

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Gamze ŞAHİN

Yüksek Lisans Tezi

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ

2019

**T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Gamze ŞAHİN

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: DOÇ.DR. SÜLEYMAN AHMET MENTEŞ

TEKİRDAĞ-2019

Her hakkı saklıdır.

T.C.
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

..... tarafından hazırlanan
konulu YÜKSEK LİSANS/DOKTORA Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca günü saat
.....'da yapılmış olup, tezin* OYBİRLİĞİ /
OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA

.....
*Jüri üyelerinin teze ilgili karar açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine / Reddine"
seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

ÖZET

Kurum, Enstitü, : Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
ABD : Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Tez /Proje : Farklılıkların Yönetiminin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi Ve Bir
Başlığı Uygulama
Tez/ProjeYazarı : Gamze Şahin
Tez/Proje : Doç. Dr.S. Ahmet Menteş
Danışmanı
Tez/Proje Türü, Yılı: Yüksek Lisans Tezi /2019
Sayfa Sayısı : 113

Değişmekte ve gelişmekte olan küresel piyasalarda insan gün geçtikçe daha önemli bir unsur haline gelmektedir. Sıradan ve monoton bir düşünce yapısının aksine fark yaratmaya odaklı bir gelişim söz konusudur. Bu gelişimi, örgüt içerisinde yer alan farklılıklara yönelmekle gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Her farklılık, işletme içerisinde farklı bir yaklaşım ve düşünce akımı sağlamaktadır.

İşletmeler, başarısını arttırabilmek için farklılıklara açık olmakla yetinmemeli ve bu durumu örgüt içerisinde kültür haline getirmelidir. Farklı bakış açıları yenilik getirmektedir, işletmeyi iyileştirmekte ve yükseltmektedir. Örgüt içinde farklılıkların yönetilmesi işletmelere birçok avantaj sağlar. Farklılıkların yönetimi, örgüt yapısını esnek bir hale getirerek karar almada ve sorunların çözümünde büyük rol oynamaktadır. Farklılıklar etkin yönetilmediğinde, çalışanlar ve yöneticiler arasında ön yargılardan kaynaklı çatışmalar ortaya çıkmakta ve tehdit olarak algılanabilmektedir. Bu çatışmaların önüne geçmek ve farklılıklara karşı olan olumsuz tutumları ortadan kaldırmak için örgüt içerisinde düzenlemelere gitmek gerekmektedir. Oluşturulacak yazılı ve yazısız kurallar ile bu düzenlemeleri kültür haline getirmek mümkün olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Farklılık, Örgüt Kültürü, Farklılık Yönetimi

ABSTRACT

Institution, Institute, : Tekirdağ Namık Kemal University, Institute of Social Sciences,
Department : Management and Organization Department

Title : The Effect Of Differences on Organizational Culture and An Application

Author : Gamze Şahin

Adviser : Assoc. Prof. S. Ahmet Menteş

Type of : MA Thesis /2019

Thesis/Project, Year

Total Number of Pages : 113

In changing and developing global markets, people are becoming more and more important. Contrary to ordinary and monotonous thinking, there is a development focused on making a difference. It is possible to realize this development by turning to the differences within the organization. Each difference provides a different approach and current of thought within the enterprise.

Businesses should not confine with being open to differences to increase success, it should turn this into a culture within the organization. Managing differences within the organization provides businesses with many advantages. Diversity management plays a major role in decision-making and problem solving by making the organizational structure flexible. When differences are not managed effectively, conflicts arising from prejudices between employees and managers arise and can be perceived as threats. In order to prevent these conflicts and eliminate negative attitudes towards differences, it is necessary to make arrangements within the organization. With written and unwritten rules to be created, it is possible to transform these arrangements into culture.

Key Words: Organization Diversity, Organization Culture, Management of Differences.

ÖNSÖZ

Bu çalışma, işletmeler için bir çatışma sebebi ve bastırılması gereken bir unsur olarak görülen farklıların, örgüt kültürü üzerine etkisi olup olmadığını araştırmaktadır. Bu amaçla, İzmir'in Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren Gıda, Demir-Çelik Yan Sanayi, Ticari İşletmeler, Makine İmalatı Sanayi, Kimya Sanayi, Plastik Sanayi sektörlerinde çalışanların farklılıklara ve örgüt kültürüne yönelik algılamalarını, farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne etkisi incelenmiştir.

Bu çalışmada emeği geçen desteğini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Süleyman Ahmet Menteş'e, her anımda varlığıyla bana güç veren sevgili aileme ve ailem olan kıymetli arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

İçindekiler

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
GRAFİKLER LİSTESİ	x
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
1. FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	2
1.1.FARKLILIK KAVRAMININ TANIMI, BOYUTLARI VE NEDENLERİ.....	2
1.1.1.Farklılığın Tanımı	2
1.1.2.Farklılığın Boyutları.....	4
1.1.3.Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri	6
1.1.3.1.Demografik Nedenler	6
1.1.3.2.Sosyo-Kültürel Nedenler	9
1.1.3.3.Kişisel Nedenler.....	10
1.1.3.4.Örgütsel Koşullar	11
1.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	12

1.2.1.Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Tanımlar	12
1.2.2.Farklılıkların Yönetiminin Önemi	14
1.3.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ	15
1.4.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ İLK MODELLER.....	16
1.4.1.R. Roosevelt Thomas'ın Modeli	17
1.4.2.Taylor Cox 'un Modeli.....	18
1.4.3.Garry Powell'ın Modeli	18
1.4.4.Robert Golembiewski'nin Modeli	19
1.5.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ (SÜREÇ ODAKLI) ARA MODELLER	19
1.5.1.Thomas ve Ely Modeli	20
1.5.2.Taylor Cox 'un Gözden Geçirilmiş Modeli	20
1.5.3.Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli	21
1.6.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	21
1.6.1.Farklılıkların Yönetiminin Avantajları	22
1.6.1.1.Farklılıkların Yönetiminin Bireysel Avantajları.....	22
1.6.1.2.Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Avantajları	23
1.7.1.3.Farklılıkların Yönetiminin Toplumsal Avantajları	23
1.7.2.Farklılıkların Yönetiminin Dezavantajları	24
İKİNCİ BÖLÜM	25
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİSİ	25
2.1.GENEL ANLAMDA KÜLTÜR KAVRAMI	25
2.1.1.Kültür Kavramı ve Tanımı	25
2.1.2.Kültürün Özellikleri	26

2.1.3.Kültür Çeşitleri	27
2.1.4.Kültürü Oluşturan Faktörler	28
2.1.5.Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi	29
2.2.ÖRGÜTLERE KÜLTÜREL AÇIDAN BAKIŞ.....	30
2.2.1.Örgüt Kavramı	30
2.2.2.Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	31
2.3.GENEL OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	32
2.3.1.Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi.....	33
2.3.2.Örgüt Kültürünün Özellikleri	35
2.3.3.Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler	35
2.4.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ VE ETKİSİ.....	37
2.5.ÖRGÜTLERDE FARKLILIK STRATEJİLERİ OLUŞTURMAK	39
2.5.1.Farklılıklardan Kaçınmak	39
2.5.2.Farklılıkları Bastırmak	40
2.5.3.Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek	42
2.5.4.Farklılıkları Yaratıcı Kılmak	42
2.7.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ	44
2.7.1.Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Hoşgörü Kültürüne Etkisi	45
2.7.2.Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Empatiye Etkisi	45
2.7.3.Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Demokratik Kültüre Etkisi	47
2.7.4.Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Sosyal İlişkilere Etkisi	48
2.7.5.Farklılıkların Yönetiminin Örgütün Stratejik Hedeflerine Etkisi	48
2.7.6.Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Güven Ortamına Etkisi	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	50

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	50
3.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	50
3.1.1.Araştırmanın Konusu.....	50
3.1.2.Araştırmanın Amacı.....	50
3.1.3.Araştırmanın Yöntemi.....	50
3.1.4.Araştırmanın Problem Cümlesi.....	51
3.1.5.Araştırmanın Hipotezleri.....	51
3.1.6.Verilerin Analizleri.....	52
3.2.BULGULAR.....	54
3.2.1.Demografik Bulgular.....	54
3.2.2.Farklılıkların Yönetimiyle İlgili Bulgular.....	59
3.2.3.Faktör Analizleri.....	68
3.2.4.Güvenilirlik Analizleri.....	73
3.2.5. Hipotezlerin Sorgulanması.....	73
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
KAYNAKÇA.....	86
EKLER.....	96

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Farklılığın Boyutları	5
Tablo 1.2 İşgücü İstatistikleri.....	7
Tablo 2. 1 Örgüt Kültürünün Farklılıkların Yönetimindeki Etkisi	38
Tablo 2. 2 Örgütlerde Farklılık Stratejileri	44
Tablo 3. 1 Farklılıkların yönetimini ölçmeye yönelik ölçek maddelerine verilen cevaplar	66
Tablo 3. 2 Örgüt kültürünü ölçmeye yönelik ölçek maddelerine verilen cevaplar.....	67
Tablo 3. 3 KMO ve Bartlett's test sonuçları.....	69
Tablo 3. 4 Faktör analizi açıklanan varyans tablosu	69
Tablo 3. 5 Alt boyutları oluşturan maddelerin faktör yükleri.....	70
Tablo 3. 6 KMO ve Bartlett's test sonuçları.....	71
Tablo 3. 7 Faktör analizi açıklanan varyans tablosu	71
Tablo 3. 8 Alt boyutları oluşturan maddelerin faktör yükleri.....	72
Tablo 3. 9 Farklılıkların yönetimi ölçeği güvenilirlik analizleri tablosu.....	73
Tablo 3. 10 Örgütsel kuralların varlığının, iş yerindeki eşitlik algısı arasındaki korelasyon analizi istatistikleri.....	74
Tablo 3. 11 Farklılıklara yönelik uygulamalar, iş yerindeki eşitlik algısı arasındaki korelasyon analizi istatistikleri.....	74
Tablo 3. 12 Örgütsel kuralların varlığının, iş yerindeki ötekileştirme algısı arasındaki ilişileşim analizi istatistikleri	75
Tablo 3. 13 Farklılıklara yönelik uygulamaların, iş yerindeki ötekileştirme algısı arasındaki korelasyon analizi istatistikleri.....	75
Tablo 3. 14 Çalışanların cinsiyetine göre farklılıkların yönetiminde, eşitlik algısı arasında yapılan t-testi istatistikleri.....	79
Tablo 3. 15 Çalışanların cinsiyetine göre farklılıkların yönetiminde, ötekileştirme algısı arasında yapılan t-testi istatistikleri.....	79

Tablo 3. 16 Çalışanların medeni durumuna göre farklılıkların yönetiminde, eşitlik algısı arasında yapılan t-testi istatistikleri	78
Tablo 3. 17 Çalışanların medeni durumuna göre farklılıkların yönetiminde, ötekileştirme algısı arasında yapılan t-testi istatistikleri.....	78
Tablo 3. 18 Çalışanların yaşına göre farklılıkların yönetiminde, eşitlik algısı arasında yapılan varyans analizi istatistikleri.....	79
Tablo 3. 19 Çalışanların yaşına göre farklılıkların yönetiminde, ötekileştirme algısı arasında yapılan varyans analizi istatistikleri	80
Tablo 3. 20 Çalışanların eğitime göre farklılıkların yönetiminde, eşitlik algısı arasında yapılan varyans analizi istatistikleri	80
Tablo 3. 21 Çalışanların eğitim durumuna göre farklılıkların yönetiminde, ötekileştirme algısı arasında yapılan varyans analizi istatistikleri	81

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3. 1 Yaş dağılımı.....	54
Grafik 3. 2 Cinsiyet dağılımı.....	55
Grafik 3. 3 Medeni durum.....	55
Grafik 3. 4 Eğitim durumu	56
Grafik 3. 5 Faaliyet gösterdiği sektör	57
Grafik 3. 6 Çalışan sayısı	58
Grafik 3. 7 Mesleğinizde çalışma süreniz	58
Grafik 3. 8 Aşağıdaki özelliklerden hangisi veya hangileri bir insanı diğerlerinden farklı yapar?.....	59
Grafik 3. 9 Hangi yönleri farklı olan bir kişi ile aynı çalışma ortamında olmayı istemezsiniz?.....	60
Grafik 3. 10 İş hayatı dışında hangi yönleri farklı olan kişilere uzak davranırsınız? .61	
Grafik 3. 11 İş hayatında farklı olduğunu düşündüğünüz kişilerin örgüte faydaları nelerdir?.....	62
Grafik 3. 12 Örgütlerde farklı yönleri olan kişiler hangi problemlerin çıkmasına sebep olurlar?.....	63
Grafik 3. 13 İşyerinde size benzeyen insanlarla çalışmanın faydaları ne olabilir?	64
Grafik 3. 14 Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın sakıncaları ne olabilir?	65

SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

TDK: Türk Dil Kurumu

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

IQ: Zihinsel Zekâ

EQ: Duygusal Zekâ

LGBT: Lezbiyen, Gey, Biseksüel ve Trans

GİRİŞ

Fark, birbirleriyle aynı veya benzer olmama durumudur. İnsanlar da doğuştan gelen fiziki ve karakteristik özellikler başta olmak üzere etkileşim içinde bulunduğu dış dünyanın da katkısıyla birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. İnsanları birbirinden ayıran temel noktaların başında cinsiyet, yaş, ırk, din, kültür, kişilik, fiziksel özellikler ve eğitim düzeyi gelmektedir. Bu özelliklerin tümü kişiyi diğerlerinden ayrı kılarak farklılık yaratmaktadır. Farklılıklar, bazen bir çatışma unsuru bazen de yenilik oluşturmaya yarayacak itici güç olarak hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Temeli farklılıkların yönetimi yaklaşımına dayanan bu durumlar işletmeler açısından avantaj veya dezavantaj olarak görülmektedir. Özellikle internetin yaygınlaşmasıyla sınırların neredeyse tümünün kalktığı ve küreselleşmenin arttığı günümüzde farklılıkların yönetiminin önemi de açıkça anlaşılmaktadır. Farklılıkların etkin yönetiminin; işletmenin gelişimi, büyümesi ve insan kaynağının kullanımını açısından işletmeye sağlayacağı yararların biliniyor olması kadar, etkin yönetilemediği durumlarda da ortaya çıkacak çatışma ve kaos ortamının işletmeye verebileceği zararlar da göz önünde olmaktadır. Bu çalışma ile farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne nasıl etki edeceğine dair bir uygulama yapılarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.FARKLILIK KAVRAMININ TANIMI, BOYUTLARI VE NEDENLERİ

1.1.1.Farklılığın Tanımı

Farklılık kelimesinin TDK'deki tanımı; farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık ve doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik olarak yapılmıştır (http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bc894091012.71400404, 22.10.2018). Temel anlamda farklılık bu şekilde tanımlanmış olsa da literatüre bakıldığında farklılık kavramının birden çok tanımı ile karşılaşılmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Farklılık, herhangi bir grup, topluluk veya örgüt içindeki insanların farklı kimlik, deneyim, inanç, yaş, cinsiyet, ırk, etnik grup, milliyet, din, sınıf, iş deneyimi, eğitim düzeyi, aile durumu, siyasal ve ekonomik eğilimlerinin bir karışımıdır (Balay ve Sağlam, 2004).

Farklılık kavramı dar ve geniş anlamli olarak tanımlanabilir. Dar anlamda farklılık, bir kurum içerisinde yer alan üyelerin yaş, etnik köken, eğitim ve cinsiyet gibi durumlarda birbirinden farklılık arz eden hal olarak tanımlanabilir. Geniş anlamda farklılık, demografik özellikler, sosyo-ekonomik durum, kişilik farklılıkları, iş yapma biçimleri, eğitim, iş görenin işletmedeki yönetsel pozisyonu vb. birçok unsuru kapsamaktadır (Aksu,2008).

Farklılık kavramının İngilizce karşılığı olan diversity sözcüğü ise Türkçe'ye iki anlamda çevrilmektedir. Bunlardan birincisi farklılık iken ikincisi çeşitliliktir. İki kavram çoğu zaman aynı anlama kullanılmasına karşın azda olsa anlam farklılığı vardır. Diversity kavramı farklılık olarak ele alındığında; farklı dinlerden, ırklardan, kültürlerden, uluslardan gelen kişilerin bilinmesi anlamı ortaya çıkar. Diversity kavramı çeşitlilik olarak ele alındığında ise; aynı cins topluluklarda cinsiyet, şişmanlık, şive vb. farklılaşmalar olarak anlamlandırılabilir (Çakır ve Erkan,2011).

Farklılıklar; “insanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler açısından var olan farklar” şeklinde tanımlanmaktadır. Bazı farklılık tanımları; etnik köken, ulusal köken, sınıf, din, öğrenme ve iletişim biçimi, doğum yeri ve meslek gibi değişik boyutları da kapsamaktadır (Sonnenschein, 1997).

Farklılıklar; kişiliklerden, tutum ve davranışlardan insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerden deneyim ve eğitim gibi kişisel birikimlere kadar ulaşan geniş bir kavramdır (Kılınç, 2009).

Memduhoğlu'nun tanımına göre ise fark; bir şeyleri, kimseleri birbirinden ayıran özellikler, ayrılıklar, başlıklar, ayırım; farklılık ise farklı olma durumu, benzemezlik anlamına gelmektedir (Memduhoğlu, 2008).

Koçel ise farklılığı farklılaşma olarak tanımlamıştır. Farklılaşma; organizasyondaki birimler arasındaki formel yapı farklılıkları ile bu birimlerde çalışanların zihni ve hissel yönetimlerini ifade etmektedir (Koçel,2007).

Cox' a göre farklılık konusu yoruma açık bir konudur çünkü sosyal ve kültürel hayatın içinde yer alan ve yer alması gerekli bir kavram bütünüdür. Farklılık konusu aslında insanlar arasında fark taşımamakta, hatta cinsiyet ve ırk farklılıklarıyla sınırlandırılmayacak kadar dar bir kavram şeklinde değildir. Farklılık, belirli bir örgütsel yapıda veya toplumda birlikte yaşayan insanlar arasındaki sosyal ve kültürel kimliklerin çeşitlendirilmesidir (Cox, 2001).

Barutçugil'in farklılık tanımından ise “farklılık başkalarından beklentisi olan, belli bir inanca, tutum ve davranışa sahip olan tüm insanlarla ilgili bir konudur” ifadesi ile anlaşılmaktadır (Barutçugil, 2004).

1.1.2.Farklılığın Boyutları

Farklılıkları daha iyi anlayabilmek amacıyla araştırmacılar tarafından farklılıklar çeşitli boyutlarda ele alınmıştır. Bu boyutlar, doğuştan gelen ve sonrasında kazanılıp, zamanla değişebilen veya değiştirilebilen farklılıklardan oluşmaktadır.

Laden ve Rosener (1991 aktaran Mazur, 2010) farklılığı iki farklı boyut altında ele almıştır. Bunlar;

- Birincil boyuttaki farklılıklar; cinsiyet, etnik kökün, ırk, cinsel yönelim, yaş, zihinsel ve fiziksel yeteneklerden oluşmaktadır.
- İkincil boyuttaki farklılıklar; eğitim, coğrafya, din, dil, aile durumu, yaşam tarzı, iş tecrübesi, askerlik deneyimi, çalışılan işletmedeki rol, gelir düzeyi, iletişim tarzıdır.

Birincil boyuttaki farklılıklar doğuştan beri gelen farklılıklardır ve bu farklılıklar temel dünya görüşünü Őekillendirir. İkincil boyuttaki farklılıklar kişinin sonradan kazandığı ve zamanla değişime ve etkileşme uğrayabilen özelliklerdir (Mazur, 2010).

Bir diğer boyutlandırma ise Arredondo (2004 aktaran Rijamampianina ve Carmichael, 2005) tarafından üç boyutta yapılan sınıflandırmadır.

Tablo 1.1 Farklılığın Boyutları

Birincil Boyut	İkincil Boyut	Üçüncül Boyut
<ul style="list-style-type: none">• Irk,• Etnik Köken,• Cinsiyet,• Yaş,• Engellilik,	<ul style="list-style-type: none">• Din,• Kültür,• Cinsel yönelim,• Düşünme tarzı,• Coğrafya,• Aile durumu,• Yaşam tarzı,• Ekonomik durum,• Siyasi görüş,• İş deneyimi,• Eğitim,• Dil,• Milliyet,	<ul style="list-style-type: none">• İnançlar,• Kabuller/Varsayımlar,• Algılar,• Tutumlar,• Duygular,• Değerler,• Grup normları,

Kaynak: Rijamampianina ve Carmichael (2005). A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. Problems and Perspectives in Management, 1.

Yukarıda yapılan sınıflandırmadaki farklılıkların baskınlık durumları içlerinde yaşadıkları ortama göre değişkenlik gösterebilir. Örneğin; ırk bazen diğer toplumsal durum farklılığından daha çok baskın olabilirken, işletmelerde veya örgütlerde eğitimden daha az baskın olabilmektedir (Rijamampianina ve Carmichael, 2005).

Sürgevil'e göre; farklılığın boyutlarını "Birincil ve İkincil Farklılıklar" olmak üzere iki grup altında ele alınabilir. Farklılığın birincil boyutu farklı kimliklerin temelini oluşturan özellikleri temsil etmektedir. Bunlar; yaş, etnik köken, cinsiyet, zihinsel ve fiziksel yeterlilik, ırk ve cinsel yönelimdir. İkincil boyutu ise; değerleri, beklentileri ve deneyimleri şekillendirmektedir. İletişim tarzı, eğitim, ailevi durum, askerlik deneyimi, örgütteki rol ve çalışılan hiyerarşik kademe, din, ana dil, coğrafik konum, gelir düzeyi, iş deneyimi, çalışma tarzı ikincil boyut olarak ifade edilmektedir. (Sürgevil, 2010).

Salomon ve Schork, farklılığı iç boyutlar, dış boyutlar ve örgütsel boyutlar olmak üzere üç farklı boyutta açıklamaktadır.

(a) Farklılıkların iç boyutları; yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, cinsel tercih olarak belirtilmiştir. İç boyutlar, gözle görülebilen, diğerlerinin dikkatini çeken özelliklerden oluşmaktadır. Kişilerin bu boyut üzerinde kontrol imkânı oldukça sınırlıdır ya da yoktur. Aynı zamanda, iç boyutlar önyargı, ayrımcılık gibi tepkilere açık değişkenlerdir.

(b) Farklılıkların dış boyutları farklılıkların dış boyutlarının daha kişiselleşmiş değişkenleri kapsadığı söylene bilinmektedir. Kişilik, din, kültür, engellilik, eğitim farklılığı gibi değişkenler dış boyutlarıdır. Dış boyutlar, kişinin hayatı boyunca kazanılan ya da kaybedilen veya kişiyle uyumlu hale gelen, kişinin seçimleriyle benzer farklılıklardır.

(c) Farklılıkların örgütsel boyutları kişinin çalışma yaşamını alakadar eden değişkenlerdir. Bu boyutun bireyleri etkileme gücü daha zayıftır. Bu boyuttaki değişkenler örgütün bireye sağladığı gelir düzeyi, çalışma biçimleri, örgütsel rol ve statüdür. Örgütsel boyutlar işletme içinde birtakım farklılıklar gösterdiği gibi işletmeler arası da birtakım farklılıklara neden olabilir (Salomon ve Schork, 2003).

1.1.3.Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri

Farklılıkların ortaya çıkma nedenleri olarak; demografik nedenler, sosyo-kültürel nedenler, kişisel nedenler ve örgütsel koşullar incelenmektedir.

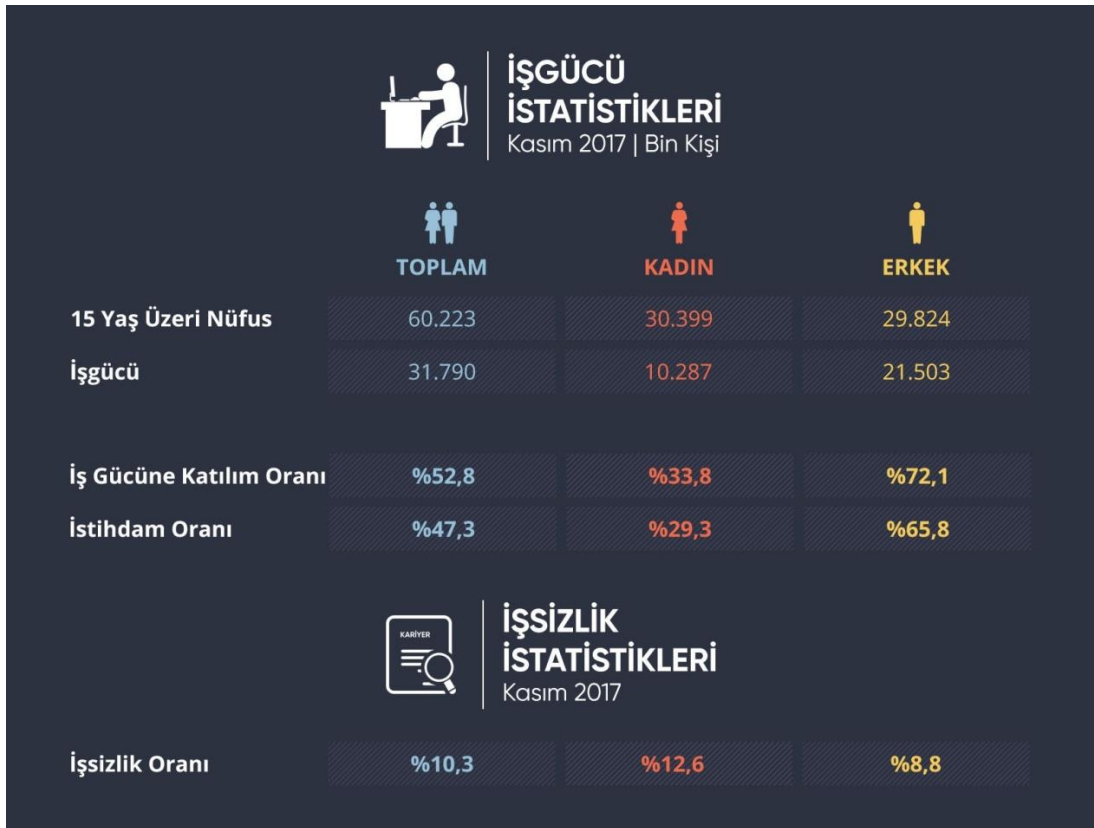
1.1.3.1.Demografik Nedenler

Örgütlerdeki farklılıkların demografik nedenlerine baktığımız zaman bu nedenler doğuştan gelen ve kişinin kendi isteği dışında olan özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Cinsiyet, yaş ve deneyim, ırk, cinsel tercih ve eğitim düzeyi gibi özellikleri kapsamaktadır.

