

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

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA FARKLILIKLARIN
YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA**

(DOKTORA TEZİ)

Nedim AKSU

BURSA 2008

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

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA FARKLILIKLARIN
YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA
(DOKTORA TEZİ)**

Nedim AKSU

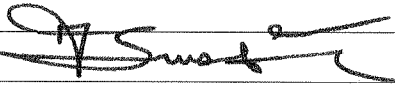
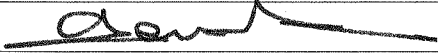



Danışman

Prof. Dr. İsmail EFİL

BURSA 2008

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... **İŞLETME** Anabilim/Anasana Dalı,
YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı'nda numaralı
..... **NEDİM AKSU**'nın hazırladığı "**Örpet Kültürü**
Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama konulu
..... **Doktora** (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik **Tez** Çalışması) ile ilgili tez savunma
sınavı, **10.01./2008** günü **13⁰⁰-14³⁰** saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda
adayın tezinin/çalışmasının **Doktora tezimin** (başarılı/başarısız) olduğuna
oybirliği (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir. **başarılı**

	
Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı) Prof. Dr. İsmail EFİL Uludağ Üniversitesi	Üye Prof. Dr. Ramazan GEYLAN Anadolu Üniversitesi
	
Üye Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU Uludağ Üniversitesi	Üye Prof. Dr. Melek TÜZ Uludağ Üniversitesi
	
Üye Prof. Dr. Erkan İŞİĞİÇOK Uludağ Üniversitesi	
	10.01./20.08

ÖZET

Yazar : Nedim AKSU
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim - Organizasyon
Tezin Niteliği : Doktora Tezi
Sayfa Sayısı : XIII + 169
Mezuniyet Tarihi :
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. İsmail EFİL

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA

Değişimin akıl almaz şekilde işletmeleri etkilediği günümüzün küresel rekabet ortamında ortaya çıkan tek gerçek şüphesiz insan gerçeğidir. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ancak nitelikli işgücü ile mümkün olabilmektedir.

Farklılık yeni bir terim değildir. Fakat toplum üzerindeki etkisi ve farklılıklar taşıyan organizasyonel işgücü yenidir.

Farklılık kavramının ortaya çıkmasında teknolojiye yaşanan gelişmeler de etkili olmuştur. Bu gelişmeler özellikle iletişim alanında kendini göstermiştir. İletişim kanallarının artması öncelikle bireyler arası ve toplumlararası etkileşimin boyutunda bir büyümeye neden olmuştur. Birbirlerinden farklı özellikler taşıyan milyonlarca insan, çeşitli grupların üyesi olarak bu ilişkilerini hayata geçirmektedirler. Bundan birkaç yıl öncesine kadar farklılık kelimesinden, farklı olarak adlandırılan kişilerden, pazarlardan, uygulamalardan kaçan yöneticiler bugün farklılığın peşinden koşmaktadırlar. İş dünyası artık birbirinden farklı insanlardan oluşan takımların uyumunu istemektedir. Giyimlerinden davranışlarına kadar birbirinin aynı olan, hemen düşünen benzer alışkanlıklar sergileyen çalışma grupları artık tarihe karışmaktadır. Bireyler kendilerini diğerlerinden farklı kılan özelliklerini elimine etmek yerine bunları yaşatma arzusu içindedirler.

Bu çalışmada, bir çatışma sebebi olarak görülen farklılıkların organizasyon ile uyumlu olması gereken bir katma değer olarak algılanması gerektiği ve farklılıkları uyumlulaştırma sürecinde örgüt kültürünün etkili bir teknik olarak kullanılabileceğini savunulmaktadır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, farklılıkların yönetimi kavramının genel kavramsal çerçevesi ortaya koyulmuştur.

İkinci bölümde; örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi kavramı incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; uygulama çalışması yapılmış, Bursa ilinde bulunan otomobil ve tekstil sektörüne bağlı işletmelerde çalışanların farklılıklara ve örgüt kültürüne ilişkin algulamaları incelenmiştir.

Araştırma sonucunda çalışanların örgüt kültürü ve farklılık algulamalarında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki bulunarak araştırmanın ana hipotezini doğrulanmıştır. Elde edilen bu bulgu teorik bölümü destekler niteliktedir.

İşletmeler farklılık stratejileriyle uyumlu bir örgüt kültürünün oluşturulması amacıyla teorik bölümde bahsedilen kültürel sınıflandırmalardan topluluksal bir kültür oluşturmayı hedefleyerek kültürel sinerji oluşturabilirler.

Anahtar Sözcükler

Farklılık

Farklılıkların
Yönetimi

Kültür

Örgüt Kültürü

ABSTRACT

Yazar : Nedim AKSU
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim - Organizasyon
Tezin Niteliği : Doktora Tezi
Sayfa Sayısı : XIII + 169
Mezuniyet Tarihi :
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. İsmail EFİL

DIVERSITY MANAGEMENT FROM ORGANIZATIONAL CULTURE PERSPECTIVE AND A RESEARCH

The only reality that emerges in today's global competitive environment which is affected by incredible changes of managements is, doubtlessly, the fact of human being. It is likely for the managements to survive only on condition that they have qualified labour.

Diversity is not a new term but the effect of it on the community and the organizational labour that carries the diversity is new

Technological developments have also contributed to the emergence of the term 'diversity'. These developments have especially revealed themselves in the field of communication. The increase in the number of communication channels primarily has resulted in a growth in the dimension of communication among people and societies. Millions of people who have different characteristics, put this relationship into practice as members of different groups. Until the very near past, the managers who refused the diversity, the people named different, market places, implementations, today favour the diversity. Business world, anymore, demands the harmony of teams that consist of people different from one another. The working teams that are same from their clothing to their behaviors, that think immediately and exhibit similar behaviours are things of past. The individuals are in desire of carrying on the qualities that make them different from the other people instead of eliminating these qualities.

In this research, it's argued that the harmonisation of the differences that are considered to be a bone of contention, with organization is seen as an alternative and during the period of harmonisation it is advocated that the organizational culture can be used an effective technic.

The thesis consists of three parts. In the first part, the general conceptual framework of the term 'management of the diversity' is elaborated.

In the second part, in terms of organizational culture, the concept of 'management of the diversity' has been analysed.

In the third part, an application study has been done, the perceptions of those, working in services that are bound to auto and textile sectors, about diversity and organizational culture have been examined.

At the end of the study, the primary hypothesis of the study has been confirmed by finding a similar and a plausible relationship between the perceptions of cultural organization and diversity of the labour. This finding supports the theoretical part. Businesses with the goal of generating a harmonious organizational culture, convenient with diversity strategy, they may form a cultural synergy by aiming to comprise a communal culture arising from cultural classifications which has been mentioned in the theoretical part.

Key words

Diversity

Diversity
Management

Culture

Organizational
Culture

ÖNSÖZ

Bu çalışma, işletmeler için bir çatışma sebebi ve bastırılması gereken bir unsur olarak görülen farklılıkların, organizasyon ile uyumlu hale getirilmesi gereken bir katma değer olarak algılanması gerektiğini ve farklılıkları uyumlulaştırma sürecinde örgüt kültürünün etkili bir teknik olarak kullanılabileceğini ortaya koymaktadır. Bu amaçla Bursa ilinde bulunan tekstil ve otomotiv sektöründeki işletmelerde uygulama çalışması yapılmıştır.

Çalışma süresince gösterdiği yön ve sınırsız bilgi desteği için değerli danışmanım “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi” Öğretim Üyesi Sayın Prof.Dr. İsmail EFİL’e ve sonsuz destekleri için aileme teşekkürü bir borç bilirim.

BURSA – 2008

Nedim AKSU

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	VI
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİL LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

1.1. GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1.1. Farklılığın Anlamı.....	4
1.1.2. Farklılıkların Yönetimi.....	5
1.2. FARKLILIKLARIN ÖNEMİ.....	7
1.3. TARİHSEL SÜREÇ OLARAK FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	9
1.4. FARKLILIĞIN NEDENLERİ.....	14
1.4.1. İşgücünde Demografik Değişiklik.....	15
1.4.2. Yasal Düzenlemeler.....	18
1.4.3. Küresel Hareket.....	20
1.4.3. İşgücünde Farklılık Kalitesi.....	21
1.5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN FAYDALARI VE SAKINCALARI.....	21
1.6.FARKLILIĞIN BOYUTLARI.....	26
1.6.1. Farklılığın İç Boyutları.....	31
1.6.1.1. Yaş Dağılımı.....	31
1.6.1.2. Cinsiyet.....	32
1.6.1.3. Etnik Köken.....	36
1.6.1.4. Irk.....	38
1.6.1.5. Cinsel Tercih.....	40
1.6.2. Farklılığın Dış Boyutları.....	41

1.6.2.1. Kişilik.....	41
1.6.2.2. Kültür.....	42
1.6.2.3. Eğitim Düzeyi	50
1.6.2.4. Din.....	52
1.6.2.5. Engellilik.....	53
1.6.3. Farklılığın Örgütsel Boyutları.....	55
1.6.3.1. Örgütsel Rol ve Statü.....	56
1.6.3.2. Çalışma Biçimi.....	57
1.6.3.3. Gelir Düzeyi.....	58

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

2.1. FARKLILIK – KÜLTÜR – ÖRGÜT İLİŞKİSİ.....	60
2.1.1. Farklılık - Kültür İlişkisi.....	60
2.1.2. Farklılıkların Örgütsel Süreçlerle İlişkisi.....	69
2.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ	
VE ETKİSİ.....	78
2.2.1. Kültür Teşhisi.....	79
2.2.1.1. Kültürel Sınıflandırma.....	80
2.2.1.1.1. Bölümlenmiş Örgüt Kültürü.....	84
2.2.1.1.2. Kâr Amacı Güden Örgüt Kültürü.....	85
2.2.1.1.3. Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü.....	88
2.2.1.1.4. Topluluksal Örgüt Kültürü.....	89
2.2.1.2. Farklılık Stratejilerinin Belirlenmesi.....	92
2.2.1.2.1. Farklılıklardan Kaçınmak.....	92
2.2.1.2.2. Farklılıkları Bastırmak.....	93
2.2.1.2.3. Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek.....	94
2.2.1.2.4. Farklılıkları Yaratıcı Kılmak.....	95
2.2.1.3. Farklılık Modellerinin Belirlenmesi.....	95

2.2.1.3.1. Fark Gözetmeme ve Eşitlik Modeli.....	96
2.2.1.3.2. Giriş ve Yasallık Modeli.....	97
2.2.1.3.3. Öğrenme ve Etkinlik Modeli.....	99
2.2.2. Kültürü Şekillendirme.....	103
2.2.3. Kültürün Gözlemlenmesi.....	104
2.2.4. Kültürel Sinerji Oluşturulması.....	108

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN TEKSTİL VE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ANALİZE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	112
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	112
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	114
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	114
3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM.....	115
3.6. DEĞERLENDİRME METODOLOJİSİ.....	116
3.7. ELDE EDİLEN BULGULAR.....	116
3.7.1. İşletmelerin Genel Profiline İlişkin Bulgular.....	116
3.7.2. Farklılığın Anlamına Yönelik Bulgular.....	122
3.7.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	125
3.7.3.1. Farklılık Algısını Belirleyen Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	125
3.7.3.2. Örgüt Kültürü Algısını Belirleyen Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	126
3.7.4. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	127
3.7.4.1. Çalışanların Farklılık Algısı ile Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Korelasyonlar.....	127
3.7.4.2. Çalışanların Farklılık Algıları Arasındaki Korelasyonlar.....	129
3.7.5. Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları.....	129
3.7.5.1. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile pozisyon değişkeni arasındaki farklılıkların analizi.....	130
3.7.5.2. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile sektör değişkeni arasındaki farklılıkların analizi.....	130
3.7.5.3. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıkların analizi.....	131

3.7.5.4. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile medenî durum değişkeni arasındaki farklılıkların analizi.....	132
3.7.6. Varyans Analizi Sonuçları.....	132
3.7.6.1. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile yaş değişkeni arasındaki farklılıkların analizi.....	132
3.7.6.2. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile eğitim düzeyi değişkeni arasındaki farklılıkların analizi.....	133
3.7.6.3. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile mesleğinde ve şu anki çalışma süreleri değişkeni arasındaki farklılıkların analizi.....	135
3.7.6.4. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile çalışan sayısı arasındaki farklılıkların analizi.....	138
3.7.7. Ki - Kare Analizi Sonuçları.....	140
3.8. ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	146
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	149
KAYNAKLAR.....	154
EKLER.....	164
ÖZGEÇMİŞ.....	169

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.k.	Adı Geçen Kaynak
a.g.m.	Adı Geçen Makale
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AB	Avrupa Birliği
a.g.tz.	Adı Geçen Tez
Bkz.	Bakınız
B.M	Birleşmiş Milletler
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
ed.	Editör
haz.	Hazırlayan
mad.	Madde
no.	Numara
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
s.	Sayfa
TCK	Türk Ceza Kanunu
v.dğr.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve devamı
vs.	Vesaire

TABLO LİSTESİ

		<u>Sayfa No</u>
Tablo 1	Kadının İşgücü İçindeki Yeri	17
Tablo 2	Eşit İş Fırsatını Etkileyen Başlıca Amerikan Federal Yasaları	19
Tablo 3	Kültür ve Örgüt Teorilerinin Kesişme Noktaları.....	65
Tablo 4	Farklılık Yönetimi Hareket Seçenekleri.....	77
Tablo 5	Farklılık Yönetim Modelleri	101
Tablo 6	Farklılık Anlamı, Ekipte Farklılık Reddi ve Sosyal Yaşamda Farklılık Reddi.....	123
Tablo 7	Ekipte farklılık dezavantajı, Ekipte farklılık avantajı, Homojen ekipte avantaj.....	124
Tablo 8	Farklılık Algısına İlişkin Ölçek İstatistikleri.....	126
Tablo 9	Örgüt Kültürü Algısına İlişkin Ölçek İstatistikleri.....	126
Tablo 10	Farklılık Algısı 1 İle Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi.....	127
Tablo 11	Farklılık Algısı 2 İle Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi.....	128
Tablo 12	Farklılık Algısı 1 ile Farklılık Algısı 2 Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi.....	129
Tablo 13	Farklılık Algısı 1 ve Farklılık Algısı 2 ile Pozisyon Değişkenine İlişkin Algılama Farklılıkların Karşılaştırılması.....	130
Tablo 14	Farklılık Algısı 1 ve Farklılık Algısı 2 ile Sektör Değişkenine İlişkin Algılama Farklılıkların Karşılaştırılması.....	131
Tablo 15	Farklılık Algısı 1 ve Farklılık Algısı 2 ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Algılama Farklılıkların Karşılaştırılması.....	131
Tablo 16	Farklılık Algısı 1 ve Farklılık Algısı 2 ile Medeni Durum Değişkenine İlişkin Algılama Farklılıkların Karşılaştırılması.....	132
Tablo 17	Varyansların Homojenliği Testi.....	133
Tablo 18	Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	133
Tablo 19	Varyansların Homojenliği Testi.....	134
Tablo 20	Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Eğitim Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	134
Tablo 21	Varyansların Homojenliği Testi.....	135
Tablo 22	Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Mesleğindeki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	135
Tablo 23	Varyansların Homojenliği Testi.....	136
Tablo 24	Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Şu Anki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	136
Tablo 25	Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Şu Anki Çalışma Sürelerine İlişkin Anova Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	137
Tablo 26	Varyansların Homojenliği Testi.....	138
Tablo 27	Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Çalışan Sayısına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	138
Tablo 28	Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Çalışan Sayısına İlişkin ANOVA Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	139
Tablo 29	Anket 9.soru ve Cinsiyet İçin Ki-Kare Testi Sonuçları.....	140

Tablo 30	Anket 9.soru ve Yönetim Pozisyonu İçin Ki-Kare Testi Sonuçları.....	141
Tablo 31	Anket 7.soru ve Öğrenim Düzeyleri İçin Ki-Kare Testi Sonuçları.....	142
Tablo 32	Anket 12.soru ve Pozisyon Değişkeni İçin Ki-Kare Testi Sonuçları.....	143
Tablo 33	Anket 26.soru ve Pozisyon Değişkeni İçin Ki-Kare Testi Sonuçları.....	144
Tablo 34	Anket 30.soru ve Sektör Değişkeni İçin Ki-Kare Testi Sonuçları.....	145

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1	Yükselen Farklılığın Sebepleri..... 15
Şekil 2	İş Sektöründe Kadın Çalışanların Ücretlerinin Erkek Çalışanlara Oranları..... 16
Şekil 3	Farklılığın Boyutları..... 31
Şekil 4	Örgüt Kültürünün Farklılıkların Yönetimindeki Etkisi..... 79
Şekil 5	Rob Goffee ve Gareth Jones Örgüt Kültürü Modeli..... 81
Şekil 6	Çalışan Sayısı İtibariyle Dağılım..... 117
Şekil 7	Yaş Ortalaması İtibariyle Dağılım..... 117
Şekil 8	Sektörel Bazda Dağılım..... 118
Şekil 9	Sektörel Bazda Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılım..... 118
Şekil 10	Medenî Durum İtibariyle Dağılım..... 119
Şekil 11	Sektörel Bazda Pozisyonlar İtibariyle Dağılım..... 119
Şekil 12	Toplam Çalışma Süreleri İtibariyle Dağılım..... 120
Şekil 13	Şu Anki Çalışma Süreleri İtibariyle Dağılım..... 121
Şekil 14	Eğitim Durumu İtibariyle Dağılım..... 121

GİRİŞ

Günümüzde rekabet ortamında ulusal-uluslararası ayırımı ortadan kalkmış görünmektedir. İnternet erişimi olan her yerde fiziki bir mekâna sahip olmaksızın, üretim tesisi kurmaksızın dünyada “birileriyle” rekabet edebilmek mümkün hale gelmektedir. Farklı coğrafyada bulunan insanlara ulaşmak mümkün olmakta ve onlarla diyalog geçmişe göre sıradan bir faaliyet haline gelmektedir.

Farklı kültür ve özelliklere, farklı dil, din ve tutumlara sahip insan grupları ile iletişim kurmak, onları ve “değerlerini” anlamak ve buna göre “iş yapmak” rekabet ortamında başarının ön koşulu haline gelmektedir. Bunu yapabilmek “öteki” bireyleri, grupları, organizasyonları ve kültürleri tanımak ile mümkündür.

Global dünyada yerel değerleri bilerek küresel rekabette başarılı olabilmek için ayrıca farklı nitelikteki insan kaynağına da ihtiyaç vardır. Bu nedenle ulusal ve uluslararası rekabet ortamında farklılıkların yönetimi kavramının önemi artmakta ve yönetim bilimi açısından her geçen gün daha fazla üzerinde durulan bir araştırma konusu haline gelmektedir.

Gerçek manâda herkes kendine özgüdür. Kendi dışındaki her şey “öteki” kavramının içinde yer alır. Bu durum birey olarak da, grup, aile, kurum ve devlet olarak da millet olarak da aynıdır. Herkes birbirinden farklı olduğuna göre organizasyonların temel hedefi bu “farklı” nitelikteki bireyler vasıtasıyla uzun vadeli amaçlarına ulaşmak olmalıdır. Klâsik yaklaşımlar açısından farklılıklar bir çatışma unsuru olarak görülürken, modern yönetim yaklaşımlarında farklılık sinerjik etki yaratan ve verimliliği artıran bir unsur olarak görülmektedir.

