılan ayrışma geçerliliği sonuçlarına Tablo 66’da yer verilmiştir. Manevi Değerler Ölçeği Anlamlılık, Düşüncelilik ve Güvende Olma Hissi olmak üzere iki boyuttan oluşur. AMOS programı aracılığıyla yapılan DFA’da üç boyut arasındaki korelasyon değerinin 0,66 olduğu tespit edilmiştir. Bu katsayı üç boyut arasındaki ilişimin yüksek olduğuna işaret eder. Ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için boyutlar arası korelasyon değerinin AOV değerinden düşük olması beklenir. Ancak bu konu alan yazında tartışmalıdır.

Tablo 66. MD Ölçeği BG, Korelasyon Katsayıları ve AOV Değerleri

| Uyum Ölçekleri | Madde sayısı | Bileşik güvenilirlik katsayısı (BGK) | Açıklanan Ortalama Varyans (AOV) | Korelasyon Katsayıları | |
|--------------------|--------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------------|----------------------|
| | | | | Uzmanlaşma | Stratejik Belirlilik |
| Anlamlılık | 3 | 0,954 | 0,877 | | |
| Düşüncelilik | 3 | 0,976 | 0,931 | 0,88 | |
| Güvende olma hissi | 4 | 0,964 | 0,877 | 0,73 | 0,66 |

Geçerlilik analizleri sonucunda ölçeklerin yeniden yapılandırılması. Yapılan geçerlilik analizi çalışması sonrasında yeniden şekillenen ölçek boyutları ve değişken sayıları Tablo 67 ve 68’de yer almaktadır. Buna göre; Farklılıklar Yönetimi Ölçeği üç boyut ve toplam 14 maddeden; Manevi Değerler Ölçeği ise üç boyut ve toplam 10 ifadeden oluşmuştur.

Tablo 67. Geçerlilik Analizi Sonrasında Farklılıklar Yönetimi Ölçeği

| Yapılar ve Boyutları | Madde sayısı |
|------------------------------|--------------|
| Farklılıklar yönetimi ölçeği | 14 |
| FYB | 3 |
| FYÖ | 5 |
| FYY | 6 |

Tablo 68. Geçerlilik Analizi Sonrasında Manevi Değerler Ölçeği

| Yapılar ve Boyutları | Madde sayısı |
|------------------------|--------------|
| Manevi değerler ölçeği | 10 |
| MDA | 3 |
| MDD | 3 |
| MDG | 4 |

V. BULGULAR

A. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN

Araştırmaya katılanların %35,9'u (61) kadın, %64,1'i (109) erkeklerden oluşmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu söylenebilir.

Katılımcıların %36,5'inin (62) 18-30 yaş grubunda, %42,4'ünün (72) 31-40 yaş grubunda, %21,2'sinin de (36) 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun 31-40 yaş grubunda olduğu anlaşılmaktadır.

Eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların %19,4'ünün (33) lise ve altı öğrenim düzeyine, %72,9'unun (124) önlisans ve lisans seviyesinde öğrenim düzeyine sahip olduğu, %7,6'sının (13) ise lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olduğu görülmektedir (Bk. Tablo 50.)

Katılımcıların %80'inin (136) yönetsel bir unvana sahip olmadığı, %20'sinin (34) ise yönetici olduğu belirlenmiştir.

Çalışma süresi değişkeni incelendiğinde, işletmede çalışanların %64,7'sinin (110) 0-7 yıl arası, %35,3'ünün (60) 8 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 69. Demografik Değişkenlerin Örneklem Alt Gruplarına Göre Dağılımı

| | Gruplar | Frekans (<i>F</i>) | Yüzde(%) |
|---------------|---------------------|----------------------|----------|
| Cinsiyet | Kadın | 61 | 35,9 |
| | Erkek | 109 | 64,1 |
| Yaş değişkeni | 18-30 yaş | 62 | 36,5 |
| | 31-40 yaş | 72 | 42,4 |
| | 41 ve üzeri | 36 | 21,2 |
| Eğitim durumu | Lise ve altı | 33 | 19,4 |
| | Ön lisans ve Lisans | 124 | 72,9 |

| | | | |
|------------------------|----------------------|-----|------|
| | Lisansüstü | 13 | 7,6 |
| Çalışma süresi (Kıdem) | 0-3 yıl | 55 | 32,4 |
| | 4-7 yıl | 55 | 32,4 |
| | 8 yıl ve üzeri | 60 | 35,3 |
| | Yönetici değilim | 136 | 80,0 |
| Görev (Statü) | Üst kademe yönetici | 4 | 2,4 |
| | Orta kademe yönetici | 18 | 10,6 |
| | Alt kademe yönetici | 12 | 7,1 |

Tablo 70. FY Ölçeğine İlişkin Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Gruplar | | Ortalama değerleri | Standart Sapma |
|----------------------|------------------------|--------------------|----------------|
| Kadın | | 3,43 | ,59 |
| Erkek | Cinsiyet | 3,69 | ,64 |
| 18-30 yaş | Yaş değişkeni | 3,61 | ,57 |
| 31-40 yaş | | 3,64 | ,64 |
| 41 ve üzeri yaş | | 3,48 | ,73 |
| Lise ve altı | | 3,90 | ,58 |
| Ön lisans ve Lisans | Eğitim durumu | 3,54 | ,63 |
| Lisansüstü | | 3,40 | ,65 |
| 0-3 yıl | Çalışma süresi (Kıdem) | 3,59 | ,54 |
| 4-7 yıl | | 3,66 | ,64 |
| 8 yıl ve üzeri | | 3,55 | ,72 |
| Yönetici Değilim | | 3,58 | ,64 |
| Üst kademe yönetici | Görev (Statü) | 3,45 | ,64 |
| Orta kademe yönetici | | 3,85 | ,55 |
| Alt kademe yönetici | | 3,40 | ,64 |

Farklılıklar Yönetimi ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde erkeklerin ortalama puanlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu ($M=3,69$); 31-40 yaş grubunda yer alan katılımcıların diğer yaş grubundaki katılımcılara göre ortalama puanlarının yüksek olduğu ($M=3,64$); yöneticilerin ortalama puanlarının yönetici olmayanlardan yüksek olduğu ($M=3,65$); lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olanların ortalama puanlarının diğer eğitim gruplarına göre ortalama puanlarının yüksek olduğu ($M=3,90$) ve son olarak da 4-7 yıl arası çalışma kıdemine sahip olanların diğer gruplara göre ortalama puanlarının yüksek olduğu ($M=3,66$) görülmektedir.