Cinsiyet farklılıkları kavramı farklılıkların yönetimi içerisinde yer alan önemli bir konudur. Her geçen gün kadınların çalışma hayatına katılım oranları artmaktadır. Özellikle gelişmemiş veya gelişmekte olan veya da kültürel açıdan erkeklerin hâkim olduğu toplumlarda, çoğu meslek ve iş sadece erkelere özgüymüş gibi algılanabilmektedir. İşte tam da bu noktada bu önyargıların kırılması için ve kadınların yapılan yasal düzenlemeler ile alınan politik kararlar ile değiştirilen ve

hazırlanan bir örgüt ortamı ile çalışma yaşamında desteklenmeleri ve katılımlarının sağlanması için farklılıkların yönetimi kaçınılmazdır. Özellikle iş yaşamında kadınlara yapılan cinsiyet ayrımcılığı onların üst yönetimde yer almalarına engel olmaktadır (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007). Kadınlar işletmelerde üst kademelere yükselme aşamasında ciddi sorunlar yaşamaktadır. İşletme literatüründe bu durum cam tavan etkisi kavramıyla açıklanmaya çalışılmaktadır. Genellikle saklı tutulan cam tavan etkisi yönetim kadrolarındaki terfi istatistiklerine bakıldığında açıkça görülmektedir (Luthans, 1995).

Tablo 1.2 İşgücü İstatistikleri



Kaynak: <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri> (15.12.2018)

İnsanların kariyer ve yaşam süreçleri hemen hemen paralel bir şekilde ilerlemektedir. İnsanların yaşam evreleri dört bölümde sınıflandırılabilir. Kimlik oluşturma (16-25 yaş): Bireylerin kendi kararlarını almaya başladığı ve eğitim aldığı dönemdir. Kariyer oluşturma ve geliştirme (25-35 yaş): Bireylerin aldıkları eğitime uygun bir meslekte oldukları ve kariyer yaptıkları dönemdir. Yerleştirme ve kendini ayarlama (35-45 yaş): Bireylerin çevresi ile en az iletişim kurdukları evredir, işlerindeki en çok başarı bu evrede yakalanır ve kişiler tüm ilgi ve dikkatini işine vermiştir. Azalma (45 ve üstü yaş): Birey artık zirvededir, zihinsel ve fiziksel özelliklerde kapasite azalmış, motivasyon düşmüştür (Memduhoğlu, 2008).

Luthans'a göre ırk kavramı, bir topluluğun ya da bir örgütün etnik bileşimini ifade eder (Luthans, 1995). Irk, ABD gibi çok uluslu yapıdaki devletlerde yer alan örgütler için önemli bir farklılık olarak görülmektedir.

Son zamanlarda sıkça gündem gelen farklılık teşkil eden önemli konulardan bir diğerini de eşcinsellik kavramı oluşturmaktadır. Farklı cinsel yönelimler ve eğilimler sonucu ortaya çıkan bu kavram ile başta toplumsal yapı olmak üzere birçok alan etkilenmektedir. Aslında uzun yıllardır var olan ve baskı altında tutulan bu kesim son yıllarda özgürleşme hareketi içine girmişlerdir. Bu özgürleşme hareketine katılmalarına neden olan durumların başında; toplumsal çevre, sosyal ve iş hayatını başta olmak üzere her kesimden karşılaşılan tutumlar, dayatmalar, ayrımcılık ve dışlanma korkusu yer almaktadır. Bireyler başka özellikleri ile kabul edildiği gibi insanlar cinsel tercihlerinden ötürü ayrımcılığa maruz kalmamalıdır. Uluslararası Af Örgütü'nün çalışmaları, ayrımcılık yapmama ilkesine dayanmaktadır. Dünyanın her yerinde ayrımcılığa uğrayan topluluklarla çalışarak ayrımcı yasaları değiştirmek ve insanları korumak için mücadele etmektedir(<https://www.amnesty.org.tr/icerik/lgbti-haklari>, 04.12.2018).

Farklılığa ait önem arz eden konulardan bir tanesini de iş görenlerin almış olduğu farklı eğitim düzeyi oluşturmaktadır. Birçok ülkede son zamanlarda karşılaşılan önemli sorunlardan bir tanesini de işgücünün aldığı eğitim düzeyi ve kalitesi ile ilgili sorunlar oluşturmaktadır. (Luthans, 1995).

1.1.3.2.Sosyo-Kültürel Nedenler

Sosyo-kültürel özelliklerden oluşan farklılık nedenleri olarak kültürel yapı, değerler ve tutumlar, din ve dini semboller ile medeni durum dikkate alınmaktadır.

Örgütlerin kültürel açıdan çeşitliğe sahip olması, yaratıcılığı geliştirdiği, doğru kararların alınmasını, daha etkin ve verimli bir örgüt yönetimi, performansı artma ve yerel müşteri isteklerin daha iyi anlaşılmasını sağladığı bir gerçektir. Kültürel farklılıkların sağladığı dezavantajlar ise, örgütsel bağlılığı azaltmakta, iletişimde sorunlar çıkardığı, örgüt ortamında sık sık çatışmalara neden olması, belirsizlik ve karmaşıklığın artmasıdır (Gümüş, 2009).

Örgütlerde istihdam edilen çalışanların benimsedikleri değer ve tutumlardaki farklılıklar örgütler için önem arz etmektedir. Farklı değer ve tutumlara sahip iş görenlerin olduğu örgütler yaratıcılık ve olaylara farklı bakış açıları ile yaklaşma yeteneğine sahip olmaktadır. Ancak bu değer ve tutumlardaki farklılıklar bazen örgüt için avantaj olurken bazen de örgüte zarar verebilmektedir. Farklı değer ve tutumlara saygı ile yaklaşılması tüm örgütlerde olması veya yapılması gereken bir davranış şekliyken, çoğu zamanda bu değer ve tutumlara saygı gösterilmemekte ve çatışma kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda örgütün motivasyonunu, devamlılığını ve başarısını tehdit etmektedir (Memduhoğlu, 2008).

Din, toplumların yaşam tarzlarını düzenleme konusunda önemli bir yere tutmaktadır. Dinler uygulama biçimleri değişmekle birlikte tüm toplumlarda bulunmakta ve kültürü oluşturan unsurlar arasında sayılmaktadır. Genellikle örgütlerde bireylerin dini inançlarını belli eden davranışlarda bulunmaması istenmektedir. Ancak dini kimlik, iş yerine girişte kapıya teslim edilecek bir değer olmamaktadır. Bu sebeple de örgütlerdeki çalışanların bağlı olduğu dini sistemlerden ortaya çıkan farklılıklar hassas bir konu olarak oldukça önem taşımaktadır (Öncer, 2004).

Bekâr halden evli hale geçmek bazı sorumlulukların artışı anlamına gelmektedir. Birey artık ailesinin kanatları altından çıkmış olmakta ve eşi ile bir olmanın vazifesine bürünmektedir. Bu yüzden iş yaşamında evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla daha fazla sorumluluk sahibi oldukları gözlenmektedir. Evli çalışanlar bekâr

çalışanlara oranla işlerine daha bağlanmakta ve devam etme istekleri de daha fazla olmaktadır. Bunun temel nedeni evli olan bireyin ekonomik sorumluluklarının artış göstermekte olmasıdır (Yetgin, 2016).

1.1.3.3.Kişisel Nedenler

Her birey diğer bireylerden farklı özellikler taşımaktadır. Günlük hayatta olduğu gibi örgüt içinde yer alan bireylerin de özellikleri, davranışları, bilgi ve becerileri değişkenlik göstermektedir. Birbirinden farklı olan bu bireylerin psikolojik, ruhsal ve duygusal durumları ve yapıları da farklılık göstermektedir. Örgüt yönetiminde bu farklılıkların dikkate alınması ve bu farklılıklara karşı duyarlı olunması örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi açısından oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Zekâ, bireyin öğrenme ve öğrenebilme gücü olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel zekâ (IQ); düşünme, öğrenme, sorunları algılama ve çözüm üretme, zihinsel engellerin toplamını oluşturan ve zihnin etkin kullanım kapasitesini ifade ederken; duygusal zekâ (EQ) ise, kişinin kendi duygu ve iç dünyasını algılayıp başka insanların duygularını paylaşması olarak tanımlanmaktadır. (Çakır, 2011).

Fiziksel farklılıklar sadece bireylerin yeteneklerini değil engellerini de kapsamaktadır. Engelli birey biyolojik, fizyolojik ve sosyal yetenekler açısından yetenekleri yeteli olmayan veya eksik olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2011).

Türkiye’de engellilerin işçi olarak istihdamı, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 30 uncu maddesinde öngörülen kota sistemi ile sağlanmaya çalışılmaktadır.4857 sayılı İş Kanunu’nun 30 uncu maddesinde öngörülen kota sistemi kapsamında;

- 50 veya daha fazla işçi (tarım ve orman işletmelerinde 51 veya daha fazla) çalıştırdıkları;
- Özel sektör işyerlerinde %3 engelli,
- Kamu işyerlerinde ise %4 engelli ile %2 eski hükümlü veya terörle mücadelede malul sayılmayacak şekilde yaralanan işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla

yükümlüdürler (<https://www.iskur.gov.tr/isveren/engelli-istihdami/>, 04.12.2018).

Altı aydan daha uzun süreli hürriyeti bağlayıcı bir suçtan veya ceza süresine bakılmaksızın devlet memuru olmaya engel bir suçtan hüküm giymiş ve cezalarını infaz kurumlarında tamamlamış veya cezası tecil edilmiş yahut şartlı salıverme yoluyla tahliye edilmiş olanlar ile özel kanunlarında belirtilen şartlardan dolayı istihdam edilmeleri olanağı bulunmayanlar veya ömür boyu kamu hizmetinden yasaklı bulunanlara eski hükümlü denilmektedir. Eski hükümlüler, aynı il sınırları içerisinde 50 ve daha fazla işçi istihdam eden işverenlerce yasada belirtilen oranlarda çalıştırılmak zorundadırlar. Eski hükümlülerin yeniden suç unsuru faaliyetlere yönelmesi riskini asgariye indirmek ve ekonomi için yararlı olabilecek becerileri değerlendirmek için kendilerini geliştirme imkanları verilmelidir. Geçinebilecekleri bir ücretle çalışmalarını sağlanarak geçim sıkıntısından dolayı yeniden suç işlemeleri de engellenmiş olacaktır (<http://iskanunu.com/genel/514-engelli-eski-hukumlu-ve-terror-magdurlarinin-istihdami/> 04.12.2018).

1.1.3.4.Örgütsel Koşullar

Örgütsel koşullar, örgütün etkisi ile meydana gelen ve örgütün işleyişi ile biçimlenen koşullardan oluşmaktadır. Örgütsel rol ve statü, çalışma biçimi, gelir düzeyi, öne doğru çıkan farklılık boyutlarıdır. Bu boyutlar çalışma hayatı ile ilgilidir. İnsanlar, zamanının çoğunu çalışarak geçirmekte ve bu durum çalışanlar üzerinde bir takım olumsuz etkilere neden olmaktadır (Aksu, 2008).

Örgütsel Rol ve Statü: Rol, kişinin toplum içindeki konumuna bağlı olarak yapmış olduğu davranışların genel tanımlamasıdır. Örgütsel rol ise çalışanların örgüt içerisindeki rol ve varlığını niteleyen bir unsurdur (<https://www.insanbilimleri.com>, 16.12.2018).

Statü ise, bir haklar ve sorumluluklar toplamıdır ve toplumsal yapıda herkesin birden fazla statüsü vardır. Statü ikiye ayrılır (Gönüllü, 2000).

- Verilmiş statü: Bireyin herhangi bir girişimine, becerisine gerek duyulmadan elde edilmiştir.

- Başarılan statü: bireyin kişisel girişimi sonucunda ve kişisel yeteneklerden dolayı elde edilmiş statüdür.

Çalışma Biçimi: Birbirlerinden birçok yönüyle farklı olan bireyler çalışma biçimleri bakımından da farklılık göstermektedir. Yetiştikleri ve yaşadıkları durumlardan kaynaklı temelden gelen bu farklılıklar kişinin yapılacak işe yaklaşımını da etkilemektedir. Teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin artmasıyla birlikte gelişen rekabet ortamındaki işletmeler bu ortama uyum sağlamak ve öne çıkmak amacıyla işletme içerisindeki farklılıklara önem vermektedirler. Home Office çalışma ve esnek çalışma saatleri şeklindeki düzenlemeler ile işverenler hem rekabet şartlarına uyum sağlamayı hem de çalışanlardan alacağı verimi yükseltmeyi amaçlamaktadır.

Gelir Düzeyi: Gelir düzeyi örgütlerde çalışanların değişik gelir seviyesine ve gelir beklentisine sahip olmasıyla açıklanabilmektedir. Bu durumun temel nedeninde, çalışanların sahip olduğu pozisyon, deneyim, eğitim, bölüm vb. gibi önemli etkenler yer almaktadır. Aynı sektör içinde farklı ücret sistemleri uygulandığı gibi sektörler arasında da farklı ücret politikaları görülmektedir. Örgütler kendi yapı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirinden oldukça farklı nitelikte ücret sistemi uygulamaktadırlar. Bu durumda farklı kadrolarda ve görevlerde yer alan çalışanların ücretlerinde de farklılıklar olmaktadır. (Ergül, 2006).

1.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

1.2.1.Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Tanımlar

İnsan kaynakları yönetiminin bir parçası olan farklılık yönetimi, bireysel çalışanların özelliklerinin tanınmasını, etkin bir şekilde uygulanmasını ve uyumlaştırılmasını içermektedir. Başarılı farklılık yönetimi, yöneticilerin örgütsel hedefleri daha iyi elde etmek için çalışanların bilgi ve uzmanlığını en üst düzeye çıkarmasına yardımcı olmaktadır. Farklılık, cinsiyet, etnik köken, kişilik, kültürel inançlar, sosyal ve medeni durum, engellilik ya da cinsel yönelim gibi çok çeşitli

faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Farklılıkların yönetimi, bu farklılıkların birbiri ile etkileşim halinde olarak uyum içinde çalışması ile elde edilen verim olarak da tanımlanabilmektedir.

Farklılıkların yönetimi konusunu ilk kez ele alarak değerlendiren ve çalışmalar yürüten araştırmacılardan biri olan Thomas'a göre farklılıkların yönetimi, farklılıkları ve benzerlikleri bir arada tutarak, ortaya çıkabilecek ve oluşabilecek çatışma ortamını ve sorunları kabul edip bunları avantaja dönüştürme yeteneğidir. Burada kaliteli karar alma, örgütün misyonu, vizyonu ve stratejisine yakın olan bir hareket olarak tanımlanmaktadır (Thomas, 2011).

Farklılıkların yönetimi, bütün insanların farklılıklarına ve benzerliklerine önem verilen, bu şekilde tüm personelin potansiyellerinin tümünü, işletmenin stratejik hedef ve amaçlarına katkı sağlayacak biçimde kullanabildikleri bir iş çerçevesini yaratma ve bu iş çevresini sürdürme aşaması biçiminde ifade edilmektedir (Çelik, 2014).

Farklılıkların yönetimi, bir örgüt içinde yer alan belirli farklılıkların farkında olup, bunları örgütün yararına kullanmayı amaç edinen, geleceğe odaklanmış, değerlerin önem arz ettiği, stratejik olarak karşılıklı iletişime dayalı, örgüt için değer oluşturan bir yönetim sürecidir (Keil vd, 2007).

Farklılıklar yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlardan yola çıkarak, bu kavramın farklılıkları kabul etmek, farklı niteliklere sahip kişilere değer vermek ve aynı zamanda örgütler için rekabet üstünlüğü katan ve örgütlere birçok avantajlar sağlayan bir olgu olduğu söylenebilmektedir(Majidli ve Budak,2017).

Farklılıkların yönetimi denildiğinde; "insanlar arasındaki farkların, örgüt için maliyet yaratan bir hal olmaktan ziyade, bir varlık haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek şekilde kullanılması" da anlaşılmalıdır(Hays-Thomas, 2004).

Farklılıkların yönetimini konusunda çok farklı tanım yapılmış olmakla birlikte tüm bu tanımların üç tane ortak yönü vardır. Bunlardan birincisi, farklılıkların etkin yönetimi ve bireyler arası farklılıklar örgüte artı değer katabilir ve avantaj sağlayabilir; ikincisi, sadece farklılık kaynağı birinci yani doğuştan olan farklılıklar değil, ikincil(sonradan kazanılan farklılıklar) farklılıklarda bir farklılık kaynağıdır.

Üçüncüsü ise, örgüt kültürü ve organizasyonların çalışma çevresi farklılıkların yönetimi konusunun ilgi kaynağıdır (Aksu, 2008).

1.2.2.Farklılıkların Yönetiminin Önemi

Günden güne küreselleşen mal ve hizmet pazarları işletmeleri ve markaları iş görenlerindeki farklılıkları incelemeye, anlamaya ve benimsemeye itmektedir. İşletmelerin zorlu ekonomide başarılı olabilmesi ve varlıklarına devam edebilmesi için, sadece çok yönlü pazarın ihtiyaçlarını karşılamakla kalmamalı, farklı kültürlere, fikirlere ve oluşumlara da kendini açık hale getirmesi gerekmektedir. Farklı iş gücü, yenilikleri ve yeniliğe teşvik edecek geniş geniş kültür deneyimini de beraberinde getirmektedir. Farklı bakış açıları, işletmenin daha iyi bir şekilde iyileştirme ve geliştirme olasılığını yükseltmektedir.

Farklı bakış açıları ve farklı iş gücü ortaya çıkan işin farklılığını da belirlemektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan endüstri iş gücü, farklı bir iş gücüne sahip şirket kadrosunda yer almak istemektedir. Farklı iş gücüne sahip işletmeler doğrudan yetenekleri bünyelerine çekmektedir. İşe alım sürecinden yönetim sürecine kadar uzanan bu farklılık stratejileri ile kadrolarında çok sayıda farklılık bulunduran işletmeler geniş müşteri tabanına daha kolay ulaşabilmekte ve bu kesimin ihtiyaçlarını daha hızlı şekilde karşılayabilmektedir.

Farklılık yönetimi olmadığında, yöneticiler ve çalışanlar ön yargıları düşünmeden harekete geçirebilir ve bu durum da çalışanlar arasındaki farklılıklar tarafından tehdit olarak algılanabilir. Farklılık yönetimi, çalışanların işyerine getirdiği farklı fikirler ve kişisel tarihler için takdiri teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Çalışanlar birbirlerinin farklılığına değer verdiğinde ve farklılıklar arasında bağlantı kurmayı ve iletişim kurmayı öğrendiklerinde, çalışanlar yenilikçiliği körükleyen kendine özgü fikirlerini güvenli bir şekilde paylaşırlar. Farklılık yönetimi aynı zamanda sürdürülebilir iş büyümesi için de hayati önem taşımaktadır çünkü gittikçe çeşitlenen kamu kuruluşları farklılık yönetimi konusunda kurumları değerlendirmektedir. Bir organizasyonun kültürel olarak duyarsız olduğu tespit edilirse, etik ve küresel pazarda faaliyet gösterme yeteneği sorgulanacaktır.

Farklılık yönetimi bir örgütte sadece yöneten kesim açısından değil, çalışanlar için de büyük önem taşımaktadır. İşgücü demografisi değiştikçe ve küresel pazarlar ortaya çıktıkça, işyeri farklılığa daha dikkat çekmekte ve değer vermektedir. Çalışanlar, en azından iş arkadaşlarından ve iş kazançlarından saygıyı içermeyen işyeri yardımlarından somut ve maddi olmayan faydalar elde ederler. İşyerindeki farklılık ortamı çalışanlar arasında karşılıklı saygıyı artırır. Çalışanların, farklı çalışma stillerine sahip iş arkadaşları veya farklı kültür veya nesiller temsil eden meslektaşlarından oluşan gruplar veya ekiplerle birlikte çalışması, sinerjik bir çalışma ortamını sağlar. Fakat bu düzenli ortamdaki olumlu gelişmeler bazen yerini çatışma ortamına da bırakabilmektedir. Çatışma kaçınılmaz olarak iş ortamında ortaya çıkar. Ancak bununla birlikte, diğerlerinin farklılıklarını kabul eden çalışanlar, özellikle ortak hedefler olduğunda, üretim ve kalite gibi durumlarda da benzerlikler bulurlar. İş arkadaşlarına saygı ya çatışma olasılığını azaltır ya da çatışma çözümüne giden daha kolay bir yolu kolaylaştırır. İşyerinde farklılıkların olması, çalışanların iş arkadaşları ve denetçileri ile olan ilişkilerinin kalitesini korur.

İşyerinde farklılık, çalışanlar için önemlidir, çünkü şirket için büyük bir itibar yaratmada kendini gösterir, bu da işçilere daha fazla kârlılık ve fırsat sağlar. İşyeri farklılığı, organizasyonun yanı sıra dışarıda da önemlidir.

Farklılık yönetimi içsel ve dışsal işgücünün faaliyet gösterdiği ortam ve toplumla birlikte değiştiğini kabul eden bir yönetim felsefesidir. İşgücü farklılığı, iş görenlerin performanslarını, diğer iş görenlerle ve müşterilerle ilişkilerini etkileyebilen önemli farklılıkların tümüyle ilişkili olmaktadır. Bunlar yaş, cinsiyet, kültür, dil, ırk, etnik köken, iş uzmanlığı, cinsel eğilim, fiziksel ve zihinsel yetenek, eğitim gibi farklılıkları kapsamaktadır. İşgücü farklılığı, işgücü piyasasının yapısı ve uygulamalarındaki değişimin artması, müşteriler ve rakipler arasındaki farklılığın artması, karmaşık ve değişen iş ortamının yönetimi ile ilgili sorunların artması nedeniyle stratejik bir öneme sahiptir (Özgener, 2014).

1.3.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

Farklılıkların yönetimi konusu, Amerika Birleşik Devletleri'nde 80'li yıllarda, Avrupa ülkelerinde ise 90'lı yıllarda ele alınmıştır. İlk olarak ABD'de

başlamış olması, heterojen yapıdan (farklı etnik köken ve kültüre sahip insanlar) kaynaklanmaktadır. Gittikçe artan bu heterojen yapı, yeni yaklaşımların oluşmasına ve farklılıkların yönetimine değer verilmesine sebebiyet vermiştir (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007).

Amerika'da 1980 sonrası hızla küreselleşen dünya ile birlikte örgütlerin homojen yapılardan heterojen yapılara dönüşmesi ile birlikte, olası çatışma ve anti ayrımcılık hareketlerine karşı farklılıkların yönetimi kavramı uygulanmaya başlamıştır. Kavramın çıkış noktasını da bu örgütlerdeki gelişim süreci oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak da ırk ve cinsiyet hakkında çalışmalar başlamıştır (Balay ve Sağlam,2004). Farklılıkların yönetimi kavramı 1990'lı yıllarda Amerika'da ayrımcılıkların yoğun olarak görülmeye başlanması ile birlikte kutuplaşmalara dikkat çekmek üzere incelenmeye başlamıştır. Daha sonra fırsat eşitliği ve eşitlik kavramları ile aynı anlamlarda kullanılmaya başlanmıştır (Okat, 2010).

Farklılıkların yönetimi konusunda ilk çalışmaları Roosevelt Thomas yapmıştır.1991 yılında bu konuyla ilgili "Irk ve Cinsiyet Ötesinde" isimli bir de kitap yazmıştır. Bu kitapta işgücündeki farklılıklara olumsuz bir şekilde bakılması, örgütün iklim yapısında çeşitli çöküntülere neden olacağı ve bu durumun işletmenin kötüye gideceği görüşü üzerinde durulmuştur (Aksu, 2008).

Yaşamakta olduğumuz çağda, hayatımızın her alanında var olan insan hakları eşit fırsatlar, ayrımcılığın yapılmaması, farklılıkların bir arada bulunması ve yönetilmesi gibi konular, şu an ki durumlarına ulaşana kadar çeşitli ve zor aşamalardan geçmiştir. Farklılıkların yönetimi ilişkin uygulamalar öncelikle işletme yönetimlerinin, geçmişin olumsuz sonuçlar doğuran eşitliksizlikleri yok etmek için başlattığı bir takım olumlu faaliyetler sonucu ortaya çıkmıştır (Memduhoğlu, 2008).

1.4.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ İLK MODELLER

Farklılıkların yönetimi ile ilgili literatürde iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki 1990 yılında David Thomas ve Robin Ely adında iki akademisyenin organizasyonlar için önemli olan üç yönetim sorununu incelemek üzere yapmış oldukları araştırma (Ünalp,2007) ikincisi ise, Dass ve Parker (1999), üst yönetimin önceliklerini ve bakış açılarını; farklılıkların yönetimi, örgütün içinde bulunduğu koşullar ve örgüt performansı gibi konulara ilişkin yaklaşımlardır (Okat, 2010).

1.4.1.R. Roosevelt Thomas'ın Modeli

Roosevelt örgütlerin işgücünün değişen özelliklerine verdikleri tepkileri temel alan, üçlü bir örgüt sınıflaması ileri sürmektedir. Olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek başlıkları bu sınıflandırmada yer almaktadır. İşgücü piyasasının değişen koşullarına, olumlu cevap veren örgütler; kadınların ve azınlıkların örgütlerinde daha çok temsil edilmeleri için yollar aramaktadırlar. Roosevelt'e göre olumlu eylemlerde bulunmaya çalışan örgütlerin, azınlıklar ve kadınlar konusunda bazı kısıtları bulunmaktadır. Farklılıklara değer verme yönünde girişimlerde bulunan örgütler; farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi özendirerek, çalışanlar arasındaki ilişkileri sağlamlaştırmayı amaçlamaktadır. Roosevelt'in modeli kadınların ve azınlıkların değerli olduğunu savunan ve savunulması gerektiğini öngören bir modeldir. Ancak Roosevelt'e göre; farklı işgücü potansiyelinden avantaj sağlanabilmesi ve bu işgücünün uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için örgütün, temel kültüründe ve sistemlerinde uyumlaştırılmalarına gidilmesi zorunludur (Agars ve Kottke, 2004).

Roosevelt, sürekli farklılaşan insan kaynaklarıyla sorunları ile baş edebilmek için, örgütlerin gerçekleştirebileceği sekiz olası eylemi aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Agars ve Kottke, 2004):

- Kadınları, azınlıkları, kısaca farklılıklar kapsama alınmalıdır.
- Farklılıkların varlığını inkâr etmek,
- Azınlıkları ve kadınları baskın kültür içinde yok etmek,
- Örgütün amaçları için farklılıkları bastırmak ve yok etmek.
- Farklı olan insanları, özel fonksiyonel birimlerde, projelerde ya da coğrafik operasyonlarda görevlendirerek asimile etmek,
- İnsanların farklılıklarıyla birlikte var oluşlarını tolere etmek,
- Farklılıkların üstesinden gelebilmek için insanlar arasında samimi ilişkileri geliştirmek.
- Karşılıklı uyumu güçlendirmek,

İlk beş eylem çoğunluktan farklı olan sesleri bir kenara itmeye çalışmaktadır. Bu eylemler, olumlu eylem düşüncesini benimseyen örgütlerin tepkilerinde açıkça görülmektedir. Daha sonraki iki madde farklılıklara değer verme yaklaşımını

benimseyen örgütlerin tepkilerinde gözlenmektedir. Sadece sekizinci eylem farklılıkların kabul edilmesi ve farklılıkların yönetilmesini temsil etmektedir (Agars ve Kottke, 2004).