Yapılan araştırmalar organizasyonlarda çalışanların cinsiyet, yaş, ırk vb. farklılıklardan etkilendiğini ortaya koymuştur. 1991 yılında 503 işletme yüksek lisanlı kişiyle yapılan araştırma, performans standartlarının sabit tutulmasına rağmen aynı okuldan mezun olan erkeklerin bayanlardan daha fazla ücret aldıklarını ortaya

koymuştur.¹ Farklılık ortamının bireysel başarıya etkilerini ölçmeye yönelik olarak yapılan diğer bir araştırmada ise, bireylerin örgüte getirdikleri kültürel değerlerle örgütün kendi değerlerinin uyuşmasının çalışanların kariyer yaşamını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Cinsiyet ve ırk boyutları üzerine yapılan araştırmalarda ise bu boyutların çalışanların performanslarını etkilediği görülmüştür. Yapılan bu araştırmalar farklılıkların işletmeler için üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletmeler açısından farklılıkların yönetilmesi şüphesiz zorlu bir süreçtir. Her birisi birbirinin aynı olan, makine gibi çalışıp sorun getirmeyen, viziteye çıkmak, işe gelmemek, işten ayrılmak, fazla mesai ücreti istemek ve sendikaya üye olmak gibi “işletmeyi zor durumda bırakacak” durumlara neden olmayan bir insan kaynağı ile çalışmak aslında işletmeler açısından çok daha arzu edilen bir durumdur. Ancak bu durum, klâsik yönetim yaklaşımının doğduğu yirminci yüzyılın başlarında bile geçerli olmamıştır.

Farklılıklara değer verme ve onları yönetme, çalışanları duygularına, değerlerine ve inançlarına yöneliktir. Bundan amaç çalışanların davranışlarında zamanla değişikliklere yol açmaktır. Örgütler bu farklılıkları yönetebilme kapsamında politikalarını, sistemlerini ve süreçlerini değiştirmektedirler. Bu anlamıyla farklılıkların yönetimi dinamik bir süreci ifade etmekte, gerek çalışanların gerek örgütlerin performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Farklılıkların yönetiminde stratejik açıdan üzerinde önemle durulması gereken nokta farklılıkların tanımının yapılarak boyutlarının belirlenmesi zorunluluğudur. Ölçülemeyen bir şeyin yönetilmesinin mümkün olmadığı gibi farklılıkların boyutlarının da belirlenmemesi farklılıkların etkin yönetimini engelleyen kritik bir başarı faktörü olacaktır. Farklılık boyutlarının çok fazla olması yönetim açısından problemler oluşturabileceği gibi boyutların net olarak ifade edilememesi de farklılıklardan istenilen düzeyde verim alınamamasına yol açabilir. Bu sebeple örgütlerde farklılıkların analizi ve yorumlanması üzerinde hassasiyetle çalışma yapılmasını gerektirmektedir.

¹ T.H.COX ve C.V. HARQUAIL, “Career Paths and Career Success in The Early Career Stages of Male and Female MBAs”, Journal Of Vocational Behavior, Vol.39, No.1, 1991, s.54-75

Farklılıkların yönetimi açısından üzerinde durulması gerekli diğer bir konu da farklılık kavramından ne anlaşıldığıdır. Örneğin; Amerika’da farklılık kavramından söz edildiğinde kültürel farklılıklar ön plana çıkmaktadır. Homojen yapıdaki toplumlarda ise farklılık kavramına değişik yorumlar getirilebilmektedir. Bütün bu yorumlamalar ışığında öncelikli olarak farklılıkların kavramsal boyutunun belirlenmesinde toplumsal ve örgütsel açıdan kültürün etkisi olduğu tartışmasız kabul edilen bir gerçektir. İşletme yönetimi açısından farklılık araştırmalarında kültürel unsurların ön plânda tutulması gerekmektedir.

Farklılıkların yönetiminin amacı, belirlenen bu boyutların işletmenin amaçlarına katkıda bulunma yolunda kullanılmalarını sağlamaktır. İşletmelerin amaca ulaşması için yapılan faaliyetlerde ve özellikle bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması sürecinde örgüt kültürünün etkili bir teknik olarak kullanılabilmesi değerlendirilmektedir.

Bu çalışma farklılıkların yönetimi ile örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu öngörüsünde bulunmaktadır. Aslında farklılıklar örgütsel açıdan ayırıcı, örgüt kültürü ise uyumlaştırıcı rol oynamaktadır. Farklılıkların yaratıcı bir şekilde örgütün süreçlerine yansıtılmasında tüm çalışanlarca benimsenmiş değerler sistemine ihtiyaç duyulacaktır. Bu da şüphesiz yüksek dayanışma ve sosyalleşmenin olduğu güçlü bir kültür yapısına ihtiyaç olduğunu işaret etmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

1.1. GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Farklılıkların yönetiminin kavramsal çerçevesinin belirlenmesinde öncelikli olarak farklılığın yönetim açısından ne anlama geldiği ortaya konulacaktır.

1.1.1. FARKLILIĞIN ANLAMI

Farklılık, öncelikli olarak cinsiyet, yaş, dil, etnik yapı, kültürel geçmiş, engelli olup olmama, cinsel tercih ve inançla ilgilidir. Ayrıca, eğitim düzeyleri, meslek işlevleri, sosyo-ekonomik geçmiş, kişilik profili, coğrafik durum, medenî durum veya diğer kariyer sorumluluklarını kapsamaktadır.² Farklı bireylerin bir arada çalıştığı örgütlerde bireyler birbirlerinden farklı yaşam anlayışları ve bakış açıları edinirler.³ Bazılarına göre farklılık yeni bir yaklaşım, renkli bir oluşum, yeni fikirler anlamına gelse de bazıları farklılığı örgütün başarısını engelleyen bir faktör olarak görebilmektedir.⁴ Esasında örgütteki farklılıklar rekabet açısından bir avantajdır. Farklı insanlar benzer problemlere farklı çözüm yolları bulabilirler.⁵

Farklılık kavramı yazında dar ve geniş anlamı olarak iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Dar anlamda farklılık, bir grubun veya örgütün üyelerinin yaş, etnik köken, eğitim ve cinsiyet açısından birbirinden farklılık gösterdiği bir durum olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda farklılık ise, demografik özellikler, sosyo-ekonomik durum, kişilik farklılıkları, iş yapma biçimleri, eğitim, işgörenin işletmedeki yönetsel pozisyonu vb. birçok unsuru kapsamaktadır.⁶

² “What is workplace diversity”, Practitioner Handbook For Public Sector Employers And Employees, Public Service and Merit Protection Commission, Erişim: [www.apsc.gov.au/publications98/practice handbook.pdf](http://www.apsc.gov.au/publications98/practice%20handbook.pdf), Australian, 1998, s.7

³ Earnest FRIDAY ve Shawnta S. FRIDAY, “Managing Diversity Using A Stratejic Planned Change Approach, Journal Of Management Development”, Vol. 22, No. 10, 2003, s.866

⁴ Gerald R. FERRIS v.dğr, “Diversity In The Workplace: The Human Resources Management Challenges”, Human Resource Planing, 16, 1, 1993, s.42

⁵ Pasi RAATIKAINEN, “Contributions of Multiculturalism To The Competitive Advantage Of An Organisation”, Singapore Management Review, 24,1, 2002, s.82

⁶ Fred LUTHANS, Organizational Behavior, Seventh Edition, Mc.Graw-Hill Education, New-York, 1994, s.50–51

Farklılık kavramının kaynağı olan “diversity” kelimesi Türkçe’ye birinci anlam itibariyle “farklılık” olarak çevrilirken, ikinci olarak “çeşitlilik” olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, farklılık olarak ele alındığında, farklı dinlerden, farklı ırklardan, farklı uluslardan, farklı etnik kökenden gelen kişiler ya da toplulukların varlığının bilinmesi ve farkında olunması anlatılmaktadır. Çeşitlilik olarak düşünüldüğünde, aynı cins topluluklar içinde bile cinsiyet, şişmanlık, fizikî engelli olma, şive ile konuşma vb. birçok farklılaşmalar ve sapmalar olabileceğinin bilincinde olunmasıdır.⁷

En genel anlamda farklılık; etnik kökene, dine, renge, uyruğa, ekonomik statüye dayanarak insanlar arasındaki farklı ve benzer olmayan davranışlar, değerler ve yaşam yollarıdır.⁸

1.1.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

İşletme yazınında farklılıkların yönetimi konusunda birçok tanımlama yapılmaktadır. En genel anlamda farklılıkların yönetimi; yaş, cinsiyet, din, inanç, kişilik gibi yönleriyle farklı insanları etkili bir şekilde yönetmek için plânlanan ve uygulanan örgütsel sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıdır.⁹

Farklılıkların yönetimi; farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifadeyle; etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi, anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır.¹⁰ Farklılıkların yönetiminde önemli olan birbirinden farklı yapı, görüş ve anlayışta olan bireyleri aynı amaca yönlendirebilmek ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolunda güdüleyebilmektedir.¹¹

⁷ “Farklılıklar Üzerine”, Erişim: http://www.sistems.org/diversity_bahadir.htm

⁸ Onur OLGUN, “Farklılık Yönetimi”, Erişim: <http://www.cvtr.net/makale/haber.asp>, s.1

⁹ İnsan Kaynakları Yönetimi Terimleri Sözlüğü, Erişim: <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/insankaynaklariyoneti2.htm>

¹⁰ İsmet BARUTÇUGİL, Farklılık Yönetimi, Erişim: http://www.rebadoor.com/makale_ve_kitaplar/makaleler/kisisel_gelisim/yenisayfa1.htm

¹¹ Frank LINNEHAN ve Alison M. KONRAD, “Diluting Diversity: Implications For Intergroup Inequality In Organizations”, Journal Of Management Inquiry, 8, 4, 1999, s.399–340

Farklılıkların yönetimi, çalışanlar ve örgüt açısından bir gelişim unsurudur ve işletmelerde üretimi, yaratıcılığı, verimliliği iyileştirmek için etkili bir yöntemdir.¹² Farklılığın potansiyel avantajlarını maksimize etmek ve potansiyel sakıncalarını minimize etmek amacıyla insanları yönetecek örgütsel sistem ve uygulamaları plânlamak ve uygulamaya koymaktır. Farklılık kavramını ilk ortaya atan kişi olarak bilinen Roosevelt Thomas'a göre farklılıkların yönetimi, bir örgütteki herkesin kendinden bir şeyler katabileceği, örgütün hedefleri için bireysel performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktır.¹³ Bu tanım farklılık yönetimine geniş bakış açısını yansıtmaktadır. Thomas, 1991 yılında yazmış olduğu "İrk ve Cinsiyetin Ötesinde" isimli kitabında farklılığa dar bir bakış açısıyla yaklaşmanın örgüt kültürünün tamamlanamayan dönüşümü ile sonuçlanacağını ve bu bakış açısının örgüte bir fayda getirmeyeceğini ileri sürmektedir.¹⁴ Farklılıkların yönetimi, örgütün performansını, pazar yapısını, işgücünü, globalleşen dünyadaki yerini yeni bir bakış açısı ile yapılandırmak ve bu yaklaşımı örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için yönlendirmek anlamına da gelmektedir.¹⁵ Dolayısıyla örgütteki farklılıklara geniş bir bakış açısı ile yaklaşmak günümüzün rekabet ortamında stratejik açıdan bir zorunluluktur.

Farklılıkların yönetimi; örgüt teorisindeki yaratıcılık, müşteri memnuniyeti, pazarların daha iyi anlaşılması gibi yeni bakış açıları bakımından farklılıklara değerler eklenmesini anlamayı ifade etmektedir. Bu anlayışa göre; cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş, fiziksel kabiliyet, cinsel yönelim vb. farklılık boyutları eski yönetim modellerinde pasif unsurlar olarak görülürken, yeni modellerde iş süreçlerinde aktif bir şekilde kullanılmaktadır.¹⁶

Sonuç olarak, araştırmacılar farklılıkların yönetimi konusunda farklı tanımlar kullanmışlardır. Bunların büyük çoğunluğu üç temel noktayı içerir. Birincisi,

¹² "Qu'est Le Diversity Gestion?", Erişim: http://www.univ_humira.org/corpatel/html/services/divmgmt.html

¹³ Ayşe Aytül CENGİZ, "Yeni Rekabet Aracı: Farklılık Yönetimi", Mercek Dergisi, MESS Yayınları, Yıl:1, Sayı: 24, İstanbul, Ekim 2001, s.64

¹⁴ John M. IVANCEVICH ve Jacqueline A. GILBERT, "Diversity Management Time For A New Approach", Public Personel Management, Volume: 29, No: 1, 2000, s.76-77

¹⁵ Robert L. LATTIMER, "The Case For Diversity In Global Business, And The Impact Of Diversity On Team Performance", Competitiveness Review, 8,2, 1998, s.4-5

¹⁶ Annie CORNET, "Gender Mainstreaming et Approche Différenciée Selon Les Sexes: quels impacts pour la gestion?", Management International; 7, 2002, s.3

farklılıkların etkili yönetimi ve insanlar arasındaki farklılıklar örgüte değer katabilir; İkinci olarak, her çeşit farklılıkları içine alan bir farklılık, sadece cins ve etnik köken gibi açıkça görülebilir fiziksel farklılıklar değildir. Son olarak örgüt kültürü ve işletmenin çalışma çevresi farklılıkların yönetiminin ilgi alanlarıdır. Farklılıkların yönetimine ilişkin çağdaş görüş şudur; farklılıkların yönetimi, eğer ağırlığı olan bir imaja sahipse, mozaik benzeri bir organizasyondur. Mozaığın her bir parçasının bir imgeyi oluşturmak için bir araya gelmesi gibi, farklılıklar tüm organizasyonu oluşturmak için bir araya gelmektedir. Farklılıklar için diğer bir benzetme ise salata kâsesidir. Mozaik tekine benzer şekilde, bu görüşe göre her bir bireyin organizasyonun oluşumunda kendine has bir katkısı vardır. Farklı geçmişler ve yetenekler bir örgüt içerisinde bir araya gelirse sinerjik bir etki üretirler. Farklılıklar örgütsel yapı içerisinde kabul edilir ve önemli bir yere sahiptir.¹⁷

1.2. FARKLILIKLARIN ÖNEMİ

Günümüzün rekabet ortamında işletmeler açısından değişime uyum sağlayabilme ve hızlı hareket edebilme ancak nitelikli ve uyumlu insan gücüyle mümkündür. Bu bağlamda farklı niteliklerdeki insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde yönetimi stratejik bir öneme sahiptir. Strateji bilindiği üzere; işletmenin karar alma sistemine uygun olarak çevresi ile kendi iç politika ve prosedürlerinin uyumlaştırılmasıdır.¹⁸ Stratejik yönetim ise işletmenin vizyonuna ulaşma sürecinde performansını ölçümleyen ve bu bağlamda zorunlu değişimleri teşhis ederek yapan sistematik bir yaklaşımdır.¹⁹ Dolayısıyla insan gücünün stratejik açıdan öneminin artması çalışanların farklılıklarının örgüte bir katma değer olarak yansıtılmasını zorunlu kılmaktadır.

Farklılıkların yönetiminin önemi Türkiye’de ne yazık ki henüz anlaşılammıştır. Farklılıkların yönetimini etkin olarak uygulayan işletmelerin sayısı azdır. Ancak başta Amerika olmak üzere birçok ülkede, konunun önemi anlaşılmiş olup, gerek akademik

¹⁷ Anne Marie FRANCESCO ve Barry Allen GOLD, International Organizational Behavior, Text, Readings, Cases and Skills, Prentice Hall, 1997, s.224

¹⁸ Kathryn H DANSKY v.dğr, “Organizational Stratejy and Diversity Management: Diversity-Sensitive Orientation as a Moderating Influence”, Healt Care Management Review, 28, 3, Jul-Sep 2003, s.244

¹⁹ Denise Lindsey WELLS, Strategic Management For Senior Leaders: A Handbook For Implementation, Department of The Navy Total Quality Leadership Office”, Arlington- Virginia, 2000, s.4

düzyeyde ve gerekse ticarî anlamda çok önemli çalışmalar yapılmaktadır.²⁰ Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya'da farklılıkların yönetimi konusunda farklılık ofisleri işletmelerde aktif birim olarak hizmet vermektedir. Farklılık ofislerinin amacı her pozisyonda eşitliği sağlamaktır. Özellikle Amerika'daki işletmelerde, çalışma takımlarının farklı özelliklere sahip insanlardan oluşmasına gayret edilmektedir. Böylelikle aynı ya da birbirine yakın özelliklere sahip insanlardan oluşan takımlardan daha sinerjik bir iş gücü potansiyeli oluşturulabilmektedir. Yeni işe alınan bir çalışana, öncelikle farklılıkların yönetimi konusunda bir eğitim verilmektedir. Böylelikle, daha başta insanlara, çalışma arkadaşlarına karşı nasıl davranmaları gerektiği öğretilmekte ve işletme içerisinde tüm çalışanların uyum içerisinde çalışabilecekleri bir saygı atmosferi oluşturulmaktadır.

Farklılıkların anlaşılamadığı, kabullenilmediği ve iyi yönetilemediği durumlarda ise dört farklı düzeyde sorunlarla karşılaşılabilmektedir. Bu sorunların en hafif olanı kişisel düzeyde olan ve yalnızca o kişiyi rahatsız eden sorunlardır. Bazen farklılıklardan kaynaklanan sorunlar gruplar veya takım içerisinde ilişki ve iletişim sorunları şeklinde kendini gösterebilir. Bu durumdan takımın motivasyonu ve performansı ciddi olarak etkilenebilir. Farklılıkların tüm örgüt çapında sorunlara yol açması olasılığı da bulunmaktadır. Uygun politika ve prosedür geliştirilmediğinde farklılıklardan kaynaklanan sorunların bütün örgüte yansıyan ve ciddi sorunlar doğuran durumlar yaratması beklenebilir. Bunun daha da ötesi, günümüzün açık toplumlarında bir farklılık sorununun kısa sürede toplumsal bir konu olarak gündeme gelmesi de beklenmelidir. Bu durumda, sorunun kapsamı ve boyutları çok sayıda kişiyi ve kuruluşu içine alacak şekilde genişleyecektir.²¹

Farklılıklar; farklı kişilerin sahip oldukları çeşitli yeteneklerin yönetimi ile ilgilidir. Çalışanların teşvik edilmesi ve var olan tüm yeteneklerinden yararlanılmasına olanak verdiği için örgütün performansına pek çok yarar sağlar. İşgücü içerisindeki değişik becerilere gönderme yaptığı için örgütün başarısını etkiler. Bu başarıya katkıda

²⁰ Adil BAYKASOĞLU ve Türkay DERELİ, "Farklılıkların Yönetimi", Önce Kalite Dergisi, Yıl:3, Sayı: 89, İstanbul, Mart, 2005, s.85

²¹ İsmet BARUTÇUGİL, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, Mart 2004, s.228

bulunmak için çalışanların gönüllülüğünü ve becerilerini artırır. Örneğin; bir maden şirketine sahip olduğumuzu ya da bir maden şirketinde yönetici olduğumuzu düşünelim. Madende bakır, gümüş, nikel ve kurşunun bulunduğunu ve ekipmanlarımızın da tüm bu cevherleri çıkarma ve işleme kapasitesine sahip olduğumuzu düşünelim. Bu cevherlerden sadece ikisini çıkarıp gerisini toprağın altında bırakmak ya da dört cevheri de çıkararak sadece ikisini işlemek ve geri kalanının ziyan olmasına izin vermek işletme yönetimi açısından şüphesiz hatalı bir karar olacaktır. En doğru karar dört cevheri de çıkararak işlemek ve bu mineral kaynaklarından maksimum yararı elde etmeye çalışmaktır. Aynı durum işletmelerdeki insan kaynakları için geçerlidir. Örgütteki tüm insan kaynaklarından optimal seviyede yararlanılması farklılıkların yönetiminin temelini oluşturur.²²

1.3. TARİHSEL SÜREÇ OLARAK FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

İşletme yönetimi açısından farklılık kavramı 1960'lı yıllardan itibaren önem kazanmasına rağmen sosyolojik açıdan kavramın kökeni uygarlıklar tarihine kadar uzanmaktadır.