Tablo 71. MD Ölçeğine İlişkin Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Gruplar | | Ortalama değerle- ri | Standart Sapma |
|----------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| Kadın | | 4,07 | ,43 |
| Erkek | Cinsiyet | 4,00 | ,50 |
| 18-30 yaş | | 4,00 | ,56 |
| 31-40 yaş | Yaş değişkeni | 4,04 | ,42 |
| 41 ve üzeri yaş | | 4,01 | ,44 |
| Lise ve altı | | 4,19 | ,54 |
| Ön lisans ve Lisans | Eğitim durumu | 4,00 | ,46 |
| Lisansüstü | | 3,78 | ,29 |
| 0-3 yıl | Çalışma süresi | 3,96 | ,53 |
| 4-7 yıl | (Kıdem) | 4,08 | ,48 |
| 8 yıl ve üzeri | | 4,03 | ,41 |
| Yönetici Değilim | | 4,03 | ,50 |
| Üst kademe yönetici | Görev (Statü) | 3,64 | ,28 |
| Orta kademe yönetici | | 4,02 | ,37 |
| Alt kademe yönetici | | 4,03 | ,28 |

Manevi Değerler ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde kadınların ortalama puanlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu ($M=4,07$); 31-40 yaş grubunda yer alan katılımcıların diğer yaş grubundaki katılımcılara göre ortalama puanlarının yüksek olduğu ($M=4,04$); yöneticilerin ortalama puanlarının yönetici alt kademe yöneticileriyle aynı olduğu ($M=4,03$); lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olanların ortalama puanlarının diğer eğitim gruplarına göre ortalama puanlarının yüksek olduğu ($M=4,19$) ve son olarak da 4-7 yıl arası çalışma kıdemine sahip olanların diğer gruplara göre ortalama puanlarının yüksek olduğu ($M=4,08$) görülmektedir.

B. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN

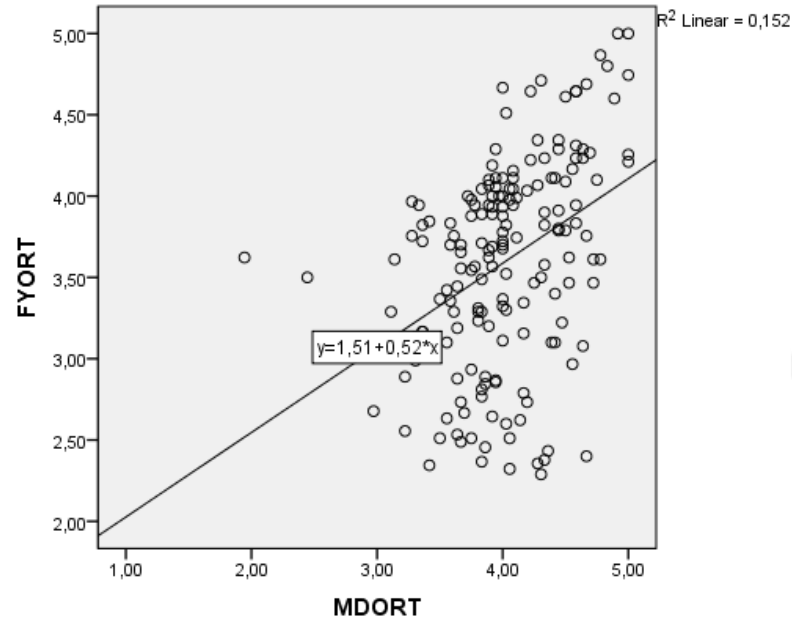
1. Birinci Modelle İlgili Hipotez Testleri

Manevi Değerler değişkeni (bağımsız değişkeni) ile Farklılıklar Yönetimi sonuç değişkeni (bağımlı değişkeni) arasındaki ilişkiler basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Amaç, sonuç değişkeninin tahmin değişkeni ile yordanıp yordanamayacağını belirlemektir. Regresyon analizini uygulamadan önce testin ön koşullarını karşılama durumu incelenmiştir. Bu doğrultuda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında; doğrusallık, hataların normal dağılıma özelliği, hataların bağımsız olması, hataların varyanslarının eşit

olması ön koşulları incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları ve güven aralığı değerlerine yer verilmiştir.

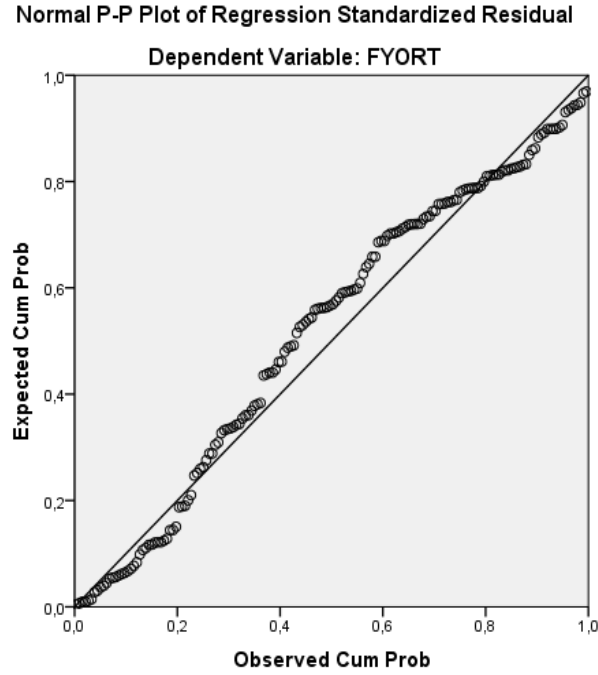
Ön koşulların karşılanma durumu. Regresyon analizinin ön koşulları karşılanma durumu dört başlık altında incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Doğrusallık. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin serpilme grafiği incelendiğinde, doğrusallık ilişkisinin “olumlu ve uygun ölçülerde” olduğu tespit edilmiştir. Manevi Değerler değişkenine ait değerler arttıkça Farklılıklar Yönetimi değişkenine ait değerler de belli ölçüde artış eğilimi içindedir (bk. Şekil 4).



Şekil 4. Manevi değerler ve farklılıklar yönetimi ilişkisi serpilme grafiği.

Normallik. Manevi Değerler ile Farklılıklar Yönetimi ilişkisine yönelik “Normallik” ön koşulunu test etmek amaçlı SPSS’de P-P grafiğinden yararlanılmıştır. P-P grafiği incelendiğinde, noktaların tam olarak çizgi üzerinde olmamasına karşın, yakın bir seyir izlediği ve normallik varsayımının karşılandığı görülmüştür (bk. Şekil 5)



Şekil 5. Manevi değerler ve farklılıkların yönetimi ilişkisi P-P grafiği.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,647 rakamı elde edilmiştir. Alan yazına göre Durbin Watson değerinin 2'ye yakın bir değer olması gerekir (Durbin Watson Statistic, 2016). DWD'nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların homojenliği. Anlamlılık değeri ($p=0,13$) olduğu görülmektedir $p>0,05$ anlamlılık değerleri uygun görüldüğünden, bu değer hataların eş varyanslılık (hataların türdeşliği) varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05'ten büyük çıkması ($sig=p>0,05$) gerekmektedir. Bulgular doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Sonuç olarak, regresyon analizinin varsayımları arasında sayılan normallik, doğrusallık, varyansların homojenliği ve hataların bağımsızlığı ön koşullarının karşılandığı görülmüştür. Bu sebeple regresyon analizinden elde edilen sonuçların gerçeği tam yansıtmaya özelliği olduğu söylenebilir.