1.4.2.Taylor Cox 'un Modeli

Cox; tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olmak üzere, üç örgüt tipi tanımlamıştır:

Tekil örgüt; kadın ve azınlıkları, ancak baskın kültürü benimsemeleri halinde bünyesine kabul eder. Çoğulcu örgüt; kadın ve azınlıkların örgüte farklı değerler kattıklarını kabul eder ancak örgüt yapısını onlara göre değiştirmez. Cox'a göre çok kültürlülük aşamasına kadar, örgütler doğru biçimde farklılıkları yönetemez. Çok kültürlülük aşamasına gelebilmiş örgütlerde, kadın ve azınlıklar örgüte katkı sağlayan değerli üyeleridir. Çok kültürlü örgütler farklı işgücünden tam avantaj sağlamak için büyük değişimlerin gerekliliğini kavrayarak, tekrar yapılandırır. Bu örgütler, çalışanların yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanabilmeyi sağlayacak ve bu yeteneklerin örgüte katkı sağlamasını güçlendirecek politika ve uygulamaları benimser (Sürgevil, 2010).

1.4.3.Garry Powell'in Modeli

Gary Powel'in modelinde farklılıkların yönetimini, örgütlerin eşit istihdam sağlama konularına cevap verme tarzları ile açıklamaktadır, Powell'a göre, örgütler; farklılıklarla ilgili proaktif, reaktif da nötr olabilirler. Powel'in modelinde; bir örgütte olması gereken davranışın, proaktiflik olduğu belirtilmektedir.

Proaktif örgüt; kadın ve azınlıkların işgücüne katılması için düzenlenmiş olan yasalara ve yasalar olmasa da kendi kültüründe farklı işgücüne önem verir. Reaktif örgüt; yasalara uymak zorunda olduğunu düşünerek kadın ve azınlıkların işe alımına ve örgütte bulunmasına dikkat eder. Diğer bir ifade ile reaktif örgüt, yasal düzenlemeler için kadınları ve azınlıkları örgütte bulundurur. Nötr örgüt ise, sahip oldukları itibarı kaybetme düşüncesi ile yeni uygulamalara tepkisiz kalmayı, hiçbir şey yapmamayı tercih eder. Böyle durumlarda örgütler, davaları,

ürünlerine ve hizmetlerine karşı boykotları ve toplumsal prestijini kaybetmeyi göze almaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008).

1.4.4.Robert Golembiewski'nin Modeli

Golembiewski, modelinin arka planında, kapsamlı bir sosyal tarih bilgisi kullanarak; örgütlerin değişen demografik özelliklere karşı verdikleri tepkilerin neler olduğunu açıklamaya çalışmıştır.

Bu modelde örgüt ve toplum yapısında farklılıkların yoğunlaşması durumunda örgütlerin nasıl bir yol izleyerek farklılıklardan faydalanabileceklerini açıklamıştır. Farklılıklara ilişkin; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olmak üzere beş yaklaşım öne sürülmüş ve örgütleri bu beş yaklaşıma yönlendiren koşullar aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Sürgevil ve Budak, 2008):

- Baskı altında farklılık, bir problemi çözme ihtiyacı ile sürdürülmektedir.
- Eşit fırsat ve artan olumlu eylem yaklaşımlarının her ikisi de yasal gerekliliklere bir cevaptır.
- Farklılıklara değer vermek, farkları anlamının örgüt içinde çatışmaları azaltacağı anlayışını kabul etmekle ilgilidir.
- Farklılıkların yönetilmesi ise; örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün yapısını, politikalarını, ödüllendirme sistemini değiştirmeyi içermektedir.

1.5.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ (SÜREÇ ODAKLI) ARA MODELLER

Slocum, McGill ve Lei'nin Öğrenen Örgüt modeli; değişime uyum sağlayan, değişimi kabul eden ve özendiren, iş süreçlerinde ve işgücünde sürekli gelişime odaklanan örgüt şeklinde tanımlanmaktadır. "Öğrenen örgüt" kavramı, farklılıkların yönetimi kavramı ile anlamlı şekilde bütünleşmektedir. Öğrenen bir örgütün çalışanları, değişime açıktır. Aynı zamanda öğrenen örgüt, farklılıklara

ilişkin değişim çabalarını kabul edecek bir işgücü yapışma sahiptir. Benzer şekilde, bu nitelikleri destekleyen örgütler de diğerlerine kıyasla, farklılıklara açık ve onları bünyesinde barındırmaktadır(Agars ve Kottke, 2004).

Demografik özelliklerde artış ve çeşitlilik sağlamak tek başına hiçbir anlam ifade etmemektedir. Bir işletmenin, farklılıkları nasıl tanımladığı ve farklı bir örgüt olabilmek için ne gibi stratejiler uygulanacağı çok daha önemlidir. İşletmenin etkinlik artışını sağlayan anlayış da budur (Thomas ve Ely, 1996).

1.5.1.Thomas ve Ely Modeli

Thomas ve Ely'nin farklılıklara ilişkin öne sürdüğü, üç örgütsel yaklaşımdan ilki olan ayrımcılık ve adalet bakış açısı; eşit fırsat, adil ve eşit muamele ile adil personel seçimini içermektedir. Pazara erişim ve yasalara uygunluk bakış açısı; iş gücünün demografik özelliklerinin, kilit müşteri grupları ile örtüşmesini sağlamaya odaklanmakta ve böylece özel pazar bölümlerine daha iyi hizmet vermek mümkün olmaktadır. Öğrenme ve etkinlik bakış açısında ise; farklılıklar örgütün stratejisi, pazarları, süreçleri ve kültürü ile doğrudan ilişkili görülmektedir. Daha spesifik olarak, "farklı" çalışanların bakış açıları ve yaklaşımları, işletme süreçleri ile bütünleştirilmekte; böylece örgütsel öğrenme ve gelişmenin sağlanabilmesi için farklılıklardan daha çok yararlanma imkânı doğmaktadır (Roberson, 2006).

1.5.2.Taylor Cox 'un Gözden Geçirilmiş Modeli

Taylor Cox (2001) yılında "Farklılık Çalışması ile ilgili Değişim Modeli" isminde bir çalışma sunarak daha önce ifade ettiği teorisindeki gelişmeleri açıklamıştır. Cox 2001 yılındaki çalışmasında ileri sürdüğü modelinde eski düşünceleri üzerinde durmuştur. Cox tarafından öne sürülen yeni model, örgütlerin içerlerinde farklı kültürleri barındırabilmesi için; uygulaması zorunlu olan örgütsel değişikliklerini açık bir biçimde ifade etmektedir. Bu değişimin beş temel unsuru bulunmaktadır: eğitim, ölçme ve araştırma, liderlik yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve sürekliliği sağlamak (Agars ve Kottke, 2004).

1.5.3.Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli

Cox'un gözden geçirilmiş modeli, uygulamacılara önemli ipuçları vermekteyken, Ailen ve Montgomery tarafından geliştirilen diğer bir model ise daha çok teoriye ağırlık vermektedir. Farklılık yaratmaya ilişkin bu model, farklılıkların yönetimi sürecini değişim modeli açısından ele almaktadır ve bu nedenle diğer modellerden büyük ölçüde farklılaşmaktadır. Farklılıkları yönetmek öncelikle, değişim süreçlerini yönetmekle ilgilidir (Agars ve Kottke, 2004).

Allen ve Montgomery'nin modeli, diğer modellerden farklı bir yaklaşımla, farklılık yönetimi sürecini değişim modeli terimleriyle ele almıştır. Modele göre; farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi, farklılıklarla ilgili yetkinlikleri hedef alan değişim süreçleri ve örgütsel gelişim ile ilgilidir. Örgütler farklılıkların değişimini temel alan süreçte, bir vizyon ve amaç belirleyerek üst yönetimin sorumluluğunda iletişim ve yönetsel eylemlerle örgüt içinde buldukları durumu çözerler. Yeni durumda, işe alma, stajyerlik ve sosyal yardım programlarıyla, eğitim ve geliştirmeyle, mentorluk ve kariyer geliştirmeyle değişim için harekete geçerler. Geliştirdikleri politika ve prosedürler, iş tanımları ve ödüllendirme sistemi ile arzuladıkları sonuca ulaştıklarında yeniden donarlar. Bu adımların sonunda da rekabetçi üstünlük sağlanır (Sürgevil, 2010).

1.6.FARKLILIKLARIN YÖNETMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Farklılıkların yönetimi ile oluşan yasal düzenlemeler sayesinde farklılığa sahip birçok birey örgüt bünyesinde bulundurulmaktadır. Örgüt içerisinde ayrımcılık yaşamadan çalışan bireyler arasındaki iletişim artar; bu da kişisel verimliliği arttırarak uzun vadede örgüt verimliliğini, yaratıcılığını, örgütün mal ve hizmetine dair pazar payını arttırır. Farklılıkların etkin yönetilemediği bir ortamda çatışma yaşanır, çalışanlarda eşitsizlik ve adaletsizlik algısı oluşur, örgüt içerisindeki iletişim güçleşir ve örgütsel bağlılık kavramı olumsuz etkilenir (Gider, 2016).

1.6.1.Farklılıkların Yönetiminin Avantajları

Yöneticilerin farklılıkların yönetimi girişimlerinde bulunmalarının en önemli edenlerinden biri, bu uygulamanın olumlu sonuçları olacağı yönünde bir beklentiye sahip olmalarıdır. Farklılıkların yönetiminin yaratacağı olumlu sonuçlara ilişkin beklentiler şu şekilde sıralanabilir (Bergen, vd. 2002);

- ✓ Kişisel verimliliği artar ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir.
- ✓ Sosyal ve demografik farklılıklara karşı sorumluluk altına girmeyi teşvik eder.
- ✓ İşletmeye yönelik açılan dava sayılarının azalmasını ve anlaşmazlıklara daha etkili çözülmesini sağlar.
- ✓ Eşitlik ve adaletin hâkim olduğu bir örgüt ortamı oluşturur.
- ✓ Karmaşık görevlerin verimlilik oranını yükseltir.
- ✓ Satışları, gelirleri ve karlılığı artırır.

1.6.1.1.Farklılıkların Yönetiminin Bireysel

Avantajları

Farklılıkların iyi yönetildiği organizasyonlardaki politikalar ve uygulamalar; çalışanların birbirine karşı açık ve dürüst davranmalarını, saygı ve nezaket göstermelerini, etkili iletişim kurmalarını ve dayanışma içinde olmalarını kolaylaştıracaktır. Böylece çalışmalarında daha kolay ve hızlı sonuçlar alacaklardır. Fiziksel ve zihinsel sağlıkları yüksek çalışanlar, olumsuz duygular beslemeyecek, çatışmacı ilişkilere girmeyecek, işten ayrılmayacak, devamsızlık göstermeyecek ve işlerinde büyük hatalar yapmayacaktır. Dikkatlerini ve enerjilerini işleri üzerine yoğunlaştıracaklar, ürün ve hizmetlerde ve üretim süreçlerinde başarılı yenilikler yapmayı destekleyici bir ortamda özgüvenlerini besleyerek yaratıcılıklarını ve girişimciliklerini geliştireceklerdir. Bilgi, deneyim ve görüş alışverişine daha açık ve istekli olacaktır. Bu da organizasyonlarda entelektüel uyarıcılığı yüksek bir çalışma ortamının yaratılmasına katkı sağlayacaktır (Barutçugil, 2011).

1.6.1.2.Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel

Avantajları

Çalışma yaşamındaki farklılıklar; işgücünü stratejik bir şekilde kullanan örgütler için, büyük bir fırsattır ve bu farklılıklara yatırım yapmak bir örgüte önemli katkılar sağlamaktadır (Hubbard, 2004).

İşletmelerin kuruluşunun temel amacı kar etmek ve karlılığını sürdürmektir. İlke ve temel hedefi kar etmek olan işletmelerin bunun dışında da birçok amacı vardır. Farklılıkların yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı bir rol oynamaktadır. Farklılıkların yönetimi uygulamalarında ve çabalarında başarılı olduğunda elde edilen altı avantajdan söz etmektedir: maliyetleri azaltma, kaynak sağlama, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik (Özbilgin, 2005).Bu avantajlar aşağıda açıklanmaktadır (Gilbert, vd. 1999'den aktaran Sürgevil, 2008);

- Maliyetlerde azalma: işgücü devri ve işe devamsızlık oranlarında azalma sonucu maliyetlerde düşme
- Kaynak sağlama; rakiplerin işgücü havuzu daralırken ve değişirken en iyi personel adaylarını etkileme
- Pazarlama; pazarlama çabalarına içsel ve kültürel duyarlılık getirme
- Yaratıcılık; yenilik ve yaratıcılık girişim düzeyini artırma
- Problem çözme; daha geniş bakış açılara sahip olma ve daha başarılı eleştirel analizler yapma
- Sistem esnekliği; çevresel değişikliklere hızlı ve daha az maliyetle cevap verebilme.

1.7.1.3.Farklılıkların Yönetiminin Toplumsal

Avantajları

Toplumda yer edinmiş sosyal adaletsizlik ve eşitsizlik, örgütlerde kendisine destek bulabilmektedir. Analizlerde, toplumsal sınıf yapıları, önyargılar ve yapısal engeller nedeniyle, örgütlere yansıdığı görülmektedir. Örgütlerdeki adaletsizliklere ve eşitsizliklere dikkat çekilirse, toplumsal anlamda bazı reformların

gerçekleşmesi tetiklenebilir. Örgütlerde uç gruplarda yer alanlar; güçlendirilirse veya daha etkili olabilecekleri konumlara gelme şansına ulaşabilirlerse ve örgüt yönetimleri eşitsizliğe prim vermekten kaçınırsa; bu durum o çalışanların aileleri için daha yüksek bir refah ve kaynak anlamına gelecektir (Stockdale ve Cao, 2004)

1.7.2.Farklılıkların Yönetiminin Dezavantajları

İşletmeler farklılıkları barındırarak ve onları doğru şekilde yöneterek farklı deneyimlere, bilgi birikimine, kültüre vb. birçok farklılığa sahip kişileri doğru şekilde yöneterek bunlardan birçok avantaj elde ederler. Bu avantajların yanında, işletmede farklılıklardan dolayı istenmeyen bazı durumların oluşması da söz konusu olabilmektedir.

Dike (2013) farklılıkların işletmelerde yarattığı dezavantajları şöyle sıralamıştır:

- Yüksek Maliyet Yaratması: iş memnuniyetini arttırmada etkili bir yöntem olan farklılıklar, bazen işletme için büyük maliyetlere doğurabilmektedirler. Çünkü işletme, yöneticilerden çalışanlara kadar olan her düzeydeki çalışanları farklılıklar konusunda bilinçlendirmek ve eğitmek durumundadır. Aksi takdirde farklılıkları barındırmak pek etkili olamayabilir. Eğitim çalışmaları işletme için büyük maliyetler yaratabilmektedir.
- Ayrımcılık: Farklı işgücüyle çalışmanın en kritik dezavantajlarından biri, bir kısım yönetici ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaktır. Farklılıklara değer verip verimliliği arttırmaya çalışan yöneticiler, diğer çalışanları göz ardı ederek onların performansında düşüş yaşanmasına neden olabilirler.
- İletişim Sorunu: işyerinde farklı dilden, kültürden, inançtan insanların olması çoğu zaman çalışanlar arasında iletişim sorunu doğurabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİSİ

2.1.GENEL ANLAMDA KÜLTÜR KAVRAMI

2.1.1.Kültür Kavramı ve Tanımı

Genel bir yaklaşımla kültür; insanın ortaya koyduğu, içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik demektir. İnsanın nasıl düşündüğü, neler hissettiği, kendisini ve çevresini nasıl algıladığı, değerleri ve davranışları kültürün temel öğeleridir. Kültür; insanın yaşama biçimi, iletişim biçimi, sorunları çözme şekli, hayata bakışı, teknik, ekonomik, hukuki, bilimsel, siyasal, ahlaki, estetik tüm değerleri ve oluşturduğu her şeydir. Kültürün oluşması için, insanların bir araya gelmeleri ve birlikte yaşamaları gerekmektedir. Toplum ile kültür yan yanadır (Erdoğan, 1994).

En genel ve nesnel tanımı ile kültür, insanın yarattıklarının tümüdür. İnsanın yarattığı bütün araç ve gereçler maddi kültürü; yine insanların yarattığı bütün anlamlar, değerler, kurallar maddi olmayan kültürü oluşturur (Kongar, 2003).

Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir (Berberoğlu, 1990). Kültür, bir toplumun yaşama biçimidir. Her toplumun yaşam tarzının farklı olması kültürleri de farklılaştırmaktadır. İşte bu farklılığın nedeni kültür unsurlarının benzer olmamasından ileri gelmektedir (Kirel,1989). Kültür, bir toplumsal üründür. Doğuştan edinilemez. Biyolojik kalıtımla kuşaktan kuşağa geçmemektedir. Çünkü kültür, içgüdüsel bir olay değildir. Kültür, bireyler arası etkileşim sonucu oluşan, öğrenilen davranışlar bütünüdür (Ozan kaya, 1983).

İşletme ve işletme yöneticisi için kültür, “kuruluşların çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişiler arası ilişkilerin tamamıdır” (Erdoğan, 1994).

Hofstede ise kültürü: bir grup insan değerlerinden ayıran zihinsel, programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Hofstede'ye göre programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır (Köse ve Ünal, 2000)

Böylece kültür öğrenme yolu ile bir geçiştir. Kültür aynı zamanda geleneklerle varlığını sürdürür. Kültürün sürekliliği, insanın gruptan öğrenebilmesi yeteneğine dayanır. Kültür öğrenilen tavır ve harekettir. Herskovits kültürü, insanın yaptığı her şeyin toplam olarak tanımlarken, Geertz bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür der (Cüceloğlu, 2000).

Sonuç olarak bütün bu tanım farklılıklarına rağmen, genel kabul görmüş bir kültür tanımı olarak şu verilebilir: Kültür öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2001).

2.1.2.Kültürün Özellikleri

İnsan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olarak kültürün ne olduğunu ortaya konmasında kültürün özelliklerinin bilinmesi önemlidir.

Kültürün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd. 2001; Erdoğan, 1994).

- Kültür, bir toplumun hayat biçimidir.
- Kültür, öğrenilmiş davranış topluluğudur.
- Kültür, toplumca benimsenmiştir.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmıştır.
- Kültür, durgun olduğu kadar devamlıdır. Kültür, değişebilir (burada teknolojik ve iktisadi faktörler, fiziki çevre faktörleri, başka kültürlerle temas, kültürün kendi içindeki temas, kültürün kendi içindeki değişim ve gelişmeleri söz konusu olabilir).

- Kùltür, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.
- Kùltür, bütünleştirici bir eğilime sahiptir.

2.1.3.Kùltür Çeşitleri

Toplumlar, örgütler sadece bir araya gelen insanlar ya da küçük gruplardan oluşan bir kalabalık değillerdir. Onlar bir arada tutan değerler, tutumlar, davranışlar ve normlardan oluşan kùltürleri vardır. Neticede, dünyada var olan toplumlar sayısında kùltürlerinde bulunacağı anlaşılmaktadır. Kùltür sahip olduğu ögeler yönüyle bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilirler (Köse vd. 2001).

İşletmelerde davranış açısından kùltür; genel kùltür-alt kùltür, maddi kùltür-manevi kùltür, üçlü ayırım ve bazı ayırımlar olarak sınıflandırılabilir (Şimşek vd. 2001).

Genel Kùltür- Alt Kùltür: Genel kùltür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hâkim unsurlardan ibarettir. Başka bir deyişle, genel kùltür, toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kùltürdür (Eroğlu, 1996).

Bu ayırım kùltürün genellik (yaygınlık) derecesine göre yapılmıştır. Eğer genel kùltürü özel bir toplumun sahip olduğu kùltür olarak düşünürsek, ne kadar toplum varsa, o kadar da genel kùltür vardır denilebilir (Erdoğan, 1994). Toplumun inanç yapısı, değerleri, hareket ve yaşam tarzları genel kùltürü, bu kùltürün içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına dayanıp kendilerine özgü yasama şekilleri ve değerleri olan kùltür ise, alt kùltürü ortaya koyar (Şimşek vd. 2001).

Maddi Kùltür- Manevi Kùltür: Bir toplumun teknolojisi, eserleri, aletleri maddi kùltür ögeleridir. Maddi kùltür, insan eliyle yapılan alet ve eserleri ve el emeğinin ham maddeyi belirli bir biçimde işlemesiyle ona şekil vermesiyle oluşur (Özkalp,1995).

Toplum kùltürü içinde yer alan maddi elamanların oluşturduğu kùltür maddi kùltür olmaktadır. Kùltürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinmelerini karşılayan psikolojik ve

sosyolojik yönü de vardır. İnsanın düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre maddi olmayan kültürü oluşturmaktadır (Şimşek vd. 2001; Erdoğan, 1994).

Karşı Kültür: Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan ve aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla naklonulan bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlara karşı kültür denilmektedir (Köse vd.2001).

Karşı kültür oluşmalarının en önemli kaynağı, sosyal sistem içerisindeki bazı alt kültür unsurlarıdır. Daha önce örgütlerin genel kültürün bir alt kültürü olduğu ifade edilmişti. Ancak, örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kültürün genel kültür ile uyumlu olması gereklidir. Bununla birlikte toplumda karşı kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kültürler oluşabilir (Köse vd. 2001).

2.1.4.Kültürü Oluşturan Faktörler

Güçlü kültüre sahip toplumlarda özellikle var olan ve üyelerini birbirine daha çok bağlayarak, paylaşılan değerleri arttıran bazı belirleyiciler vardır. Bunlar kültürün bileşenleri olarak da tanımlanabilir. Kültürün bileşenleri, esasında soğan kabuğu gibi soyuldukça yeni kabuklar çıkan bir oluşum gibidir. Bu bileşenleri, içten dışa, ya da görünmeyenden görülene doğru söyle sıralayabiliriz (Uzunçarşılı vd. 2000);

Temel inanç ve varsayımlar; en içte, görünmeyen kısmında bulunur ve kültürün temelini oluşturur. Bunlar kişilerin doğrularıdır ve tartışılmazlar. Konuşulması insanın aklını karıştırır.

Norm ve değerler; grup içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlardır. Değerler, kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar, davranış biçimlerini belirtir. Değerler, kişi için neyin değerli olduğunu belirtirken, normlar neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçüsüdür.

Görünen öğeler ise; binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç gereçler, kullanılan formlar ve giyiniş kültürünün dışa yansıyan öğelerini oluşturmaktadır.

Bunlar, kültüre ilişkin simge ve sembollerdir. O halde kültür öyle bir olgudur ki; hem görünen (maddi) öğeleri, hem de görünmeyen (maddi olmayan) öğeleri içine alır.

2.1.5.Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır (Ersen, 1997). Kültür örgüt içinde çalışanlar o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır. Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmaların sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arasındaki ilişkilerin sonuçların kamamdır (Erdoğan,1994).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortaya uyum sağlaması örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkı da bulunabileceğini hesaba katmalıdır. Her örgütün kendi kurallarına, geleneklerini, göreneklerini ve bunlarla da kültürünü yarattığı söylenebilir (Katz ve Kahn, 1977). Etkin örgütlerin mükemmel olmanın önemini artıran iç kültürlere sahip olduğu söylenebilir. O halde bir örgütün kültürünü bu şekilde tanımlayabiliriz; bir örgütün içindeki insanların davranışların yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.

2.2.ÖRGÜTLERE KÜLTÜREL AÇIDAN BAKIŞ

Toplumun temel yapısında önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler içinde çok büyük önem arz etmektedir. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişilerde örgüt kültürünü anlayıp islerini ve is dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmektedir (Türk, 2003).

Belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen her topluluk gibi işletmelerde her zaman özgün bir kültüre sahiptirler. Ancak işletme kültürünün sinerjik bir öneme sahip olduğunun anlaşılması için uzun bir süre geçmesi gerekmiştir. Önceleri işletmeler daha çok alt kültürlerin çekişme alanı gibiydiler ve çoğu zaman çalışanların yönetimin ekonomik ağırlık değerleri ile mücadele etmesi veya bunlara katlanması gerekiyordu. Ancak giderek işletmelerin uzun dönemli başarılarında homojen ve paylaşılan bir kültürün temel faktör olduğu görüldü. Bu nedenlerden dolayı, tüm sosyal olayların incelenmesi çok cazip bir alan oluşturan organizasyonlar, bir süredir “bir kültürel sahne” olarak araştırma konusu olmaktadır (Erdem, 1996).

2.2.1.Örgüt Kavramı

Genel olarak örgüt denildiğinde, “iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmalıdır” (Akay, 2000).Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişmektedir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilmektedir (Hicks, 1979).

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi "bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu" anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, "bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti ve örgütlenmeyi"

ifade etmektedir. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlam da verilmektedir. Bu anlamda örgüt, "toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir" (Koçel, 2001). Örgüt kültürünün örgüt yapısıyla da yakın bir ilişkisi vardır. Kültür ve yapı birbirinden ayrılmaz bir ikilidir. Bu ikilinin etkileşimde olduğu da açıktır (Türk, 2003).

Karahan, örgütlerin sosyal yapısı ve varsayımları olarak tanımlanan örgüt kültürünün, aynı zamanda örgütlerin kişiliğini oluşturan, örgütün iş yapma biçiminin ve işe yaklaşımının herhangi bir durumu ele alışının temel belirleyicisi rolünü taşımakta olduğunu belirtmiştir (Karahan, 2008).

Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır. Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinde yararlanır. Yine örgüt, bireysel yetenekleri arttıran ve bireysel amaçların gerçekleşmesini sağlayan bir araçtır. Öte yandan örgüt, yalnız içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem olmayıp çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistemdir.

2.2.2.Örgüt Kültürünün Oluşumu

Bir örgütte iş görenler ortak yararları için ortaklaşa davranmak zorunluluğu duyarlar. Ortaklaşa davranmak içinde ortak dile, inançlara, kurallara ve görüşlere sahip olmak zorundadırlar. Ortak amaçlar için bir örgütte toplanan iş görenler ortaklaşa yaptıkları eylem ve işlemler için yüceltici, haklı çıkarıcı ve yargılayıcı ölçütler geliştirirler. Böylece örgütün içinde bir kültürel yapı oluşmaya başlar (Başaran, 1982).

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançların yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır. Ancak örgüt kültürü sadece kurucular tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Örgüte iş gören olarak gelen insanlar sahip oldukları değer ve normları da örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin birçok kültürel alt yapıya sahip insanlardan oluştuğu söylenebilir. İş görenler, örgüte getirdikleri bu kültürel yapıları ortak bir paydada birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür

oluştururlar. Yine örgütler açık sistemler olarak çevreyle enerji ve bilgi alışverişine gireceklerdir. Örgüt kültürünün oluşmasında örgütün dış çevresini oluşturanların sahip olduğu kültürün de etkili olduğu söylenebilir (Terzi, 2000).