Tarihsel açıdan bakıldığında uygarlıkların en yaratıcı dönemleri, farklı kültür ve geçmişe sahip insanların temas halinde buldukları zamanlar olmuştur. Örneğin Rönesans, Haçlı Seferleri sırasında doğu ile batının buluşması sonucu ortaya çıkmıştır.²³

Türkiye de farklılıkları bir arada yönetmenin hassas ayarlarına büyük katkılarda bulunabilecek bir geçmişe ve tarihsel bir mirasa sahiptir. Osmanlı ve Anadolu Uygarlıklarına bakıldığında, farklı din ve kültürlerin yaşamın çeşitli alanlarında büyük ölçüde iç içe geçtiği görülür. Yunus Emre, Hacı Bektaş Veli, Mevlâna Celaleddin Rumî gibi büyük şair ve düşünürler farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmüşlerdir. Mevlâna Celaleddin'in Konya yakınlarındaki bazı manastırları sık sık ziyaret ettiği, sohbetlerine katılanlar arasında çeşitli Hıristiyan ve Yahudi cemaatlerinden kişilerinde bulunduğu ve hatta İstanbul'dan bile rahiplerin onunla görüşmeye geldiği kayıtlara

²² "A' dan Z' ye Farklılıkların Yönetimi", Humans Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, İstanbul, Temmuz 2003, s.2

²³ Şevki ÖZGENER, İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, 1. Ulusal Genç Bilim Adamları Sempozyumu, 6-7 Mayıs 2004, Uludağ Üniversitesi Kültür Sanat Kurulu Yayınları, No:7, Cilt 1, Bursa, 2004, s.346

geçmiştir. Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluğu'nun bu alandaki deneyimlerinde belirleyici olan, batılı anlayıştan oldukça farklı bir “ben” ve “öteki” tarifi ve buna uygun özgün bir siyasî örgütlenme biçimidir. “Millet” sistemi olarak anılan bu sistemde, farklı topluluklar kendi özerk yönetimlerine sahipti. Bu sistemde Hıristiyanlar devletin en yüksek siyasî ve malî güvenilirlik gerektiren makamlarında görevlendirilebiliyorlar, hatta bakan bile olabiliyorlardı.²⁴ Aynı şekilde ABD’de farklı kültürlerden birçok insanın bir arada yaşadığı bir ülke olarak farklılık kavramı konusunda birçok öncü çalışma ve hatta yasal düzenlemeler de yapılmıştır.

İşletme yönetimi açısından bakıldığında 1960’lı yıllardan itibaren kültürel ve demografik farklılıkların yanısıra çokkültürlülüğün, eğitim ve işletme performansına etkisi üzerine çok sayıda bilimsel çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Amerikan şirketlerinde ortaya çıkan işgücü farklılığının dikkate alınması ve önemsenmesine yönelik farklılık stratejileri ve uygulamaları da aynı döneme rastlamaktadır. Bu alanda işletmelerde verilen eğitimin yanısıra yapılan araştırmalar da farklılık stratejileri ve uygulamalarına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. “İşgücü Farklılığı” terimi ilk olarak Hudson Enstitüsünün “İşgücü 2000/21.Yüzyılda İş ve İşgörenler” isimli çalışmasını yayınladığı 1980’lerin sonunda yönetimin altdalı olarak yazına girmiştir.²⁵ Aynı yıllarda bu terim, Lewis Griggs, Herbert Z. Wong ve ekibinin “farklılıklara değer verme” konusu üzerinde odaklanan video eğitimi serisinde geçmiştir. 1991 yılında Louis Harris ve çalışma arkadaşları tarafından yürütülen bir araştırmada, işletmelerin farklılık stratejilerinde eğitimin en önemli unsur olduğu tespiti yapılmıştır. Bu çalışmaya katılan işletmelerin neredeyse üçte ikisi yöneticilerine ve yaklaşık %10’u ise diğer gruplardan gelen işgörenlerine farklılık konusunda eğitim verdiğini belirtmiştir. Aynı yıl içinde ABD’de gerçekleşmiş olan I. Ulusal Farklılıklar Konferansı farklılık stratejilerini geliştirme ve farklılık eğitimi programları uygulamanın önemi üzerinde durmuştur. Öte yandan, 1993 yılında İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (Society for Human Resource Management-SHRM) tarafından yapılan bir araştırmada deneklerin

²⁴ Yılmaz ARGÜDEN, “Farklılıkların Yönetimi”, İş-Güç Bakış İş Yaşamı Dergisi, Sayı:7, Ocak 2003, s.1

²⁵ Alison M. KONRAD, “Special Issue Introduction: Defining The Domain Of Workplace Diversity Scholarship”, Group & Organization Management, 28,1, Mar 2003, s.5

%61'i işletmelerinin farklılık stratejilerini geliştirmeye ve farklılık eğitimi almaya gereksinim duyduklarını belirtmişlerdir.

1995 yılında Training Journal dergisinin endüstri raporuna göre, ABD'de 100 ve daha fazla işgören çalıştıran işletmelerin %50'sinde farklılıkların yönetimi ile ilgili uygulamalara rastlanılmaktadır. 1995 yılından sonra işletmelerde işgücü farklılıkları, özellikle demografik ve kültürel farklılıklar üzerinde duran araştırmaların sayısında büyük artış olmuştur. Ayrıca ABD, Avrupa ve Asya Pasifik ülkelerinde farklılıkların yönetimi konusundaki uygulamaların etkinliği konusunda araştırmalara da rastlanılmaktadır.²⁶ Esas itibarıyla farklılıkların yönetimi kavramı ABD'de ortaya çıkmış ve on yıldan beri yoğun bir şekilde kullanım alanı bulmuştur.²⁷ Geçmişte farklılık kavramı, bir ekibin demografisini (yaş, cinsiyet, etnik köken) ifade etmek üzere kullanılmıştır. Bugün ise, bunlarla beraber, kıdem, eğitim geçmişi, cinsel ve duygusal yönelimi, fiziksel yetenekleri, sosyal ve ekonomik statüsü, dini vs. kapsamaktadır. Başka bir anlatımla, ekip farklılığı ve örgüt demografisinde ele alınan özellikler farklılık içeriği olarak değerlendirilmiş ve bu içerik, ilişki ve görevle ilgili olmak üzere, kolayca belirlenen ve kolayca belirlenemeyen özellikler olarak sınıflandırılmıştır.²⁸

Farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında yönetim biliminin tarihsel gelişim süreciyle paralellik gösterdiği görülmektedir. Farklılık kavramının tartışılmaya başladığı dönemler klâsik yönetim düşüncesinin etkisini yitirdiği dönemlere rastlamaktadır.

Bilindiği gibi klâsik yönetim düşüncesinin temel yaklaşımları olan bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımlarına göre insan her zaman ikinci plânda yer almıştır. Önceden belirlenmiş kriterlere göre örgütün makine gibi işlemesi gerektiği varsayımı hâkimdir. Bu nedenle klâsik akım "makine kuramı" olarak adlandırılmıştır. Maddî faktörlerin düzenlenmesinden sonra insanın buna uygun davranacağı varsayılr. Bu açıdan klâsik teori mekanik örgüt yapılarını ön plânda tutmaktadır.²⁹

²⁶ Şevki ÖZGENER, A.g.m, s.346-347

²⁷"Qu'est Le Diversity Gestion?", A.g.m, s.2

²⁸ Melek VERGİLİEL TÜZ ve Murat GÜMÜŞ, "Bursa'da Faaliyet Gösteren Otellerde Farklılık İklimine Yönelik Bir Araştırma", I. Bursa Turizm Sempozyumu, Bursa, 30 Eylül-02 Ekim 2005, s.2

²⁹ İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul, Ekim 1999, s.21

Klâsik yönetim düşüncesinin en hâkim olduğu 1930'lu yıllarda, "yönetime, insan ilişkileri, beşerî ilişkiler" adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Neo-klâsik yönetim düşüncesi ya da diğer adıyla beşeri ilişkiler yaklaşımı esas itibarıyla, klâsik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanmaktadır. Klâsik ekolün eksikliklerini tamamlamak ve bu düşünce sisteminin aksayan yönlerine bir tepki olarak neo-klâsik yönetim düşüncesi ya da beşeri ilişkiler yaklaşımı insanı, üretimin ticarî ve mekanik yönüyle ele alıp inceleme konusu yapar. Klâsik yönetim düşüncesinin esasını "bilimsel yönetim" oluştururken, neo-klâsik yönetim düşüncesinin ya da beşerî ilişkiler yaklaşımının esasını "insan ilişkileri yaklaşımı" oluşturmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı kapsamında yapılan örgütsel analizlerde insan ögesi ön plânda yer almaktadır.³⁰

Özellikle Neo-Klâsik kuramın da öncüsü olan Prof. Elton Mayo öncülüğünde Western Electric firmasıyla işbirliği yapılarak gerçekleştirilen ve oniki yıl süren Hawthorne deneyleri işyerinde fizik ve çevre değişiklikleri ile çalışanların verimliliği arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Aynı dönemde Mc. Gregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramında; X kuramı klâsik yönetimini simgelerken, Y kuramı ("insanın doğasında yaratıcılık vardır." gibi varsayımlarıyla örgütteki insan unsurunu ön plâna çıkarmıştır. Ayrıca K.Lewin ve arkadaşlarının önderlik araştırması, Yankee City araştırması, Harwood imalât işletmesi araştırması, Tavistock Enstitüsü araştırması bu dönemin ön plâna çıkan araştırmaları arasında yer almaktadır.³¹

1950'li yıllardan itibaren gelişmeye başlayan modern yönetim düşüncesinin temel özelliği, bilimsel kavramlara dayanan analitik bir temele sahip oluşu, ampirik araştırmalardan geniş ölçüde yararlanılması ve sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır.³² Özellikle bu dönemde geliştirilen sistem ve durumsallık yaklaşımları çağdaş yönetim sisteminin gelişmesinde önemli rol oynamıştır.

³⁰ Hulusi DEMİR v.dğr, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1997, s.136

³¹ Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s.28-32

³² İsmail EFİL, A.g.k, s.59

Bu çalışmaların yanı sıra, 1965 yılında Raymond Miles'in "insan ilişkileri" ile "insan kaynakları" kavramları arasındaki farklılığı belirleyerek, insan kaynakları kavramını ortaya koyması büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları kavramı ile Miles, klâsik personel yönetimi ve insan ilişkileri hareketinden farklılaşarak, çalışanı, örgütün çalışma potansiyeli olan bir kaynağı olarak değerlendirmiştir.³³

Bu modeller 1970'li yıllara kadar hâkimiyetlerini etkin bir şekilde sürdürmüşlerdir. Ancak aradan geçen zaman içinde, Avrupa ve Amerika'da daha kültürlü, daha eğitilmiş yeni nesil iş dünyasına girmeye başlamıştır. Bu yeni nesil mevcut yönetim modellerine uyum sağlayamamıştır. Çünkü kendileri de üretime bir şeyler katmak istemişler ve böylece yıllar boyu titizlikle, özenle korunan dik örgüt piramitlerini yıkmaya başlayarak insanın sisteme egemen olduğu yönetim modeline doğru ilk adımları atmaya başlamışlardır. Piramit tipi örgütler giderek yaygınlaşmışlar, ara kademelerin azaltılması beraberinde yalın örgüt biçimine dönüşmüşlerdir.

1970'lerde insan en önemli örgütsel kaynak olarak ele alınmış ve örgüt hedefi doğrultusunda insanı güdülemeye çalışan birçok kuram geliştirilmiştir. Tarihsel gelişim süreci incelendiğinde İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetsel bu gelişme sürecinde ortaya çıkmıştır. 1960–1980 yılları arasında Likert, Schultz ve Shuster gibi akademisyenler tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da "insan kaynakları" kavramı temel alınarak, çalışan birey örgütün bir değeri olarak kabul edilmiştir. Günümüzden yaklaşık 25–30 yıl kadar önce gerçekleşen bu çalışmalarda vurgulanan en önemli nokta, teknolojik gelişmeye karşın örgütlerin yeterli donanıma sahip olmayan insan gücü ile hedeflerini ulaşamayacağı gerçeğidir.

İnsan kaynağının örgütün en değerli kaynağı olması anlamındaki bu gelişme, insan kaynakları yönetiminin örgüt stratejisi ile ilişkilendirilme çabasıdır. Bu bağlamda insan kaynağının etkin kullanılabilmesi için dört temel unsur tanımlanmıştır. Bu unsurlar bütünleşme, çalışanın bağlılığı, esneklik ve kalitedir.

Aynı yıllarda Japonya'nın başını çektiği başta ABD olmak üzere, bazı Avrupa ülkelerine hücumu ile başlayıp, 1980'li yıllarda etkisini iyice göstererek günümüze

³³ Serpil AYTAÇ, "Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi", Bilgi ve Toplum Dergisi, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Sayı:3, İstanbul, 2001, s.79

kadar artan hızla devam ederek gelişme gösteren kalite kavramı küreselleşen pazar ortamında yer alan ve almak isteyen tüm işletmeler için zorunlu hale gelmiştir.³⁴

İnsan odaklı yönetime göre kalitenin temel unsuru insan faktörü ve her türlü kalitenin temelini ise kişisel kalite oluşturmaktadır. Yüksek kalitedeki takımlar, yüksek kalitede mal ve hizmet üretmekte, bu alanlarda yaratılan kalite, kalitenin bir örgüt kültürü haline gelmesini sağlamaktadır. İnsanın ön plâna geçtiği bu değişim sürecinde çalışan insan artık, kalitesi (yetenek, beceri, bilgi ve çalışma isteği) yanında, sahip olduğu diğer özellikleriyle (cinsiyet, ırk, kültürel farklılık vb.) de göz önüne alınmaktadır.³⁵

1.4. FARKLILIĞIN NEDENLERİ

Farklılıkların ortaya çıkmasında etkili olan temel nedenler şunlardır:³⁶

- ❑ İşgücünün değişen demografik yapısı
- ❑ Kültürel farklılıklar
- ❑ Eşit istihdam sağlamayı amaç edinen ve işgörenleri koruyan yasalar
- ❑ Rekabetçi baskılar
- ❑ Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin artması

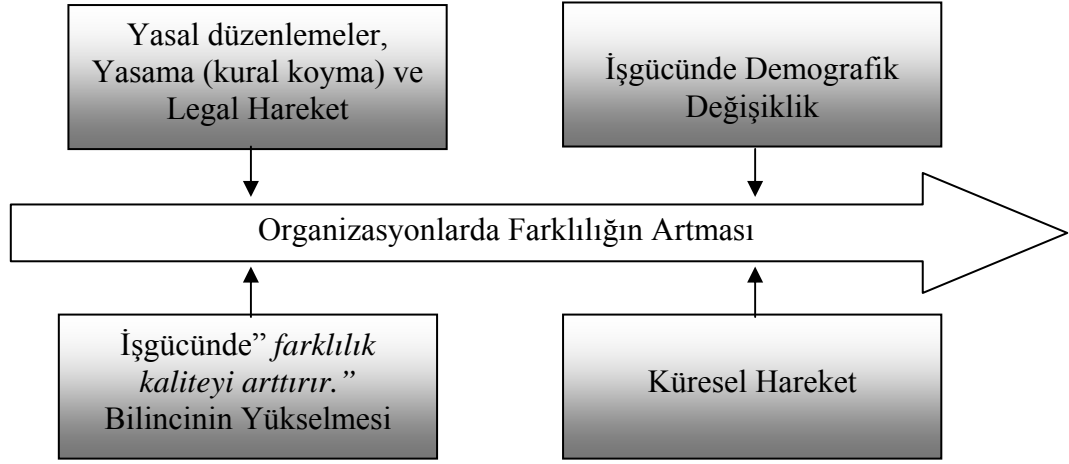
Bu faktörlere ek olarak, ana dilleri farklı olan işgörenler, engelliler, tek kişilik aileler ve çift kariyerli aileler gibi grupların her biri yönetime farklı sorunlar getirmektedir. Fakat farklılığı kavrayabilen örgütler, bu tür sorunları çözenin kendilerine fayda sağlayabileceğinin farkındadırlar.

Günümüz örgütlerinde farklılaşmanın birçok değişik boyutta arttığı gözlenmektedir. Birkaç değişik faktör bu eğilim ve değişimleri ifade etmektedir ve önemlilerinden dört tanesi Şekil- 1’de gösterilmiştir.

³⁴ Gönül YENERSOY, Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, 1. Basım, İstanbul, Mart 1997, s.9

³⁵ Serpil AYTAÇ, A.g.m, s.82

³⁶ Şevki ÖZGENER, A.g.m, s.343



Kaynak: Ricky W. GRIFFIN, Management, Texas Universty, Houghton Mifflin Company, 4.th Edition, Boston, 1993, s.577

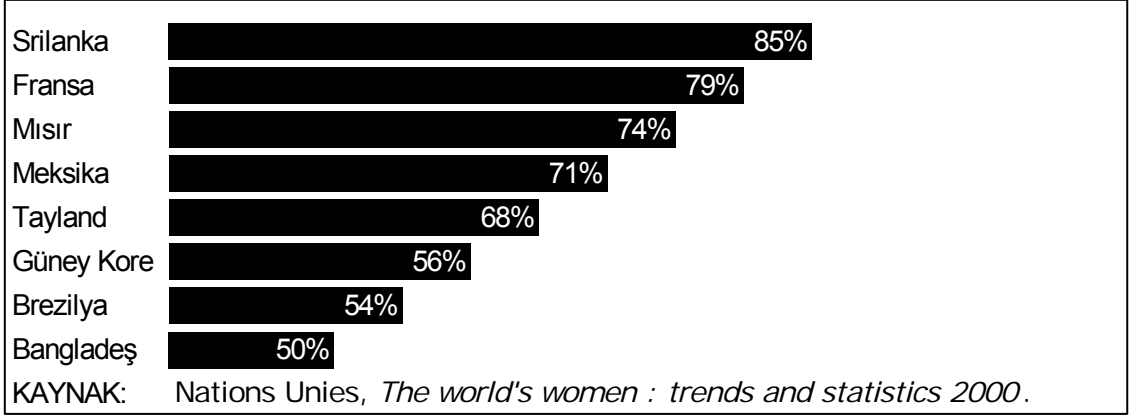
Şekil 1- Yükselen Farklılığın Sebepleri

1.4.1. İŞGÜCÜNDE DEMOGRAFİK DEĞİŞİKLİK

İş gücündeki demografik değişimler, farklılıkların artmasına neden olmaktadır. Kadın ve azınlıkların iş gücüne daha fazla katılması, (örneğin geçici olarak işçi çalıştıran örgütlerin yetenek havuzları gibi) karışımın hem büyüklüğünü hem de dağılımını değiştirmektedir. İş gücündeki yetenekler düzenli olarak dağıtılsa (örneğin; iş gücündeki çok yetenekli erkeklerin yüzdesi ile iş gücündeki çok yetenekli kadınların yüzdesi aynıdır.) fazla mesailerde orantısız olarak daha fazla kadın ve daha az erkeklerin örgütler tarafından işe alınması takip edecektir.³⁷ Bu eğilimlerin hepsi pozitifdir. Fakat işgücündeki kadın erkek eşitliği bazı gerçeklerden uzaktır. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla daha az ücret ve ekonomik statü almaktadır.³⁸ (Bkz. Şekil-2)

³⁷ Ricky W. GRIFFIN, Management, Texas Universty, Houghton Mifflin Company, 4.th Edition, Boston - USA, 1993, s.576-577

³⁸ Justin SASS ve Lori ASHFORD, "2002 Les femmes de notre monde", Population Reference Bureau, Erişim: <http://www.prb.org/FrenchTempfile.cfm>



Şekil 2- İş Sektöründe Kadın Çalışanların Ücretlerinin Erkek Çalışanlara Oranları (1992–1997)

Kadın ve erkek işgücündeki bu karşılaştırma beraberinde ayrımcılık kavramını da gündeme getirmektedir. Çalışan kadınları destekleyen yasalar ve uygulamalar, demografik gelişme, eğitim olanaklarının artması, standart dışı çalışma şekilleri, aile boyutunun küçülmesi, evlenme oranında azalma, boşanma oranında artış, toplumun kadının çalışmasına yönelik tutumunda sağlanan gelişmeler, tek bireyli aileler, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmeler kadının işgücü sayısının artışında rol oynayan önemli gelişmelerdir. 1980’ler boyunca ABD’de 17 milyon yeni yaratılan işin 2/3’nün kadınlar tarafından doldurulması, OECD ülkelerinde 1980 yılından ücretli kadın sayısının yılda %2 oranında artış göstermesi, kadının 21.Yüzyılda iş piyasasında önemli roller oynayacağını göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Sağlanan bu gelişmelere karşılık kadınların işgücündeki katılım oranı, sanayileşme düzeyi ne olursa olsun, tüm dünyada erkeklere oranla daha düşüktür.³⁹ (Bkz. Tablo 1)

Türkiye’de işgücü oranlarına bakıldığında ise kadınların en fazla istihdam edildiği işkollarının sırasıyla tarım, toplum hizmetleri, imalât, ticaret, finans hizmetleri, haberleşme, inşaat, elektrik, gaz, su ve maden işkolları olduğu ve kadınların çoğunluğunun dünyadakinin tersine tarım sektöründe çalıştığı görülmektedir.⁴⁰ Bunda şüphesiz eğitim düzeyinin önemli bir etkisi bulunmaktadır.