Analiz bulguları. Doğrusal regresyon analizi bulguları aşağıdaki alt başlıklarda ele alınmıştır. Analiz bulguları; ortak varyansı açıklama yüzdesi ve anlamlılık değeri, regresyon eşitliği ve tahminin güven aralığı değerleri verilerek incelenmiştir.

Toplam varyansı açıklama yüzdesi ve anlamlılık değeri. Katılımcıların Manevi Değerler ölçeğinde yaptıkları işaretlemelerin Farklılıklar Yönetimini anlamlı bir şekilde tahmin etme imkânı sağlayıp sağlamadığını belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tahmin değişkeninin varyansın 0,152'sini açıkladığı görülmüş ve manevi değerlerin farklılıklar yönetimini anlamlı ölçüde açıklama imkânı sağladığı ($R^2 = 0,152$; $F = 30,216$; $p = 0,000$) tespit edilmiştir ($p = 0,000$; $p < 0,001$).

Regresyon eşitliği: Regresyon eşitliği “Coefficients” tablosundan çıkarılmıştır. Bu tablodaki (sabit) satır başlığı ve hemen altında yer alan bağımsız değişkenin değeri alınarak hesaplanmıştır. Farklılıklar Yönetimi = 1,506 (sabit) +(0,520) (Manevi Değerler).

Tahminin güven aralığı: SPSS çıktılarından “Coefficients” tablosuna bakıldığında eğimin “güven aralığı tahmin değerlerini” görmek mümkündür. Manevi değerler değişkeninde 1 puanlık bir artışın farklılıklar yönetimi puanlarında 0,333 ile 0,707 arasında bir puan değişikliği yaratacağını göstermektedir.

Manevi Değerler genel puanları ile Farklılıklar Yönetimi genel puanları arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, iki kavramsal yapı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 30,216$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,152$).

Manevi değerler kavramı Farklılıklar yönetiminin 0,152 ($R^2 = 0,152$) oranında açıklamaktadır. İki kavramsal yapı arasındaki ilişkinin anlamlı bulunmasıyla araştırmanın temel hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir deyişle, işletmede çalışanların manevi değerlerdeki artış çalışanların farklılıklar yönetimi algısını olumlu yönde arttıracaktır. Sonuç olarak sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmış ve alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir.

2. İkinci Modeller Grubu: Demografik Değişkenler Etkisi

Yaş- farklılıkların yönetimi ilişkisi. Çalışmanın ikinci hipotezi ‘yaş ile farklılıklar yönetimi algısı’ puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. H_0 hipotezine göre iş görenlerin yaşı ile farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Alternatif hipoteze göre iş görenlerin

yaşları ile farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yaş ile farklılıklar yönetimi ilişkisinin analizinde tek yönlü ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Analiz öncesinde normallik, eş varyanslılık ve hataların bağımsızlığı varsayımları test edilmiştir.

Normallik. Normallik ön koşulunun sağlayabilmesi için Saphiro-Wilk anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması ($p>0,05$) gerekir. Normallik testi bulgularına göre bütün yaş gruplarında normal dağılım varsayımının sağlandığı görülmüştür. 18-30 yaş grubunda ($p=0,301$), 31-40 yaş grubunda ($p=0,184$) ve 41 yaş ve üzeri gruplarda ($p=0,58$) değeri elde edilmiştir.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,673 rakamı elde edilmiştir. Alan yazına göre Durbin Watson değerinin 2'ye yakın bir değer olması gerekir (Durbin Watson Statistic, 2016). DWD'nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların türdeşliği. Tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Tablo 25'te varyansların homojenliği test bulgularına yer verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda anlamlılık değeri $p=0,071$ bulunmuştur. Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05'ten büyük çıkması ($p>0,05$) gerekmektedir. Bulgular doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Hipotez bulgusu. ANOVA tablosu bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin ($p=0,455$) olduğu görülür. Anlamlılık değeri 0,05'ten ($p>0,05$) büyük olduğundan 'yaş grupları arasında anlamlı farklılık yoktur' sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, H_0 hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanamamış ve alternatif hipotez reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için Post Hoc test sonuçlarına yer verilmemiştir.

Tablo 72. İkinci Hipotez için Anova Analizi

| | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Kareler toplamı | F | Anlamlılık |
|-------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------|------------|
| İki grup arasında | ,650 | 2 | ,325 | ,791 | ,455 |
| Gruplar içinde | 68,578 | 167 | ,411 | | |
| Toplam | 69,227 | 169 | | | |

Cinsiyet- farklılıkların yönetimi ilişkisi. Çalışmanın üçüncü hipotezi 'cinsiyet ile farklılıklar yönetimi algısı' puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve bu

ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. H_0 hipotezine göre iş görenlerin cinsiyet ile farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Alternatif hipoteze göre iş görenlerin cinsiyeti ile farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Cinsiyet ile farklılıklar yönetimi ilişkisinin analizinde bağımsız örneklem testi'nden (t testi) yararlanılmıştır. Analiz öncesinde normallik, eş varyanslılık ve hataların bağımsızlığı varsayımları test edilmiştir.

Normallik. Normallik ön koşulunun sağlayabilmesi için Saphiro-Wilk anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması ($p>0,05$) gerekir. Normallik testi bulgularına göre bütün cinsiyet gruplarında normal dağılım varsayımının sağlandığı görülmüştür. Kadınlarda ($p=0,062$), erkeklerde ($p=0,26$) değeri elde edilmiştir.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,732 rakamı elde edilmiştir. Alan yazına göre Durbin Watson değerinin 2'ye yakın bir değer olması gerekir (Durbin Watson Statistic, 2016). DWD'nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların türdeşliği. Tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Tablo 25'te varyansların homojenliği test bulgularına yer verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda anlamlılık değeri $p=0,538$ bulunmuştur. Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05'ten büyük çıkması ($p>0,05$) gerekmektedir. Bulgular doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Hipotez bulgusu. T testi tablosu bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin ($p=0,372$) olduğu görülür. Anlamlılık değeri 0,05'ten ($p>0,05$) büyük olduğundan 'cinsiyet grupları karşılaştırıldığında farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir farklılık' olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, H_0 hipotezi kabul edilerek alternatif hipotez reddedilmiştir.

Tablo 73. İkinci Hipotez İçin T Testi Analizi

| | N | Ortalama | Standart Sapma | t | df | p |
|--------|-----|----------|----------------|------|-----|------|
| Kadın | 61 | 4,07 | 0,43 | ,895 | 168 | ,372 |
| Erkek | 109 | 4,00 | 0,51 | | | |
| Toplam | 170 | | | | | |

Statü- farklılıkların yönetimi ilişkisi. Çalışmanın dördüncü hipotezi ‘statü ile farklılıklar yönetimi algısı’ puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. H_0 hipotezine göre iş görenlerin statüsü ile farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Alternatif hipoteze göre iş görenlerin statüsü ile farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Statü ile farklılıklar yönetimi ilişkisinin analizinde bağımsız örneklem testi’nden (t testi) yararlanılmıştır. Analiz öncesinde normallik, eş varyanslılık ve hataların bağımsızlığı varsayımları test edilmiştir.