Farklı kültürel alt yapılardan gelen bireylerin oluşturduğu örgütlerde paylaşılan ortak değerler ve şirketi bir arada tutan normlar, inançlar, tutum ve düşünceler şirket kültürünü oluşturur. Toplumsal kültür açısından bakıldığında şirket kültürü bir alt kültürdür. Kültür, bir grubun dışı uyum sağlamak ve içle bütünleşmek için oluşturduğu temel varsayımlar demektir (Uzunçarsılı vd. 2000). Örgütsel kültür belirli zamanda bir organizasyonun özelliklerini oluşturur. Organizasyonda olup biten her şeyin birleşerek bunun kişiliğini vermesine kültür denilmektedir (Hatipoğlu, 1986).

Toplumda bir grubun ya da bir kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın alt yapısını ise; ortak amaçlar, standartlar, değerler, alışkanlıklar, davranışlar, felsefe ve idealleri paylaşmak oluşturur. Bir kuruluşta çalışan ve onun üyesi olan bireyler örgütün kültürel özelliklerini benimseyerek köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar (Eren, 2001).

Örgüt kültürü çalışanlar için bir tanıtım ve özdeşleşme hissi yaratır ve davranışları yönlendiren bir araç görevi görür. Örgüt kültürü, çalışanlara firmanın misyonunun ne olduğu, firmaya nasıl katkıda bulunacakları, amaçların ne olduğu ve amaçlara ulaşmak için hangi metotların kullanılacağı, sonuçların nasıl ölçüleceği, başarısızlık karşısında nasıl tavır takınılacağı, firmadaki güç ve yetki paylaşımının nasıl olduğu, iletişimin nasıl gerçekleştiği, firmanın dünyaya bakış açısının nasıl olduğu konularında yanıtlar sağlamaktadır (Unutkan, 1995).

2.3.GENEL OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Sürekli değişme ve gelişmenin yaşandığı bu çağda, yüzeysel işler bile karmaşık hale gelirken; örgütler de sürekli olarak büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Hatta teknolojidaki yeni gelişmeler hem örgütsel bazda hem de bireysel bazda yeni bilgi ve becerilere gereksinimi artırdığı gibi yeni ihtiyaç ve beklentilerin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. İşte bu aşamada, örgüt kültürünün önemi artmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlar, hem iç

hem de dış çevresinde meydana gelen gelişme ve değişimlere önceden hazırlıklıdır. Örgüt Kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini öğrenirler. Ayrıca bireylerin öğrendikleri bu örgütsel değerler, kendileri için bir isteklendirme kaynağı olduğu gibi örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için de bir yol haritasıdır. Bu bağlamda, örgütlerin başarısının sürekliliği, örgütsel değerlerin oluşturulmasına ve bu değerlere uyuma bağlıdır (Şahin, 2010).

2.3.1.Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Bütün örgütler birer sosyal sistemdir. Dolayısıyla, dış çevreyle sürekli bir alışveriş içerisindeyler. Geleceğin yaşayan örgütleri ya da kurumları olabilmek için çevreyle olan bu alışveriş kaçınılmaz gözükmektedir. Örgütler, yapısal bütünlüklerini kurmak, korumak ve geliştirmek ve böylece güçlü olabilmek için sürekli değişen ve gelişen iç ve dış çevreye uyum sağlayacak birtakım değerler çerçevesinde çalışmak zorundadır (Özdevecioğlu,1995).

Nahavendi ise örgüt kültürünü “bir örgütün üyelerinin paylaştığı değerler, normlar ve inançlar bütünü” olarak tanımlamıştır (Nahavendi ve Malekzadeh, 1999). Örgüt kültürü organizasyon içinde paylaşılan olaylar, değerler ve inançların oluşturduğu bir sistemdir. Bu sistem organizasyon üyelerinin davranışlarını yönlendiren bir sistem özelliği taşır (Schermerhornvd. 2000). Peters ve Waterman’a göre ise örgüt kültürü “Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanmaktadır(Peters ve Waterman,1995).

Örgütlerin de tıpkı toplumlar gibi kendilerine özgü davranış kalıpları, inançları ve değerleri vardır. Bu değerler toplamına, örgüt kültürü denir (Şahin, 2010).Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren örgüt kültürü; normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır. Hemen her kuruluş, amaçlarını

gerçekleştirebilmek için, üyelerinin desteğini, etkin katılımını ve performansını en üst düzeye çıkarmasını talep etmektedir(Dinçer ve Fidan, 1996).

Örgüt kültürünün tanımı konusunda görüş birliği olmamakla beraber, bu konuda yapılmış olan tanımlar incelendiğinde, tanımlar arasında belirli ortak özellikler bulunduğu görülmektedir (Özkalp ve Kırel, 1998):

Bunlardan birincisi, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerin varlığıdır. Örgüt çalışanlarının neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna ilişkin ortak değeri mevcuttur. İkinci ortak özellik, örgüt kültürünü oluşturan değerler olduğu gibi kabul edilmesidir. Üçüncü ortak nokta ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlarıdır. Bu anlamlar, örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilmektedir. Yukarıdaki tanımlardan ve ortak özelliklerden hareketle örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan, örgütü diğer örgütlerden ayırıp, örgüte bir kimlik veren ve milli kültürle ters düşmeyen değerler, normlar ve simgeler bütünü olarak tanımlanabilir.

Gittikçe küreselleşen iş dünyasında, "örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır". Örgüt kültürü o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireyler ile ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini önemini ve hatta başarısını belirleyen önemli araçlardan biri olabilmektedir. (Şimşek vd. 2003).

Güçlü örgüt kültürü sonuç üretmenin yanında örgüte hem anlam kazandırmakta hem de en alt kademededen en üst kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma şansını vermektedir. Bunların dışında güçlü örgüt kültürü, örgütsel davranışta tutarlılığı artırmakta ve örgüt içerisinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır (Akıncı, 1998).

Örgüt kültürü bir örgütü diğerinden ayıran, üyeler tarafından paylaşılan inanç, değer ve düşüncelerden oluşan, örgütsel uygulamalar ile somutlaşan, örgütün strateji ve hedeflerine ulaşmasında dikkate alınması gereken

önemli bir olgudur. Örgüt çalışanlarının bireysel düzeyde birçok algısının şekillenmesi ve bu algıların davranışa dönüşmesinde belirleyici bir güce sahip olduğu düşünüldüğünde örgüt kültürü önem arz etmektedir (Üstün ve Kılıç, 2016).

2.3.2.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Kültürün işlevi hem örgüt hem de personel açısından değerlidir. Kültür organizasyonel bağlılığı geliştirir ve personel davranışlarının tutarlılığını arttırır. Bunların bir örgüte fayda sağlayacağı açıktır (Dinçer ve Fidan, 1996). Bu nedenle doğru ve güçlü bir kültür, örgüt başarısının temelini atacaktır. Ancak, aynı organizasyonun diğer bileşenleri gibi her ortama ve koşula uygun tek bir ideal kültürden bahsedilemez.

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Eren, 1998);

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılabilmelidir.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir

2.3.3.Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Örgütlerde mevcut olan temel normlar ve değerler nasıl ifade edilebilir? Örgüt üyeleri arasında bir kişiden diğerine nasıl iletilir. Kültürün belirli birtakım elamanlarının, iş görenlerin örgütte yaşanan olayları anlama ve yorumlamalarına olan etkileri, bu soruların yanıtına ışık tutacaktır. Örgüt kültürünün elemanları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Değerler: Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır. Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimi, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunlar

değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir.

Liderler ve Kahramanlar: Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunlar yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vs. sembolize edebilirler.

Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir (Varol, 1989).

Törenler ve Simgeler: Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özen bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir. Simgeler örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir(Varol, 1989).

Hikâyeler ve Mitler: Hikâyeler, iş görenlerin daha evvel dinlediği veya tanık olduğu geçmişteki olaylardır ve kültürel değerleri hatırlatıcı bir görev üstlenmişlerdir. Hikâyelere karşın mitler ise daha masalcı bir yaklaşımdır. Ancak birçok olay vardır ki bu masal tipi hikâyeler sayesinde bulmaca gibi karışık olmaktan kurtulup açıklanabilmektedir. Çok eski medeniyetlerde tabiat olayları ve doğal afetler Tanrılar ve doğaüstü güçlerle ilgili mitler yaratılarak açıklanmaya çalışılmışlardır. Ancak günümüzde örgütsel kültüründe yaratılan mitler, içinde gerçeği yansıtan bölümlerde taşıyan masallardır (Ok vd.2016)

Dil: Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Terzi, 2000).

Örfler: Örfler, örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Sözgelimi, iş görenin terfiinin duyurular, uzun dönemli planlama süreçleri ve performans geliştirme gibi (Köse vd.2001).

Normlar: Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt

üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998)

Örgütsel Sosyalleşme: Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak tanımlanabilir. Sosyalleşme, örgüte yeni giren iş görenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulmuş bir yoldur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme etkinliğinin temel amacı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir (Can, 1997).

2.4.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ VE ETKİSİ

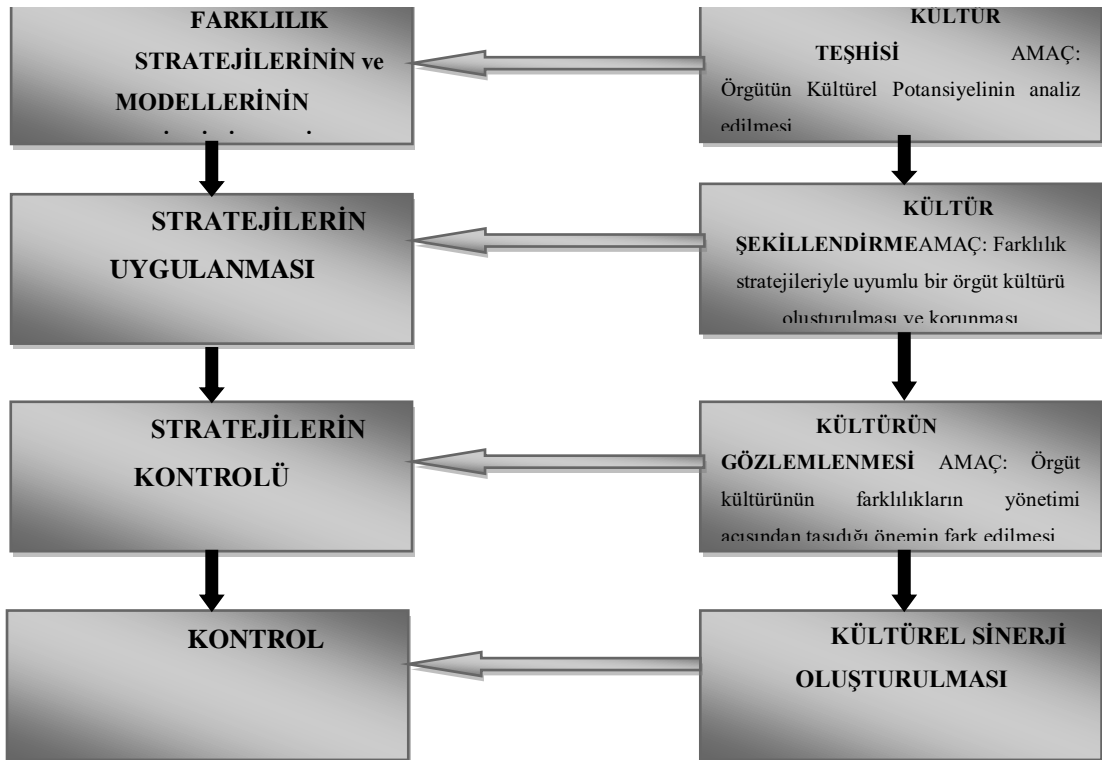
Bilindiği gibi farklılıkların yönetimi, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesine en yüksek düzeyde katkıda bulunabilmeleri için tüm çalışanların farklılıklarının kabul edildiği, kavrandığı ve değerli olduğu olumlu bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Özgener, 2004). Dolayısıyla, farklılıkların yönetimi, örgütteki herkesle ilgili olan ve herkesi kapsayan bir uygulamadır. Bu uygulama, iş gücünün benzerliklerini ve farklılıklarını öğrenme ve kavramayla sonuçlanan ve aynı zamanda katma değer yaratan fırsatlar ve kaynakları arttırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Bireylerin ve takımların etkin bir şekilde işletmeye katkıda bulunabilmesi için olumlu ortamın yaratılmasında destekleyici işlev görür. Örgütü bir bütün olarak gördüğünden, farklılıklardan doğal bir sinerji yaratarak ve güç kazanarak benzerlikler üzerine kurulu yapılar inşa etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmada en etkili tekniklerden biri de şüphesiz örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü, tipik olarak değerlerin, inanışların, varsayımların ve işletmelerin kendi içlerinde hareket yollarını tanımlayan sembollerin karmaşık bir dizisi olarak tanımlanabilir. Kültür, işletme üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Çünkü örgüt kültürü, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle ilgili olduğu

kadar işletmenin bu anahtar faktörlerle nasıl etkileşeceğini de tanımlar (Barney, 1986). Bu anlayışa göre örgütteki herkes mevcut kültürün gereklerine uygun olarak hareket eder. Kültür, örgütte çalışanlar üzerinde bir bağlılık duygusu oluşturur ve örgüt kimliğinin oluşmasında önemli rol oynar. Bu süreçte çalışanların farklılıklarını örgüte bir değer olarak katması çok önemlidir. Bilindiği gibi farklılıkların yönetiminin amacı, farklılıkların sakıncalarını en düşük seviyeye indirmek, faydalarını da en yukarı seviyeye çıkarmaktır. Örgütteki farklılıklar uygun şekilde yönetildiğinde sinerjik etki oluşturmakta ve örgütsel performansı arttırmaktadır (Aksu, 2008).

Örgüt kültürünün farklılıkların yönetimindeki rolü ve etkisi Tablo-4’te gösterilmektedir. Örgütün kültürel yapısıyla örgütteki farklılıkların uyumlulaştırılması kapsamlı bir çalışmayı zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple şekilde belirtilen safhaların incelenmesinin stratejik açıdan önemli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 2. 1 Örgüt Kültürünün Farklılıkların Yönetimindeki Etkisi



KAYNAK: Göksel Ataman UNUTKAN, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995, s.90’dan uyarlanmıştır.

2.5.ÖRGÜTLERDE

FARKLILIK

STRATEJİLERİ

OLUŞTURMAK

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

1. Hangi eylem şekilleri mümkündür?

2. Bu eylem hareketlerini seçerken neleri unutmamamız gerekmektedir?

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

a) Kaçınma

b) Bastırma

c) Keskinleştirip çatışmaya dönüştürme

d) Problem çözmeye dönüştürme

2.5.1.Farklılıklardan Kaçınmak

Bir yöneticinin astları arasındaki birçok farklılığın yaratacağı olaylardan kaçınması olanaklıdır. Örneğin, birbirleriyle uyumlu olarak çalışabilecek ve birbirleriyle iyi anlaşan insanları örgüte dâhil edebilir. Bazı örgütler deneyimleri benzer olan, benzer şekilde yetişmiş ve benzer toplumsal düzeylerden gelen insanları seçerler. Ortak arka plânlara sahip oldukları için, bu bireyler şeyleri benzer şekilde görmeye, ortak çıkar ve hedefleri benimsemeye ve sorunlara aynı tarzda yaklaşmaya eğilim gösterirler. Bu şekilde gelişmiş bir kadro çok güvenilir olmaya eğilim gösterir: Kişi hem çalışma arkadaşlarının tepkilerini kolayca kestirebilir, hem de onların düşünme ve davranma tarzları kendi tarzına benzer. Yönetici ayrıca astlarının kendi aralarındaki ilişkilerini denetleyerek de onlar arasındaki farklılıklardan kaçınabilir. Örneğin, potansiyel olarak patlamaya hazır iki kişiyi farklı gruplara veya

farklı mekânlara atayabilir ya da "el değmeyecek kadar sıcak" olduğundan uzlaşmazlığa yol açabilecek bir konuyu özellikle gündeme getirmemeye dikkat edebilir.

Bu stratejinin uygulandığı örgütler çalışanlar arasında belirli uzlaşma ve uyum türlerine derinlemesine bağlı örgütlerdir. Politik partiler ve dini tarikatlar belki de bunun uç örnekleridir. Eğer bir kişi oldukça temel bir konuda farklı bir görüş savunursa, örgüt içinde yıkıcı bir kuvvet haline gelebilir. Bu strateji, eğer bu kişi kırılğan ve kendine güvenmeyen insanlarla uğraşıyorsa özellikle önemli olabilir. Bazı kişiler öylesine bir çatışma tehdidi yaşarlar ki farklılıklar ortamında faaliyet gösterdiklerinde etkin biçimde işlev görme yetenekleri sekteye uğrar.

Bu strateji birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Bunlar arasında en önemlisi, kolektif yaratıcılığın azalmasıdır. "Odadaki herkes aynı şeyi düşünüyorsa, hiç kimse fazla düşünmüyor demektir" söyleminden hareketle farklılıklardan kaçınılan bir ortamda yalnızca yeni fikirler ortaya çıkmamakla kalmaz, eski fikirler de büyük olasılıkla incelenmeden ve sınanmadan ortada kalır. Böyle bir durumda örgütün farkında olmadan bir kayıtsızlık haline düşmesi gerçek bir tehlike halini almaktadır (Aksu, 2008).

2.5.2.Farklılıkları Bastırmak

Bazen yönetici kadrosundaki belli farklılıkların farkında olur ama bu farklılıkları açıkça ifade edilmesinin verimsiz uyuşmazlıklar yaratacağına ve grubun toplam yaratıcılığını azaltacağına inanır (Schmidt ve Tannebaum, 2000). Bu yüzden bu farklılıkları örtbas etmeye karar verebilir. Bunun için sürekli olarak; sadakatle, iş birliğine, ekip çalışmasına ve grup içindeki diğer benzer değerlere vurgu yapar. Böyle bir ortamda astların uyuşmazlıklarını ifade etmeleri ve çatışma riskini göze almaları olası değildir. Yönetici birbirleriyle çatışma potansiyellerini barındıran tarafların yalnızca sıkı bir denetim altına alınmış koşullarda (gizli farklılıkların alenen tartışılmasının açıkça uygunsuz olduğu koşullarda) bir araya gelmesini sağlamaya çalışabilir. Ya da sürekli olarak uzlaşmayı ve iş birliğini ödüllendirerek ve uzlaşmacı olmayan fikirleri ifade etmek suretiyle örgütün uyumunu bozanları cezalandırarak bir bastırma ortamı seçebilir. O halde bastırma stratejisinin iki yolu vardır, birlik, bütünlük veya homojenlik vurgusu ve disipline olmuş bir is ortamında

standart davranışlar beklemek. Farklılıkları bastırmak yaklaşımını da iki açıdan inceleyelim:

- Bu alternatifin en uygun olduğu dönem gizli farklılıkların işletme çıkarlarına uygun olmadığı zamandır. Gizli farklılık unsurları işletmenin varlığı için tehdit oluşturuyorsa ortaya çıkmasını engellemek doğru bir hareket tarzı olur. Burada söylenmek istenen krizi engellemek davranıştır. Bireylerin pek çok konuda (dinsel inanış, siyasal düşünce, tutun ve değerler, vb.) uyuşmamaları doğaldır. İş üzerinde birlikte etkin çalışmak için tüm farklılıklar üzerinde uzlaşmaya varmak gerekmez. Örgütün amaçları için insanların tuttuğu futbol takımlarının farklılığını tartışmak gerekli değildir. Bu farklılıkların zaman kaybına sebep olmaması için bastırılması bir yöntemdir. Bazen örgütlerde bir çatışmayı bastırmak veya bir uzlaşmayı çözmek için yeterli zaman olmayabilir. Böyle bir durumda yönetimin disiplin duygusunun ön plana çıkarılarak bu tartışmaları kestirip atması bir çözüm sayılabilir. Eğer yöneticini derdi, kısa vadeli bir hedefi başarmak ve potansiyel uzlaşmazlık uzun vadeli bir konu ile ilgiliyse bastırma yöntemi geçerlidir. Yani atılan taş ürkütülen kurbağaya değmelidir.
- Eğer farklılıklar örgüt için değil de kişiler açısından önemli ise bu kişiler duygularını verimliliği azaltabilecek pek çok yönde dolaylı olarak ifade edebilirler. Her yönetici, fikirlerin kendi değerleri temelinde değil bu fikirleri savunanlarının değerleri temelinde savunulduğu durumlara tanık olmuştur. Fikri ifade eden kişi kendi düşünce ekseninden kurtulamayabilir. İfade edilmemiş farklılıklara gizli duygular karıştığında, bu duyguların bloke edilmesi düş kırıklığına ve düşmanlığa yol açar, bu da kolaylıkla emniyetli hedeflere yönlenebilir. Farklılıklar ve bunların yol açtığı duygular kulak ardı edilerek ortadan kaldırılamazlar. Bu kulak ardı etme durumu insanların zihinlerinde hep bir gizli gündem oluşmasını sağlar. Bu da örgüt için bir sorun kaynağı olabilir (Schmidt ve Tannebaum, 2000)

2.5.3.Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek

Bu strateji kullanıldığında, yönetici sadece farklılıklar olduğunu kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda çatışan tarafların "sorunu savaşıarak çözebilecekleri" bir arena oluşturmaya da girişir. Ne var ki bir atletizm müsabakasının start vericisi gibi, yöneticide birbirleriyle uzlaşmayan insanların uzlaşmadıkları konuyu, farklılıklarını tartışabilecekleri kural ve prosedürleri ve mücadele ederken her birinin unutmaması gereken rol ve sorumluluk çeşitlerini anladıklarından emin olmalıdır. Bu strateji alternatif açıklığa kavuşturucu ve eğitici olduğu zaman uygulanır. Örneğin; Üretim yöneticisi ve mühendislik yöneticisi, yönetim kurulunun kendi birimlerinin görelî önemini nasıl düşündüğüne ilişkin oldukça farklı izlenimler geliştirebilirler. Her ikisi de kurulun en çok kendi departmanlarının faaliyet verimliliğinden, personel niteliği ve çıktısından etkilendiğinden emindir. Yeni bir binada yer konusunda hangi gruba öncelik tanınacağıyla ilgili bir uzlaşmazlık doğduğunda, üst yönetim her iki departmanın da yönetim kurulu üzerinde mümkün olduğu kadar çok etki uygulamasına izin verebilir. Bu mücadele sırasında, her bir yönetici diğerinin gücü konusunda daha gerçekçi bir değerlendirmeye ulaşabilir ve buna saygı duyabilir.

Bu strateji beraberinde birçok riski barındırır ve bünyesinde potansiyel maliyetler taşır. Çatışma çok pahalıya mal olabilir. Çatışma, işin içinde olan kişilerin yalnızca enerjilerini zayıflatmakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki etkinliklerini de onarılmaz ölçüde mahvedebilir. Çatışmanın iyice kızıştığı bir anda, kimi zaman ağızlarından insanlarda yaşam boyu sürecek yaralar açacak ya da ilişkileri uzun süre gölgeleyecek sözcükler dökülebilir (Aksu, 2008).

2.5.4.Farklılıkları Yaratıcı Kılmak

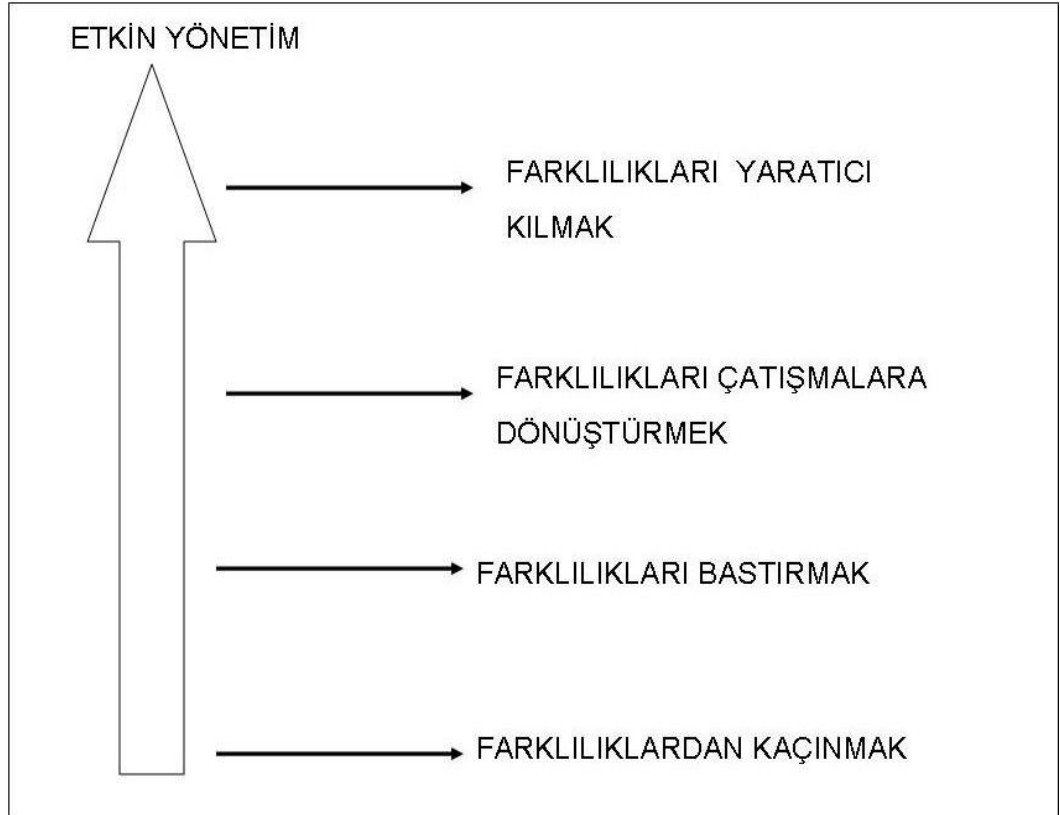
Farklılıkları birbirine zıt olan durum olmaktan çok birbirlerini zenginleştirici olarak görülürse yaratıcı bir durum meydana gelir. "İki akıl bir akıldan üstündür." Çünkü akıl çoğu zaman daha zengin bir deneyim birikimini temsil edebilir ve sorunun çözümünde daha çok öngörüler getirebilir. İşletmelerde yapılması gereken, tüm akılları yani tüm bilgi, beceri ve deneyimleri bir araya getirmektir.

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

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

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

Tablo 2. 2 Örgütlerde Farklılık Stratejileri



2.7.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE

ETKİSİ

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

2.7.1.Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Hoşgörü

Kültürüne Etkisi

Hoşgörü, inanışların, fikirlerin ve uygulamaların konuşulmasında, tartışılmasında ve gerekiyorsa uygulanmasında ikna etme yönteminden ayrılmamak veya en azından ayrılmamaya azami ölçüde özen göstermektir (Kaymakcam,2007).