³⁹ Aysel TOKOL, “Dünyada Kadın İşgücü”, TİSK, Türkiye’de Kadın İşgücü, Seminerler 1–2, Bursa, Nisan 1999, s.19–20

⁴⁰ M. Nihal ESİN ve Nilüfer ÖZTÜRK, “Çalışma Yaşamı ve Kadın Sağlığı”, Türkiye Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül, İstanbul, 2005, s.39

Tablo 1- Kadının İşgücü İçindeki Yeri

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

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

OECD ülkeleri arasında ise Türkiye, kadın emeğinin işgücüne katılım oranı en düşük ülkedir. Genelde kentli kadınların istihdamının en yoğun olduğu imalât sektöründe Türkiye'deki çalışan kadın oranı Güney Kore, Meksika, Malezya, Endonezya gibi ülkelerden düşüktür. Türkiye'de kadınların endüstriyel üretime katılmalarının daha çok kayıt dışı ve görünmez olmasının da etkisi bulunmaktadır. Türkiye'de istihdamdaki kadın işgücünün eğitim düzeyi incelendiğinde ise okuryazar olmayanların % 22, İlkokul mezunu olanların % 51, Ortaokul mezunu olanların % 9, lise mezunu olanların % 10, yüksekokul ve üniversite mezunu olanların ise % 8 olduğu görülmektedir. Türkiye'de yüksek öğrenim görmüş kadın sayısının, yüksek öğrenim

görmüş erkek sayısından az olması, kadınların yönetici kadrolarından uzak kalmasına neden olmaktadır.⁴¹

Türkiye’de son yıllarda kadın işgücünden yararlanma yönündeki çabalar kalkınma plânlarında ve yıllık programlarda da yer almaktadır. Kadınların eğitim seviyesinin yükseltilmesi ve meslekî eğitim imkânlarından daha fazla yararlanabilmesi hususunda tarım sektörü dışındaki istihdam imkânlarının artırılması amacına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.⁴² Fakat bu çabaların yeterli düzeyde olmadığı da bilinen bir başka gerçektir.

1.4.2. YASAL DÜZENLEMELER

Yasal düzenlemeler, örgütleri daha geniş çapta eleman çalıştırarak farklılık düzeylerini yükseltmeye zorlamaktadır. 1964’ten önce, ABD’de örgütler kadınlara, siyahlara ve diğer azınlıklara karşı ayrımcılıkta tamamen serbesttiler. Bundan dolayı çoğu örgüt beyaz erkek ağırlıkta çalışana sahipti. Ancak son otuz yılda ABD’de ayrımcılığa karşı çıkan kanunlar yürürlüğe girmiştir.

İşyerindeki demografik değişikliklere uygun olarak ayrımcılıkla ilgili yasal önlemlerin alınması gerekmektedir. Örneğin; farklılıkların yönetiminin bilimsel anlamda ilk olarak ele alındığı ABD’de eşit iş fırsatları ile ilgili çalışmaları politikaları oluşturmak ve açılan davaları onaylamak Eşit İş Fırsatları Komisyonunun (EEOC) görevidir. Davalar Tablo-2’ de gösterildiği gibi, 1964 Medenî Haklar Yasası, Eşit Ücret Yasası (EPA), İşe Almada Yaşa Bağlı Ayrımcılık Yasası (ADEA) ve Engelli Amerikalılar Yasası (ADA) göre açılmakta ve yürütülmektedir.

Kanada’da da ayrımcılık konusunda taviz verilmemektedir. Irk, renk, milliyet, din, yaş, cinsiyet, medenî hal, ailevî durum, engellilik ve cinsel tercihle ilgili ayrımcılık yapmak yasal değildir. Bu ülkede insan hakları yasalarını Kanada İnsan Hakları Komisyonu uygulamaktadır. Avustralya’da her türlü ayrımcılığa karşı Avustralya İnsan Hakları ve Eşit Fırsatlar Komisyonu yasal işlemleri yürütmektedir.⁴³

⁴¹ Faruk KOCACIK ve Veda V. GÖKKAYA, “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.D.F Dergisi, Cilt: 6, Sayı:1, Sivas, 2005, s.203–204

⁴² Nükhet AYZAN, “Türkiye’de Çalışan Kadınların Sorunlarına Yönelik Bir İnceleme (Tekstil İşkolundan Örnekler)”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F, Cilt: 8, Sayı:1, İzmir, 1993, s.185

⁴³ Merve YENAL. “Kategorize Etme”, Erişim: http://www.yenibir.com/articledisplay_ikgazetesi/asp

Tablo 2 - Eşit İş Fırsatını Etkileyen Başlıca Amerikan Federal Yasaları

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

KAYNAK: Anne Marie FRANCESCO ve Barry Allen GOLD, International Organizational Behavior, Text, Readings, Cases and Skills, Prentice Hall, USA, 1997, s.226

Avrupa’da Avrupa Birliği hukukunun fırsat eşitliği ilkesi kapsamında kadın ve erkeklerin eşit muameleye tabi tutulmaları amaçlanmaktadır. Bu paralelde belirlenen “istihdamla ilgili haklar” kapsamına eşit ücret ve iş yerinde eşit muamele (istihdama erişim, meslekî eğitim, çalışma şartlarında eşit muamele) görmek dâhil edilmiştir.

Türkiye’de ise farklılıkların yönetimi açısından özellikle cinsiyet, cinsel yönelim ve engelliler konusu ön plâna çıkmaktadır. Ancak Türkiye’de iş yasaları Avrupa standardına yaklaşmış olsa dahi uygulamada sorunlar yaşanmaktadır. 2003 tarih ve 4857 sayılı İş Kanununun 5. Maddesinde; “İş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem

yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz⁴⁴ şeklinde yapılan yasal düzenleme AB standartlarına ulaşıldığını göstermektedir. Aynı şekilde TCK'nın ayrımcılık başlığı altında düzenlenen 122. Maddesinde; "Kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak; a) Bir taşınır veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya bir hizmetin icrasını veya hizmetten yararlanmasını engelleyen veya kişinin işe alınmamasını yukarıdaki hallerden birine bağlayan, kimse hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir"⁴⁵ denilerek hukukî yaptırım getirilmiştir.

Türkiye'deki yasal düzenlemeler ile diğer ülkelerdeki düzenlemeler karşılaştırıldığında iş yasaları açısından yetersizlik görülmektedir. Özellikle çalışanlar işten çıkarılma, kariyer gelişimi, ahlâkî değerler vb. nedenlerden dolayı çoğu olayı yasal boyuta taşımamaktadırlar. Bu sebeple hertürlü ayrımcılığı önlemeye yönelik etkili bir denetleme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.4.3. KÜRESEL HAREKET

Farklılığın yükselmesine katkıda bulunan diğer bir etken küresel harekettir. Örgütler diğer ülkelerde ofisler, şubeler açmaktadırlar. Değişik gelenek ve görenekler, o kültüre ait yeni sosyal normlar ve belki de daha fazlasını öğrenmek zorunda kalmaktadırlar. Stratejik ittifaklar ve yabancı sahiplik günümüzde yöneticilere diğer ülkelerde işe yerleştirme ihtimaline katkıda bulunmakta, kendi ülkelerinde yabancı yöneticiler ile beraber çalışabilmekte ya da her iki durum da söz konusu olabilmektedir.⁴⁶

Çalışanlar ve yöneticiler ulusal sınırların ötesine atanabilmekte, örgütler ve onların diğer ülkelerdeki yan şirketleri daha da farklılaşmaktadır. Böylece diğer

⁴⁴ İş Kanunu, Erişim: http://www.alomaliye.com/kanunlar_1_ana_sayfa.htm

⁴⁵ Yeni 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, Kanun Metinleri Dizisi, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005, s.92-93

⁴⁶ Ricky W. GRIFFIN, A.g.k, s.577-578

ülkelerdeki modeller ve ülkelerin karşılıklı çalışan transferleri önemli faktörler olarak farklılığı artmasına hizmet etmektedir.

1.4.4. İŞGÜCÜNDE FARKLILIK KALİTESİ

Örgütler çok yetenekli insanları çalıştırarak ve ilerleterek bütün (toplamda) işgücü kalitesi geliştirebilirler. Örgütlerde bu bilincin artması da farklılığa katkıda bulunan bir etkidir.

Örgütler işgören aramada, yeni çalışan bulmada geleneksel kaynakların dışına bakarak daha geniş ağ atabilmektedirler. Örgütler toplumun değişik kesimlerinden daha nitelikli çalışanlar bulabilmekte ve bu şekilde farklılığı rekabete dayanan avantaj olarak görebilmektedirler. Örneğin; Peugeot 1989'dan beri Fransa'da 43.000 kişiye iş vermiştir. Bu insanların çoğu Fransa'nın etnik açıdan farklılık gösteren bölgelerinden gelmektedir.⁴⁷

1.5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN FAYDALARI VE SAKINCALARI

Farklılıkların yönetiminin örgüte sağlayacağı bir takım faydalar vardır. Bu faydaları aşağıdaki ana başlıklarda incelenebiliriz:

➤ **MALİYET:** Örgütler farklı işgücünü yönetmek konusunda çok başarılı değillerdir. Veriler dikkate alındığında, farklı işgücünün işi bırakma ve devamsızlık oranları diğer çalışanlara göre daha fazladır, iş tatmini de azınlıklarda hep daha düşük olmuştur. Kariyer gelişimi üzerinde karşılaşılan engellemeler ve kültürel çatışmalar belki de iş tatminini azaltan en önemli faktörlerden birkaçıdır. Etkin bir farklılıkların yönetimi sayesinde devamsızlık ve işi bırakma maliyetlerinin azaltılması mümkün olabilecektir.

➤ **KAYNAK KULLANIMI:** Kaynak kullanımı konusundaki olumlu gelişme, örgütün her türlü insanın çalışabileceği bir yer olduğu konusunda bir üne sahip olduğu zaman yaşanır. Farklı demografik gruplardan çok yetenekli kimseleri örgüte çekebilmek ve örgütte tutmak bir rekabet avantajı kazandırmaktadır.⁴⁸

➤ **REKABET AVANTAJI:** Farklılıkların yönetimini iyi bir biçimde

⁴⁷ Sonya FAURE ve Muriel GREMILLET, "L'entreprise s'ouvre à la diversité", Erişim: <http://www.liberation.fr/page.php?Article=243579>

⁴⁸ Ayşe Aytül CENGİZ, A.g.m, s.67

uygulayabilen ve bunu örgütün tüm fonksiyonları ile tüm seviyelerine yansıtabilen bir yönetim; 21.Yüzyılın işle ilgili tüm zorluklarına yanıt verme fırsatına sahip olabilir. Örgütün esnekliği ve uyum seviyesi; ulusal, kültürel ve etnik sınırları olmayan pazarlarda başarılı olabilmek için gerekli olan hareket yeteneğini sağlayabilir.⁴⁹

Örgütün temel hedefi ister tüm dünyada faaliyet göstermek, ister potansiyel müşterilerden pazar payı kazanmak ya da çalışanlar arasındaki işgücü devrini azaltmak olsun; farklı özelliklere sahip kişilerin bu farklılıkları ile "fark yaratabilecekleri" pozisyonlara getirilmesi çok önemlidir.

Farklılıkların rekabete katkısı şu başlıklarda özetlenebilir:⁵⁰

- Farklılığı genel olarak öğrenen örgütler daha yüksek verimliliğe ve daha düşük maliyete sahip olurlar.

- Farklılıkların yönetiminde başarılı örgütler, kadınlar ve azınlıklar arasında daha iyi çalışma yerleri olarak bilinir ve emsallerine nazaran daha kaliteli iş gücünü kendisine çekerler. Rekabette daha başarılı olabilirler.

- Farklı iş gücüne sahip örgütler emsallerine göre farklı pazarları daha iyi anlarlar. Örneğin; ürünlerini kadınlara, siyahlara satmak isteyen Avon gibi bir kozmetik firmasının yönetici kadrosunda siyahlar ve kadın yöneticiler varsa bu ürünlerin geliştirilmesinde, dizaynında, paketlemesinde ve reklâmında etkili bir pazar oluşturmada farklı bakış açıları ile katkı sağlayabilirler.

- Farklı iş gücüne sahip örgütler emsallerine nazaran daha yaratıcı ve keşifçidirler. Farklılığı, örgütte yaratıcılığı arttıran bir itici güç olarak görürler.⁵¹ Aynı özellik ve niteliklere sahip örgüt üyeleri genel olarak mevcut normlara yapışır ve kendi unsurunun düşünce biçimini kabul eder ve yansıtır. Üstelik daha az anlayış, bakışa sahip olurlar ve farklı perspektiflerden elde edilen yeni fikirler için uyarıcıya sahip olurlar.

⁴⁹ "A' dan Z' ye Farklılıkların Yönetimi", A.g.m., s.2-3

⁵⁰ Taylor H. COX ve Stacy BLAKE, "Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competiveness, The Academy Of Management Executive, Vol. 5, No.3, August, 1991, s.45-51

⁵¹ "Gestion De La Diversité Dans L'Entreprise: Une Urgence?", Belgique, Décembre, 2005, s.3

▪ Farklılık daha yüksek bilgi havuzunu da beraberinde getirir. Tüm örgütlerde her farklı kişinin sahip olduğu farklı düzeyde bilgiler vardır. Bir problemi çözecek daha geniş bir bilgi havuzuna sahip olanlar, daha büyük ve kolay çözümler sunabilirler.

▪ İşgücünde farklılıkları barındıran örgütler yönetimde daha esnek olmalıdır. Örgütsel esneklik, çevresindeki değişimlere daha iyi tepki gösterir. Böylece farklılıkları barındıran örgütler çevresine hitap etmede daha donanımlı hale gelebilirler.

➤ **TAKIM ÇALIŞMASI:** Takımların performansına etki eden faktörlerden biri de heterojenliktir. Takım içerisinde yer alan üyelerin birbirinden farklı özelliklere sahip olmasının takımın performansı üzerinde olumlu etkiler yapabileceği ve performansı artırabileceği düşünülmektedir. Bir takımın demografik değişkenler açısından tamamen heterojen ya da tamamen homojen olduğunu söylemek yeterli değildir. Bunun yanında takım içerisindeki çeşitliliğin içeriğinin ne olduğunun belirlenmesi de gerekmektedir. Takımdaki çeşitlilik, takımın kompozisyonunun çok farklı yönlerine işaret edebilmektedir. Bu nedenle, çeşitliliğin yönlerini iki boyutta incelemek faydalı olacaktır; kolayca saptanabilen yönler ve altta kalan yönler. Bu iki boyut bir araya geldiğinde takımdaki toplam heterojenlik ortaya konulabilmektedir.

Takımdaki heterojenliğin boyutlarından biri olan kolayca saptanabilen yönler, hızlıca karar verilebilen ve kişiyi yüzeysel bir biçimde incelemekle ortaya konulabilen yönlerdir. Bunlar, örgütte ya da takımda çalışma süresini ve eğitim düzeyini kapsamaktadır. Yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken ve ulusal köken de kolayca saptanabilen yönler arasında yer almaktadır. Altta kalan yönler; daha az belirgindir, ispatlanabilirliği daha zordur ve yoruma açıktır. Görevle bağlantılı altta kalan yönler; fiziksel beceri ve yetenekler, bilişsel bilgi, beceri, yetenekler ve iş deneyimi gibi yönleri içerirken, ilişki odaklı altta kalan yönler; sosyal statü, tutumlar, değerler ve kişilik gibi yönleri içermektedir.⁵²

➤ **ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME:** Örgütsel etkinliğin en önemli faktörlerinden biri aynı işi yapan insan işgücünü örgüte çekip bu örgütte kalmalarını

⁵² Derya ERGUN ÖZLER ve Emrah KOPARAN, “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erişim: <http://www.tdcif.org/akademikbakis/pdfs/8/tperformans.doc>

sağlamaktır. En yetenekli ve başarılı kişilerin aynı özellikleri gösteren gruplar içinden çıkmadığı gerçeği göz önüne alındığında, farklı gruplardan insanların örgüte katılmalarını sağlamak toplam kalite anlamında da firmaya katkı sağlayacaktır. Farklı gruplardan eleman bulmanın olumlu olacağı düşüncesi, dünyanın en iyi 25 şirketinde çalışan kadınlar ve azınlıklar hakkında çıkarılan yayınlarla daha da kuvvetlenmiştir. Bu yayınlar bu şirketlerin farklılıkların yönetimi konusundaki başarılarını ön plâna çıkarırken diğer firmaların bu listede olmama nedenlerini de tartışmışlardır.⁵³

Merck, Xerox, Syntex ve Hoffman – La Roche gibi firmalar eleman seçme ve yerleştirme konusunda hedef kitle olarak kadınları ve etnik grupları seçmektedirler. Türkiye’de de Frito Lay şirketi “Farklılıkların Yönetimi” programında alan olarak kadınları seçmiştir. Program 2002 yılı sonunda başladığında, şirketin satış dışındaki 750 çalışanı arasında kadın çalışan oranı %24 iken program sonunda bu oran % 35’e çıkmıştır.⁵⁴

➤ **YARATICILIK:** Çalışma takımları içindeki heterojenlik, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırır. Bu tezi kanıtlayıcı çalışmayı 1983 yılında Kanter yapmıştır. Örgütlerdeki yenilikçi tutumu irdeleyen Kanter; yenilikçi firmaların, farklı düşünceleri ve bakış açılarını bir arada görebilmek için, özellikle heterojen çalışma grupları oluşturduğunu görmüştür. Kanter ayrıca yenilikçi örgütlerde ırk, cinsiyet ve sınıf ayrımı yapılmadan kişilere örgütün amaçlarına katılım için eşit fırsat ve motivasyon verildiğini belirtir. Farklılıkların yaratıcılık üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan bir dizi deneyde, bireylerinin tutumları aynı olan homojen bir grupla heterojen bir grup birbiriyle karşılaştırılmıştır. Çıkan sonuçta; aynı takımdaki kişilerin becerileri aynı seviyede ise, heterojen grupların homojen gruplardan daha yaratıcı oldukları görülmüştür. Bu çalışmanın belirttiği gibi, eğer farklı sosyokültürel değerleri olan kişiler farklı davranışlar gösteriyor ise o zaman kültürel farklılıkların olması yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırır. Bu bağlamda, 1991 yılında Jackson'un yaptığı çalışmalarda