Normallik. Normallik ön koşulunun sağlanabilmesi için Saphiro-Wilk anlamlılık değerinin 0,05’den büyük olması ($p>0,05$) gerekir. Normallik testi bulgularına göre bütün statü gruplarında normal dağılım varsayımının sağladığı görülmüştür. Yöneticiyim ($p=0,07$), yönetici değilim ($p=0,06$) değeri elde edilmiştir.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,646 rakamı elde edilmiştir. DWD’nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların türdeşliği. Tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Tablo 25’te varyansların homojenliği test bulgularına yer verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda anlamlılık değeri $p=0,907$ bulunmuştur. Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05’ten büyük çıkması ($p>0,05$) gerekmektedir. Bulgular doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Hipotez bulgusu. T testi tablosu bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin ($p=0,578$) olduğu görülür. Anlamlılık değeri 0,05’ten ($p>0,05$) büyük olduğundan ‘statü grupları arasında anlamlı farklılık yoktur’ sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, H_0 hipotezi kabul edilmiş ve alternatif hipotez reddedilmiştir.

Tablo 74. Üçüncü Hipotez İçin T Testi Analizi

| | N | Ortalama | Standart Sapma | t | df | p |
|------------------|-----|----------|----------------|-------|-----|------|
| Yönetici | 34 | 3,99 | 0,35 | 0,558 | 168 | ,578 |
| Yönetici Olmayan | 136 | 4,04 | 0,51 | | | |
| Toplam | 170 | | | | | |

Yönetici kademesi-farklılıkların yönetimi ilişkisi. Çalışmanın beşinci hipotezi ‘yöneticilerin kademesi ile farklılıklar yönetimi algısı’ puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. H_0 hipotezine göre iş görenlerin yönetici kademesi ile farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Alternatif hipoteze göre iş görenlerin yönetici kademeleri ile farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin kademesi ile farklılıklar yönetimi ilişkisinin analizinde tek yönlü ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Analiz öncesinde normallik, eş varyanslılık ve hataların bağımsızlığı varsayımları test edilmiştir.

Normallik. Normallik ön koşulunun sağlanabilmesi için Saphiro-Wilk anlamlılık değerinin 0,05’den büyük olması ($p>0,05$) gerekir. Normallik testi bulgularına göre bütün yönetici kıdemi gruplarında normal dağılım varsayımının sağladığı görülmüştür. Yönetici değilim ($p=0,051$), üst kademe yönetici ($p=0,314$), orta kademe yönetici ($p=0,438$), alt kademe yönetici grubunda ($p=0,121$) değeri elde edilmiştir.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,653 rakamı elde edilmiştir. DWD’nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların türdeşliği. Tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Tablo 25’te varyansların homojenliği test bulgularına yer verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda anlamlılık değeri $p=0,599$ bulunmuştur. Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05’ten büyük çıkması ($p>0,05$) gerekmektedir. Bulgular doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Hipotez bulgusu. ANOVA tablosu bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin ($p=0,253$) olduğu görülür. ‘yönetici kademe grupları arasında anlamlı farklılık yoktur’ sonucu varılmıştır. Bu doğrultuda, H_0 hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmış ve alternatif hipotez reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için Post Hoc test sonuçlarına yer verilmemiştir.

Tablo 75. Dördüncü Hipotez İçin Anova Analizi

| | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Kareler toplamı | F | Anlamlılık |
|-------------------|-----------------|---------------------|-----------------|-------|-------------|
| İki grup arasında | 1,677 | 3 | ,559 | 1,374 | ,253 |
| Gruplar içinde | 67,550 | 166 | ,407 | | |
| Toplam | 69,227 | 169 | | | |

Çalışma kıdemi- farklılıkların yönetimi ilişkisi. Çalışmanın altıncı hipotezi çalışma kıdemi ile farklılıklar yönetimi algısı' puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. H_0 hipotezine göre iş görenlerin çalışma kıdemi ile farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Alternatif hipoteze göre iş görenlerin çalışma kıdemi ile farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma kıdemi ile farklılıklar yönetimi ilişkisinin analizinde tek yönlü ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Analiz öncesinde normallik, eş varyanslılık ve hataların bağımsızlığı varsayımları test edilmiştir.

Normallik. Normallik ön koşulunun sağlanabilmesi için Saphiro-Wilk anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması ($p>0,05$) gerekir. Normallik testi bulgularına göre bütün yönetici kıdemi gruplarında normal dağılım varsayımının sağladığı görülmüştür. 0-3 yıl ($p=0,137$), 4-7 yıl ($p=0,580$) ve 8 yıl ve üzeri ($p=0,114$) değeri elde edilmiştir.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,667 rakamı elde edilmiştir. DWD'nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların türdeşliği. Tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Tablo 25'te varyansların homojenliği test bulgularına yer verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda anlamlılık değeri $p=0,170$ bulunmuştur. Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05'ten büyük çıkması ($p>0,05$) gerekmektedir. Bulgular doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Hipotez bulgusu. ANOVA tablosu bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin ($p=0,623$) olduğu belirlenmiş ve 'çalışma kıdemi grupları arasında anlamlı farklılık yoktur' sonucu varılmıştır. Bu doğrultuda, H_0 hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanamamış ve

alternatif hipotez reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için Post Hoc test sonuçlarına yer verilmemiştir.

Tablo 76. Beşinci Hipotez İçin Anova Analizi

| | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Kareler toplamı | F | Anlamlılık |
|-------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------|------------|
| İki grup arasında | ,391 | 2 | ,196 | ,474 | ,623 |
| Gruplar içinde | 68,836 | 167 | ,412 | | |
| Toplam | 69,227 | 169 | | | |

Eğitim- farklılıkların yönetimi ilişkisi. Çalışmanın yedinci hipotezi ‘eğitim grupları ile farklılıklar yönetimi algısı’ puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. H_0 hipotezine göre iş görenlerin eğitim grupları ile farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Alternatif hipoteze göre iş görenlerin eğitim grupları ile farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Eğitim grupları ile farklılıklar yönetimi ilişkisinin analizinde tek yönlü ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Analiz öncesinde normallik, eş varyanslılık ve hataların bağımsızlığı varsayımları test edilmiştir.