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

Farklılıkların yönetiminin sağlandığı örgütlerde çalışanlar sahip oldukları tüm özelliklerin diğerleri tarafından kabul edildiğini bilir, saygı ve itibar görür, bu nedenle saygı gösterir. Çevresindeki insanları olduğu gibi kabul eder. Aynı zamanda örgütlerde farklılıkların yönetimi, çalışanların kendileri dışındaki insanları anlama ve tanıma imkânı verecektir. Kendisi dışındaki çalışanları anlayan üye etrafındakilere karşı olumlu duygular besleyecektir. Bu durum örgüt kültürüne pozitif bir değer olarak yansiyacaktır. (Kızıl, 2011).

2.7.2.Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Empatiye Etkisi

Empati kavramı uzun yıllardır özellikle sosyal araştırmacılar tarafından birey ve örgüt ekseninde tartışılmaktadır. Değişen ve gelişen tüm bu tanımlamaları içeren en geniş tanımlamayı Davis yapmıştır. Bu tanıma göre en geniş anlamıyla empati; bireyin başkasının gözlemlenen deneyimlerine tepkileridir (Davis,1983).

Örgütler açısından empati; kişi veya kişilerin çeşitli rol ve statülerdeki diğer örgüt çalışanlarının anlaşılması olarak yorumlanabilir. Davis (1994)'da bu durumu role bürünme olarak ifade etmiştir. Role bürünme; bir başkasının bakış

açısını kavramak için girişimlerde bulunma süreci olarak kabul edilmektedir. Empatinin sosyal bir davranış modeli olarak incelenmesi örgüt kültürü açısından önem taşımaktadır.

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

Empati ve sosyal etkileşim arasında bağlantılı olduğu kadar, sosyal etkileşim ve performans arasındaki bağlantıyı destekleyen kanıtlarda bulunmaktadır (Hançerve Tanrısevdi, 2003). Empati ile örgütsel davranış arasındaki bir diğer yaklaşım ise empatinin bireyler arasındaki iletişimin kalitesi ile ilgili olgudur. Koordine edilmiş bir sosyal hareketin olasılığı, bireylerin diğer kişilerin bakış açısını almalarına bağlıdır (Burleson, 1982). Aynı durumu Davis (1994)'te bakış açısı alma düzeyi yüksek bireyler kabalıktan ve egoist davranışlardan kendilerini sakınırlar ve empatik ilgide başarılı olan bireyler, eli açık davranışlar sergilemeye daha yatkın olur şeklinde açıklamaktadır. Kişi diğerlerini bakış açısını görebilmeli ve önceden sezinelebilmelidir. Daha belirgin olarak, role bürünmenin çeşitli iletişim aktivitelerinde önemli bir fonksiyonu olduğu söylenmektedir.

Açıklanan bu durumlardan sonra kavramaya yönelik ve duygusal empatinin farklılıkların yönetimi açısından şu sonuçları olduğu söylenebilir (Kızıl, 2011);

- Örgütlerde empatik yeteneklerin artırılması farklılıkların anlaşılmasını sağlar
- Örgütte hoşgörü ve anlayış oluşturarak kültürü olumlu etkiler

- Bakış açısı alma oranını yükselterek çözüm önerilerini çoğaltır.
- Negatif çatışmaların oluşması engeller

Farklılıkların yönetiminin kişilerde başkasını anlamaya yani empati yeteneğini artıracak şekilde planlanması gerekmektedir. Örgüt kültürü açısından ise durum iki yönlüdür. Olumlu örgüt kültürü empatik eylemleri artırırken, empatik eylemlerde bulunan kişilerdeki pozitif gelişmeler kültürü güçlendirecektir. Bu değerlendirmeye farklılıkları yaratıcı kılmak ekseninden de bakılabilir.

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

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

2.7.3.Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Demokratik

Kültüre Etkisi

Connoly (1995), “Demokrasi ve Farklılık” adlı kitabında demokratinin bir olgunluk olduğunu söyler. Bu olgunluk kendisi dışındaki insanların duygu ve düşüncelerine verdiği önemden kaynaklanır. Bu önem aslında kendi düşüncelerine beklediği saygıya işarettir. Örgütler içinde durum bundan farklı değildir. Örgütler toplumların küçük modelleridir (Özgen ve Yalçın, 2006).

Farklılıkların yönetildiği örgütlerde çalışanlar sahip olduğu tüm özelliklerle kabul ve takdir edilmiştir. Çalışanlar bu özelliklerinden yararlanmak isteyen yönetimin kendi düşüncelerine önem verdiğini bilir. Her çalışan düşüncelerinin örgütün stratejik hedefleri için önemli olduğunu bilir. Çalışanlar kendisi gibi düşünmeyenlerle birlikte ortak hedefler için bir arada bulunmaktan çekince duymaz. Kendisi gibi düşünmeyenlerin, farklı davranış şekilleri olanların oluşturulmuş ortak duygular etrafında bir çeşit üretim, pazarlama, satış vb. zenginliği olduğunu düşünür (Kızıl, 2011).

2.7.4.Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Sosyal İlişkilere

Etkisi

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

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

Örgütte çeşitli farklılık unsurları içeren insanlar için bu durum daha da önemlidir. Bu teoriye göre örgüt içindeki insanlara sahip olduğu iş, iş ortamı ve iş arkadaşları sevdirilirse kendi kendini yönetme ve denetim yolları kullanarak örgüte daha yararlı olma ve hizmet duygusu geliştirilir (Kızıllı, 2011).

2.7.5.Farklılıkların Yönetiminin Örgütün Stratejik

Hedeflerine Etkisi

Stratejik yönetim, işletmenin uzun vadeli amaçlarıyla ilgilenmektedir(Asanakutlu ve Coşkun, 2000). Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Dinçer, 1994).Stratejinin amacı belirsizlik ortamlarında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşmasını sağlamaktır. Çünkü strateji bir örgütün amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkân sağlamaktadır (Drucker, 1999).

Örgüt, stratejik yönetimde taşıdığı sorumluluk ve görevler itibariyle işletme başarısını etkileyen en önemli yapıdır. Örgütteki farklılıklar ise elde edilen işletme başarısını taklit edilemez yapmaktadır. Örgütsel yapılara nitelik kazandıran

örgüt çalışanlarının, örgütün strateji ve misyon oluşumuna katılmaları, belirlenen strateji ve misyonun isabetlilik derecesini artıracaktır (Asanakutlu ve Coşkun, 2000).

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

2.7.6.Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Güven

Ortamına Etkisi

Son yıllarda örgüt yönetiminde yer almaya başlayan toplumsal/sosyal sermaye kavramı, güven duygusunun gündeme gelmesinde etkili olmuştur. Sosyal sermaye bir toplumda veya onun bazı bölümlerinde güven duygusunun hâkim olmasından ileri gelen bir yetidir (Fukuyama, 1998). Güven duygusunun geliştiği bir örgütte etkinlikler daha sağlıklı olacak ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler daha etkili gerçekleşecektir. Çünkü yüksek güven duygusu her türden sosyal ilişkide kendini gösterecektir. Bunun tersine birbirine güvenmeyen insanların oluşturduğu örgütler formel kurallar ve düzenlemeler sistemi şeklinde olacaktır. Hatta bazı durumlarda, sistem onları baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlayacaktır. Örgütte güvenin yerini alan bu yasal mekanizma, ekonomistlerin "işlem maliyeti" diye adlandırdıkları unsuru kapsar. Diğer bir deyişle örgütteki yaygın güvensizlik bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak eklenir (Fukuyama, 1998).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

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

3.1.1.Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu; farklılıkların örgüt kültürüne etki edip etmediği araştırmak, etki ediyor ise bu etkilerin nasıl ve neler olduğunun incelenmesidir.

3.1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren Gıda, Demir-Çelik Yan Sanayi, Ticari İşletmeler, Makine İmalatı Sanayi, Kimya Sanayi, Plastik Sanayi sektörlerinde çalışanların farklılıklara ve örgüt kültürüne yönelik algılamalarını, farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne etkisini incelemektir.

3.1.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesi İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesindeki işletmeleri kapsamaktadır. Bu işletmeler içerisinde gönüllü olarak 152 çalışan araştırmamıza katılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden meydana gelmektedir.

Birinci bölüm ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bölümdür. Bu bölümde ankete katılanların yaş, cinsiyet, statü, eğitim, sektör vb. özelliklerinin belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm çalışanların hangi unsurları farklılık olarak gördükleri, farklılığın örgüt için avantaj ve dezavantajları, farklılık algılarının örgüt ve sosyal hayat içindeki etkisini ölçmeye yönelik açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde, yazından Robert BEAN tarafından

geliştirilen Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği kullanılmış olup, bu ölçek, birey, grup ve örgüt boyutlarında her biri beş farklılık ifadesi içeren sorulardan oluşmaktadır.

Ölçekteki ifadeler cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargıları ne derecede tasvip edip etmediğini tespit etmede kullanılan 5’li Likert ölçeğinde olup, 1 (hiç/kesinlikle katılmıyorum) den 5’e (daima/kesinlikle katılıyorum) doğru sıralanmıştır. Dördüncü bölümde çalışanların örgüt iklimi algılamasını ölçmeye yönelik 5’li Likert tipi ölçeğe uygun olarak geliştirilmiş sorular bulunmaktadır.

3.1.4.Araştırmanın Problem Cümlesi

Örgütlerde farklılıkların yönetiminin örgüt kültürü üzerine etkisi var mıdır?

3.1.5.Araştırmanın Hipotezleri

A) HİPOTEZ: Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürü üzerinde etkisi vardır. Hipotez 1,2,3,4 bunu ölçmektedir. Ve etkisi vardır yorumlayabilirsin.

Ölçeklerde yapılan faktör analizleri sonucunda; ölçekleri ifade eden birden fazla alt boyut olduğu tespit edildiğinden, ana hipotezimiz aşağıda belirtilen 4 alt hipotez kullanılarak test edilmiştir.

HİPOTEZ1: Örgütsel kuralların varlığı iş yerindeki eşitlik algısına etki etmektedir.

HİPOTEZ2: Farklılıklara yönelik uygulamalar iş yerindeki eşitlik algısına etki etmektedir.

HİPOTEZ3: Örgütsel kuralların varlığı iş yerindeki ötekileştirme algısına etki etmektedir.

HİPOTEZ4: Farklılıklara yönelik uygulamalar iş yerindeki ötekileştirme algısına etki etmektedir.

B) HİPOTEZ: Çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü algılamalarında farklılık oluşmaktadır.

HİPOTEZ5: Cinsiyete göre farklılıkların yönetiminde eşitlik algısı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ6: Cinsiyete göre farklılıkların yönetiminde ötekileştirme algısı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ7: Medeni duruma göre farklılıkların yönetiminde eşitlik algısı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ8: Medeni duruma göre farklılıkların yönetiminde ötekileştirme algısı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ9: Yaş gruplarına göre farklılıkların yönetiminde eşitlik algısı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ10: Yaş gruplarına göre farklılıkların yönetiminde ötekileştirme algısı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ11: Eğitim durumuna göre farklılıkların yönetiminde eşitlik algısı farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ12: Eğitim durumuna göre farklılıkların yönetiminde ötekileştirme algısı farklılık göstermektedir.

3.1.6.Verilerin Analizleri

Elde edilen veriler SPSS 25 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan vatandaşların sosyo-demografik özelliklerinin tespit edilmesine yönelik sorulara ait frekans ve yüzde dağılımları incelenmiştir. Gruplar arası farklılıkları incelemek için t-testi ve varyans analizleri yapılmıştır. Varyans analizi varsayımlarını; gruplar arası varyansların homojenliğini belirlemek için Levene Testi kullanılmıştır. Analizlerde tespit edilen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için ise karşılaştırılan grupların homojenlik durumuna göre Games-Howell çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

Her bir bölüm için örnekleme yeterliliği ölçüsü (measure of sampling adequacy), KMO and Bartlett's testleri yapıldıktan sonra; Faktör analizi uygulamak suretiyle araştırma konusunu oluşturan bölümlerin alt boyutları incelenmiştir.

Faktör analizi (FA), birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. Rennie (1997) ise, Faktör Analizini, maksimum varyansı açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre (kavrama) ulaşmayı amaçlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri

temel alan bir hesaplama mantığına sahip analitik bir teknik olarak tanımlanmaktadır. Faktör Analizinin amacı dikkate alındığında açıklayıcı (keşfedici, exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki temel yönetime ayrılmaktadır.

Toplanan veriler üzerinde her bir değişkenin boyutlarını belirlemek ve ölçek maddelerinin faktörlerle ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılmıştır. Varimax dönüştürmesinin tercih edilmesinin sebebi değişkenleri oluşturan boyutların net olarak ayrışmasını sağlamaktır (Günyüz TARKAN ve Mustafa Tepeci. 2006). Kullanılan ölçeklerin ve alt boyutların güvenilirliği, Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak test edilmiştir.

Korelasyon analizi: Pearson Çarpım Moment korelasyon katsayısının hesaplanabilmesi için aralarında ilişki bulunmak istenen iki değişkenin de sürekli (eşit aralık ya da oran ölçeği ile ölçülmüş), değişkenlerin arasındaki ilişkinin doğrusal olması gereklidir. Bu teknik, varyansların homojen ve dağılımların normal olduğu varsayımlarının yapılmasını gerekli kılar (Howell, 1992; Cohen, Holliday,1982).

Howell, C.D. (1992) Statistical Methods For Psychology. Third Edition, California: Duxbury Press.

İki sayısal değişken arasında ilişki olup olmadığının araştırılmasında kullanılır, "r" bağıntısının gücünü gösterir -1, +1 arasında değişir.

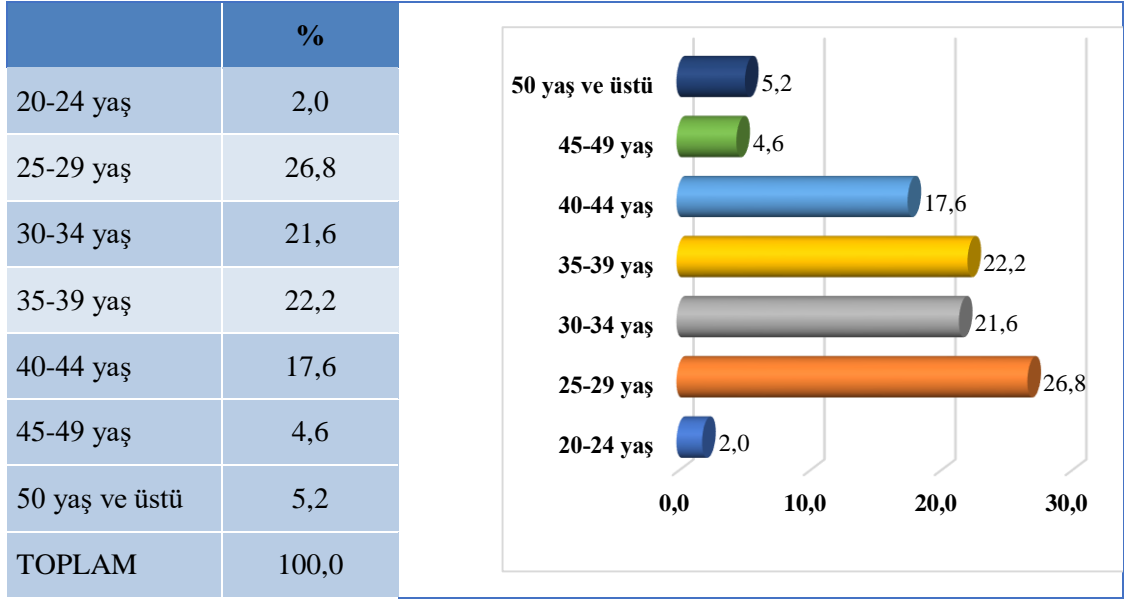
- 1'e yaklaşması mükemmel, 0'a yaklaşması ilişkinin yokluğuna yaklaştığını göstermektedir.
- 1.00 = Mükemmel pozitif ilişki
- .65 to .99 = Güçlü pozitif ilişki
- .30 to .64 = Orta pozitif ilişkili
- .01 to .29 = Zayıf pozitif ilişki
- 0.00 = İlişki yok
- -.01 to -.29 = Zayıf negatif ilişki
- -.30 to -.64 = Orta negatif ilişkili
- -.65 to -.99 = Güçlü negatif ilişki
- -1.00 = Mükemmel negatif ilişki

Alpar, R. (2003). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1 (2. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara.

3.2.BULGULAR

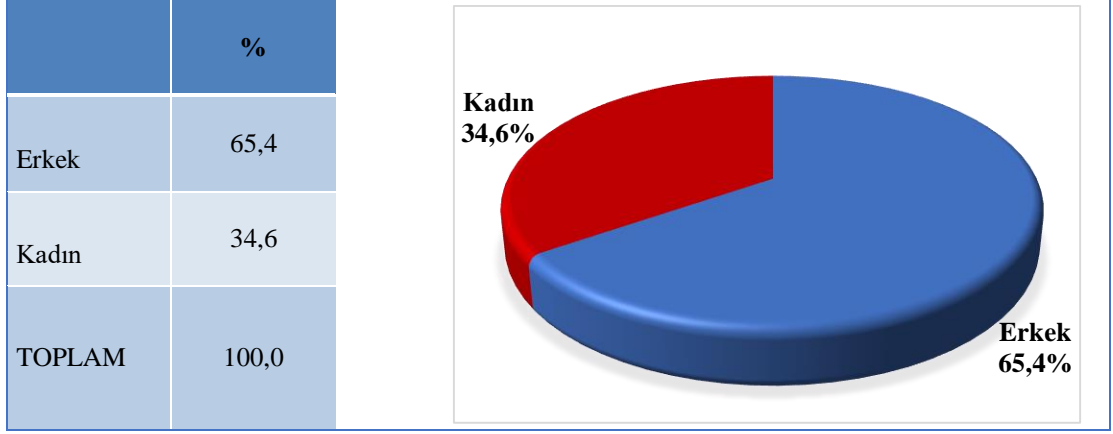
3.2.1.Demografik Bulgular

Grafik 3. 1 Yaş dağılımı



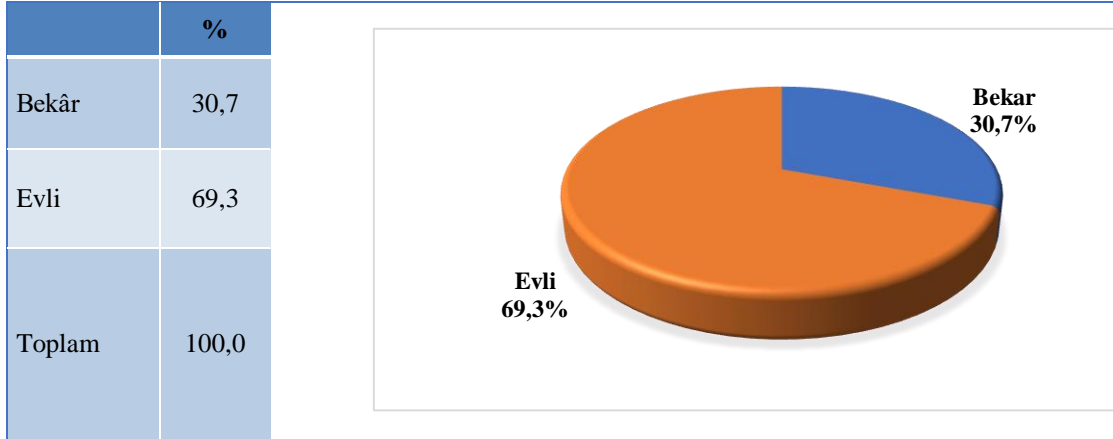
Araştırmaya katılanların %2'si 20-24 yaş, %26,8'i 25-29 yaş, %21,6'sı 30-34 yaş, %22,2'si 35-39 yaş, %17,6'sı 40-44 yaş, %4,6'sı 45-49 yaş aralığında ve %5,2'si 50 yaş ve üzerindedir.

Grafik 3. 2 Cinsiyet dağılımı



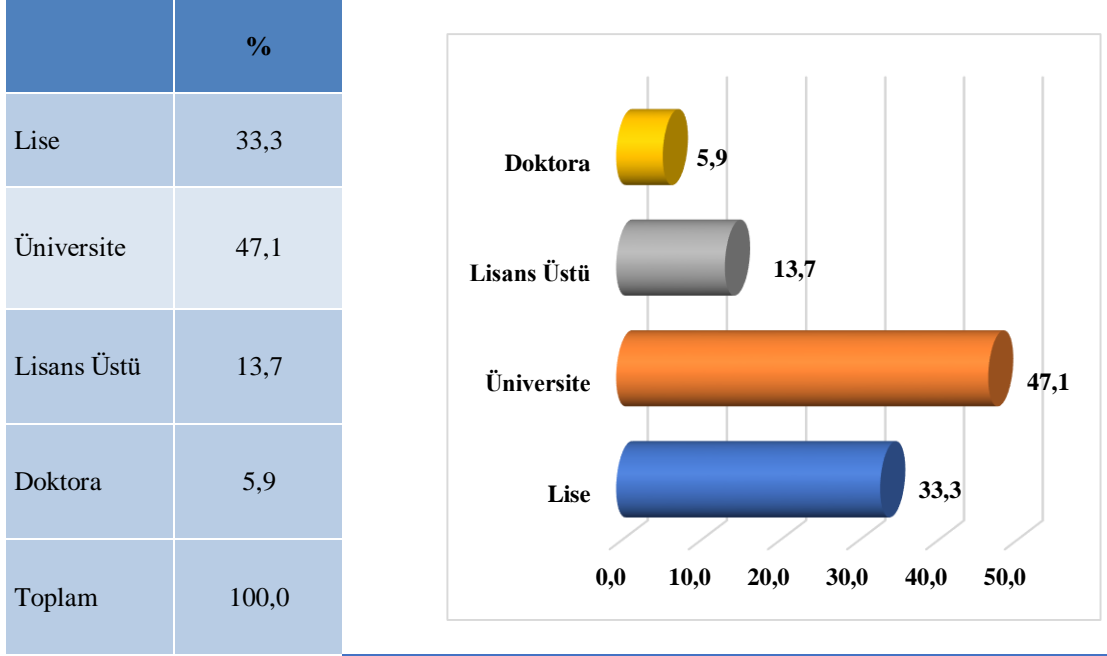
Araştırmaya katılan çalışanların %65,4'ü erkek ve %34,6'sı kadınlardan oluşmaktadır.

Grafik 3. 3 Medeni durum



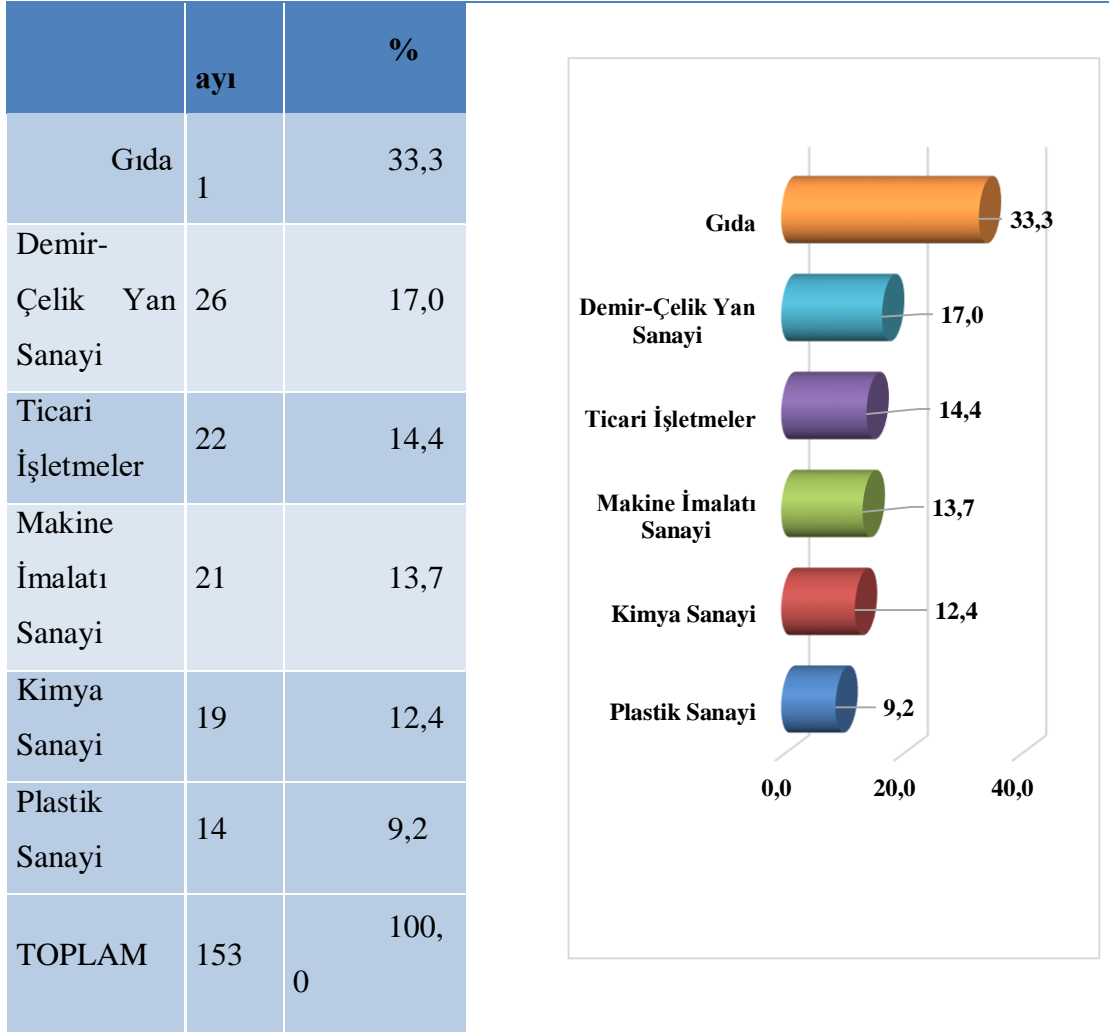
Araştırmaya katılan çalışanların %69,3'ü evli ve %30,7'si bekârlardan oluşmaktadır.