⁵³E.K. LACINLER, “Farklılıkların ve Benzerliklerin Yönetimi”, HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, İstanbul, Şubat, 1997, s.153

⁵⁴Hanife BAŞ, “Kadınlarla Çalışmak İsteyen Şirket”, Erişim: <http://www.yenibir.com/CareerSupport/DisplayArticle.aspx?Vid=4914>

tutumların, inanışların ve davranışların toplumda rastlantıyla değil yaş, ırk ve cinsiyet gibi demografik etkenlere göre belirlendiği ortaya çıkmıştır.⁵⁵

Farklılıkların yönetiminin bu faydalarının yanında bir takım sakıncaları da bulunabilir. Bunlar:

➤ **TAKIM BAĞLILIĞI:** Farklılıklar, takım bağlılığını azaltıcı bir etkidir. Bunun sebebi insanların kendilerine benzer insanlarla daha rahat ve huzurlu çalışabilirken, kendilerinden farklı izlenim edindikleri insanlarla aynı ahenk içinde çalışamamalarıdır. Bundan dolayı bağlılığın homojen takımlarda sağlanması daha kolaydır. Ziller'in (1963), farklılıkların takım bağlılığı üzerindeki etkileri hakkında üç teorisi vardır. Birinci teoriye göre, takım elemanları arasında toplumsal bir ahenk vardır. Takım elemanları çeşitli farklılıklar gösterdiğinde toplumsal ahengi sağlamak zorlaşır. Örneğin, takım liderinin bir bayan olması, erkeklerin baskın olduğu bir grup için kabul edilmesi zor bir durumdur. Ziller'in ikinci teorisine göre, benzerlik dikkati çoğaltır ve sonucunda bağlılığı artırır. Bundan dolayı homojenlik takımlardaki yakınlığı sağlar. Fakat demografik benzerlikler, vatandaşlık ve jenerasyon durumla ilgili veya davranışsal bir yakınlık sağlamaz. Bununla birlikte hem demografik benzerlik hem de durumla ilgili benzerlik dikkati etkilemektedir. Ziller'in üçüncü teorisi ise, sosyal karşılaştırma teorisidir. Bu teoriye göre, insanlar takım içinde sosyal karşılaştırmalar yapabilmek için homojenliği vurgular. Bunun için gerekirse baskı bile uygularlar. Çünkü temel sosyal karşılaştırmalar sayesinde kişisel değerlendirmelerini yapabilirler. Karşılaştırılan kişinin değerlerinin aynı olması karşılaştırmayı daha güvenilir ve kolay kıldığından, farklılık istenmeyen bir durumdur. Farklılıklar ve takım bağlılığı arasındaki ilişki, bağlılığın takım performansını ne kadar etkilediğine de bağlıdır. Bununla birlikte, birbirine yüksek derecede bağlı takımlarda üyelik ahlâkî ve iletişimin bağlılığın daha az olduğu takımlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Buna ek olarak; heterojen takımlarda iş değişiminin homojen takımlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Bunlara rağmen, araştırmalar bağlılığın takım performansını olumlu etkileyen bir faktör olduğunu da göstermemiştir. Hatta geniş çaplı araştırmalar sonucunda yüksek derecede birbirine bağlı takımların üretimlerinin, eskiye oranla, azaldığı bulunmuştur. Buna ek

⁵⁵ E.K. LACINLER, A.g.m, s.153–154

olarak Fiedler, Hollândalı ve Belçikalı katılımcılarla yaptığı araştırmada verilen görevlerde heterojen takımların homojen takımlar kadar başarılı olduklarını saptamıştır. Fakat Fiedler'in araştırması uzun zamanda oluşabilecek ahlâkî ve iletişimle ilgili diğerk sorunları göz ardı etmiştir.

➤ **BASKIN GRUBUN MORALI:** Örgütler kadın ve azınlık grupları gibi farklı işgücünü destekleyici programlar hazırladıklarında, örgüt içindeki baskın grup unutulduklarını veya kendilerine âdil davranılmadığını düşünebilirler. Bu da onların moralinin bozulmasına ve örgütte gerilim doğmasına neden olabilir. Örneğın beyazların baskın olduğu örgütlerde, siyahların üst yönetime gelmelerinin, orta kademe beyaz yöneticilerin olumsuz tepkiler sergilemesine neden olduğu gözlenmiştir. Prestij, güç, öncelik genellikle baskın grupların özellikleriymiş gibi algılanmaktadır.⁵⁶

1.6. FARKLILIĞIN BOYUTLARI

Farklılık kavramının sınırlarının belirlenmesinde öncelikli olarak bireysel farklılıklar üzerinde durulması gerekmektedir. Her birey, kişi olarak diğerklerinden farklı özelliklere sahiptir ve bu onun diğerklerinden farklılığını oluşturur. Aynı şekilde her birey, hayat görüşü bakımından da diğerklerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca, insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler.⁵⁷

Her insan, öğrenme, unutma, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme, idrak etme vb. faaliyet, duygu ve süreçler bakımından diğerk insanlardan farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar, insanları birbirinden ayıran belli başlı özellikleri olduğu kadar, bazı hususlarda ortak özellikleri ortaya koyma bakımından da önemlidir. Bütün bu benzerlik ve ayrılıklar, kişisel davranış ve güdülerde önemli bir yere sahiptir. Psikoloji alanında yukarıda işaret edilen konularda incelemelere rastlanılmaktadır. Ancak, bunlar kişisel yaklaşımları bir bütün olarak incelemek yerine ya belirli bir özellik ve davranış üzerinde

⁵⁶ Ayşe Aytül CENGİZ, A.g.m, s. 69

⁵⁷ Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 8. Basım, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Ocak 2004, s.91

durmakta, ya da belirli bir farklılıktaki cinsiyet, yaş, ırk, bilgi, tecrübe, bölge, meslek v.b. gibi özelliklerin etkilerini araştırmaktadırlar.

Hâlbuki yönetim psikolojisinde, örgüte mensup çalışanların ulaşacakları bir takım amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak bir örgüt söz konusudur. Kişisel farklılıkların yönetim psikolojisindeki önemi, belirli amaçları en etkin ve en verimli biçimde gerçekleştirmek için bireysel farklılıklardan nasıl yararlanılacağını araştırmaktır. Böylece, bireysel farklılıkların analiz edilmesi, bu analizlerde istatistik değerlemelerin yapılması, bir işte başarının ne ölçüde hangi bireysel özelliklere bağlı bulunduğunu ve bu özelliklerin örgüt personeli arasında nasıl bir dağılım gösterdiğinin belirlenmesi anlamına gelecektir.⁵⁸

Bilindiği üzere her canlı, belirli bir çevre içinde doğar, yaşar ve ölür. Yaşamı boyunca da, varlığını sürdürebilmek için, o çevreyle en iyi uyum sağlanmasına olanak veren bir takım davranış biçimleri geliştirir. Kırmızı karıncalar yeraltındaki yuvalarına taşıdıkları besinlerle soğuk kış günlerini güvence içinde geçirirler; kunduzlar barajlar yapar; tilkiler, vur-kaç yöntemiyle hem karınlarını doyururlar, hem de düşmanlarından korunmaya çalışırlar. Öte yandan, canlılar doğal olarak bildikleri çevrenin değişmesiyle birlikte, yeni ortaya çıkan koşullara da uymaya çalışırlar. Bunu başarabilmek içinse, yeni bir takım davranışlar geliştirmeleri gerekir. Örneğin, denizdeyken bir balığı yakalamak için kovalamak zorunda kalan bir yunus, sirk havuzunda kendisine verilecek balığı hak edebilmek için bir ateş çemberinden atlamak ya da değişik gösteriler yapmak zorunda kalabilir.

İnsan da bir canlı bir organizma olduğuna göre; o da çevresine en iyi biçimde uyum sağlamak, o uyumu getiren bazı davranış tipi ve örüntülerini oluşturmak zorundadır. İnsan için söz konusu çevre, içinde yaşadığı toplumdur. Dolayısıyla, bireylerin davranışlarının özelliklerini belirleyen dış etkenler ve öğeler de, toplumun niteliklerinden kaynaklanmaktadır.⁵⁹

Bireysel farklılıkların oluşmasında diğer bir etken de kalıtımsal unsurlardır. Her insanın kalıtımla sahip olduğu, genlerinde bulunan özellikleri onu diğer insanlardan

⁵⁸ Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.97-99

⁵⁹ Barlas DOLAN v.dğr., Sosyal Psikoloji, Adım Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 1991, s.3

farklı kılmaktadır.⁶⁰ Son yılların en önemli bilimsel olaylarından birisi de insanı insan yapan kalıtsal özelliklerin ayrıntılarının birer birer ortaya çıkmaya başlamasıdır. İnsan Genom Projesi olarak (Human Genome Project) bilinen bu çaba, insan genomundaki genlerin bir haritasını çıkarmak üzere bir araya gelmiş bilim adamlarının ortak ürünüdür. Son otuz yılın bir başka özelliği ise, davranış bilimlerinde daha önceden baskın olan, insan davranışlarını çevresel etmenlere bağlama eğiliminin yavaş yavaş terk edilerek, bunun yerini, kalıtımın da insan davranışları belirlemede çevre kadar etkili olduğunun kabul edilmesinin almış olmasıdır. Bu değişim, önce davranış bozuklukları alanında görülmüştür. Bir toplulukta rastlanma sıklığı binde bir olan otizmden, yüzde bir görülme sıklığı olan şizofreni ve okuma güçlüğü gibi daha sık rastlanan bozukluklara yatkınlığın, çevre ve kalıtsal etmenlerin etkileşimleriyle oluştuğu kabul edilmektedir. Yakın zamanda da, kalıtsal çeşitliliğin, normal dışı kabul edilen davranışlar için olduğu kadar, normallik sınırları içinde yer alan bireyler arasındaki farklılıklara da etki ettiği kabul edilmeye başlanmıştır. Buna ek olarak, aynı çevresel ve kalıtsal etkenlerin, hem normal davranışlardaki, hem de bunun dışında kalan davranış örüntülerindeki çeşitlilikten sorumlu oldukları anlaşılmıştır.⁶¹

Sonuç olarak; insan gelişimi, kalıtım ve çevrenin etkileşimi sonucu gerçekleşen bir süreçtir ve bu ilkeye göre, insanlar arasında bireysel farklılıkların bulunması doğal bir sonuçtur. Kişinin içinde yaşadığı toplum, sosyo-ekonomik düzey ve kültür kadar cinsiyet ve zekâ da onun kendine özgü özelliklere sahip olmasını sağlamaktadır.⁶²

Farklılıkların yönetiminin örgütsel açıdan sınırlarının belirlenmesinde bireysel farklılıklar kadar önemli diğer bir unsur da çalışma grupları arasındaki farklılıklardır. Grup en genel anlamda; belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelen, aralarında etkileşim ve karşılıklı bağımlılık bulunan iki ya da daha fazla kişiden oluşan insan topluluğudur. Son yıllarda grup kavramı yanında takım veya ekip kavramı giderek artan ölçüde kullanılmaya başlamıştır.⁶³

⁶⁰ Binnur YEŞİLPARMAK v.dğr., Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi, Pegem Yayıncılık, 4.Baskı, Ankara, Eylül 2003, s.38

⁶¹ Aslı ZÜLAL, “Kalıtım ve Bilişsellik”, Erişim: <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/100/Şubat>

⁶² Binnur YEŞİLPARMAK v.dğr., A.g.k, s.38–39

⁶³ Halil ZAİM, “Takım Çalışması Kavramı ve Bir Firma Uygulaması”, Erişim: <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/3/16.pdf>

Yönetim açısından bakıldığında, işletmelerde çalışanların oluşturduğu çeşitli çalışma grupları görülmektedir. Çalışma grubu; birbirini etkileyen, benzer ilgileri paylaşan ve bazı işleri tamamlamak için bir araya gelen iki ya da daha çok insan topluluğudur. Bir araya gelen bu insanların farklı özellikleri doğal olarak grupların özelliklerine yansımakta ve birbirinden farklı birçok grup oluşmaktadır.⁶⁴ Çalışanların örgüt içinde oluşturdukları grupları aşağıdaki ana başlıklarda özetlenebilir:⁶⁵

- **Problem Çözme Takımları:** Bu tür takımlar genellikle aynı meslekî faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan ve sayıları 5–10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Birlikte çalışmak suretiyle periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan çalışma gruplarıdır.

- **Çapraz Fonksiyonlu Takımlar:** Çalışanların sinerjik etkilerinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için farklı departmanlarda çalışmakta olan bireyleri bir araya getirmek suretiyle oluşturulan takımlardır. Farklı departmanlardan gelen insanların ortak noktaları bunların aynı hiyerarşik kademe görev yapma özelliklerine sahip olmalarıdır.

- **Kendi Kendini Yöneten Takımlar:** Bu takımlar genellikle toplam kalite yönetiminin motivasyon ve insan ayağını teşkil eden kalite kontrol halkaları modelinin daha olgunlaşmış ve kurumsallaşmış bir boyutunu oluşturmaktadır. Genel olarak 5-10 kişiden oluşmaktadırlar. Tanımlanabilir nitelikte tek bir ürün, ya da hizmetinde üretim sürecinde yer alan gruplar otonom takım olarak değerlendirilebilmektedir. Bu takımlar iş süreçleri, çalışma yöntemleri, takım üyelerinin rolleri ve kalite güvencesinin sağlanması konusunda belirli oranlarda bağımsız olarak davranmaktadırlar.

- **Sanal Takımlar:** Günümüzde internet kullanımının işletme içinde yaygınlaşması ile oluşturulan intranet ve extranet sistemleri sanal çalışanları ve sanal takımları gündeme getirmiştir. Sanal takımlar aracılığıyla bireyler günümüzde mekân,

⁶⁴ Suat BEGEÇ, “Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2004, s.44

⁶⁵ Mehmet İNCE v.dğr, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, Erişim: http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler.pdf

program ve kuruluşlara bağlılık taşımaksızın ve daha demokratik ve merkezi de olmayan bir çalışma anlayışına sahip olmaktadır. Sanal takımlarda görev alan bireyler özellikle birkaç konuda uzmanlığa sahip, iletişim kurma becerisi yüksek, kabiliyetli, yenilikçi ve yaratıcı olan bireylerden oluşmaktadır.

Burada üzerinde önemle durulması gereken konu şüphesiz takımların içindeki heterojenlik olgusudur. Takımın türü ne olursa olsun bir takımda yer alan üyelerin birbirine benzer özelliklere sahip olması çalışanlar arasında bir uyum sağlayacağı için takımın performansını arttırabilir. Takım içerisinde bir farklılığın olması, üyeler arasında farklı özelliklerin bir araya gelmesiyle bir sinerji yaratılması da bazı durumlarda takımın performansı üzerinde olumlu etkiler yapabilmekte, yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırmaktadır. 1983 yılında örgütteki yenilikçi tutumu irdeleyen bir çalışmada; işletmelerin, farklı fikirleri ve bakış açılarını bir arada görebilmek için, özellikle heterojen takımlar oluşturduğu görülmüştür. Farklılıkların yaratıcılık üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan bir dizi deneyde ise, bireylerin tutumları aynı olan homojen bir takımla heterojen bir takım birbirleriyle karşılaştırılmışlardır. Sonuçta; aynı takımdaki kişilerin becerileri aynı seviyede ise, heterojen takımların homojen takımlardan daha yaratıcı oldukları görülmüştür.⁶⁶ Cinsiyet ve yaş farklılığı üzerine yapılan diğer bir araştırmada takım ruhu oluşturulduğunda yaş ve cinsiyet farkının takıma olumlu yönde bir motivasyon sağladığı ve takım performansını arttırdığı gözlemlenmiştir.⁶⁷

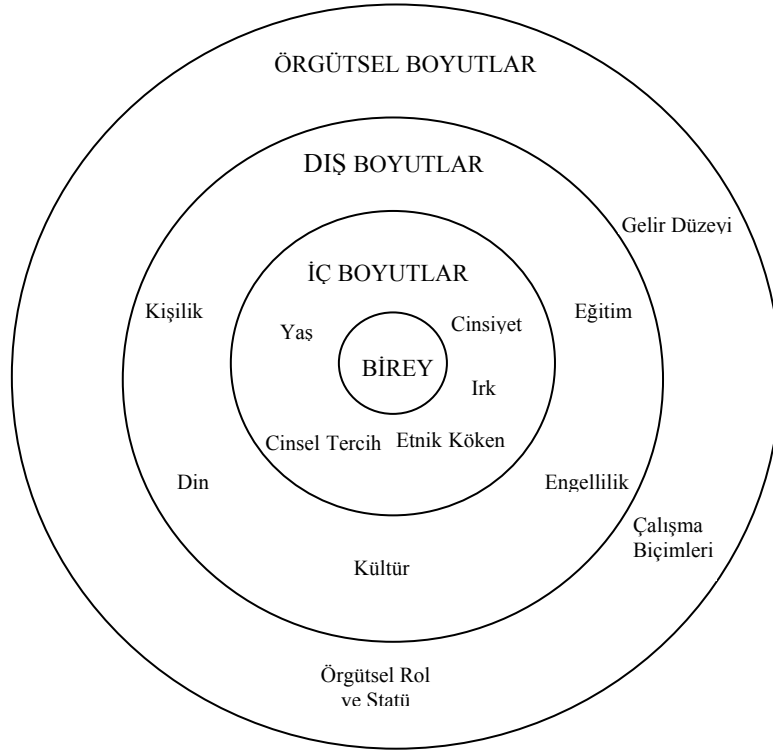
Farklılığın boyutlarının ortaya konması yukarıda da açıklandığı üzere örgüte geniş bir bakış açısı getirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda yazında farklılıkların üç boyutta ele alındığı görülmektedir:⁶⁸

- Farklılığın İç Boyutları
- Farklılığın Dış Boyutları
- Farklılığın Örgütsel Boyutları

⁶⁶ Derya ERGUN ÖZLER ve Emrah KOPARAN, A.g.m, s.7

⁶⁷ Warren E.WATSON v.dğr, "Team Orientation, Self-Orientation, and Diversity in Task Groups", Group & Organization Management, 23, 2, Jun 1998, s.165

⁶⁸ Mary F. SALAMON ve Joan M. SCHORK, "Turn Diversity To Your Advantage", Research Technology Management, July-August 2003, s.38-39



Kaynak: Mary F. SALAMON ve Joan M. SCHORK, “Turn Diversity To Your Advantage”, Research Technology Management, July-August 2003, s.39’ dan uyarlanmıştır.

Şekil 3 - Farklılığın Boyutları

1.6.1. FARKLILIĞIN İÇ BOYUTLARI

Farklılığın iç boyutları, sosyalleşmenin ilk aşamalarında ve hayatın her aşamasında güçlü bir etkiye sahip olan kişisel farklılıklardır. Şekil-3’te de görüldüğü üzere yaş, cinsiyet, cinsel tercih, ırk, etnik köken iç boyutlar arasında sayılır. Fakat örneğin bir kimse için din önemliyken, bir diğeri için din ikincil öneme sahip olabilir. İç boyutlar, diğerlerinin gözüne çarpan, yani başkalarında dikkat edilen özelliklerdir. İç boyutun bir diğer özelliği ise önyargı, ayrımcılık gibi tepkileri uyandırmasıdır. Bunun nedeni ise, iç boyutların gözle görülebilen, göze çarpan özellikler olmasıdır.