Normallik. Normallik ön koşulunun sağlanabilmesi için Saphiro-Wilk anlamlılık değerinin 0,05’den büyük olması ($p>0,05$) gerekir. Normallik testi bulgularına göre bütün cinsiyet gruplarında normal dağılım varsayımının sağlandığı görülmüştür. Lise ve altı ($p=0,839$), önlisans ve lisans ($p=0,200$) ve lisansüstü grubunda ($p=0,060$) değeri elde edilmiştir.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,706 rakamı elde edilmiştir. DWD’nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların türdeşliği. Tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Tablo 25’te varyansların homojenliği test bulgularına yer verilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda anlamlılık değeri $p=0,627$ bulunmuştur. Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05’ten büyük çıkması ($p>0,05$) gerekmektedir. Bulgular doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Hipotez bulgusu. ANOVA tablosu bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin ($p=0,007$) olduğu görülür. Anlamlılık değeri $0,05$ 'ten ($p<0,05$) küçük olduğundan 'eğitim grupları karşılaştırıldığında farklılıklar yönetimi puanları arasında anlamlı farklılık' olduğu sonucu varılmıştır. Bu doğrultuda, H_0 hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanarak alternatif hipotez kabul edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Duncan testi yapılmıştır (Bk. Tablo 59). Post Hoc testi sonucunda lise ve altı eğitim grubuna sahip olan çalışanların farklılık yönetim puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 77. Altıncı Hipotez İçin Anova Analizi

| | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Kareler toplamı | F | Anlamlılık |
|-------------------|-----------------|---------------------|-----------------|-------|------------|
| İki grup arasında | 4,042 | 2 | 2,021 | 5,178 | ,007 |
| Gruplar içinde | 65,185 | 167 | ,390 | | |
| Toplam | 69,227 | 169 | | | |

Tablo 78. Duncan Testi

| Eğitim | N | 1 | 2 |
|--------------------|-----|------|------|
| Lisansüstü | 13 | 3,40 | |
| Önlisans ve Lisans | 124 | 3,54 | |
| Lise ve altı | 33 | | 3,90 |
| Sig. | | ,43 | 1,00 |

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

A. SONUÇLAR

İnsanlar doğası gereği farklılıklara sahiptir. Bu farklılıklar sahip oldukları manevi değerlerde de görülmektedir. Farklı manevi değerlere sahip olan insanların farklılıkları yönetme konusundaki yaklaşımları yapılmış olan bu çalışmada detaylı bir şekilde incelenmiştir. Çalışma hayatında örgüt içerisindeki farklı çalışanların birlikte çalışma zorunlulukları göz önüne alındığında çatışmaları ve gerginlikleri dengede tutmak için manevi değerlerin etkileri bu çalışmada incelenmiştir. Manevi değerlerin farklılıkların yönetimi üzerindeki etkisinin temel alındığı bu çalışmada demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma kademesi, kıdem) de farklılıkların yönetimi üzerindeki etkilerine yer verilmiştir. Bu çalışmada manevi değerler ve demografik değişkenlerden yola çıkarak farklılıkların yönetimi algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği konusu incelenmiştir.

Çalışma bir vaka çalışması olup Gaziantep ilindeki GASKİ idari kadrosu temel alınmıştır. Çalışmaya dâhil edilen 190 kişiden 170'i geri dönüş sağlamıştır. Anketlerin cevaplanma oranı %89,47 olarak hesaplanmıştır. Bu oran kütleli temsil için yeterli görülmüştür. Araştırmada veri toplamak amacıyla farklılıklar yönetimi algılarını ölçmek üzere Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen ve orijinali 30 maddeden oluşan "Farklılıklar Yönetimi Ölçeği" ve katılımcıların manevi değerlerini ölçmek üzere Kwestionariusz Samoopisu'nun orijinali 20 maddeden oluşan "Manevi Değerler Ölçeği" kullanılmıştır. "Farklılıklar Yönetimi Ölçeği" içinde yer alan 16 madde pilot araştırma uygulaması sonucunda çalışmadan çıkarılmış ve geriye kalan 14 madde ile asıl çalışma yapılmıştır. "Manevi Değerler Ölçeği" içinde yer alan maddelerden ise 10 madde pilot araştırma uygulaması sonucunda çalışmadan çıkarılmış ve geriye kalan 10 madde ile asıl çalışma yapılmıştır. Pilot araştırma uygulaması sonucunda ölçüm araçlarındaki ifadeler daha anlaşılır hale getirilmiş ve katılımcının ölçeği doldururken daha sağlıklı yanıtlar vermesi sağlanmıştır.

Asıl çalışmada ön analizler yapıldıktan sonra bir takım bulgular edinilmiştir. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin puanları ile Manevi Değerler Ölçeğinin puanları arasındaki ilişkiler basit doğrusal regresyon analiziyle incelenmiş olup çalışmanın temel hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir deyişle manevi değerleri daha güçlü olan çalışanların farklılıkları yönetme konusundaki hassasiyet ve algısı manevi değerleri güçlü olmayan çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Kurumlarda çalışanlar arasındaki farklılıkların yönetilmesinin bir avantaj olduğuna çalışmada değinilmiştir. Bu avantajın yakalanabilmesi için bu çalışma sonucunda manevi değerleri güçlü olan çalışanlara ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında demografik değişkenlerin etkisinde çalışanların farklılıkların yönetimi algı düzeylerindeki anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmeye yönelik beş hipotez kurulmuştur. Kurulan ilk hipotez yaş ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Yapılan çalışma neticesinde iş görenlerin yaşı ile farklılıkların yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu nedenle alternatif hipotezi reddedilmiştir.

İkinci hipotez cinsiyet ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Yapılan çalışma neticesinde iş görenlerin cinsiyet ile farklılıkların yönetimi puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle H_0 kabul edilerek H_1 reddedilmiştir.

Kurulan bir diğer hipotez statü ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Yapılan çalışma neticesinde statü grupları arasında anlamlı farklılık yoktur sonucuna varılmıştır. H_1 hipotezi reddedilerek H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Yönetici kademesi ile farklılıkların yönetimi ilişkisine dayanan bir diğer hipotezde çalışma kıdemi grupları arasında anlamlı farklılık yoktur sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, H_0 hipotezinin reddedilmesinde başarı sağlanamamış ve alternatif hipotez reddedilmiştir.

Son hipotezde ise iş görenlerin eğitim ile farklılıkların yönetimi ilişkisine dayanmaktadır. Eğitim grupları ile farklılıkların yönetimi puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Alternatif hipotez kabul edilmiştir.

İkinci modeller grubunda demografik değişkenlerin farklılıklar yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu demografik değişkenlerin farklılıklar yönetimi üzerindeki etkilerinin de birbirinden farklı oldukları tespit edilmiştir.

Bu çalışma sonucunda ulaşılan bilgi ve bulgular genelleme yapabilmek için yetersizdir. Ancak söz konusu çalışmanın diğer çalışmalar için farklılıkların yönetimi ve manevi değerler kavramsal yapılarını zenginleştirdiğini ileri sürmek mümkündür.

B. ÖNERİLER

Yapılan literatür incelemelerinde farklılıklar yönetimi ve manevi değerler ile ilgili çok kısıtlı kaynak ve bilgiye rastlanmıştır. Ayrıca konunun birlikte ele alındığı hiçbir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu yönden bakıldığında iki kavramı da daha iyi tanımlayabilmek ve araştırmak için araştırmada ortaya konan kriterlere dayalı olarak daha fazla çalışma yapılmasını gerekmektedir. Böyle yapılması durumunda, sosyal bilim araştırmaları için daha kabul edilebilir olacaktır.