Grafik 3. 4 Eğitim durumu



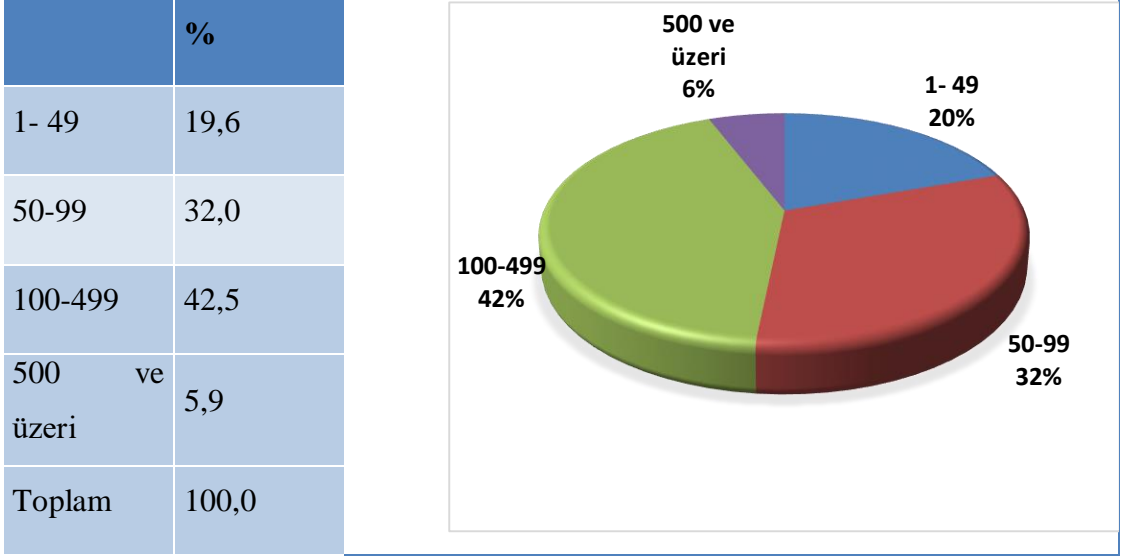
Çalışanların %33,3'ü lise, %47,1'i üniversite, %13,7'si lisansüstü, %5,9'u doktora eğitimini tamamlamıştır.

Grafik 3. 5 Faaliyet gösterdiği sektör



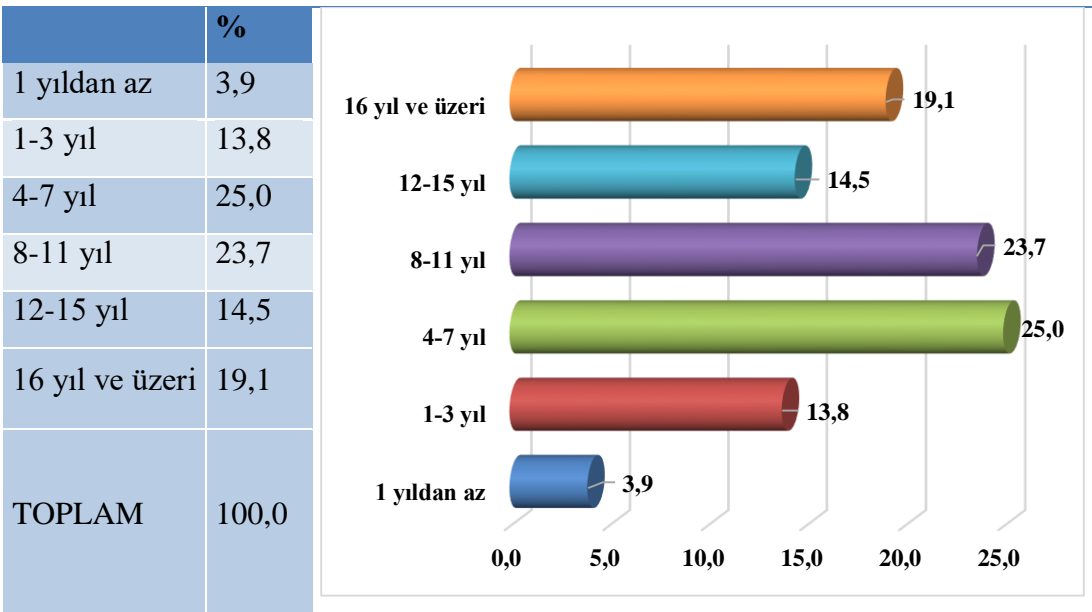
Çalışanların %33,3'ü gıda, %17'si demir-çelik yan sanayi, %14,4'ü ticari işletmeler, %13,7'si makine imalatı sanayi, %12,4'ü kimya sanayi , %9,2'si plastik sanayisinde faaliyet gösteren şirketlerde çalışmaktadır.

Grafik 3. 6 Çalışan sayısı



Araştırmaya katılan vatandaşların %42,5'i 100-499 çalışan arası ,%32'si 50-99 çalışan arası , %19,6'sı 1-49 çalışan arası , %5,9'u 500 ve üzeri çalışan bulunan şirketlerde çalışmaktadır.

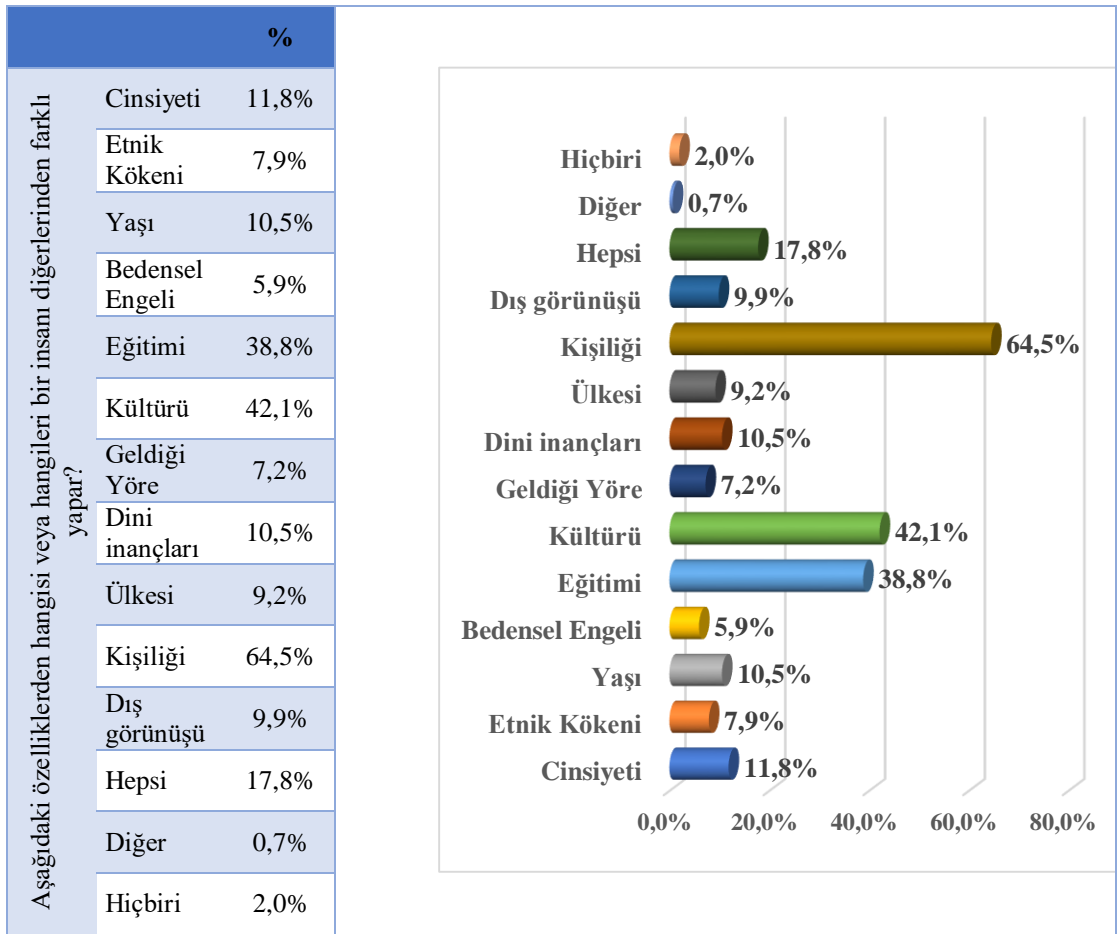
Grafik 3. 7 Mesleğinizde çalışma süreniz



Araştırmaya katılanların %3,9'u 1 yıldan az,%13,8'i 1-3 yıl arası,%25'i 4-7 yıl arası,%23,7'si 8-11 yıl arası, %14,5'u 12-15 yıl arası ve %19,1'i 16 yıl ve üzerinde mevcut mesleğinde çalışmaktadır.

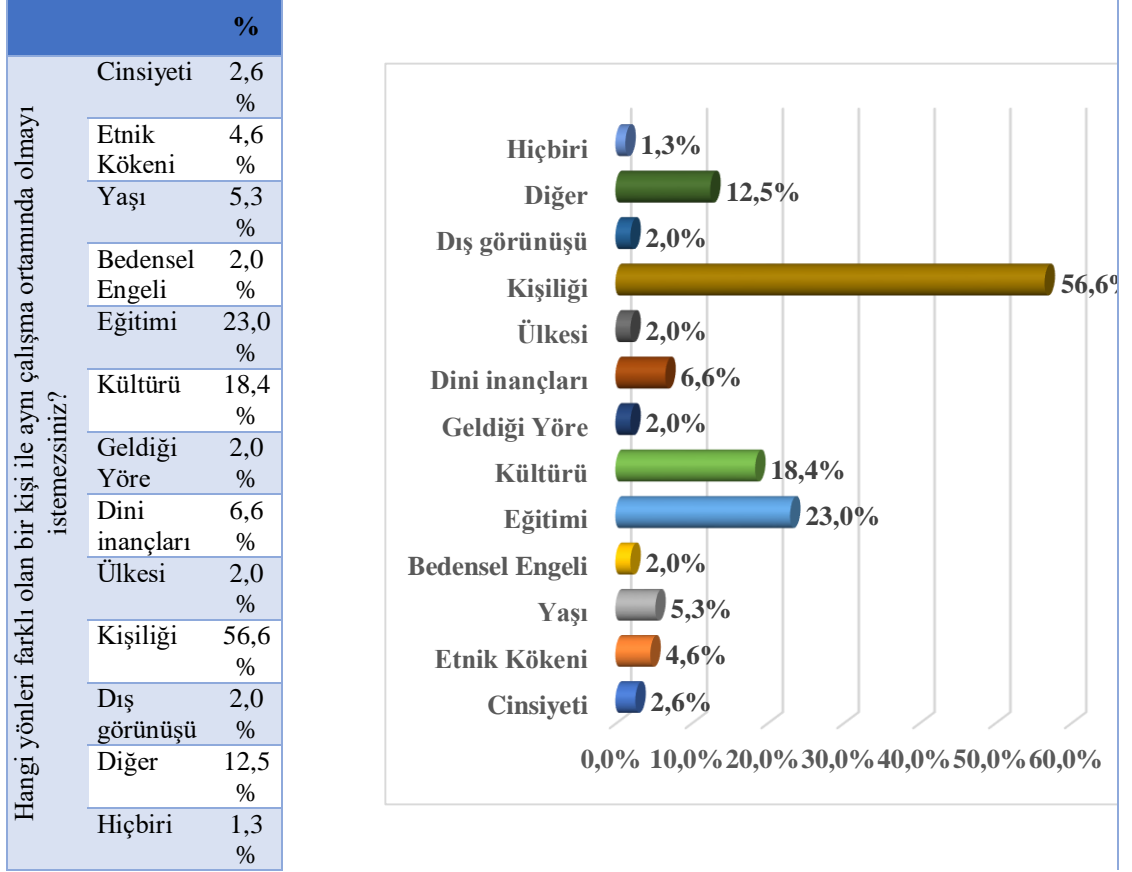
3.2.2.Farklılıkların Yönetimiyle İlgili Bulgular

Grafik 3. 8 Aşağıdaki özelliklerden hangisi veya hangileri bir insanı diğerlerinden farklı yapar?



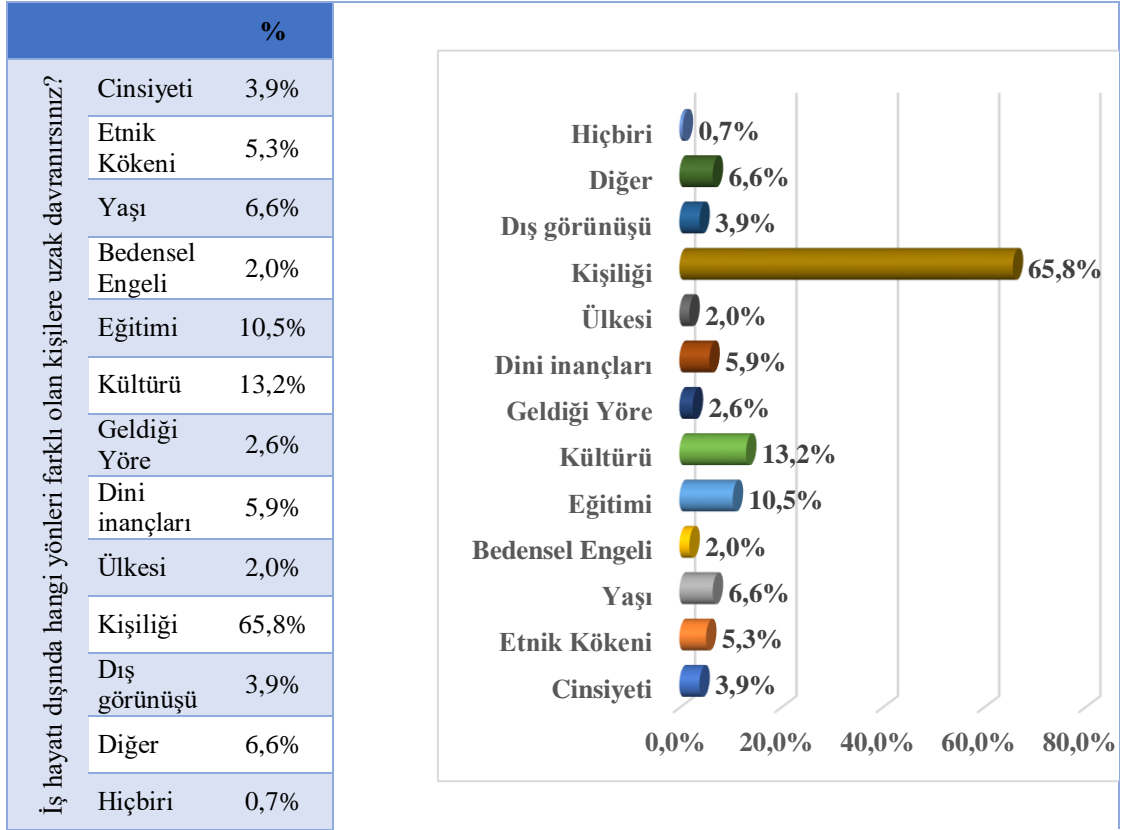
Çalışanların %64,5'i kişiliğinin, %42,1'i kültürünün ve %38,8'i eğitiminin insanları diğer insanlara göre daha farklı yaptığını belirtmiştir.

Grafik 3. 9 Hangi yönleri farklı olan bir kişi ile aynı çalışma ortamında olmayı istemezsiniz?



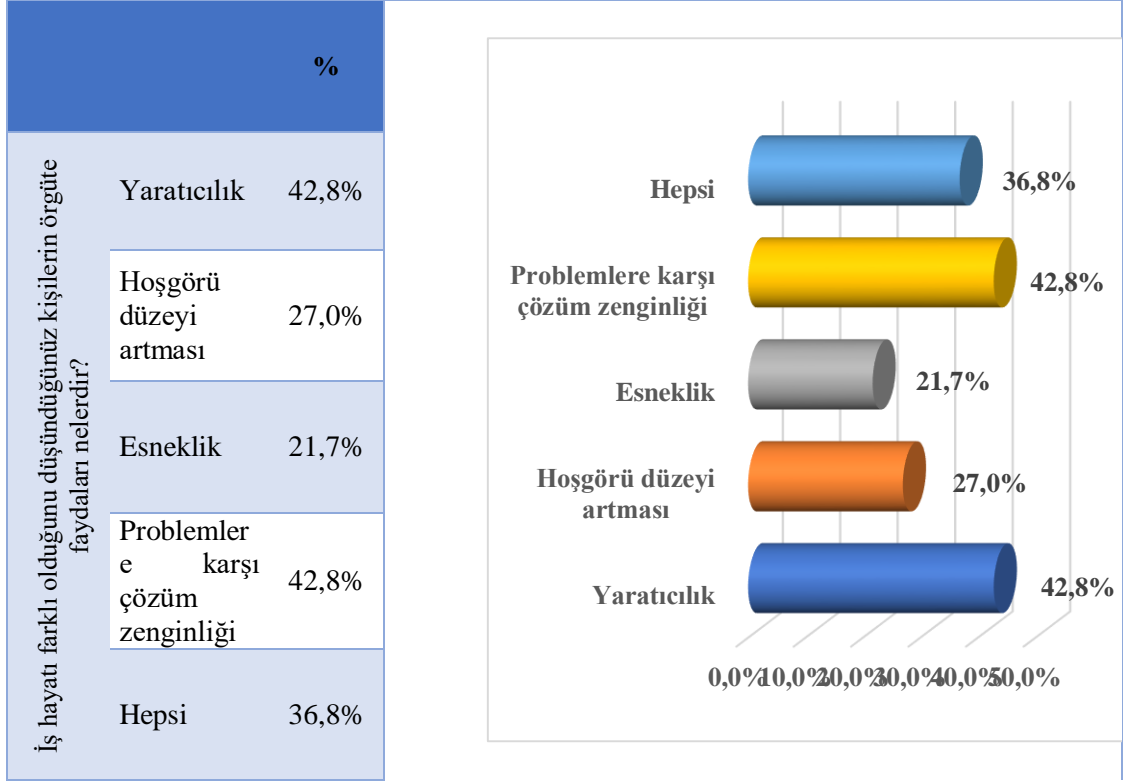
Çalışanların %56,6'sı kişiliği, %23,0'ü eğitimi ve %18,4'ü kültürü farklı olanlarla aynı çalışma ortamında olmayı istememektedir.

Grafik 3. 10 İş hayatı dışında hangi yönleri farklı olan kişilere uzak davranırsınız?



Çalışanların %65,8'i kişiliği, %13,2'si kültürü, %10,5'i eğitimi farklı olanlara iş hayatı dışında uzak davrandığını belirtmiştir.

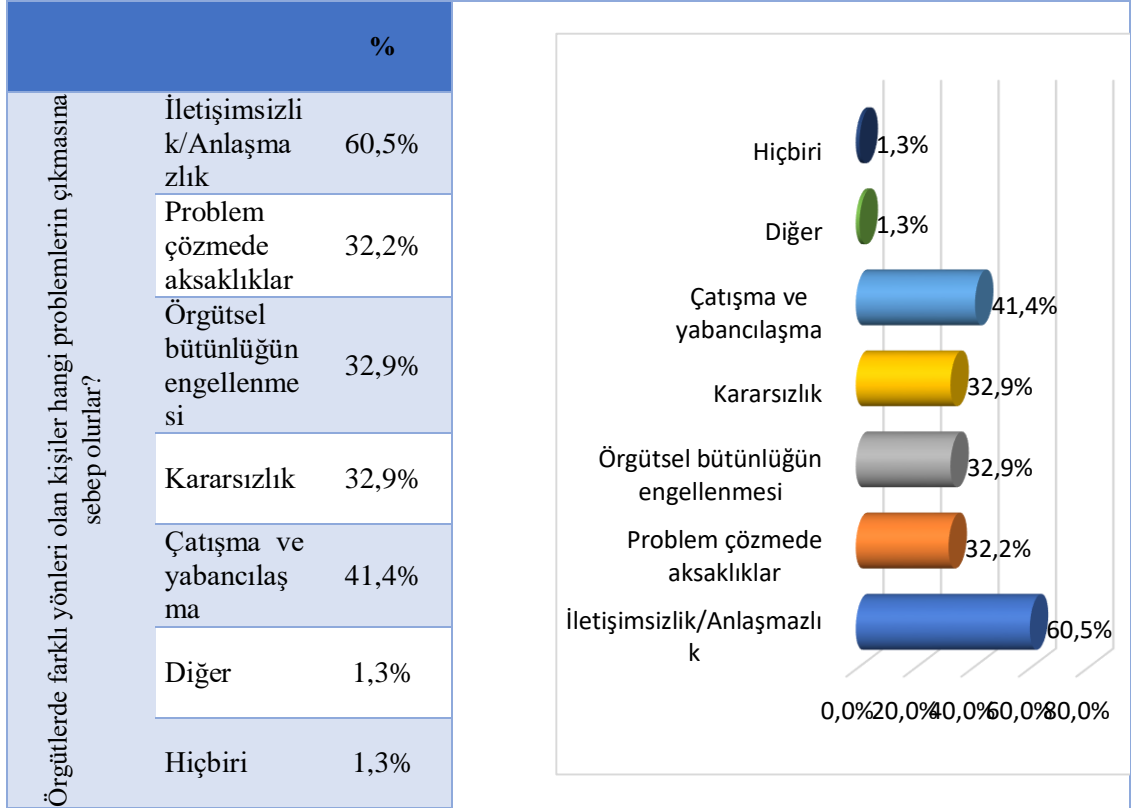
Grafik 3. 11 İş hayatında farklı olduğunu düşündüğünüz kişilerin örgüte faydaları nelerdir?



Soruda birden fazla cevap alındığından toplamlar %100'ü geçmektedir.

Çalışanların, iş hayatında farklı olan kişilerin örgüte faydası hakkındaki düşünceleri incelendiğinde: %42,8'i yaratıcılık ve %42,8'i problemlere karşı çözüm zenginliği, %27,0'si hoşgörü düzeyi artması, %21,7'si esneklik kazandırdığını belirtmiştir.

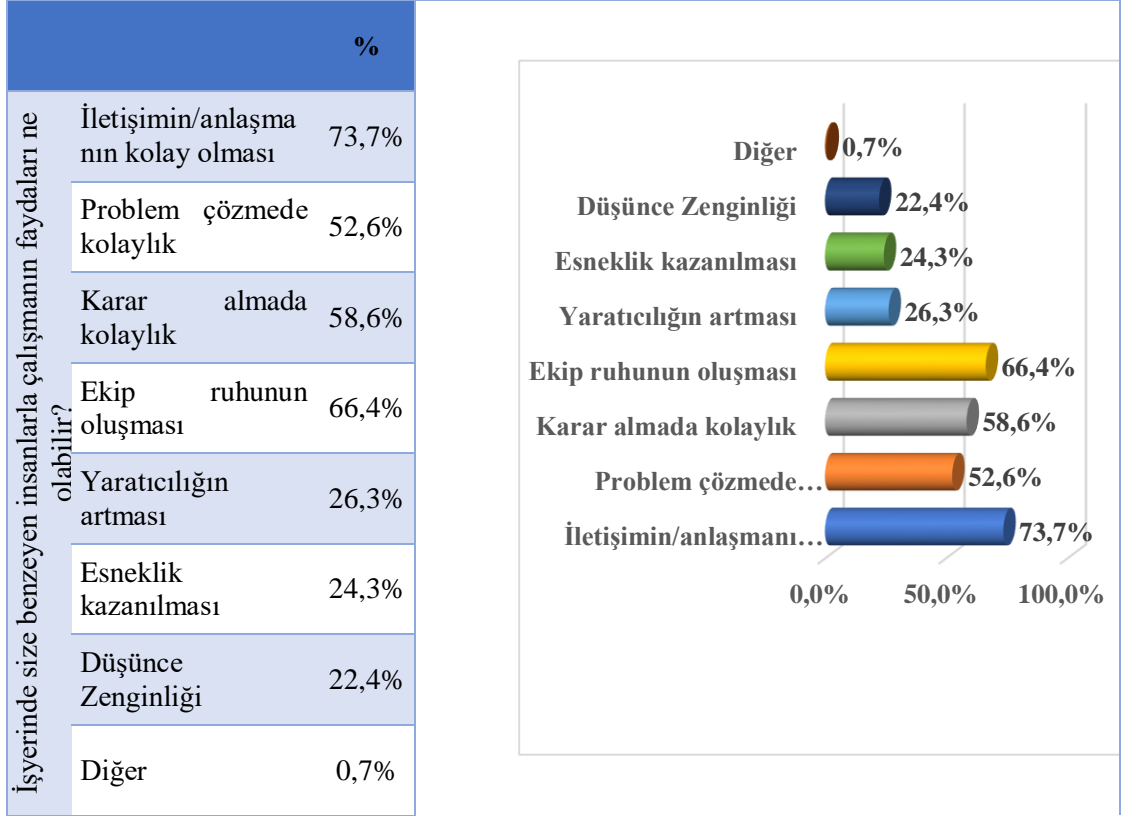
Grafik 3. 12 Örgütlerde farklı yönleri olan kişiler hangi problemlerin çıkmasına sebep olurlar?



Soruda birden fazla cevap alındığından toplamlar %100'ü geçmektedir.

Çalışanların, farklı olan kişilerin örgütlerde ne tür problemlere sebep olabileceği hakkındaki düşünceleri incelendiğinde: %60,5'i iletişimsizlik/anlaşmazlık, %41,4'ü çatışma ve yabancılaşma, %32,9'u kararsızlık, %32,9'u örgütsel bütünlüğün engellenmesi, %32,2'si problem çözmede aksaklık gibi problemlerin oluşabileceğini belirtmiştir.

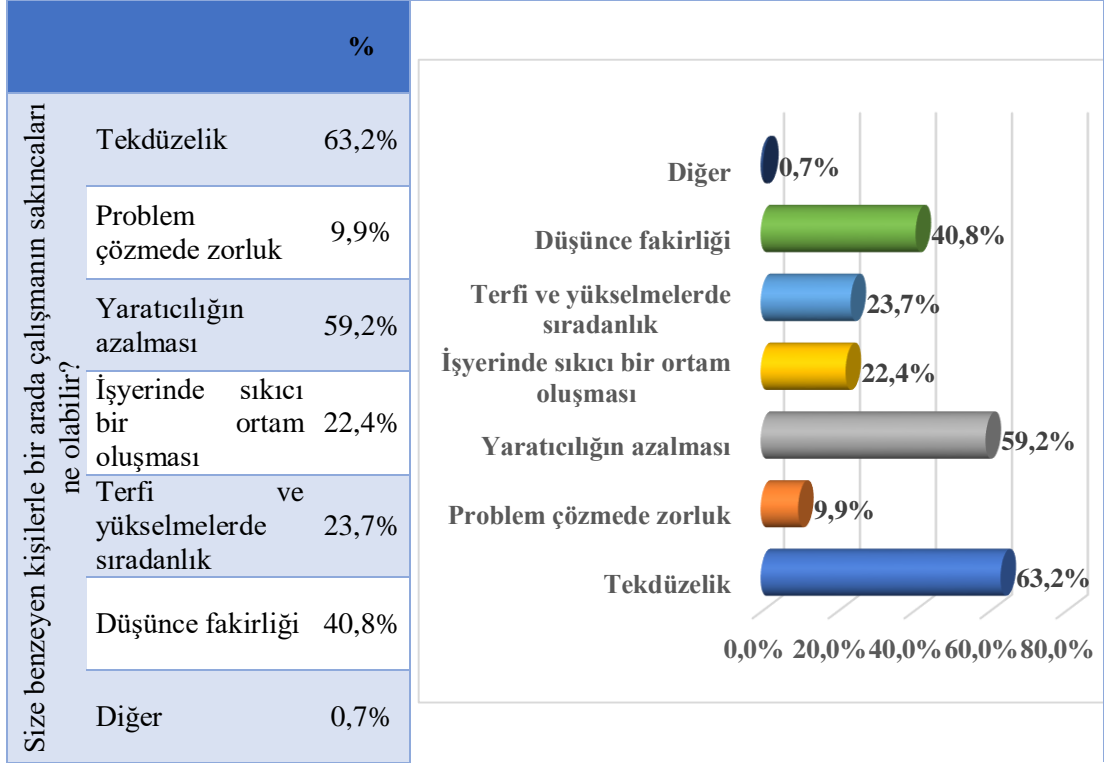
Grafik 3. 13 İşyerinde size benzeyen insanlarla çalışmanın faydaları ne olabilir?