1.6.1.1. YAŞ DAĞILIMI

Yaş dağılımı, farklılığın iç boyutları arasında yer almaktadır. Farklılıkların yönetimi açısından üzerinde durulması gereken işgücündeki yaş dağılımıdır ve bu dağılım ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

Örneğin; ABD’de işgücü yaş ortalaması giderek yükselmektedir. Bunun birçok nedeni olabilir.⁶⁹ (Örneğin; doğum oranlarının düşmesi, sağlık hizmetlerinin gelişmesi, II. dünya savaşından sonraki 20 yıl içerisinde doğan “Baby-Boom Generation” diye adlandırılan çoğunluğun yaşlanmaya devam etmesi vb.)

Genel olarak ele alındığında, farklı sosyal, ekonomik ve demografik faktörlerle alâkalı bir şekilde, nüfusun yaşlı bünyesi, gelişmiş ekonomilerin; genç nüfus bünyesi ise, iktisaden az gelişmiş ülkelerin ana karakteri biçiminde ortaya çıkmaktadır. Doğal olarak nüfusun ortaya konulan bu bünyesine bağlı olarak, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde, işgücü belirli bir hacim ve yaş bünyesine sahip bulunmaktadır.⁷⁰

Türkiye de gelişmekte olan bir ülkedir. Ek-2’de görüldüğü gibi işgücü açısından genç nüfusa sahiptir ve bu genç nüfus düzenli olarak artış göstermektedir.

Farklılıkların yönetimi açısından önemli olan farklı yaş gruplardan çalışanların uyum içinde çalışabilecekleri bir iş ortamının oluşturulmasıdır. Böylece farklı yaştaki işgücünden en yüksek düzeyde verim alınabilir.

1.6.1.2. CİNSİYET

Farklılıkların yönetiminin üzerinde durulması gereken önemli boyutlarından birisi de cinsiyet unsurudur. Cinsiyet rolü sosyalizasyonu doğumumuzdan ölümümüze kadar sürmektedir. Colwill’e göre, cinsiyet rolü stereotiplerinden, cinsiyet önyargısı ve cinsiyet ayrımcılığı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Cinsiyet rolü stereotipi kadın ve erkeğe ilişkin bir inançtır. Bu stereotipte kadının besleyici, duygusal, nazik; erkeğin ise saldırgan, maceraperest ve fizikî açıdan güçlü olduğuna inanılmaktadır. Cinsiyet rolleri tanım olarak toplumdan topluma, tarih içinde değişse de, hiç değişmeyen yönü cinsiyet temelindeki, kadının erkeğe göre ikincil önemde olduğu anlayışıdır.⁷¹

Bu eğilimler bir yana, cinsiyetle ilgili büyük problemlerle yüz yüze bazı örgütlerde bu durum “cam tavan” diye anılmaktadır. “Cam tavan”, birçok örgütte, birçok kadını üst yönetim görevlerine atanmasından ve ilerlemeye karşı koruyan bir

⁶⁹ Ricky W. GRIFFIN, A.g.k, s.578

⁷⁰ Cem KILIÇ, “Gelişmekte Olan Ülkelerde Nüfusun İşgücü Arzına Etkisi”, Erişim: http://www.sosyalsiyaset.com/documents/gelismekteolan_ulkelerde.htm#_edn12

⁷¹ Rana ÖZEN KUTANİS ve Ayşegül HANCI, “Kadın Girişimcilerinin Kişisel Özgürlük Algılamaları”, Erişim: <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/11-02.pdf>, s.458

bariyeri tanımlamaktadır. Bu “tavan” kırılması güç bir engeldir. Ama aynı zamanda hemen göze çarpmayan bir durumdur. Cam tavanın oluşmasında, cinsiyet rol stereotipleri, kadınların kendilerine yeterince güvenmemeleri, eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar, iş yaşamında erkeklerin kurduğu ilişki ağının dışında kalmaları, iyi eğitim görmüş nitelikli kadın sayısının yeterli düzeyde olmaması, kadınların güç kavramına olumsuz yaklaşımları, işverenlerin erkek yöneticileri tercih etmeleri, yönetici ve astların kadın yöneticilere olumsuz tutumları vb. etkenler rol oynamaktadır.⁷²

Cinsiyet farklılaşmasıyla ilgili bir başka gerçek de, kadınları istihdam etmenin maliyetinin daha yüksek olduğu inancıdır. Bu kaçınılmaz toplumsal cinsiyet farklılıklarının bir sonucu değildir. Kadınlar erkeklerden farklıdır. Ama onların örgüte maliyetini arttıran şey, algılamalarının, tutum ve davranışlarının erkeklerle, daha doğrusu erkekler tarafından yönetilen şirketlerin politika ve pratikleriyle çatışma içinde olmasıdır.⁷³

Örgütler açısından önemli toplumsal cinsiyet farklılıkları iki kategoriye ayrılır: Annelikle ilgili olanlar ve cinsiyetlerin farklı gelenek ve beklentileriyle ilgili olanlar. Annelik kültürel olmaktan çok biyolojiktir. Bu olguyu değiştiremez, ama işyerindeki etkisi çarpıcı biçimde düşürebilir ve çalışanın gelişimi üzerindeki olumsuz etkisi pek çok durumda ortadan kaldırabilir. Bu ancak farklılıkların ikinci kümesi, yani erkek ile kadının sosyalleşmesi arasındaki farklılıklar ele alınarak başarılabilir. Bugün, bu farklılıklar anneliğin gerçek maliyetini yükseltmekte ve çalışma takvimindeki göreceli küçük sapmaları ciddi bir iş problemi haline getirmekte, öte yandan da kadınların kariyerlerinin rayından çıkmasına yol açmaktadır.⁷⁴

Cinsiyet açısından farklılık düşüncesinin temelinde, bireyin açıkça görülen sosyal pozisyonları ve/veya kişisel kategoriler (kadın-erkek) bulunmaktadır. Farklılık, hem hâkimiyet yaratma hem de hâkimiyete/baskıya karşı mücadele stratejilerinin bir

⁷² Semra ARIKAN, “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1, Ankara, 2003, s.3

⁷³ Felice N. SCHWARTZ, “Yönetici Kadınlar ve Yeni Yaşam Olguları”, Çev: İbrahim BİNGÖL, İş ve Yaşam Dengesi, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, BZD Yayıncılık, İstanbul, Mart 2001, s.113

⁷⁴ Felice N. SCHWARTZ, A.g.k, s.114

parçası olmaktadır. Farklılık düşüncesinin, sınırlamalar ve hiyerarşik yapılanma önlenerek yeniden düzenlenmesi, kadının kimliğini baskılayan toplumsal değer yargıları ve bakış açılarını değiştirmektedir. Farklılığın, doğru tanımlanması, politik ve sosyo-kültürel değerlere bağlılığın yanlış anlaşılmasına neden olabileceği için oldukça önemlidir. Özellikle kültürel değerlere bağlılık, kadının “manevî değerler ve gelenekler” içinde baskı altında yaşamasını haklı gösterme tehlikesi içermektedir. Kadını sistem dışında bırakan yerleşik değer yargıları ve bakış açıları, kadının kimlik bilinci, davranış kalıpları, algılama düzeyi ve cinsiyet rollerine ilişkin olarak değerlendirilebilir.⁷⁵

İstihdamda cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi için alınacak önlemler konusunda yol gösteren uluslararası düzenlemeler bulunmaktadır. Türkiye'nin de kabul ettiği bu düzenlemelerin işletmeleri bağlayıcı niteliği olması sebebiyle önem taşımaktadır. Bu yasal düzenlemeler aşağıdaki ana başlıklarda özetlenebilir;⁷⁶

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

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

- Avrupa Birliği'nin Cinsiyet Ayrımcılığına Yaklaşımı: İş ilişkilerinde cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi yaklaşımı, Avrupa Birliği'nin temel sosyal politika ilkelerinden biridir. Tarihsel süreç içerisinde değişen ve gelişen bu yönergelerden 75/117/AET sayılı olanı biçimsel eşitlik (formal equality) anlayışını taşıırken, 75/207/AET sayılı yönergede tam eşitlik (substantive equality) ilkesi esas alınmıştır.

⁷⁵ Adem KORKMAZ ve Nezihe UÇAR TÜFEKÇİ, “Çalışma Hayatında Tarımda Kadın ve Sorunları: Ağlasun İlçesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, Isparta, 2007, s.43-44

⁷⁶ Doğan KESKİN, “Çalışma Yaşamı ve Kadınlar”, Erişim: <http://www.bianet.org/2003.03.10.17212.htm>

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

Cinsiyet ayrımcılığını önlemeye yönelik en kapsamlı çalışmalardan biri Birleşmiş Milletlerin “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi”dir. Türkiye 19 Ocak 1986 tarihinde bu sözleşmenin protokolünü kabul etmiştir. Sözleşmenin 1. Maddesinde; “kadınlara karşı ayrımcılık terimi siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel veya diğer alanlardaki kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin, medenî durumları ne olursa olsun kadınlara tanınmasını, kadınların bu haklardan yararlanmalarını veya kullanmalarını engelleme veya hükümsüz kılma amacını taşıyan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı her hangi bir ayırım, dışlama veya kısıtlama anlamına gelir.” denilerek tanımlanmıştır. 2. Maddede ise taraf devletlerin kadınlara karşı ayrımcılığın her biçimini yasaklayıp, her türlü vasıtayla ve hiç vakit kaybetmeden kadınlara karşı ayrımcılığı tasfiye etme politikası izlemeyi kabul etmekte ve bu amaçla sözleşmede belirtilen konularda taahhütte bulunmaktadırlar.⁷⁷

Bütün bu yasal düzenlemelere rağmen iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili olumsuz uygulamaların önüne geçilememektedir. Verilere göre 2003–2004 arasında 24 bin 362 kişi ABD mahkemelerine cinsiyet ayrımcılığı iddiasıyla başvurmuştur. Bu davaların sayısının Kıta Avrupası ülkelerinde de Eylül 2002’den (AB’de ilk kez işyerinde cinsel tacizin bir ayrımcılık yasağı olduğunun kabul edilmesinden) itibaren artış göstereceği tahmin edilmektedir.⁷⁸ Bu sebeple alınabilecek önlemler ile ilgili BM Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi Ek Protokole paralel olarak; çalışma hakkı, erkeklerle eşit iş olanakları, terfi, iş güvenliği, eğitim hakkı, emeklilik, işsizlik, sakatlık ve yaşlılık hakkı, hamilelik ve analık izni sebebiyle işten çıkarma ayırımının yasaklanması ve bu ayırımı yapanların cezalandırılması vb. konularda iyileştirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

⁷⁷ “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşme”, Erişim: www.todaie.gov.tr/IHADM/bm/kayrim.pdf

⁷⁸ “Yok Aslında Birbirimizden Farkımız”, Erişim: <http://www.astrgnd1.sitemynet.com/fark.htm>

1.6.1.3. ETNİK KÖKEN

Etniklik, cinsiyet ve yaş değişkeni gibi yeni kabul edilen işgücündeki farklılık boyutlarındandır. Johnston ve Packer tarafından 1987 yılında yayınlanan “21 Yy’da İş ve İşgörenler” isimli çalışmayla yazına girmiştir.⁷⁹ Etniklik; genel anlamda bir sosyal gurubun ırk, dil veya millî kimliğidir. Kolektif kimliğin dini, millî, kültürel ve alt-kültürel gibi çeşitli formlarını bünyesinde toplayabilir. Terimin orijinal Yunanca anlamı ethnos, kabile veya ırktır. Sosyal bilimlerde bu kavram, kültürel mecranın biyolojik ve genetik belirleyiciliği dışına çıkararak, "ethos" (bir kavmin veya toplumsal bir kurumun özellikleri) ve "âdet" (sosyal öğrenme ve sosyal miras) anlamlarında kullanılmaktadır. Irk ve kültür unsurlarının mümkün bileşimleri, sosyal analizlerde bağımsız değişken olarak alınmaktadır. Etnik farklılıklar sosyal olarak üretilmekte ve korunmaktadır.⁸⁰

Etniklik, diğer bir yaklaşımla, siyasî etniklik ve kültürel etniklik olarak iki değişik manâda ele alınabilir. Bunlardan ilki, etnik çerçevedeki bir grubun siyasî hareketliliğini veya şuurunu, öbürü ise, başka kültürel değerlere olan bağlılığını veya uygulamalarını işaret eder. Her iki türde de ortak özellik, grubun sahip olduğu farklılık bilincidir. Siyasî ve kültürel etniklik, ırk grupları, etnik azınlık statüsü, alt gruplar gibi birbirinden farklı anlamlarda analiz edilebilmektedir. Yaygın kullanımı son derece genel bir manâ ifade etmekte ve bu yüzden de büyük bir kavram kargaşası meydana gelmektedir. Bu durum, belli bir grubun sosyal yapı içinde, ne tür bir yer işgal ettiğini de belirlemekte güçlük çıkarmaktadır. Nitekim Amerikan kültürü içindeki Yahudi nüfusun durumu, bazen etnik grup, bazen ırk grubu, bazen de alt grup olarak adlandırılmaktadır. Bu örneklerden en dikkat çeken siyahîlerin durumudur. Amerika'daki siyahî nüfusu tümüyle yaygın kültür içinde eritilmiş olmasına ve ırk farklılığından başka bir özellikleri kalmamış olmasına rağmen "ırk grubu" olarak değil, etnik grup olarak adlandırılmaktadır.⁸¹

⁷⁹ Lois Landis KUROWSKI, “Cloaked Culture and Veiled Diversity: Why Theorists Ignored Early US Workforce Diversity”, *Management Decision, Journal of Management History*, 40; 2, 2002, s.183

⁸⁰ “Etnik Kimlik ve Etniklik Kavramları”, Erişim: www.insanbilimleri.com/kitaplar/bskimlik/icindekiler.htm, www.birkok.net/kitaplar/bskimlik/d.htm.

⁸¹ M. M. Tumin, 'Ethnic Group' maddesi, *A Dictionary of The Social Sciences*, J. Gould ve W. L. Kolb (ed.), The Free Press, New York, 1964, s.244, Erişim: <http://www.birkok.net/kitaplar/bskimlik/d.htm>

ABD’de çoğu örgüt çeşitli derecelerde etnik yapı unsurları içermektedir. (beyazlar, siyahlar, İspanyollar, Asyalılar vb.) İşgücündeki bu kompozisyonda beyazların yüzdesi diğerlerine oranla daha fazladır ancak zamanla bu oranın düşmesi beklenilmektedir.

Greeley’e göre etnik farklılıkların yok edilmesi imkânsızdır ve bu bağlamda ancak entegrasyondan bahsedilebilir. Yabancı grupların entegrasyon sürecini açıklamaya çalışan Greeley, bu sürecin altı aşamalı olduğunu belirtir. Bu aşamalar kısaca şöyledir:⁸²

- Kültürel şok: Bir göçmen grubun yabancı bir ülkeye ulaşması ile bu grup üyeleri kendi kültürlerinin çok büyük ölçüde tehlikede olduğunu hissederler. Bu grup üyeleri korkmuşlardır ve organize olmaktan uzaktırlar. Bunların neredeyse tamamı fakirdirler ve çoğunlukla emek yoğun işlerde çok az ücret karşılığı çalışırlar. Onlar için temel sorun bu yabancı ülkede yaşamlarını sürdürebilmektir.

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

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

⁸² Cemal YALÇIN, “Çokkültürcülük Bağlamında Türkiye’den Batı Avrupa Ülkelerine Göç”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 26, No: 1, Sivas, Mayıs 2002, s.49–50

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

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

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

1.6.1.4. IRK

İrk sınıflandırması (insan türü içindeki biyolojik tip farklılıklarına göre yapılan sınıflandırma) insan topluluklarını birbirinden ayırmada kullanılan en temel yöntemlerden biridir ve ırklara, yani insan türü içindeki biyolojik tip farklılıklarına göre yapılan sınıflandırmadır. İrkların günümüzdeki karmaşık ve çok çeşitli dağılımı ise büyük çaplı nüfus hareketleri (göçler) sonucunda ortaya çıkmıştır.⁸³

⁸³ Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, Hürriyet Ofset Matbaacılık ve Gazetecilik A.Ş., Cilt 16, İstanbul, 1994, s.172

İrk, en genel anlamda insan türünün alt bölümü olarak tanımlanabilir.⁸⁴ Etniklik kavramıyla benzer nitelikler taşımasına karşılık eş anlama gelmemektedir. Etniklik kavramı olarak "ırk grubu"ndan farklı bir anlam ifade eder. Etniklik belli bir ırk özelliğine dayanabileceği gibi kültürel veya siyasî faktörlerden de oluşabilir. Ancak ırk özellikleri ağırlık kazandıkça, etnik grup yerine, ırk grubu terimini kullanmak daha doğrudur. Bu durumda ırk grubu kavramının eş anlamlısı etnik azınlık grubu olmaktadır.⁸⁵ Bazı kereler ırk özellikleri belirleyici veya güçlü bir faktör değildir. Örneğin, Amerikan siyahîleri beyaz Anglo-Sakson ırkından olmamalarına rağmen toplumda, bu kültürden ayrı kendilerine has farklı bir sosyal hayatları yoktur. Bu bakımdan, sosyoloji bilimi açısından kullanılabilir genel bir ölçü ancak, grubun kültürel faktörlerle yansıttığı görünümü, başka bir deyişle kültürel uygulamalarıdır. Bir ırk, toplum hayatında birdenbire var olmaz. Yüzlerce, hatta binlerce yıllık orijinal geçmişin meydana getirdiği bir bünyenin ve kültürün mevcut olması gereklidir.

İnsan topluluklarını birbirinden ayırmada kullanılan en temel yöntemlerden biri olarak ırk kavramı beraberinde ayrımcılık kavramını da gündeme getirmektedir. BM Genel Kurulunun 20 Kasım 1963 tarihli ve 1904 sayılı kararıyla kabul ettiği Her Türlü İrk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Bildirinin 1. Maddesinde İrk ayrımcılığı tanımı yapılmıştır. Bu sözleşmedeki "İrk ayrımcılığı" terimi siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel veya kamusal yaşamının herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin eşit ölçüde tanınmasını, kullanılmasını veya bunlardan yararlanılmasını kaldırma veya zayıflatma amacına sahip olan veya bu sonuçları doğuran ırk, renk, soy, ulusal veya etnik kökene dayanarak her hangi bir ayırma, dışlama, kısıtlama veya ayrıcalık tanıma anlamına gelir. Söz konusu bildirinin 2. Maddesinde de ırk ayrımcılığının tasfiye edilmesi için alınacak tedbirler sıralanmıştır. Bu maddenin 'a' bendine göre, her bir taraf devlet, kişilere, kişi guruplarına veya kurumlara karşı ırk ayrımcılığı şeklindeki her hangi bir eylem veya uygulamaya girmemeyi ve bütün kamu makamları ile ulusal veya yerel kamu kuruluşlarının bu yükümlülüğe uygun

⁸⁴ Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Interpress Basım ve Yayıncılık, Cilt:11, İstanbul, 1986, s.5479

⁸⁵ D.Jary ve J. Jary, "Ethnicity" maddesi, The Harper Collins Dictionary of Sociology E.Ehrlich (ed.), Harper Perennial, New York, 1991, s.151, Erişim: www.birkok.net/kitaplar/bskimlik/d.htm.htm

davranmalarını sağlamayı taahhüt etmektedir.⁸⁶ Dolayısıyla işe alım süreci başta olmak üzere örgütün tüm süreçlerinde çalışanlara eşit fırsat tanınması ve hangi ırktan olursa olsun eşit davranılması gerekmektedir.