Konu geniş bir açıdan değerlendirildiğinde karmaşık ve çok değişkenli olabilmektedir. Çeşitli sınıflandırmalar sayesinde konunun anlaşılır hale gelmesi sağlanmıştır. En basit haliyle farklılıkların yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda atılacak ilk adımlardan biri manevi değerlerin araştırılması olmalıdır. İnsan kaynaklarının stratejik insan kaynaklarına evirildiği bu dönemde insan kaynağını avantaja çevirebilmek için insan kaynakları uygulamalarında farklılıklar yönetimine daha fazla yer verilmelidir.

Bu çalışma sadece hizmet sektöründe bir vaka çalışması olarak yapılmıştır. Bu nedenle çalışmanın sonuçları bir genelleme yapılmasına uygun değildir. Konuyla alakalı yapılacak daha kapsamlı çalışmalar neticesinde genelleme yapılabilecek sonuçlar elde edilebilir. Yapılması planlanacak bu konuyla alakalı çalışmalarda bu husus dikkate alınmalıdır.

Son yıllarda konu ile ilgili geliştirilen araştırmalardaki genel görünüm, farklılıkları yönetmenin kurumların altyapısını zenginleştirme yönündedir. Bu nedenle çeşitli disiplinlerden destek almak, farklı kavramsal yapılarla birlikte konuyu değerlendirmek gerekmektedir. Farklı disiplinlerle birlikte yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda süreç içerisinde farklılıkların yönetiminin etki alanlarını saptanması sağlanacaktır. Bu sebeple bir

öneri olarak farklılıklar yönetiminin diğer kesişim alanlarıyla beraber çalışması gerektiği olacaktır.

Farklı sektörlerde farklılıkların yönetimi uygulamalarının yapılması ile sektörün kendine özgü dinamiklerin göz önünde bulundurularak hangi konularda birbirinden ayrıştığının saptanması gerekmektedir. Eleştiriler bir yaklaşımla konunun incelenmesi diğer yapılacak çalışmalar için önem teşkil etmektedir.

Son olarak farklılıklara saygı duyulması gerekir ve farklılıkların hafızalarda yerleşmiş kalıplarından kurtulup manevi değerlerle yaklaşım gösterilen çalışmalar yapılması, konunun üzerine yapılacak araştırmalar açısından çok daha sağlıklı olacaktır.

EKLER



**T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 65836846-300
Konu : Etik Onayı

Sayın Merve ÖZABUŞ,

İlgi: 01.06.2017 tarihli yazınız.

İlgi yazınız ile "Manevi Değerlerin Farklılıklar Yönetimi Üzerindeki Etkisi" başlıklı tez çalışmasında kullanılmak üzere, Büyükşehirmece Belediyesi'nin idari kadrosuna uygulamayı önerdiğiniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen tez araştırmanız, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, projede etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen tez araştırmasının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Özgür ÇENGEL
Rektör Yardımcısı

Tarih: 15.06.2017 11:50
Sayı: 65836846-300-E.00000053453
53453





Değerli Katılımcı,

Bu anket İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yöneticiliği Ana Bilim Dalında yapmakta olduğum Yüksek Lisans Tezi kapsamında hazırlanmıştır. Çalışma bilimsel bir nitelik taşıdığından uygulayıcı kişilere ve işletmeye ait bilgiler gizli tutulacaktır. Lütfen anket formundaki soru ve ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra kendinize en uygun olan şıkkı işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından önemlidir. İstenildiği takdirde araştırmacıya ulaşmak suretiyle çalışma sonuçlarından haberdar olabilirsiniz. Anket formunu doldurmanız halinde araştırmaya gönüllü olarak katıldığınız varsayılacaktır.

Verdiğiniz katkıya ve gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Merve Özabus
İstanbul Ticaret Üniversitesi
0537 221 78 33 merveozabus@hotmail.com

Danışman: Prof. Dr. Hüner Şencan
İstanbul Ticaret Üniversitesi
hsencan@iticu.edu.tr

1. Yaşınız

- a) 18 – 30 yaş (1)
 b) 31 – 40 yaş (2)
 c) 41 ve üzeri (3)

2. Statünüz

- a) Yönetici Değilim (1)
 b) Yöneticiyim (2)

3. Eğer Yöneticiseniz

- a) Üst Kademe Yöneticisi . (1)
 b) Orta Kademe Yöneticisi (2)
 c) Alt Kademe Yöneticisi . (3)

4. Bu iş yerindeki kıdeminiz

- a) 3 yıldan az (1)
 b) 3 – 7 yıl arası (2)
 c) 8 ve daha fazla yıl (3)

5. Eğitim Durumunuz

- a) Lise ve altı..... (1)
 b) Ön Lisans ve Lisans (2)
 c) Lisansüstü (3)

Lütfen aşağıdaki ifadelerde uygun olan şıkkın üzerine çarpı işareti koyunuz.

Sizin için, kurumunuzdaki yöneticileriniz veya işletmeniz için....

H.DD = Hiç Doğru Değil; **DD** = Doğru Değil; **?** = Kararsızım;
DOĞ = Doğru; **Ç.DOĞ** = Çok Doğru

| | Çok DOĞ | DOĞ | ? | Doğ. Değil | Hiç D.Değ il |
|--|------------|-----|-----|---------------|--------------------|
| 1. Sorunları çözerken iş arkadaşlarımla farklı deneyimlerinden yararlanmaya özen gösteririm. | () | () | () | () | () |
| 2. Her zaman empati yapmaya çalışırım. | () | () | () | () | () |
| 3. Dünyayı kendime dost hissederim. | () | () | () | () | () |

| | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 4. İş arkadaşlarımla bilgi ve becerilerimi geliştirmeye çabalarına destek veririm. | () | () | () | () | () |
| 5. Diğerleriyle ilişkilerimde "anlayışlı olmaya" özen gösteririm. | () | () | () | () | () |
| 6. Kurumumuzdaki yöneticiler, siyasi görüşleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yapmazlar. | () | () | () | () | () |
| 7. Sesimi dinler, "uyum ve ahengi" bulmaya çalışırım. | () | () | () | () | () |
| 8. Çevremdeki insanları kendime dost görürüm. | () | () | () | () | () |
| 9. Kendimi "anlamaya" çalışırım. | () | () | () | () | () |
| 10. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri ortamları yaratırlar. | () | () | () | () | () |
| 11. Sevgi yönelimliyimdir. | () | () | () | () | () |
| 12. Kurumumuzdaki yöneticiler, farklı kültürel değerlerden kaynaklanan çatışmaları çözmeye önem verirler. | () | () | () | () | () |
| 13. Kendimi yükseltmeye ve geliştirmeye çalışırım. | () | () | () | () | () |
| 14. Kurumumuzdaki yöneticiler, kişilerarası çatışmaları çözmek için etkin çaba harcarlar. | () | () | () | () | () |
| 15. İş arkadaşlarımla farklı düşünme eğilimlerini hoşgörüle karşılarım. | () | () | () | () | () |
| 16. Zihnimi açmaya ve hayatı daha iyi anlamaya çalışırım. | () | () | () | () | () |
| 17. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanları değerlendirirken, sadece gösterdikleri başarıya bakarlar. | () | () | () | () | () |
| 18. Başkalarına yardım etmeye önem veririm. | () | () | () | () | () |
| 19. Kurumumuzdaki yöneticiler, önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini kesinlikle dikkate alırlar. | () | () | () | () | () |
| 20. Sabırlı ve hoşgörülü bir kişiyimdir. | () | () | () | () | () |
| 21. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanların getirdikleri değişiklik önerilerine olumlu yaklaşır. | () | () | () | () | () |
| 22. Çevreme karşı "anlayışlı" olmaya çalışırım. | () | () | () | () | () |
| 23. Kurumumuzdaki yöneticiler, işleri çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütürler. | () | () | () | () | () |

| | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 24. Hayatı “anlamaya çalışmak” benim için çok önemlidir. | () | () | () | () | () |
| 25. Kurumuzda çalışan personel, ikna olduklarında davranışlarını rahatlıkla olumlu yönde değiştirirler. | () | () | () | () | () |
| 26. Meslektaşlarımın farklı bilgi ve becerilerini önemserim. | () | () | () | () | () |
| 27. Kurumumuzdaki yöneticiler, statü farklılıklarına dayanan yapay ayrımlara izin vermezler. | () | () | () | () | () |
| 28. Meslektaşlarımın arasındaki davranış farklılıklarını normal karşılarım. | () | () | () | () | () |
| 29. Kurumumuzdaki yöneticiler, ödül ve ceza sisteminin bütün çalışanlara eşit uygulanması konusunda duyarlıdır. | () | () | () | () | () |
| 30. Kurumumuzda çalışanlar duyarlı olunan konularda dikkatli konuşurlar. | () | () | () | () | () |
| 31. Kurumumuzdaki yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren personelin davranışlarını hoşgörüle karşılarlar. | () | () | () | () | () |
| 32. İçimde “derin bir barış” hissedirim. | () | () | () | () | () |
| 33. Kurumumuzdaki yöneticiler, amaç ve hedefleri gerçekleştirirken farklı becerilere sahip kişilere görev ve rol vermeye çalışırlar. | () | () | () | () | () |
| 34. Kurumumuzdaki personel birbirlerinin farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar. | () | () | () | () | () |
| 35. Hayatım “barış ve sevinç” içindedir. | () | () | () | () | () |
| 36. Kurumumuzdaki yöneticiler çalışanların olanaklardan eşit oranda yararlanmalarına önem verirler. | () | () | () | () | () |
| 37. Kurumumuzdaki yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayırımı yapılmasına izin vermezler. | () | () | () | () | () |
| 38. Kurumumuzdaki yöneticiler, görevlendirmelerde çalışanlara adil davranırlar. | () | () | () | () | () |
| 39. Kurumumuzda çalışan personel birbirlerinin farklı görüşlerini anlayışla karşılarlar. | () | () | () | () | () |
| 40. Kurumumuzdaki yöneticiler, herhangi bir konuda personelin farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar. | () | () | () | () | () |
| 41. Kurumuzda çalışan personel farklı kişilik yapıları içinde birbirleriyle rahatça iletişim kurarlar. | () | () | () | () | () |

İlginize Teşekkür Ederiz.

KAYNAKÇA

- Akan, M., & Kanık, İ. (2018). Farklılıkların Yönetiminin Örgüt Kültürüne Olan Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Hizmet Sektöründeki Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 4(2), 657-674.
- Akgül, P. D., & Çevik, O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri-SPSS'de İşletme Yöntemi Uygulamaları*. Ankara: Kişisel Yayılar.
- Alaylıoğlu, R., & Oğuzkan, A. F. (1976). *Ansiklopedik Eğitim Sözlüğü*. İstanbul: İnkılap ve Aka Yayıncılık.
- Aydın, P. D., & Gürler, Ş. A. (2012). *Okuda Değerler Eğitimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ayverdi, İ. (2005). *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: Kubbealtı.
- Balay, R., & Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46.
- Barutçugil, P. D. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bassett-Jones, N., Brown, R. B., & Cornelius, N. (2007). Delivering Effective Diversity Management Through Effective Structures. *Systems Research and Behavioral Science*, 24(1), 59-67.
- Boztilki, M., & Ardiç, E. (2017). Maneviyat ve Sağlık. *JAREN Hemşirelik Akademik Araştırma Dergisi*(3), 39-45.
- Budak, P. D. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bütüner, O. (2011). İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma . *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İzmir, İzmir, Türkiye.
- Büyüköztürk, Y. D. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*(32), 470-483.
- Cürçani, S. Ş. (1997). *Arapça - Türkçe Terimler Sözlüğü - Kitabı't - Ta'rifat*. İstanbul: Bahar Yayınları.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339-344.

- Çeçen, A. R. (2008). Üniversite Öğrencilerinde Yaşam Doyumunu Yordamada Bireysel Bütünlük (Tutarlılık) Duygusu, Aile Bütünlük Duygusu ve Benlik Saygısı. *Journal of Theory and Practice in Education*, 4(1), 19-30.
- Dağdelen, İ. (2005, Mayıs). *Mevzuat Dergisi*. Kasım 1, 2018 tarihinde www.mevzuatdergisi.com: <https://www.mevzuatdergisi.com/2005/05a/06.htm#> adresinden alındı
- Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 1-28.
- Demirkapı, E. Ş. (2013). Çocukluk Çağı Travmalarının Duygu Düzenleme ve Kimlik Gelişimine Etkisi ve Bunların Psikopatolojiler ile İlişkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*. Aydın, Aydın, Türkiye.
- Deniz, M. E., Arslan, C., Özyeşil, Z., & İzmirli, M. (2012). Öz-Anlayış, Yaşam Doyumu, Negatif ve Pozitif Duygu: Türk ve Diğer Ülke Üniversite Öğrencileri Arasında Bir Karşılaştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(23), 428-446.
- Dereli, Y. D. (2007). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Dilmaç, B., Bozgeyikli, H., & Çıkkılı, Y. (2008). Öğretmen Adaylarının Değer Algılarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(16), 69-91.
- Dilmaç, D. D., & Topuz, A. G. (2017). Erken Çocukluk Döneminde Değerlerin Öğretilmesinde Sanat Eğitiminin rolü. *The Journal of Academic Social Science Studies*(63), 39-49.
- Direk, D. Y. (2006). Sosyo-Kültürel Yapının Konut Oluşumuna Etkisi: Diyarbakır Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 105-113.
- Düzgüner, S. (2013). Maneviyat Algısı ve Digerkamlıkla İlişkisi (Kan Bağışi Örneğinde Türkiye ve Amerika Karşılaştırmalı Nitel Bir Araştıma). *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Konya, Konya, Türkiye: Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Emmons, R. A. (2000). Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 3-26.
- Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdem, M., & Kesgin, B. (2017). Manevi Destek Uygulayıcılarının Manevi Destek Hizmetlerine İlişkin Görüşleri. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*(15), 124-140.
- Erdoğan, Y., Bayram, S., & Deniz, L. (2007). Web tabanlı öğretim tutum ölçeği:Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1-14.