Soruda birden fazla cevap alındığından toplamlar %100'ü geçmektedir.

Çalışanların, iş yerinde kendilerine benzemeyenlerle çalışmanın faydaları hakkındaki düşünceleri incelendiğinde: %73,7'si iletişimin/anlaşmanın kolay olması, %66,4'ü ekip ruhunun oluşması, %58,6'sının karar lamada kolaylık olması, %52,6'sı problem çözmede kolaylık sağlaması, %26,3'ü yaratıcılığın artması, %24,3'ü esneklik kazanılması ve %22,4'ü düşünce zenginliği oluşturması cevabı vermiştir.

Grafik 3. 14 Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın sakıncaları ne olabilir?



Soruda birden fazla cevap alındığından toplamlar %100'ü geçmektedir.

Çalışanların, iş yerinde kendilerine benzeyenlerle çalışmanın sakıncaları hakkındaki düşünceleri incelendiğinde: %63,2'si tek düzelik olması, %59,2'si yaratıcılığın azalması, %40,8'i düşünce fakirliği olması, %23,7'si terfi ve yükselmelerde sıradanlık olması, %22,4'ü sıkıcı bir ortam oluşması ve %9,9'u problem çözmede zorluk yaşanması cevabını vermiştir.

Tablo 3. 1 Farklılıkların yönetimini ölçmeye yönelik ölçek maddelerine verilen cevaplar

	Hiç	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima	Toplam	Ortalama	Standart Sapma
Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum	2,6	4,6	19,1	50,0	23,7	100,0	3,9	0,9
Bu işyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olamayan şakalar duyuyorum	31,6	28,9	30,3	5,3	3,9	100,0	2,2	1,1
İş yerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kaldım.	52,0	24,3	15,1	7,2	1,3	100,0	1,8	1,0
İşyerinde problemlerin çözümüne tüm çalışanlar dâhil edilir.	7,2	21,7	32,9	26,3	11,8	100,0	3,1	1,1
Bu işyerine ait olduğumu hissediyorum	5,9	9,2	24,3	39,5	21,1	100,0	3,6	1,1
Yöneticilerim farklılık ve pozisyonuna bakılmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.	3,3	9,2	21,7	37,5	28,3	100,0	3,8	1,1
Örgüt yönetimi eşit fırsat ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarına açık destek verir.	3,3	13,2	33,6	33,6	16,4	100,0	3,5	1,0
Farklılıklarla ilgili konularda yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	5,9	10,5	30,3	34,2	19,1	100,0	3,5	1,1
Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.	5,3	7,9	26,3	35,5	25,0	100,0	3,7	1,1
Bu işyerinde eğitim, kariyer ve terfi (meslek içinde yükselme) konularında tüm çalışanlara eşit davranılmaktadır.	12,5	13,8	33,6	22,4	17,8	100,0	3,2	1,2

Tablo 3. 2 Örgüt kültürünü ölçmeye yönelik ölçek maddelerine verilen cevaplar

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam	Ortalama	Standart Sapma
İşletmemiz içinde çalışanlara yol gösterecek ve tüm personelin paylaştığı yazısız kurallar yoktur.	11,8	32,9	32,2	15,8	7,2	100,0	2,7	1,1
İşletmenin tüm çalışanlarca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı yoktur.	13,8	21,7	32,2	26,3	5,9	100,0	2,9	1,1
İşletmemiz içinde doğruluğu çalışanlar tarafından kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır.	5,9	14,5	26,3	40,8	12,5	100,0	3,4	1,1
İşletmemizin her kademedeki çalışanlarca paylaşılan değerleri yansıtan sembolleri vardır.	3,9	21,1	28,9	32,2	13,8	100,0	3,3	1,1
İşletmemizde değerleri vurgulayan düzenlemeler vardır.	3,3	10,5	27,0	43,4	15,8	100,0	3,6	1,0
İşletmemizin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü bir farkı yoktur.	14,5	25,7	34,9	19,7	5,3	100,0	2,8	1,1
Çalışanlar işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılır.	7,9	18,4	28,9	30,3	14,5	100,0	3,3	1,2
Örgüt çalışanları örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdır.	6,6	13,2	38,8	30,3	11,2	100,0	3,3	1,0
Bu işyerinde farklılıkları olumlu buluyorum	4,6	8,6	28,3	41,4	17,1	100,0	3,6	1,0
Farklılıklarımız iş yapma şeklimizin bütün müşterilerimizin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamamıza olanak sağlar.	3,3	8,6	27,6	44,1	16,4	100,0	3,6	1,0
İşyerinde farklılıktan kaynaklanan ilişki ve iletişim problemleri yaşanır.	4,6	20,4	28,9	36,2	9,9	100,0	3,3	1,0
Çalışanlar farklılıklarını gizleme ihtiyacı duyar.	5,3	27,6	31,6	27,6	7,9	100,0	3,1	1,0
İşletme içinde farklılıklar çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenir	5,9	15,8	28,9	39,5	9,9	100,0	3,3	1,0
Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılır. (Ör. : engelli	4,6	13,8	24,3	40,1	17,1	100,0	3,5	1,1

yolları, ibadet yerleri, dini ve milli bayram tatilleri vs.)

Çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışlar işletmede çalışanlar tarafından olumlu karşılanır.	3,9	7,9	30,3	46,1	11,8	100,0	3,5	0,9
---	-----	-----	------	------	------	-------	-----	-----

3.2.3.Faktör Analizleri

Faktör analizi; birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, daha anlamlı, kolay anlaşılabilir ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Faktör analizi çok sayıda değişken arasından diğer analizlerde kullanılacak temsili değişkenleri belirlemeye yardım eder.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için iki yaklaşım vardır: Bunlardan biri sübjektif bir yaklaşım olan korelasyon matrisinin incelenmesi, diğeri ise Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Uygunluk Testidir. KMO testi, değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen örnek uygunluk testidir. Testin değeri 0-1 aralığında değişmektedir. Çok iyi bir faktör analizinde KMO değeri 0,80'den büyük olmalıdır; ancak 0,50'den büyük değerler de kabul edilebilir.

Örgüt kültürü ve çalışanların tutumu ölçekleri için ayrı ayrı faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizlerinde hesaplanan skorlar negatif olmasının önüne geçmek için, anlam olarak olumsuz olan ifadelere verilen cevapların değerlerinde ters kodlama yapılmıştır.

- **Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi**

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde şıkları ters kodlanan maddeler:

2.Bu işyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olamayan şakalar duyuyorum*

3.İşyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kaldım. *

Farklılıkların yönetimi ölçeğindeki alt grupları belirlemek için faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizi sonuçları; KMO test sonuçları, varyans açıklama tablosu, faktör yüklerini gösteren 3 tablo halinde aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. 3 KMO ve Bartlett's test sonuçları

KMO and Bartlett's Test	Değer
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçüm değeri	0,846
Bartlett's Testi küresellik test istatistiği	509,578
Serbestlik derecesi (df)	45
p (Significance)	0,000

P<0,05, %95 olasılık ile anlamlıdır.

KMO testi sonucuna göre; KMO değeri 0,846 ve veri sayısı faktör analizi yapılabilmesi için yeterli olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. 4 Faktör analizi açıklanan varyans tablosu

Faktör analizi açıklanan toplam varyans			
Alt boyutlar	Toplam faktör yükü	Açıklanan varyans yüzdesi	Toplam açıklanan varyans yüzdesi
1. Faktör: Eşitlik	3,582	35,822	35,822
2. Faktör: Ötekileştirme	1,962	19,622	55,443

Faktör analizi sonucuna göre maddeler 2 boyutta toplanmış ve açıklanan toplam varyans oranı 55,4 olarak hesaplanmıştır. Faktör yüklerini gösteren tabloda, faktörleri oluşturan maddeler incelenerek faktörler adlandırılmıştır.

Tablo 3. 5 Alt boyutları oluşturan maddelerin faktör yükleri

		Maddelerin faktör yükleri	
		1	2
1. Faktör: Eşitlik	S8_7 Örgüt yönetimi eşit fırsat ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarına açık destek verir.	,816	
	S8_10 Bu işyerinde eğitim, kariyer ve terfi (meslek içinde yükselme) konularında tüm çalışanlara eşit davranılmaktadır.	,729	
	S8_6 Yöneticilerim farklılık ve pozisyonuna bakılmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.	,711	,355
	S8_4 İşyerinde problemlerin çözümüne tüm çalışanlar dâhil edilir.	,689	
	S8_8 Farklılıklarla ilgili konularda yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	,648	
	S8_9 Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.	,634	,360
	S8_5 Bu işyerine ait olduğumu hissediyorum	,588	
2. Faktör: Ötekileştirme	S8_3 İşyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kaldım.		,868
	S8_2 Bu işyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olamayan şakalar duyuyorum		,771
	S8_1 Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum	,466	,480

• Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Örgüt kültürü ölçeğinde şıkları ters kodlanan maddeler:

1. İşletmemiz içinde çalışanlara yol gösterecek ve tüm personelin paylaştığı yazısız kurallar yoktur. *
2. İşletmenin tüm çalışanlarca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı yoktur. *
6. İşletmemizin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü bir farkı yoktur. *
7. Çalışanlar işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılır. *
11. İşyerinde farklılıktan kaynaklanan ilişki ve iletişim problemleri yaşanır. *
12. Çalışanlar farklılıklarını gizleme ihtiyacı duyar. *

Tablo 3. 6 KMO ve Bartlett's test sonuçları

KMO and Bartlett's Test	Değer
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçüm değeri	0,732
Bartlett's Testi küresellik test istatistiği	428,973
Serbestli derecesi (df)	78
p (Significance)	,000

P<0,05, %95 olasılık ile anlamlıdır.

KMO testi sonucuna göre; KMO değeri 0,732 ve veri sayısı faktör analizi yapılabilmesi için yeterli olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. 7 Faktör analizi açıklanan varyans tablosu

Faktör analizi açıklanan toplam varyans			
Alt boyutlar	Toplam faktör yükü	Açıklanan varyans yüzdesi	Toplam açıklanan varyans yüzdesi
1. Faktör: Örgütsel kuralların varlığı	2,453	18,866	18,866
2. Faktör: Farklılıklara yönelik uygulamalar	2,257	17,362	36,228
3. Faktör: Değer sistemi	1,474	11,336	47,564
4. Faktör: Sosyal ilişki ve iletişimdeki sorunlar	1,462	11,245	58,809

Faktör analizi sonucuna göre maddeler 4 boyutta toplanmış ve açıklanan toplam varyans oranı 58,8 olarak hesaplanmıştır. Faktör yüklerini gösteren tabloda, faktörleri oluşturan maddeler incelenerek faktörler adlandırılmıştır.

Tablo 3. 8 Alt boyutları oluşturan maddelerin faktör yükleri

		Maddelerin faktör yükleri			
		1	2	3	4
1.Faktör: Örgütsel kuralların varlığı	S9_4 İşletmemizin her kademedeki çalışanlarca paylaşılan değerleri yansıtan sembolleri vardır.	,803			
	S9_3 İşletmemiz içinde doğruluğu çalışanlar tarafından kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır.	,756			
	S9_8 Örgüt çalışanları örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdır.	,720			
	S9_5 İşletmemizde değerleri vurgulayan düzenlemeler vardır.	,653	,389		
2.Faktör: Farklılıklara yönelik uygulamalar	S9_14 Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılır. (Ör. engelli yolları, ibadet yerleri, dini ve milli bayram tatilleri vs.)		,791		
	S9_13 İşletme içinde farklılıklar çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenir		,769		
	S9_10 Farklılıklarımız iş yapma şeklimizin bütün müşterilerimizin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamamıza olanak sağlar.		,643		,311
	S9_15 Çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışlar işletmede çalışanlar tarafından olumlu karşılanır.	,391	,510		
3.Faktör: Değer sistemi	S9_1 İşletmemiz içinde çalışanlara yol gösterecek ve tüm personelin paylaştığı yazısız kurallar yoktur.			,708	
	S9_2 İşletmenin tüm çalışanlarca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı yoktur.			,701	
	S9_7 Çalışanlar işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılır.		,333	,543	
4.Faktör: Sosyal ilişki ve iletişimdeki sorunlar	S9_12 Çalışanlar farklılıklarını gizleme ihtiyacı duyar.				,807
	S9_11 İşyerinde farklılıktan kaynaklanan ilişki ve iletişim problemleri yaşanır.				,708

Faktör analizi aşamasında, birden fazla faktöre eşit düzeyde yüklenen “S9_9 bu işyerinde farklılıkları olumlu buluyorum” ve “S9_6 İşletmemizin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü bir farkı yoktur” ifadeleri aşamalı olarak analizden çıkarılmıştır.

3.2.4. Güvenilirlik Analizleri

Oluşturulan boyutlardaki ifadeler verilen cevapların uyumunu gösteren ve güvenilirliği ölçen Cronbach Alpha analizi her bir boyut için ayrı ayrı yapılmıştır.

Tablo 3. 9 Farklılıkların yönetimi ölçeği güvenilirlik analizleri tablosu

Boyutlar		İfade sayısı	Cronbach' s Alpha
FARKLILIKLARI N YÖNETİMİ	1. Faktör: Eşitlik	7	0,840
	2. Faktör: Ötekileştirme	3	0,637
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	1. Faktör: Örgütsel kuralların varlığı	4	0,770
	2. Faktör: Farklılıklara yönelik uygulamalar	4	0,686
	3. Faktör: Değer sistemi	3	0,383
	4. Faktör: Sosyal ilişki ve iletişimdeki sorunlar	2	0,446

Eşitlik (0,840), Ötekileştirme (0,637), Örgütsel kuralların varlığı (0,770), farklılıklara yönelik uygulamalar (0,686) kabul edilebilir Cronbach Alpha istatistiklerine sahip olduğundan, bu boyutları oluşturan maddeler toplana birlik özelliğine sahip iken diğer iki boyut; değer sistemi (0,383) ve sosyal ilişki ve iletişimdeki sorunlar (0,446) görece olarak bu konuda zayıf karakter göstermektedir. Araştırma konusuyla ilgili araştırılacak hipotez testlerinde, ilk dört boyut dikkate alınacak ve bu faktörleri oluşturan maddelere verilen cevapların ortalaması hesaplanarak analiz yapılacaktır.

3.2.5. Hipotezlerin Sorgulanması

Hipotez1: Örgütsel kuralların varlığı iş yerindeki eşitlik algısına etki etmektedir.

Örgütsel kuralların varlığının, iş yerindeki eşitlik algısına etkisini araştırmak için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3. 10 Örgütsel kuralların varlığının, iş yerindeki eşitlik algısı arasındaki korelasyon analizi istatistikleri

		Eşitlik
Örgütsel kuralların varlığı	Pearson Correlation	.584**
	p.	,000
	N	152

Örgütsel kuralların varlığının, iş yerindeki eşitlik algısına etkisini araştırmak için yapılan korelasyon analizi sonucu pearson korelasyon katsayısı 0,584 olarak hesaplanmıştır. Analizin p olasılık değeri $0,00 < 0,05$ olduğundan, %95 güven düzeyinde bu iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. H0 hipotezi ret edilerek: Örgütsel kuralların varlığı, iş yerindeki eşitlik algısını orta düzeyde de olsa etkilemektedir.

Hipotez2: Farklılıklara yönelik uygulamalar iş yerindeki eşitlik algısına etki etmektedir.

Farklılıklara yönelik uygulamaların, iş yerindeki eşitlik algısına etkisini araştırmak için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3. 11 Farklılıklara yönelik uygulamalar, iş yerindeki eşitlik algısı arasındaki korelasyon analizi istatistikleri

		Eşitlik
Farklılıklara yönelik uygulamalar	Pearson Correlation	.433**
	Sig.	,000
	N	152

Farklılıklara yönelik uygulamaların, iş yerindeki eşitlik algısına etkisini araştırmak için yapılan korelasyon analizi sonucu pearson korelasyon katsayısı 0,433 olarak hesaplanmıştır. Analizin p olasılık değeri $0,00 < 0,05$ olduğundan, %95 güven düzeyinde bu iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. H0 hipotezi ret edilerek: Farklılıklara yönelik uygulamalar, iş yerindeki eşitlik algısını orta düzeyde de olsa etkilemektedir.

Hipotez 3: Örgütsel kuralların varlığı iş yerindeki ötekileştirme algısına etki etmektedir.

Örgütsel kuralların varlığının, iş yerindeki ötekileştirme algısına etkisini araştırmak için ilgileşim analizi uygulanmıştır.

Tablo 3. 12 Örgütsel kuralların varlığının, iş yerindeki ötekileştirme algısı arasındaki ilgileşim analizi istatistikleri

Örgütsel kuralların varlığı	Ötekileştirme	
	Pearson Correlation	-.169*
	Sig.	,037
	N	152

Örgütsel kuralların varlığının, iş yerindeki ötekileştirme algısına etkisini araştırmak için yapılan korelasyon analizi sonucu pearson korelasyon katsayısı 0,169 olarak hesaplanmıştır. Analizin p olasılık değeri $0,037 < 0,05$ olduğundan, %95 güven düzeyinde bu iki değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. H0 hipotezi ret edilerek: Örgütsel kuralların varlığı, iş yerindeki ötekileştirme algısını zayıf düzeyde de olsa NEGATİF YÖNDE etkilemektedir.

Hipotez 4: Farklılıklara yönelik uygulamalar iş yerindeki ötekileştirme algısına etki etmektedir.

Farklılıklara yönelik uygulamaların, iş yerindeki ötekileştirme algısına etkisini araştırmak için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3. 13 Farklılıklara yönelik uygulamaların, iş yerindeki ötekileştirme algısı arasındaki korelasyon analizi istatistikleri

Farklılıklara yönelik uygulamalar	Ötekileştirme	
	Pearson Correlation	-.237**
	Sig.	,003
	N	152

Farklılıklara yönelik uygulamaların, iş yerindeki ötekileştirme algısına etkisini araştırmak için yapılan korelasyon analizi sonucu pearson korelasyon katsayısı 0,237 olarak hesaplanmıştır. Analizin p olasılık değeri $0,003 < 0,05$ olduğundan, %95 güven düzeyinde bu iki değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişki

olduğunu söyleyebiliriz. H0 hipotezi ret edilerek: Farklılıklara yönelik uygulamalar, iş yerindeki ötekileştirme algısını zayıf düzeyde de olsa NEGATİF YÖNDE etkilemektedir.

Hipotez5: Cinsiyete göre farklılıkların yönetiminde eşitlik algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların cinsiyetine göre farklılıkların yönetiminde eşitlik algısı arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için t-testi yapılmıştır.

Tablo 3. 14 Çalışanların cinsiyetine göre farklılıkların yönetiminde, eşitlik algısı arasında yapılan t-testi istatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	
Eşitlik	Erkek	99	3.4113	.81691	T istatistiği=1,458
	Kadın	53	3.6065	.72676	p=0,147

Çalışanların cinsiyetine göre iş yerindeki eşitlik algısındaki farklılıkları araştırmak için yapılan t-testi sonucu p olasılık değeri $0,147 > 0,05$ olduğundan, %95 güven düzeyinde bu iki grubun algılamaları arasında farklılık tespit edilememiştir. H0 hipotezi ret edilmeden: cinsiyete göre, iş yerindeki eşitlik algısı arasında bir fark olmadığı kabul edilebilir.

Hipotez 6: Cinsiyete göre farklılıkların yönetiminde ötekileştirme algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların cinsiyetine göre farklılıkların yönetiminde ötekileştirme algısı arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için t-testi yapılmıştır.

Tablo 3. 15 Çalışanların cinsiyetine göre farklılıkların yönetiminde, ötekileştirme algısı arasında yapılan t-testi istatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	
Ötekileştirme	Erkek	99	3.9024	.76079	T istatistiği=1,039
	Kadın	53	4.0377	.77531	p=0,301

Çalışanların cinsiyetine göre iş yerindeki ötekileştirme algısındaki farklılıkları araştırmak için yapılan t-testi sonucu p olasılık değeri $0,301 > 0,05$ olduğundan, %95 güven düzeyinde bu iki grubun algılamaları arasında farklılık tespit edilememiştir. H0 hipotezi ret edilmeden: cinsiyete göre, iş yerindeki ötekileştirme algısı arasında bir fark olmadığı kabul edilebilir.

Hipotez7: Medeni duruma göre farklılıkların yönetiminde eşitlik algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların medeni durumuna göre farklılıkların yönetiminde eşitlik algısı arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için t-testi yapılmıştır.

Tablo 3. 16 Çalışanların medeni durumuna göre farklılıkların yönetiminde, eşitlik algısı arasında yapılan t-testi istatistikleri

	Medeni durum	N	Ortalama	Standart sapma	
Eşitlik	Bekâr	46	3.5776	.79907	T istatistiği=1,011
	Evli	106	3.4367	.78564	p=0,314

Çalışanların medeni durumuna göre iş yerindeki eşitlik algısındaki farklılıkları araştırmak için yapılan t-testi sonucu p olasılık değeri $0,314 > 0,05$ olduğundan, %95 güven düzeyinde bu iki grubun algılamaları arasında farklılık tespit edilememiştir. H_0 hipotezi ret edilmeden: medeni duruma göre, iş yerindeki eşitlik algısı arasında bir fark olmadığı kabul edilebilir.

Hipotez8: Medeni duruma göre farklılıkların yönetiminde ötekileştirme algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların medeni durumuna göre farklılıkların yönetiminde ötekileştirme algısı arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için t-testi yapılmıştır.

Tablo 3. 17 Çalışanların medeni durumuna göre farklılıkların yönetiminde, ötekileştirme algısı arasında yapılan t-testi istatistikleri

	Medeni durum	N	Ortalama	Standart sapma	
Ötekileştirme	Bekâr	46	3.9710	.74644	T istatistiği=0,227
	Evli	106	3.9403	.77773	p=0,821

Çalışanların medeni durumuna göre iş yerindeki ötekileştirme algısındaki farklılıkları araştırmak için yapılan t-testi sonucu p olasılık değeri $0,821 > 0,05$ olduğundan, %95 güven düzeyinde bu iki grubun algılamaları arasında farklılık tespit edilememiştir. H_0 hipotezi ret edilmeden: medeni duruma göre, iş yerindeki ötekileştirme algısı arasında bir fark olmadığı kabul edilebilir.

Hipotez9: Yaş gruplarına göre farklılıkların yönetiminde eşitlik algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların yaşına göre farklılıkların yönetiminde eşitlik algısı arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 3. 18 Çalışanların yaşına göre farklılıkların yönetiminde, eşitlik algısı arasında yapılan varyans analizi istatistikleri

	Sayı	Eşitlik Ortalama	Test istatistikleri	Sütun adı	Farklı olan grup
20-24 yaş	3	3.5238	Levene=1,313	A	
25-29 yaş	40	3.6179	p=0,251	B	
30-34 yaş	33	3.3420	F=1,359	C	
35-39 yaş	34	3.2479	p=0,235	D	
40-44 yaş	27	3.6243		E	
45-49 yaş	7	3.8980		F	
50 yaş ve üstü	8	3.4643		G	
TOPLAM	152	3.4793			

Çalışanların yaşına göre iş yerindeki eşitlik algısındaki farklılıkları araştırmak için yapılan varyans analizi sonucu p olasılık değeri $0,235 > 0,05$ olduğundan, %95 güven düzeyinde yaş gruplarının algılamaları arasında farklılık tespit edilememiştir. H0 hipotezi ret edilmeden: yaşa göre, iş yerindeki eşitlik algısı arasında bir fark olmadığı kabul edilebilir.

Hipotez10: Yaş gruplarına göre farklılıkların yönetiminde ötekileştirme algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların yaşına göre farklılıkların yönetiminde ötekileştirme algısı arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 3. 19 Çalışanların yaşına göre farklılıkların yönetiminde, ötekileştirme algısı arasında yapılan varyans analizi istatistikleri

	Sayı	Ötekileştirme Ortalama	Test istatistikleri	Sütun adı	Farklı olan grup
20-24 yaş	3	3.6667	Levene=0,601	A	
25-29 yaş	40	3.9417	p=0,729	B	
30-34 yaş	33	3.9091	F=0,621	C	
35-39 yaş	34	3.8529	p=0,713	D	
40-44 yaş	27	3.9877		E	
45-49 yaş	7	4.3333		F	
50 yaş ve üstü	8	4.2083		G	
TOPLAM	152	3.9496			

Çalışanların yaşına göre iş yerindeki ötekileştirme algısındaki farklılıkları araştırmak için yapılan varyans analizi sonucu p olasılık değerinin $0,713 > 0,05$ olduğundan, %95 güven düzeyinde yaş gruplarının algılamaları arasında farklılık tespit edilememiştir. H0 hipotezi ret edilmeden: yaşa göre, iş yerindeki ötekileştirme algısı arasında bir fark olmadığı kabul edilebilir.

Hipotez11: Eğitim durumuna göre farklılıkların yönetiminde eşitlik algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların eğitim durumuna göre farklılıkların yönetiminde eşitlik algısı arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 3. 20 Çalışanların eğitimine göre farklılıkların yönetiminde, eşitlik algısı arasında yapılan varyans analizi istatistikleri

	Sayı	Eşitlik Ortalama	Test istatistikleri	Sütun adı	Farklı olan grup
Lise	51	3.3838	Levene=0,101	A	
Üniversite	72	3.4802	p=0,960	B	
Lisans Üstü	20	3.4286	F=2,356	C	
Doktora	9	4.1270	p=0,074	D	
TOPLAM	152	3.4793			

Çalışanların eğitim durumuna göre iş yerindeki eşitlik algısındaki farklılıkları araştırmak için yapılan varyans analizi sonucu p olasılık değeri $0,074 > 0,05$ olduğundan, %95 güven düzeyinde eğitim gruplarının algılamaları arasında farklılık

tespit edilememiştir. H0 hipotezi ret edilmeden: Eğitim durumuna göre, iş yerindeki eşitlik algısı arasında bir fark olmadığı kabul edilebilir.