1.6.1.5. CİNSEL TERCİH

Cinsel kimlik bireyin kendi kendini ve benliğini belli bir eşeylik içinde algılayışı yani kabullenmesidir. (kişinin kendini erkek, kız ya da eşeysiz, her iki eşeyli olarak algılaması) Cinsel yönelim ise bireyde duygu, istek ve davranışların belli bir eşeye çekimidir. Bu yöneliş bireyin cinsel kimliğine uygun ya da karşıtı biçimde olabilir. Örneğin; cinsel kimliğini erkek olarak algılayan birinin cinsel yönelimi, yani cinsel tercihi kadın ya da erkek ya da her iki eşeyliğe doğru olabilir. Cinsel rol ise toplum içinde dışa vuran davranışların görünümüdür. Örneğin; bir erkek kendini erkek olarak görür, kabul eder, vücudunu erkek olarak algılar; dışa vuran davranışlarında, toplumsal uyumunda erkeksi görünümü (rolü) benimsemiştir. Bu erkeğin cinsel kimliği erkek, cinsel rol benimsemesi erkek, cinsel yönelimi ise aynı cinse, karşı cinse, her iki cinse doğru olabilir.⁸⁷ Dolayısıyla cinsel kimliğin saptanması iki şekilde oluşabilir. Ya kişi eşcinsellikte olduğu gibi kendi cinsine eğilim duyar ve kendi cinsiyle birleşmeyi amaçlar ya da karşı cinse eğilim duyar. Bu iki cinsel sapma yalnız erkeklerde görülür.⁸⁸

Cinsel kimlik çok erken çocukluk yaşantıları sırasında o kadar kökleşir ki, farklı dönemlerde stres yaşansa bile, pek çok kişi kendi cinsel kimliği konusunda herhangi bir kuşku yaşamaz. Cinsel kimlik veya cinsel eğilim cinsel açıdan seçilen eşin cinsiyeti ile ilgili tercihidir. Bir erkek, onu bir kadın gibi görmeden bir başka erkeği çekici bulabilir. Aynı durum bir kadın için de geçerli olabilir.⁸⁹

Türkiye’de pek fazla gündeme gelmemekle beraber birçok ülkede eşcinsellere karşı yapılan ayrımcılığı engellemek için yasal önlemler alınmaktadır. Güney Afrika, Ekvator, Avustralya'nın pek çok eyaleti, Kanada ve Brezilya cinsel yönelimle ilgili

⁸⁶ Her Türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Bildiri, Erişim: <http://www.ihm.8m.com/d.1.irayt.htm>

⁸⁷ Orhan ÖZTÜRK, Ruh Sağlığı ve Bozuklukları, Feryal Matbaası, Yenilenmiş 8. Baskı, Ankara, 2001, s.443

⁸⁸ Atalay YÖRÜKOĞLU, Gençlik Çağı, Özgür Yayınları, 12.Basım, İstanbul, Mart 2004, s.277

⁸⁹ Gerald C. DAVINSON ve John M. NEALE, Anormal Psikoloji, Çev Editörü: İhsan DAĞ, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 7. Baskı, Ankara, 2004, s.373–374

yapılan ayrımcılığı önlemeye dönük maddelere anayasalarında yer vermektedir.

1.6.2. FARKLILIĞIN DIŞ BOYUTLARI

Farklılığın dış boyutları, iç boyutlara göre daha az göze çarpar ve insan hayatını etkileme gücü daha az değişkendir. Kişilik, din, kültür, engellilik, eğitim farklılığın dış boyutlarıdır. Dış boyutların daha bireyselleşmiş olduğunu söyleyebiliriz. Dış boyutlar, hayat boyunca yitirilen, kazanılan ve/veya uyumlaştırılan farklılıklardır. Bir başka deyişle, kontrol veya seçimin bir ürünüdür.

İç ve dış boyutlar, birçok farklı kombinasyonlar yaratmak için dinamik olarak etkileşim içindedirler. Bu etkileşim, bireylerin imajını, değerlerini, amaçlarını, beklentilerini ve ihtiyaçlarını belirler. Her iki boyut da bireylerin farklılık kimliklerini tanımlamakta ve başkaları tarafından nasıl algılandığını ve davranıldığını etkilemektedir.

1.6.2.1. KİŞİLİK

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır.⁹⁰ Kısaca kişilik; bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak tanımlanabilir.⁹¹ Kişilik tanımı söz konusu olduğunda akla, bireysel farklılıkları vurgulayan bir yaklaşımın ortaya konacağı veya böyle bir yolun doğru olacağı akla gelmektedir.⁹²

Yukarıda verilen bilgilerin ışığında kişilik kavramının, iki yönünün olduğu görülmektedir: Birinci yön, kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönü, ikinci yön ise, kişiliğin bir genelleyci özelliğinin olduğudur. Esasında kişiliğin davranış bilimlerindeki yeri de, bu iki özelliğe bağlı olarak insan davranışlarının genel psikolojisi ve farklılık psikolojisi ile ilgili çalışmalarda önemli ölçüde görülmektedir. Bu durumda davranışsal açıdan kişilik söz konusu olduğunda, belirli bir bireyin psikolojik özelliklerinin tümü

⁹⁰ Atilla YELBOĞA, "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, Haziran 2006, s.198

⁹¹ Jerry M. BURGER, Kişilik, Çev: İnan Deniz ERGUVAN SARIOĞLU, Kaknüs Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2006, s.23

⁹² İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul, 1994, s.118-119

anlatılmak istenmektedir. Bu durumda kişilik, bilimsel bir soyutlama olmayıp, belirli bir grup içinde yaşayan bireyin diğerlerine göre tanımlanmasıdır.

Yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren, kişilik özellikleri boyutlarını tespit etmek üzere faktör analizi çalışmaları yapılmıştır. Bu analizlerde kişilik modellerinin faktör sayılarının üç ve yedi arasında değiştiği gözlenmiştir. Goldberg (1981), sözlükteki sıfatlara dayalı olarak yaptığı çalışmada beş güçlü faktörün ortaya çıktığını belirtmiş ve birçok kişilik kavramının bu beş faktör çerçevesinde kuramsal olarak organize edilebileceğini ileri sürmüştür. Beş faktör kişilik modeli; dışadönüklük, duygusal denge, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk boyutlarıyla tanımlanmaktadır. Bu boyutları betimleyen Türkçe'deki tipik davranışsal sıfatlar şöyledir:⁹³

- Dışadönüklük: Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın (yüksek puan); mesafeli, sakin, içedönük, yalnızlığı tercih eden (düşük puan)
- Açıklık: Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı (yüksek puan) geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz (düşük puan)
- Duygusalılık: Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı (yüksek puan); endişeli, gergin, çekingen (düşük puan)
- Geçimlilik: Alçak gönüllü, iş birliğine inanan, samimî anlayışlı (yüksek puan); şüpheli, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı (düşük puan)
- Sorumluluk: Sistemli, azimli, başarıya yönelimli, hırslı, titiz (yüksek puan); plânsız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz (düşük puan)

1.6.2.2. KÜLTÜR

Kültürün farklılık yarattığı gerçeğini özellikle 1985–90 yılları arasında yapılmış olan 661 uluslararası karşılaştırmalı yönetim araştırmasının %93,8'i ortaya koymaktadır. Bu durum çok kültürlü örgütlerin yönetiminde kültürel farklılıkların yöneticiler ve örgüt çalışanları tarafından bilinçli olarak ele alınmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Kültürel farklılıkların dikkate alınmadığı bir örgütte, söz konusu farklılıklardan kaynaklanan olumsuz sonuçlar örgüt çalışanlarını nasıl birbirinden uzaklaştırabilir ise, bu farklılıkların

⁹³ Atilla YELBOĞA, A.g.m, s.199

önemsendiği ve bilinçli bir şekilde yönetildiği örgütlerde birlik ve bütünlüğü teşvik edici bir ortam yaratılması ile de çalışanlar birbirleriyle yakınlaşacaklardır.⁹⁴

Yazında kültürel farklılığın teorik modelleri ile ilgili birçok yaklaşım bulunmaktadır.⁹⁵ Kültürel farklılığın eylemler arası modelini geliştiren Cox (1993), örgütsel faktörler (farklılık iklimi), gruplar, bireyin karmaşık yapısıyla ilişkide olan bireyler arasındaki grup kimliklerindeki (fiziksel ve kültürel kimlik) farklılıkların, birey ve örgüt çıktıları üzerinde farklılık etkisini belirlediğini savunmaktadır.

Model tarafından bireylerin etkili cevap değişkenleri (memnuniyet, örgüt kimliği, iş ilgisi), başarı değişkenlerine (performans, iş değişkenliği ve tazminat) bölünür. Örgüt çıktıları, beklenen yönetim etkisi üzerinde 1.düzye (devamlılık, iş kalitesi, iş hacmi) ve 2. düzye (kazançlar) bölünür. Bu modelin merkezindeki düşünceye göre, örgütteki farklılıklar, bireylerin kurumsal etkinliklerini ve örgüt seviyesini etkileyecek ve örgüt kapsamındaki grup kimlik farklılıklarının etkilerini olumlu ya da olumsuz olup olmayacağı konusunda karar almada önemli olacaktır. Bu modelin diğer göze çarpan görünüşleri grup kimliğinin birçok boyutları arasında ulaşılabilen sosyo-psikolojik olguların çevresinde yapılandırılmasıdır. Grup kimliği (sadece cinsiyet ve soy değil, fakat milliyet, iş fonksiyonu, din, sınıf vb.) ve örgütün çoğunluk ve azınlık grup üyelerinin tecrübelerine başvuruya sahiptir. Çoğunluk ve azınlık grup üyeleri arasında guruplararası çatışmayı arttırmaya liderlik eden düzenlenmemiş farklılık eğilimi, potansiyel olarak grup üyelerinin etkili çalışmalarındaki verimliliği azaltacaktır. Cox'un farklılık iklimine bakışı üç farklı set faktörünü içermektedir.⁹⁶ Bireysel düzey, grup-gruplar arası düzey ve örgütsel düzey faktörleridir. Bireysel düzey; kimlik oluşumları, önyargı, stereotipleşme* ve kişilik

⁹⁴ Sitare Kaşay SARAYÖNLÜ, Çokuluslu ve Uluslararası Örgütlerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2003, s.65

⁹⁵ Walter R. NORD v. dğr., Handbook Of Organization Studies, SAGE Publication London, 1997, s.346–347

⁹⁶ Deborah HICKS-CLARKE ve Paul ILES, “Climate For Diversity And Its Effects On Career And Organisational Attitudes And Perceptions”, Personel Review, MCB University Press, Vol.29, No.3, 2000, s.327–328

* **Stereotipleşme (Stereotyping);** Kalıplaşmanın uç noktasıdır. Stereotipler diğerleri hakkında yeterli temel ya da uygun nedenler olmadan varılan basmakalıp düşünce tarzını ifade eden bir kavramdır.

kavramlarını, grup/gruplar arası faktörler; kültürel farklılıkları, etnosentirizm* ve grup içi çatışma kavramlarını, örgütsel düzey faktörleri de; kültür, kültürleştirme* prosesini, yapısal entegrasyonu, informal entegrasyon ve kuruluşun insan kaynakları yönetim sistemini içermektedir. Cox, bu düzeyleri üç örgüt tipinde toplamaktadır:

- Tek parça (Monolitik) Örgüt: Bu tip örgüt baskın olarak tek tip insan içerir. Çoğunluktan farklı olan insanlar sadece belli sayıdaki konumlarda ve departmanlarda çalışırlar. Çünkü farklı geçmişe sahip insanlar örgütte bir konuma sahip olamazlar. Genellikle azınlık üyeleri hayatta kalabilmek için çoğunluk tarafından konulan kuralları takip ederler. Azınlık kültüründen olan üyeler birçok informal aktivitelere katılamazlar ve çoğunluğa sahip grubun azınlıkların kurallarına uyması mümkün değildir. Gruplar arası anlaşmazlıklar oldukça düşüktür. Çünkü örgüt çok homojendir, bununla beraber ayrımcılık ve önyargı çok yaygındır. Japon şirketlerinin çoğunluğu monolitik olarak sınıflandırılır. Çalışan insanların çoğunluğunu erkek Japonlardan oluşur ve çok az sayıda kadın bir kısım yarı-zamanlı konumlarda ve alt düzeylerde çalışmaktadır.

- Çoğul (Plural) Örgüt: İkinci tip örgüttür. Çok geniş çeşitlilikte insan içerir ve idare çoğunluktan farklı olanları içine almak için büyük çaba sarfeder. Monolitik örgüte göre yapısal entegrasyon daha büyük boyuttadır. Çünkü azınlık gruplarının sayısı genellikle daha fazladır. Bununla beraber azınlık grupları üyeleri farklı düzeylerde ve faaliyetlerde eşit olarak temsil edilememektedirler. Azınlık grup üyeleri daha çok informal aktivitelere katılmakta, ayrımcılık ve önyargı monolitik örgütlere göre daha azdır. Bununla beraber farklı gruplar arası anlaşmazlıklar yükselme eğilimindedir.

- Çok Kültürlü Örgütler: Üçüncü tip örgüt çok kültürlü örgüttür. Çok kültürlü örgütler çoğul örgütlerin problemlerinin üstesinden gelir ve çalışanlar arasına bir set koymaktan öte farklılık değerlidir. Çok kültürlü örgütlerin diğer bir özelliği de çoğulculuktur, yani azınlık ve çoğunluk grubu üyeleri başkalarının koymuş olduğu bir kısım kurallara uyarlar. Buna ilâve olarak bu örgütlerde farklı gruplara ait üyeler örgütün tamamında bir kısım konumlara sahip olabilir ve informal aktivitelere tam

* **Etnosentirizm (Etnocentirizm);** Irkçılık, ırk-merkezcilik, yabancı düşmanlığı, kişinin kendi ulusal kültürünün diğer kültürlerden üstün olduğu görüşüne dayanan inançtır.

* **Kültürleştirme (Acculturation);** Kültürel yenilenme, iki grubun birbirine adaptasyonunun sağlanması, kültürel farklılıkların çözümlenmesidir.

olarak katılabilirler. Önyargı ve ayrımcılık yoktur. Tüm çalışanlar örgütte eşit kimliğe sahiptirler ve gruplar arası anlaşmazlıklar en düşük düzeydedir. 1991’de Cox hiç değilse bir kaç örgütün çok kültürlü örgüt olarak sınıflandırılabilceğini ileri sürmüştür; ona göre bu örgüt tipi geleceğin modelidir.

İkinci geniş teorik model Triandis’in (1994) modelidir. Bu model 19 değişken arasındaki ilişkileri tanımlar ve belirtir. Temel kavramlar, fark edilenin benzerliği, ilişkinin derecesini ve ödülleri içerir. İlk çıktı değişkeni pozitif grup içi tutumdur.

Jackson (1995) ise, çalışma takımlarındaki farklılık dinamiklerini anlamak için çerçeve modelini geliştirmiştir. Bu model açıkça 30 değişkenden fazla adlanmış ve bunların bazıları çok sayıda ögelere sahiptir. Bu karmaşıklığın tanınmasında, yazarlar birçok değişken arasındaki ilişkileri belirtmemiş, fakat kavramsal çerçevedeki ilgili kavramların toplanmasını organize etmişlerdir. Bu çerçevede üç ana bölüm, farklılık yönleri, durum ve süreçlere aracılık, davranışsal açıklama sonuçlarıdır. Bu üç bölüm, üç seviyede (birey, bireylerarası, takım), örgütsel ve sosyal göçün geniş bağlamında analiz edilmiştir. Bu analizlere göre, farklılığı bireyin karakteristiği, birey ve onun çalışma grubu arasındaki farklılıkların karakteristiği ve çalışma grubunun kendi karakteristiği olarak analiz edilebilir. Ayrıca, farklılığın boyutları ya görev ilişkili ya da ilişki bağlantılı (cinsiyet, bölge vb.) olarak listelenebilir. Birey katkılarının kombinasyonu, bireylerarası benzerlik, takım kombinasyonu, bireysel performans, güç ayarı, takım yaratıcılığı gibi çıktıları etkilemektedir. Ancak bu ilişki, görev çokluğu, dikkat, geribildirim, sosyalleşme seviyesi ve bilişsel-duygusal tepki ile bağlantılandırılır.

Kültürlerarası farklılıklar üzerinde odaklanan diğer araştırmalar, Hall, Hampten-Turner, Trompenaars, Tayeb (1988) ve Hofstede tarafından gerçekleştirilmiştir. Bunlardan en geniş kapsamlısı ve en çok ilgi göreni Hofstede’in (1980) araştırmasıdır.⁹⁷

Hofstede’in ulusal kültürü tanımlama amacı güden terminolojisi birbirinden bağımsız dört değişkenden oluşmaktadır:⁹⁸

⁹⁷ Canan AY, “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Cilt:12, Sayı: 2, Manisa, 2005, s.36–38

⁹⁸ Geert HOFSTEDÉ, “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, Journal of International Business Studies, Vol.14, No.2, Special Issue on Cross-Cultural Management, Autumn, 1983, s.78

- Geniş –Dar Güç Mesafesi (Aralığı)
- Bireysellik –Toplumsallık
- Belirsizlikten Kaçış
- Erkeklik-Dişilik

Bunlardan ilk boyut olan; güç mesafesi, toplumlarda ve örgütlerde hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ve bir örgütte nispeten güçsüz bireylerin, gücün eşit olarak dağıtılmadığına inanmamaları ile oluşan nispi bir uzaklığı⁹⁹ ifade etmektedir. Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmiştir. Bu kültürde unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici ögelere fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. İşyerlerinde işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. Örgütlerde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikirleri alınmakta ve karar sürecine dâhil edilmektedirler. Fırsat ve ödüllendirmelerde ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır.

Araştırmada ortaya konulan ikinci kültürel özellik bireycilik-toplumculuktur. Bu boyut, temel olarak bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlamaktadırlar. Toplumculuğa önem veren kültürlerde ise, bireyler kendilerini ailelerinin ve diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlamaktadırlar. Buna bağlı olarak topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmakta ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadırlar. Bireyci toplumlarda ise kişiler, önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön plânda tutmakta ve bireysel başarıya önem vermektedirler.

Bir diğer kültürel özellik ise belirsizlikten kaçış olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlikten kaçış boyutunda, kişilerin yaptıkları işleri ne ölçüde kontrol edip edemeyeceklerine ilişkin görüşleri yansıtmaktadır. Bu boyut, insanların yasalar,

⁹⁹ Hüseyin ALTAY, “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 9, Sayı:1, Isparta, 2004, s.304

yönetmelikler gibi biçimsel kurallara sarılma derecesi ile de ilgilidir. Belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu toplumlarda bireyler gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı kendilerinin minimum zarar görmesi için alınabilecek önlemleri şimdiden almak isterler.

Erkeklik dişilik ise bir diğer kültürel özelliktir. Bu boyut, erkeksi değerler ile dişil değerlerin toplumdaki yerini belirlemektedir. Örneğin; erkeklik boyutu yüksek toplumlarda performans, para ve rekabet gibi değerler ön plândayken, dişil toplumlarda, yaşam kalitesinin yükseltilmesi, güçsüzlerin korunması, çevreye saygı duyma, dayanışma gibi kavramlar önem kazanmaktadır.

Hofstede'in ulusal kültür çalışmasına sonraları zaman boyutunu da eklemiştir. Bazı kültürlerin odağında şimdilik kavramı geleceği şekillendirmesi açısından önceliklidir. Zaman çizgiseldir ve vakitlilik önemlidir. Zaman boyutunda bireyler gelecek yönlü bir yaklaşım sergileyebilecekleri gibi veya geleneksel geçmiş yönlü bir yaklaşımda sergileyebilirler. Toplumda geleneksel bakış açısı hâkim ise geçmiş korunmaya ve gelenekler yaşatılmaya çalışılır.¹⁰⁰

Hofstede araştırmalarına dayanarak Sargut tarafından ülkemizde gerçekleştirilen bir araştırmada Türk kültürünün; ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tuttuğu, sanıldığı gibi çağdışı sayılabilecek geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında bulunmadığı, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu, denetim noktası dışarıda olan bireyleri ürettiği, örgütsel güç mesafesinin fazla olduğu, uzlaşmadan ve yarışmadan kaçınmayı özendirmediği varsayımları tespit edilmiştir.