- Ergül, H. F., & Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Geçerlilik, Güvenilirlik Çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*(22), 298-312.
- Ersoy, E. G., & Köşger, F. (2016). Empati: Tanımı ve Önemi. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 38.
- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Güneş, A. (2018). Manevi-İnsani Değerler Eğilim Ölçeği (MİDO): Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 1354-1360.
- Gürel, A. (2006). *İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli, Denizli, Türkiye: Pamukkale Üniversitesi.
- Güven, S. (2013). İlköğretim Ders Programlarının Öğrenciye Kazandırılması Hedeflenen Değerler Açısından İncelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013(14), 355-374.
- Hardt, J., Schultz, S., Xander, C., Becker, G., & Dragan, M. (2012). The Spirituality Questionnaire: Core Dimensions of Spirituality. *PSYCH Journal*, 3(1), 116-122.
- Horozcu, Ü. (2010). Tecrubi Araştırmalar Işığında Dindarlık ve Maneviyat ile Ruhsal ve Bedensel Sağlık Arasındaki İlişki. *Milel ve Nihal İnanç, Kültür ve Mitoloji Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 209-236.
- Hüdaverdi, B., & Bardakçı, S. (2017). İlköğretim Öğrencilerine Yönelik Sınıf İçi Etkinlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(4), 939-956.
- İnce, M., Gül, H., Candan, H., & Çakıcı, A. B. (2015). Örgütlerde Sınırlandırıcı Yada Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi. *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*(12), 292-321.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). *İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım.
- Kahveci, Y. D. (2009). Lafız Mana İlişkisi Bağlamında İşaretin Delaleti. *İslam Hukuku Araştırmaları Dergisi*(14), 185-202.
- Keskin, Y., & Öğretici, B. (2013). Sosyal Bilgiler Dersinde "Duyarlılık" Değerinin Etkinlikler Yoluyla Kazandırılması: Nitel Bir Araştırma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(25), 143-181.
- Kılıç, Y. K. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 20-35.
- Kimter, Ç. Y. (2013). Din ve Maneviyatı Kavramlaştırma: Birleşme ve Ayrılma Noktaları. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*(3), 85-118.
- Köse, E. (2017). Yöneticilerin Karar Verme Yetkinliğinin Yönetimsel Performans Üzerindeki Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? *PSYCHOLOGICAL SCIENCE IN THE PUBLIC INTEREST*, 6(2), 31-55.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetimsel Politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53.
- Namlu, A. G. (2004). Bilisötesi Öğrenme Stratejileri Ölçme Aracının Gelistirilmesi:Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 123-136.
- Okat, B. (2010). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi Ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım. İzmir, Türkiye.
- Öncül, R. (2000). *Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü*. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Özan, D. B., & Polat, A. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları (Muş İli Örneği). *e-International Journal of Educational Research*, 4(4), 55-77.
- Özğüven, P. D. (1994). *Psikolojik Testler*. Ankara: Psikolojik Danışma Rehberlik Eğitim Merkezi (PEDREM).
- Özkaya, M. Ö., Özbilgin, M., & Şengül, C. M. (2008). Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(19), 359-374.
- Polat, S. (2012). Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1397-1418.
- Püsküllüoğlu, A. (2004). *Arkadaş Türkçe Sözlük*. Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Rio, C. D., White, L. J., & Baş, (. S. (2016). Maneviyatı Dindarlıktan Ayırmak: Hilomorfik Bir Bakış Açısı. *Tasavvuf İlimi ve Akademik Araştırma Dergisi*(37), 73-113.
- Roberson, Q. M. (2004). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion. *The CAHRS Working Paper Series*, 1-31.
- Sardarov, E. (2012). Tutum ve Davranış. *Dokuz Eylül Üniversitesi*. İzmir, İzmir, Türkiye.
- Savaşkan, V., & Arslan, M. A. (2015). Kimlik Oluşturmada Milli ve Manevi Değerlerin Türk Edebiyatı Program ve Ders Kitaplarındaki Yeri. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(2), 363-374.
- Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 296-315.
- Sezerler, H., & Tonus, H. Z. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Farklılıkların Yönetimi: Türkiye Yazını. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(17), 1-13.

- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 65-96.
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Şubatlı, T. (2018, Mart 8). *İşte Kadınlar*. Ekime 26, 2018 tarihinde www.istekadinlar.com:
<https://www.istekadinlar.com/gundem/tuik-istatistiklerle-kadin-2017-verilerini-acikladi-h2275.html> adresinden alındı
- Tarhan, N. (2012, 12 28). *Nevzat Tarhan*. Kasım 10, 2018 tarihinde www.nevzattarhan.com:
<https://www.nevzattarhan.com/guven.html> adresinden alındı
- Taymur, İ., & Türkçapar, M. H. (2012). Kişilik: Tanımı, Sınıflaması ve Değerlendirmesi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(2), 154-177.
- Topsakal, H. R., & Çelik, İ. (1996). *Örnekleriyle Türkçe Sözlük*. Ankara: MEB Yayınları.
- Tozkoparan, G. (2013). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 189-231.
- Tozkoparan, Y. G., & Vatanserver, Y. Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(21), 89-109.
- Türk Dil Kurumu*. (2018, Ekim 20). 2018 tarihinde www.tdk.gov.tr:
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bd4a33ea29a56.89872863 adresinden alındı
- Türk Dil Kurumu*. (2018, Ekim 20). 2018 tarihinde www.tdk.gov.tr:
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bd4a4cf306007.67012447 adresinden alındı
- Türk Dil Kurumu*. (2018, Kasım 10). Kasım 10, 2018 tarihinde www.tdk.gov.tr:
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5be7349e767dc5.51646934 adresinden alındı
- Türkiye İstatistik Kurumu*. (2017, Eylül 27). Ekim 28, 2018 tarihinde www.tuik.gov.tr:
<http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=24640> adresinden alındı
- Usta, Ö. Ç., & Bayraktar, O. (2017). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(2), 68-78.

- Vurgun, Y. D., & Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- www.luggat.com*. (2018, Kasım). Kasım 2018 tarihinde *www.luggat.com*:
<https://www.luggat.com/index.php#ceviri> adresinden alındı
- Yağbasanlar, P. D. (2017). Kavramsal Bir Bakış: Öz-Şefkat. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 88-101.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. *KMU İİBF Dergisi*(16), 100-131.
- Yeşiltaş, M., Arslan, Ö. E., & Temizkan, R. (2012). İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 94-117.
- Yetgin, S. (2016, Haziran). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Giresun İlinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme. Mersin, Türkiye.