Hipotez12: Eğitim durumuna göre farklılıkların yönetiminde ötekileştirme algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların eğitim durumuna göre farklılıkların yönetiminde ötekileştirme algısı arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 3. 21 Çalışanların eğitim durumuna göre farklılıkların yönetiminde, ötekileştirme algısı arasında yapılan varyans analizi istatistikleri

	Sayı	Ötekileştirme Ortalama	Test istatistikleri	Sütun adı	Farklı olan grup
Lise	51	4.0523	Levene=2,648	A	
Üniversite	72	3.8657	p=0,05	B	
Lisans Üstü	20	3.7833	Welch=3,863	C	
Doktora	9	4.4074	p=0,017	D	BC
TOPLAM	152	3.9496			

Çalışanların eğitim durumuna göre iş yerindeki ötekileştirme algısındaki farklılıkları araştırmak için yapılan varyans analizi sonucu p olasılık değeri $0,017 < 0,05$ olduğundan, %95 güven düzeyinde eğitime göre grupların algılamaları arasında farklılık tespit edilmiştir. H0 hipotezi ret edilerek: eğitime göre göre, iş yerindeki ötekileştirme algısı arasında bir fark olduğu kabul edilebilir. Yapılan post-hoc testine göre doktora düzeyinde eğitime sahip olanların ötekileştirme algısı lisansüstü ve üniversite düzeyinde eğitime sahip olanlarınkinden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Farklılıkların yönetimini sağlamakta, farklılıkları normalleştirme ve kabul etme ilk adımlar olarak sayılabilir. Farklılıkları yönetmek için öncelikle farklılık kavramlarının tanımlanması daha sonra ise örgüt içerisinde bu kavramlara uyan kişilerin belirlenmesi ve farklılıklarına değer verilmesi gerekmektedir. Örgüt içinde farklılıklara verilen değer ile özgün ve yenilikçi güç haline gelmesinin temel koşulu sağlanmış olmaktadır. Bu koşullar sağlanmadığı takdirde ise farklılıklar örgütleri çatışma ortamına sürükleyerek yıkıcı bir güç unsuru olarak görülmektedir.

Farklılıkların yönetiminde başarıyı sağlamanın temel kriterleri arasında, örgüt içerisindeki farklılıklara hangi alanlarda ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda farklılıklardan yardım ve destek alarak onların da yönetime dahil edilmesi gelmektedir. Böylelikle farklılıklar kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedecek ve daha verimli hale gelecektir.

Farklılıkların kabulü konusunda her zaman olumlu şartlar ve tepkilerle karşılaşmamaktadır. Farklılıkların örgüte sağlayacağı avantajların farkında olunmadan örgüt içerisindeki farklılıklar mobbing ve ötekileştirmeye maruz kalabilirler. Bu olumsuzlukları aşmakta atılacak en önemli adım farklılıkların yönetimi konusunda verilecek eğitimler ile sağlanmalıdır. Verilecek eğitimler ile örgütteki farklılıklara yönelik önyarguların ve olumsuz tutumların önüne geçmek amaçlanmalıdır.

Örgüt üyelerinin farklılık algılarını ölçmek ve farklılıkların örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin araştırıldığı anket çalışması farklı sektörler ve bu sektörlerde farklı pozisyonlar ve eğitim durumları bulunan bireyler üzerine uygulanmıştır.

Demografik özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, faaliyet gösterdiği sektör, çalışan sayısı, çalışma süresi bakımından geniş kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Araştırmamıza katılanların %2'si 20-24 yaş, %26,8'i 25-29 yaş, %21,6'sı 30-34 yaş, %22,2'si 35-39 yaş, %17,6'sı 40-44 yaş, %4,6'sı 45-49 yaş aralığında ve %5,2'si 50 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılan çalışanların %65,4'ü erkek ve %34,6'sı kadındır. Çalışanların %69,3'ü evli ve %30,7'si bekârdır.

Eğitim durumlarına bakıldığında ise; %33,3'ü lise, %47,1'i üniversite, %13,7'si lisansüstü, %5,9'u doktora eğitimini tamamlamıştır

Çalışanların %33,3'ü gıda, %17'si demir-çelik yan sanayi, %14,4'ü ticari işletmeler, %13,7'si makine imalatı sanayi, %12,4'ü kimya sanayi , %9,2'si plastik sanayisinde faaliyet gösteren şirketlerde çalışmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların %42,5'i 100-499 çalışan arası ,%32'si 50-99 çalışan arası , %19,6'sı 1-49 çalışan arası , %5,9'u 500 ve üzeri çalışan bulunan şirketlerde çalışmaktadır. Çalışanların %3,9'u 1 yıldan az,%13,8'i 1-3 yıl arası,%25'i 4-7 yıl arası,%23,7'si 8-11 yıl arası, %14,5'u 12-15 yıl arası ve %19,1'i 16 yıl ve üzerinde mevcut mesleğinde çalışmaktadır.

Örgütlerde farklılıkların yönetiminin örgüt kültürü üzerine etkisi konulu anket uygulaması sonucunda ulaşılan tespit ve öneriler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Çalışanlar, başta kişilik olmak üzere kültür ve eğitimin bireyleri diğerlerinden farklı yaptığını belirtmiştir. Çalışanlar kültürel değerlere ve kişilik özelliklerine oldukça önem vermekte ve bu özellikleri farklı olan kişilerle aynı ortamda bulunmayı istememektedir.

Çalışanların, farklılıkların örgüte olan faydası algısına bakıldığında ise farklılıkların örgüte yaratıcılık ve problemlere karşı çözüm zenginliği kattığı ayrıca farklılıkların hoşgörü düzeyini artırdığı ve örgüte esneklik kazandırdığı görülmektedir.

Farklılıkların örgütte oluşturabileceği sorunlar sorulduğunda ise çalışanlar anlaşmazlıkların fazla olacağını, örgüt içerisinde çatışma ve yabancılaşmanın meydana gelebileceğini, örgütsel bütünlüğün engelleneceğini ve problem çözmede aksaklıklar oluşabileceğini ifade etmektedir. Bu sorunların temeline bakıldığında ise sorunun anlaşmazlıktan kaynaklı olabileceğini ön plana atmışlardır.

Örgütte içindeki çalışanlar kendilerine benzeyen kişilerle daha kolay iletişim kuracağını düşünmektedir. Bu benzerlikten kaynaklı ekip ruhunun oluşturularak, karar alma mekanizmasını daha hızlandıracağını düşünmektedirler. Ancak bu benzerlik yaratıcılığın artmasına ve düşünce zenginliği yönlerinin gelişmesine çok destek sağlamamaktadır.

Çalışanların iş yerinde kendilerine benzeyen kişilerle ilgili düşüncelerine bakıldığında tekdüzelik olması ve yaratıcılığın azalması ifadeleri baskın olmaktadır. Örgütün tekdüzelik döngü içerisinde yer alması ve yaratıcılığın düşük düzeyde olması demek ise işletmenin gelişmesinin durduğunun, stabil duruma geçtiğini göstermektedir.

Yapılan analizler değerlendirildiğinde ise farklılıkların yönetimi ölçeğinin eşitlik ve ötekileştirme olarak alt boyutları belirlenmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında ise; örgütsel kuralların varlığı, farklılıklara yönelik uygulamalar, değer sistemi, sosyal ilişki ve iletişimdeki sorunlar olarak ortaya çıkmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ise farklılıkların yönetimi alt boyutlarının, örgüt kültürünün alt boyutları ile birbirlerini ne şekilde etkileyeceği incelenerek hipotezler bu faktörlere göre oluşturulmuştur.

Elde edilen bulgular sonucu oluşturulan hipotezler incelendiğinde ise, örgütsel kuralların varlığı, iş yerindeki eşitlik algısını orta düzeyde de olsa etkilemektedir. Farklılıklara yönelik uygulamaların iş yerindeki eşitlik algısına baktığımızda ise yine orta düzeyde bir etki ettiğini anlaşılmaktadır.

Örgütsel kuralların varlığının iş yerindeki ötekileştirme algısına etkisine bakıldığında, ötekileştirme algısını zayıf düzeyde de olsa etkilemektedir. Farklılıklara yönelik uygulamaların iş yerindeki ötekileştirme algısına zayıf düzeyde de olsa etki etmektedir.

Anketimize katılan çalışanların verdikleri cevaplar doğrultusunda farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Büyümekte ve gelişmekte olan işletmeler küresel pazarlara dahil olup büyük çaplı işletmelerle rekabet edebilecek duruma gelmek için çalışmaktadır. Küresel pazarlara girip orada varlığını kabul ettirebilmenin kritik noktalarından bir tanesi işletmenin taklitten kaçınarak kendine özgün bir yol belirlemesidir. Bu özgünlüğü yakalayabilmenin yolu da örgüt bünyesindeki farklılıkları tanımak ve kabul etmekten geçmektedir. Farklılıkları örgütte avantaj durumuna getirebilmek için ötekileştirmeden uzak durarak farklılıklar için gerekli imkânların ve şartları sağlamakla mümkün

olmaktadır. Aksi halde ötekileştirmeye maruz kaldığını düşünen çalışanlar örgüt için dezavantaj yaratmaktadır. Günümüzde işletmeler açısından gerek ekonomik başarının sağlanmasında gerekse örgütsel başarının sağlanmasında farklılıkların yönetiminin ne kadar stratejik öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

Agars, M. D. Ve Kottke, J. L. (2004). *Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration*. USA: Black well Publishing.

Akay, O. (2000). *Örgüt Kültürü ve Süreci*. Bursa: Uludağ üniversitesi BF Yayınları.

Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. 1. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.

Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi / SBE, Bursa.

Alpar, R. (2003). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1 (2. Baskı)*. Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara

Asankutlu, T. ve Safran, B. (2004). *Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, 6, İzmir.

Balay, R.ve Sağlam, M. (2004). *Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği*. Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt.5 Sayı.8 s.34. Erişim Tarihi: 10.11.2018, <http://www.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?cwid>

Baron, J. N. ve Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources*. New York: John WileyveSons, Inc.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (1982), *Yönetim*. 2.Baskı. Ankara: Gül Yayınevi.

Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. AÜ İİBF Dergisi, Cilt VIII, S. 1-2, Eskişehir, 153-161.

Bergen, C. W., Von, Barlow, S. ve Teresa, F. Unintended Negative effects of Diversity Management. Public Personnel Management. Sayı: 31, No 2, 2002, ss.239-251.

Bozkurt, T. (1996). *İşletme Kültürü, Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar*. Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları.

Budak, G. ve Majidli, F. (2018). Mobbing İle Mücadelede Farklılıkların Yönetimi Stratejileri. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:32, Sayı:2, ss. 129-161 - 129.

Burleson, B. (1982). The Development of Computing Communication Skills in Childhood and Adolescence. Child Development, 53(6), 1578-1588.

Connolly, W. A.(1995). *Kimlik ve Farklılık: Siyasetin Açmazlarına Dair Demokratik Çözüm Önerileri*. (Çeviri: Ferma Lekesizalın). İstanbul: Mart Matbaacılık.

Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers, Inc

Cüceloğlu, D. (1997). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Çakır, E. (2011). Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliği'nde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi / SBE, Karaman.

Çelik, O. B. (2014). Farklı Liderlik Stillerine Sahip Olan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Davranışlarının İncelenmesi. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, Sayfalar 85 - 102.

Daft, R. L. (2000), *Management*. New York: The Dryden Yayınları.

Davids, M. S. (1983). A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empaty. JSAS Catalogue of Selected Documents in Psychology.

Davids, M. S. (1994). *Empathy: A Social Psychological Approach*. Dubuque. New York: Brown & Benhmark.

Dike, P. (2013). The impact of workplace diversity on organizations, Degree Thesis, *Degree Programme in international business*, 1-55.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 3. Baskı. İstanbul: İz Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Şti.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayın.

Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Drucker, P. F. (1999). *Kapitalist Öncesi Toplum*. İstanbul: İnkılap Yayınları.

- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), ss. 92-105.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Foot, N.N. ve Cottrel, L.S. (1955). *Identity and Interpersonal Competence*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gider, İ. H. (2016). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı ile Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi / SBE, İstanbul.
- Goffee, R. Ve Jones, G. (2003). *Örgüt Kültürü Modeli: Kurum Kültürü*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Gönüllü, M. (2000). Grup ve Grup Yapısı. *Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F.*, 2(1), ss.194–195.
- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*. Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık.

Hançer, M. Ve Tanrısevdi, A. (2003). Sosyal Zekâ Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 27, No. 2.

Hatipoğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim-Organizasyon ve Personel Davranışı*. İstanbul: İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi.

Hays-Thomas, R. (2004). *Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity: The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 3-30) . USA: Blackwell Publishing.

Hicks, H. (1979). *Örgütlerin Yönetimi; Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. (Çeviri: Osman Tekok ve Diğerleri). Ankara: Turban Kitabevi.

<https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri>, 15.12.2018

<https://www.insanbilimleri.com>, 16.11.2018

https://www.jstor.org/stable/20049048?seq=1#page_scan_tab_contents, 21.12.2018

<https://www.kbmanage.com/concept/diversity-management> Erişim tarihi 28.11.2018.

Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Massachusetts: HRD Press Inc.

Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünün Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(1), ss. 457-478.

Katz, D. Kahn, R. (1977) *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: Halil CAN, Yavuz BAYAR) Ankara: Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Kaymakcam, R. M. (2007). *Ahlaki Bir Değer Olarak Hoşgörü Ve Eğitim*. İstanbul: Dem Yayınları.

Keil, M. Amershi, B. Holmes, S. Jablonski, H. Lüthi, E. Matoba K. Plett, A. ve Unruh, K. (2007). *Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim Elkitabı. Ayrımcılığın Engellenmesi ve Farklılıkların Yönetimi Eğitimi*.

Kılınç, S. (2009). *Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi / SBE, İzmir.

Kırel, Ç. (1989). *Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler. AÜ İİBF Dergisi, C.VII, S. 1, Eskişehir, Haziran, 349-367*.

Kızıl, Y. (2011). *Örgütlerde Farklıların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde*.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Kongar, E. (2003). *Kültür Üzerine*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Korkmaz, A. ve Erdoğan, İ. (1994). *Popüler Kültür ve iletişim*. Ankara: Ümit Yayıncılık.

Köse, Ü. *Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağda Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri*, s.3.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour: Seveth Edition*. New York: McGraw-Hill Inc.

Mazur, B. , (2010). Cultural diversity in Organizational theory and practice, *Journal of intercultural management*, 2 (2), 5-15.

Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal Kúresel ve Örgútsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*. İstanbul: Pegem Akademi Yayıncılık.

Nahavendi, A, ve Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational Behavior, Prentice Hall*. New Jersey: Upper Saddle River.

Okat, B. (2010). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi Ve Farklılık İklimine Kurumsal Bir Yaklaşım*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Osman, A. (2000). *Örgüt Kültürü ve Süreci*. Bursa: Uludağ üniversitesi BF Yayınları.

Ozankaya, Ö. vd (1983). *Davranış Bilimlerine Giriş*. 2. Baskı. Ankara: AÜ Yayınları.

Özbilgin, M. (2005). *Global diversity management: The case of automobile manufacturing companies in Japan*. Tokyo: Japan Institute for Labor Policy an Training (Working Paper Series).

Özdevecioğlu, M. (1995). *Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik*. 2. Baskı. İstanbul: İz Yayınları.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2009). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı. Adana: Nobel Kitapevleri.

Özgener, Ş. (2014). *İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık TİC. LTD. ŞTİ.

Özkalp, E. (1995). *Örgütlerde Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E. Ve Kirel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*. 3.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Rijamampionina, R. ve Carmichael, T. (2005). A pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Problem and perspectives in management*, 1, 109-117.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group Organization Management*, 31(2):212-236.

Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınları.

Salomon, M. F., ve Schork, J. M. (2003). Research Technology Management. *Academic Journal Article*, 46(4).

Schermerhorn, J. R., Hunt, G. J. ve Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. 7. Baskı. New York: John Wiley& Sons, Inc.

Schmidt, W. H. Ve Tannenbaum, R. (2000). *Farklılıkları Yönetmek*. (Çeviri: İbrahim BİNGÖL). İstanbul: Bzd Yayıncılık.

Smith, D. (2000). *Implementing and Teaching Diversity: An Australian Toolkit*, Department of Immigration and Multicultural Affairs, Canberra.

Smith, S. S. ve M. R. Moore (2000). Intraracial diversity and relations among African-Americans: Closeness among black students at a predominantly white university. *The American Journal of Sociology*, 106(1):1-39.

Sonnenschein, W. (1997). *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workplace*. New York: Mc Graw Hill Companies.

Soyfahoğlu, . ve Aktaş, R. (2005). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(7), ss. 79–80.

Stockdale, M. S. ve Cao, F. (2004). Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 299-316) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.

Sürgevil, O. (2010). *alışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Sürgevil, O. Ve Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayısına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Arastırma. *Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bil. Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 4.

şahin, A. (2010). *Maliye Dergisi*, Sayı 159. Selçuk niversitesi.

şimsek, M. ř., Akgemci, T. ve elik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve rgtsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları Dağıtım.

şimsek, M. ř., Akgemci, T. ve elik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve rgtlerde Davranış*, 3. Baskı. Konya: Adım Matbaacılık.

Terzi, A. R. (2000). *rgt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın.

Thomas, D. A. Ve Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity. Harvard Business Review.

Thomas, P. ve Waterman, H. R. (1995). *In Search of Excellence*. (Çeviri: Selami Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Thomas, R. R. (2011), The management of workforce diversity: A continuing evolution. *Employment Relations Today*, 38(3), 1 -9.

Türk, M. S. (2003). Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/SBE, Konya.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Uzunçarşılı, Ü. ve Soydaş, U. A. (2007). *Farklılıkların yönetimi ve Ayrımcılığı: iş Dünyasında Kadın Olmak, işgücünde Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, ss. 68-69.

Uzunçarşılı, Ü., Meram, T. ve Oğuz, E. (2000), *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Ünalp, T. A. (2007). Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. A.Ü.S.B.F. Dergisi, Cilt. VI, No. 1-2.

Yetgin, S. (2016). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Giresun İlinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi / SBE, Mersin.

EKLER

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Değerli Katılımcı;

Bu anket çalışması yukarıda başlığı sunulan yüksek lisans tezinin araştırma kısmını desteklemek amacıyla geliştirilmiştir. Araştırma işletmelerin hangi örgütsel boyutta yer aldığı araştırılması, devamında birey, grup ve örgüt çapında farklılıklarının incelenerek çalışanların farklılıklara yönelik tutumlarını ve algılarını ölçmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada sektör tercihi yapılmamıştır ve çeşitli sektörlerde uygulanması amaçlanmaktadır. Anketin tahmini cevaplama süresi 10 dakika olarak planlanmıştır. **Bu çalışma sonucu elde edilen bulguların sunumunda cevaplayıcıların ve katılımcı firmaların isimleri kullanılmayacaktır.** İstenildiği takdirde çalışmanın bulguları katılımcı firmalara rapor halinde sunulacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilimsel bir çalışmaya yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ediyor, saygılar sunuyoruz.

Tezin Sahibi:
Gamze ŞAHİN
(Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst.)

Tez Danışmanı
Doç.Dr.S.Ahmet MENTEŞ
(Namık Kemal Üniversitesi
İşletme Böl.)

İletişim Bilgileri:

Cep tel: 0506 966 93 49

ANKET SORULARI

DEMOĞRAFİK BİLGİLER			
1. Cinsiyetiniz:			
<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
2. Yaşınız:			
3. Medeni Durumunuz:			
<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr		
4. Eğitim Durumunuz:			
<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Lisans Üstü	
	<input type="checkbox"/> Doktora		
5. Faaliyet Gösterdiğiniz Sektör:			
<input type="checkbox"/> Gıda	<input type="checkbox"/> Demir-Çelik Yan Sanayi	<input type="checkbox"/> Kimya Sanayi	
<input type="checkbox"/> Makine İmalatı	<input type="checkbox"/> Sanayi Plastik Sanayi	<input type="checkbox"/> Ticari İşletmeler	
6. Çalışan Sayısı:			
<input type="checkbox"/> 1-49	<input type="checkbox"/> 50-99	<input type="checkbox"/> 100-499	
<input type="checkbox"/> 500 ve üzeri			
7. Mesleğinizde Çalışma Süreniz:			

1. Aşağıdaki özelliklerden hangisi veya hangileri bir insanı diğerlerinden farklı yapar?			
<input type="checkbox"/> Cinsiyeti	<input type="checkbox"/> Etnik Kökeni	<input type="checkbox"/> Yaşı	<input type="checkbox"/> Bedensel Engeli
<input type="checkbox"/> Eğitimi	<input type="checkbox"/> Kültürü	<input type="checkbox"/> Geldiği Yöre	<input type="checkbox"/> Dini inançları
<input type="checkbox"/> Ülkesi	<input type="checkbox"/> Kişiliği	<input type="checkbox"/> Dış görünüşü	<input type="checkbox"/> Hepsi
<input type="checkbox"/> Diğer nedenler(Lütfen belirtiniz).....			
2. Hangi yönleri farklı olan bir kişi ile aynı çalışma ortamında olmayı istemezsiniz?			
<input type="checkbox"/> Cinsiyeti	<input type="checkbox"/> Etnik Kökeni	<input type="checkbox"/> Yaşı	<input type="checkbox"/> Bedensel Engeli
<input type="checkbox"/> Eğitimi	<input type="checkbox"/> Kültürü	<input type="checkbox"/> Geldiği Yöre	<input type="checkbox"/> Dini inançları
<input type="checkbox"/> Ülkesi	<input type="checkbox"/> Kişiliği	<input type="checkbox"/> Dış görünüşü	<input type="checkbox"/> Hepsi
<input type="checkbox"/> Diğer nedenler(Lütfen belirtiniz).....			
3. İş hayatı dışında hangi yönleri farklı olan kişilere uzak davranırsınız?			
<input type="checkbox"/> Cinsiyeti	<input type="checkbox"/> Etnik Kökeni	<input type="checkbox"/> Yaşı	<input type="checkbox"/> Bedensel Engeli
<input type="checkbox"/> Eğitimi	<input type="checkbox"/> Kültürü	<input type="checkbox"/> Geldiği Yöre	<input type="checkbox"/> Dini inançları
<input type="checkbox"/> Ülkesi	<input type="checkbox"/> Kişiliği	<input type="checkbox"/> Dış görünüşü	<input type="checkbox"/> Hepsi
<input type="checkbox"/> Diğer nedenler(Lütfen belirtiniz).....			
4. Farklı olduğunu düşündüğünüz kişilerin örgüte faydaları nelerdir?			
<input type="checkbox"/> Yaratıcılık	<input type="checkbox"/> Hoşgörü düzeyi artması	<input type="checkbox"/> Esneklik	
<input type="checkbox"/> Problemlere karşı çözüm zenginliği	<input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz).....		
5. Örgütlerde farklı yönleri olan kişiler hangi problemlerin çıkmasına sebep olurlar?			
<input type="checkbox"/> İletişimsizlik/Anlaşmazlık	<input type="checkbox"/> Problem çözmeye aksaklıklar		
<input type="checkbox"/> Örgütsel bütünlüğün engellenmesi	<input type="checkbox"/> Kararsızlık		
<input type="checkbox"/> Çatışma ve yabancılaşma	<input type="checkbox"/> Diğer (lütfen belirtiniz).....		

6. İşyerinde size benzeyen insanlarla çalışmanın faydaları ne olabilir? <input type="checkbox"/> İletişimin/ anlaşmanın kolay olması <input type="checkbox"/> Problem çözmede kolaylık <input type="checkbox"/> Karar almada kolaylık <input type="checkbox"/> Ekip ruhunun oluşması <input type="checkbox"/> Yaratıcılığın artması <input type="checkbox"/> Esneklik kazanılması <input type="checkbox"/> Düşünce Zenginliği <input type="checkbox"/> Diğer(lütfen belirtiniz).....
7. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın sakıncaları ne olabilir? <input type="checkbox"/> Tekdüzelik <input type="checkbox"/> Problem çözmede zorluk <input type="checkbox"/> Yaratıcılığın azalması <input type="checkbox"/> İşyerinde sıkıcı bir ortam oluşması <input type="checkbox"/> Terfi ve yükselmelerde sıradanlık <input type="checkbox"/> Düşünce fakirliği <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz).....

8. Aşağıdaki soruları “ 1=Hiç, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Genellikle, 5=Daima” yı ifade edecek şekilde cevaplayınız.	HİÇ (1)	NADİREN	BAZEN (3)	ENELLEKLE	DAİMA (5)
1. Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum	1	2	3	4	5
2. Bu işyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olamayan şakalar duyuyorum	1	2	3	4	5

3. İşyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kaldım.	1	2	3	4	5
4. İşyerinde problemlerin çözümüne tüm çalışanlar dâhil edilir.	1	2	3	4	5
5. Bu işyerine ait olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
6. Yöneticilerim farklılık ve pozisyonuna bakılmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Örgüt yönetimi eşit fırsat, ayrımcılı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarına açık destek verir.	1	2	3	4	5
8. Farklılıklarla ilgili konularda yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.	1	2	3	4	5
10. Bu işyerinde eğitim, kariyer ve terfi (meslek içinde yükselme) konularında tüm çalışanlara eşit davranılmaktadır.	1	2	3	4	5
9. Aşağıdaki soruları “1= Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum 3= Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum” u ifade edecek şekilde cevaplayınız.	KESİNLİKLE	KATILMIYORUM	KARASIZIM (3)	KATILYORUM	KESİNLİKLE
1. İşletmemiz içinde çalışanlara yol gösterecek ve tüm personelin paylaştığı yazısız kurallar yoktur.	1	2	3	4	5

2. İşletmenin tüm çalışanlarca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı yoktur.	1	2	3	4	5
3. İşletmemiz içinde doğruluğu çalışanlar tarafından kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizin her kademedeki çalışanlarca paylaşılan değerleri yansıtan sembolleri vardır.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde değerleri vurgulayan düzenlemeler vardır.	1	2	3	4	5
6. İşletmemizin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü bir farkı yoktur.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlar işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılır	1	2	3	4	5
8. Örgüt çalışanları örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdır.	1	2	3	4	5
9. Bu işyerinde farklılıkları olumlu buluyorum	1	2	3	4	5
10. Farklılıklarımız iş yapma şeklimizin bütün müşterilerimizin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamamıza olanak sağlar	1	2	3	4	5
11. İşyerinde farklılıktan kaynaklanan ilişki ve iletişim problemleri yaşanır	1	2	3	4	5

12. Çalışanlar farklılıklarını gizleme ihtiyacı duyar	1	2	3	4	5
13. İşletme içinde farklılıklar çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenir.	1	2	3	4	5
14. Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler yapılır. (Ör. engelli yolları, ibadet yerleri, dini ve milli bayram tatilleri vs.)	1	2	3	4	5
15. Çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışlar işletmede çalışanlar tarafından olumlu karşılanır	1	2	3	4	5

10. Anketimize eklemek istediğiniz görüş ve düşünceleriniz

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

İlginiz için teşekkür ederiz