Tayeb'in 1988 yılında Hint ve İngiliz toplumsal değerlerinin örgütsel yapı ve davranış üzerindeki etkilerini içeren araştırması Wasti tarafından Türk örnekleminde denenerak benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yine Erdem tarafından 1992–1994 yılları arasında gerçekleştirilen ve Türk kültürünün örgütlerin değer sistemleri üzerindeki etkisini, güç mesafesi, bireysel ve toplumsal davranış, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik ve dişilik olmak üzere dört boyutta inceleyen araştırma, 1970'li yıllarda gerçekleştirilen Hofstede'nin araştırmasına katılan ülkemizde kültürel özelliklerin yaklaşık 20 yılda

¹⁰⁰ William P. ANTHONY v.dğr, Organization Theory A Strategic Approach, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2003, s.255

hangi ölçüde değiştiğini ve değişimin yönünü ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda, önceki araştırma sonuçlarına benzer sonuçların yanı sıra, Türk toplumu için kolektif değerlerin bireysel değerlere göre daha güçlü olduğu ve bunun yirmi yıllık bir süre içinde değişmediği sonucuna varılmıştır.

Yukarıda bahsedilen ve yazındaki diğer modellemeler doğrultusunda kültürel farklılıklar şu ana başlıklarda sınıflandırılabilir:¹⁰¹

- Evrenselcilik ile Özelselcilik: Evrenselci kültürde kültür egemendir; kurallar her şeyi belirler. Herkes kurallara uymak zorundadır. Kurallara bir kere uyulmazsa, sistemin çökeceği inancı yaygındır.(İsviçre Almanya) Doğu toplumlarının önemli bir bölümünde ise özelselcilik egemendir. Bireyin yakın çevresi kurallara uymasa da korunmaktadır.

- Toplulukçuluk ile Bireycilik: Toplulukçu kültür, grubu amaç olarak görür ve bireylerin gelişmesini bu amaca ulaşmanın bir aracı olarak kabul eder. Bireyci kültüre göre amaç "birey"dir; topluluk düzenindeki gelişmeler bireye hizmet eden araçlardır. Bireycilik genelde modernleşen bir toplumun özelliği olarak kabul edilir. Kişinin kendisini çevreleyen topluluk içinden birey olarak ortaya çıkması yüzyıllar almıştır. Ancak Rönesans, keşifler çağı, aydınlanma, sanayi devrimi gibi süreçlerin geçilmesinden sonra birey öne çıkmıştır.

- Yalın ile Duygusal: Duygusal bakımdan yalın kültürlerin üyeleri duygularını yansıtmaz, özenle kontrol altında tutarlar. Bu onların soğuk ya da duygusuz kişiler oldukları anlamına gelmez. Sadece, örneğin işyerinde, öfkelenmeyi, hoşlanma ya da hoşlanmamayı "profesyonel olmamak" olarak görürler. Bu kültürlerde soğukkanlılık ve kendine hâkim davranışlar hayranlık uyandırır. Buna karşılık duygusal bir kültürün üyesi gülerek, gülümseyerek, yüzünü asarak, mimikler sergileyerek duygularını anında dışa vurur. Saydamlık ve duyguların ifade edilmesi gerilimleri azaltır. Bu kültürlerde sıcak, canlı ve canlandırıcı ifadeler hayranlık uyandırmaktadır.

- Ayrıntılı ile Özgül: Ayrıntılı kültürlerde her şey her şeyle bağlıdır. Ancak insanlar arasında ilişki kurulurken dolaylı, dolambaçlı yollara başvurulur. Kişiye ve duruma göre değişen bir ahlâk söz konusudur. Ayrıntılı kültürlerde insanların kamusal

¹⁰¹ Ayşe Bilge DİCLELİ ve Serra AKKAM, Konaşa Konaşa İletişim Sırları, MESS Yayınları, Acar Matbaacılık, İstanbul, Aralık 2000, s.24-27

yaşam alanı ile özel yaşam alanı iç içe geçmiştir. Örneğin; bir müdür kendisini tanıyan herkesten hayatın her alanında (sokakta, tatilde, markette) müdür muamelesi görmek ister. Özgül kültürlerde ise insanların kamusal yaşam alanı ile özel yaşam alanı birbirinden ayrılmıştır. Örneğin; bir müdür markette kasa kuyruğunda kendisinden önce gelmiş memurunun arkasında sıraya girer. Kişiler birbirini ancak sınırlı amaçlar için tanır. Dolaysız, amaca yönelik ilişkiler kurulur. İkelere dayalı ve hitap edilen kişiden bağımsız bir ahlâkî anlayış söz konusudur.

- Statüyü Kazanma ile Tanıma: Bütün toplumlarda bazı üyelere ötekilere oranla daha yüksek bir statü biçilir. Ancak bazı toplumlarda insanlar sahip oldukları statüyü yaptıklarına, gösterdikleri çaba ve başarılarla dayanarak kazanırlar. Bazı toplumlarda ise statü kişilere yaş, aile, cinsiyet, eğitim gibi nedenlerle tanınır. Kazanımcı kültürlerde işe ya da topluma yaptığınız katkılar ölçüsünde unvan sahibi olursunuz, insanlar bilgi ve becerilerine göre değerlendirilir. Tanımacı kültürlerde unvanlar statü belirtisidir ve yaygın olarak kullanılır. Yönetici, şef ve reis durumundakilere gösterilen saygı, grup ya da örgüte olan bağlılığın ölçütü olarak görülür.

- Zamana Bakışa Göre: Canlılar âleminde sadece insan zaman kavramına sahiptir. Geçmiş yönelimli kültürlerde tarih, aile, etnik ve ulusal köken büyük önem taşır. Şimdiki zaman yönelimli kültürlerde bulunulan anın faaliyetleri ve tatları öne çıkar. Plânlara karşı çıkılmaz, ama nadiren uygulanır. Her şeye güncel etkisi açısından bakılır. Gelecek zaman yönelimli kültürlerde ise olanaklar ve potansiyeller üzerinde durulur. Gençliğe ve gelecek potansiyellerine büyük ilgi vardır. Geçmiş ve şimdiki zaman, gelecek yararlar açısından değerlendirilmektedir.

- Düşünme Tarzına Göre: Kültürler, mensubu olan insanların eşzamanlı mı yoksa tüm zamanları sıralayarak mı (ardışık) düşündükleri konusunda da farklılıklar gösterir. Ardışık düşünen kültürlerde o anda sadece bir tek faaliyet yürütülür, ilişkiler takvime bağlıdır; randevuların saati bellidir. İlk başta yapılan plânla izleme yönündeki eğilim güçlüdür. Eşzamanlı düşünen kültürlerde aynı anda birden fazla faaliyet yürütülür. Takvimler genellikle ilişkilere göre düzenlenir. Randevular yaklaşık olup "daha önemli şeylere" zaman ayrılabilir, ilişkiler nereye götürüyorsa, oraya gitme

eğilimi güçlüdür.

▪ Çevreye Yaklaşım Tarzına Göre: Kùltürler arasında çevreye yaklaşım konusunda da farklılık vardır. Bazı kùltürlerde başarı dış koşullar üzerinde kontrol sahibi olmakla özdeşleşmiştir, içsel yönelimlidirler; bir başka ifadeyle doğaya ve çevrelerine kendi iradelerini dayatabilecekleri inancı güçlüdür. Çevreye yönelik saldırganlık kavramına dayanan bir egemen olma tutumu ağır basar. Odak noktaları, kendi benlikleri, işlevleri ve örgütleridir. Çevre kontrolden çıkmış gibi görüldüğünde rahatsızlık duyarlar. Bazı kùltürlerde ise insanın çevrenin bir parçası olduğu, kişinin kendisini onun yasalarına ve kuvvetlerine uyarlaması gerektiği inancı güçlüdür. Esnek tutum, uzlaşma ve huzur esastır. Uyum, anlayış ve duyarlılığa değer verilir. Odak noktası ben değil, ötekidir. Dalgalar ve değişimler, doğal oldukları ölçüde rahat karşılanmaktadır.

1.6.2.3. EĞİTİM DÜZEYİ

Eğitimi, bireyin davranışlarında (bilgi, beceri, alışkanlık, tutum, vb.) kendi yaşantısı kanalıyla ve plânlı olarak istenilen yönde değiştirme meydana getirme süreci olarak tanımlamak mümkündür.¹⁰²

Eğitim bireyin doğduğu andan itibaren başlayan ve ölene kadar süren çok kapsamlı bir süreçtir. Çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte ilk olarak yürümek, konuşmak, duygularını ifade etmek gibi temel becerileri kazanır. Daha sonra bu süreç okul eğitimiyle devam eder. İş hayatında ise kendinden beklenen konularda hizmet içi eğitim alır. Bireyin işinin sona erdiği yani emekli olduğu yerde eğitim bitmiş olmaz. Bu noktadan sonra kişi yeni ilgiler geliştirerek o konuda bilgi ve beceriler kazanmaya çalışacaktır.

Eğitim düzeyi bireyin yaşam süreci boyunca elde ettiği eğitim seviyesini ifade eden bir kavramdır ve doğal olarak bireyden bireye farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyleri en genel anlamda dört ana başlıkta toplanabilir:

¹⁰² Bülent GÜRCAN, Emniyet Teşkilatında Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri ve Polis Eğitim Merkezleri, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bölümü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 2005, s.6

▪ Okul Öncesi Eğitim: Son yıllarda tüm sanayi ülkelerinde okul öncesi eğitim kurumları yoğun bir biçimde çoğalmıştır. Bu kurumlarda eğitim zorunlu olmasa da bu kurumların sunduğu öğrenim yeri arzı bu yaş grubundaki hemen hemen tüm çocukları karşılayacak şekilde artırılmıştır. Okul öncesi eğitim kurumlarının kurumsal olarak "ilköğretim/temel eğitim" kademesi ile entegre mi edileceği yoksa bağımsız bir "Kindergarten alanı" olarak mı düzenleneceği konusu bir sanayi ülkesinden diğerine ve esas alınan okul öncesi eğitim konseptine göre farklı olmaktadır.

▪ Temel Eğitim (İlköğretim+Ortaokullar): Temel eğitim primer alanı (=ilköğretim) ve sekonder alanı I (ortaokullar) olarak iki alana ayrılmaktadır. 11 ya da 12 yıllık zorunlu temel eğitim tüm sanayileşmiş ülkelerde ortak bir gelişmedir. Örneğin, İsveç gibi bazı ülkelerde zorunlu eğitim 15–18 yaş grubundakilerin tamamını kapsamaktadır. Fakat bu zorunlu temel eğitimin kendi içinde organizasyonu ülkeden ülkeye değişiktir. Burada iki eğilim gözlenmektedir. Bu iki eğilim aşağıdaki şemada verilmektedir.

▪ Sekonder Alan II (=Orta öğretim II. Devre): Bu alanın özelliği, genel öğretim ve meslekî-teknik öğretim okullarını içinde barındırmasıdır. Buna ek olarak bazı ülkelerde öğretim okullarının "çift derece", yani hem yüksek öğretime hazırlanmaları, hem de bir mesleğe hazırlanmaları söz konusu olmaktadır.

▪ Yüksek Öğretim Alanı: Sanayileşmiş batılı ülkelerde yüksek öğrenimin dış yapısı fakülteler ve meslek yüksek okulları şeklindeki geleneksel ayırma bağlı kalmaktadır. Üniversiteler ve meslek yüksek okulları biçimindeki yüksek öğrenim akademik branşları ve en geniş anlamda kalifikasyonları sunan örgütlerden oluşmaktadır.¹⁰³

Örgütlerde birbirinden farklı eğitim düzeylerinde bireyler çalışmaktadır. Farklılıkların yönetimi bu bireyler arasındaki eğitim düzeyi farklılığının örgüte etkilerini incelemektedir.

¹⁰³ Muhsin HESAPÇIOĞLU, "Posmodern/Küresel Toplumda Eğitim, Okul ve İnsan Hakları", Der: Orhan OĞUZ v.dğr., 21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi, Dem Yayınları, 2. Basım, İstanbul, Ağustos 2004, s.37–41

1.6.2.4. DİN

Din, insanla beraber var olmuş, insanla beraber var olmakta ve var olacak bir kurumdur. İnsanlık tarihinde ne kadar gerilere gidilirse gidilsin, dini inançlardan yoksun bir topluma rastlanmamaktadır. Tarihi devrelerde olduğu kadar, tarih öncesinde de insanoğlunun bazı inançlara sahip olarak yaşadığı, yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır.¹⁰⁴

İnsan toplumlarını birbirinden ayıran en önemli vasıfların başında, dil ve din birliği gelmektedir. Bunun yanında coğrafi şartlar da insan toplumlarını birbirinden ayıran önemli bir özelliktir. Kısaca din, dil, tarih, hukuk, edebiyat, sanat ve ahlâk gibi bir arada yaşayan insanların oluşturdukları ortak değerler ve bunların birleşmesiyle oluşan, ortak duygu ve düşüncelere dayanan bir kültür vardır.¹⁰⁵

Milletlerin oluşmasında dinlerin önemli bir rolü vardır. Örneğin; Alman milletinin oluşmasında Protestanlık, Fransız milletinin oluşmasında Katoliklik, Türk milletinin oluşmasında İslâmiyet önemli bir rol oynamıştır. Bunun kanıtı olarak Anadolu'da yaşayan ve Türkçe konuşan fakat Hristiyan olanlar Rum kabul edilerek Yunanistan'a gönderilirken, hiç Türkçe bilmedikleri halde Müslüman oldukları için Türk kabul edilerek Anadolu'ya yerleştirilenler bulunmaktadır.¹⁰⁶

Toplumsal açıdan bakıldığında din, geleneksel kural ve uygulamaları, bireyleri etkileyen bir üst yapı kurumudur. Bireyin bir dini, herhangi bir derecede benimseme veya benimsememe şeklindeki değerlendirmesinin ifadesi “Dini Yönelim” olarak tanımlanabilir. Yani dini yönelim, insanın dinle ilgili psikolojik yönelimi, onun inanç dünyasıdır. Bireyin dinle ilgili değerlendirme ifade eden her çeşit tepkileri ve bunların derecesi kişinin dini yöneliminin göstergesidir. Dini yönelim dinlerdeki Tanrı ve ahiret anlayışı ile birlikte ele alındığında üç önemli faktör öne çıkmaktadır:¹⁰⁷

¹⁰⁴Yaşar KALAFAT, “Geçmişten Günümüze Türklerde Din ve İlgili Bazı Meseleleri”, Erişim: http://turkoloji.cu.edu.tr/ HALKBILIM/kalafat_02.pdf

¹⁰⁵Nevzat Yaşar AŞIKOĞLU, “Toplumsal Hayatımızda Dinin Yeri ve Önemi”, Erişim: <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/213.pdf>

¹⁰⁶İbrahim ARSLANOĞLU, “Türk Değerleri Üzerine Bir Değerlendirme”, Erişim: <http://w3.gazi.edu.tr/~iarслан/turkdegerleriuzerine.pdf>

¹⁰⁷Yıldız KUZGUN ve Seher A. SEVİM, “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 1, Ankara, 2004, s.18

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

Aslında kişinin dini yönelimi, yani dindarlığı bu temel faktörler üzerine kuruludur.

Din, düşünsel farklılıkları, içtihadî, mezhebi ve dinî farklılıkları da meşrulaştırır. Esasında bu farklılıklar toplumsal ilişkilerde, hatta toplumlararası ilişkilerde belirleyici faktörlerden biri olan toplumsal eşitsizlik kavramını ön plâna çıkarmaktadır. Bu kavram, toplumda var olan cinsiyet, servet, ırk, renk, sınıf, statü, itibar, tabaka, gelir durumu, eğitim durumu gibi farklılıklar düzleminde kendini gösteren eşit olmama durumlarını, başka bir ifadeyle toplum içinde yer alan bir grup veya gruplar içindeki farklı bireylere eşit olmayan ödül ya da fırsatlar sunmayı ifade etmek için kullanılan bir terimdir.¹⁰⁸ Bu bağlamda din, çoğulcu bir yaklaşımla, toplum içindeki farklı din, mezhep, inanç veya kesimlerin varlığını meşrulaştırır ve böylece toplumsal uzlaşma ve entegrasyona katkıda bulunur.

Dinin, toplumsal eşitsizlikleri meşrulaştırması, onun olası veya olan olumsuz sonuçlarını veya boyutlarını da onaylaması veya meşrulaştırması anlamına gelmemektedir. İnsanların ırk, renk, din, dil, cinsiyet, zekâ, kabiliyet, servet, güç, statü, meslek gibi yönlerden farklı oldukları, eşit olmadıkları bilinmektedir ve din, bu durumu anlamlandırır, izah eder. Ancak dinin, insanların bu eşitsizliklerden yararlanarak adaletsizlik yapmalarını, birbirlerini ezmelerini, birbirlerine kötü muamelelerde bulunmalarını, bazılarının diğerlerini aşağılamalarını, köleleştirmelerini, hor ve hakir görmelerini meşrulaştırmadığı da görülmektedir.¹⁰⁹

1.6.2.5. ENGELLİLİK

Engelli nüfus genelde toplumların ekonomik gelişmişliğine paralel olarak artış ve azalış gösterir. Gelişmiş ülkelerde oran olarak az iken, gelişmekte olan ve geri kalmış

¹⁰⁸ Ender OKUMUŞ, “Toplumsal Eşitsizliklerin Meşruiyet Kazanmasında Din”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyoloji Tartışmaları Dergisi, Sayı:1, Sivas, Eylül 2003, s.52

¹⁰⁹ Ender OKUMUŞ, A.g.m, s.57

ülkelerde bu oran daha yüksektir. Doğal olarak bunun sebeplerinin başında eğitim ve sağlık gelmektedir.¹¹⁰

Engellilik en temelde doğuştan ya da doğum sırasında oluşmasına ve sonradan kazanılmasına göre ikiye ayrılır. Doğuştan ya da doğum sırasında oluşan engellilik durumunda akraba evlilikleri, genetik faktörler, sağlık yetersizliği, ya da adaylarının bu konuda eğitimlerinin yetersiz olması, özellikle toplumlarda annelik yaşının küçüklüğü, doğum öncesi sağlık kontrollerinin yetersizliği, doğum sırasında çocuk ve annenin bazı risklerle karşı karşıya kalması ve uzman sağlık personelinin bulunmaması, bulaşıcı hastalıklar, çeşitli çocuk hastalıktan, ateşlenme ve benzeri doğum öncesi ve doğum sırasında ortaya çıkan bu gibi faktörler önemli rol oynamaktadır. Doğumdan sonra ortaya çıkan engelliliğe yol açan faktörler olarak ise kazalar, hastalıklar ve doğal afetler olarak sayılabilmektedir.

Engellilik, yaşa, cinsiyete, sosyal ve kültürel etmenlere bağlı olarak özürülük ve sakatlık sonucu oluşan, o birey için normal olan bir işlevin yerine getirilememesi, tamamlanamaması ya da eksik kalmasıdır. Engellilik toplum düzeyindedir ve sakatlık sonucu kişinin toplum içindeki rolünü gerçekleştirememesidir. Şöyle sınıflandırılır:¹¹¹

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

Bireyin fiziksel işlevlerindeki bozukluk ve bunların hareket yeteneğinde yarattığı eksiklik ve güçlük, onu toplumun diğer bireylerinden farklı kılar. Bu farklılık

¹¹⁰Ercan BALDEMİR, “Engellilerin Sosyo-Ekonomik Durumları Üzerine Bir Araştırma (Muğla Örneği)”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:12, Sayı: 1, Isparta, 2007, s.118

¹¹¹Ersin USKUN v.dğr., “Isparta İlinde Özürülük, Sakatlık ve Engellilik Epidemiyolojisi”, Sağlık ve Toplum Dergisi, Yıl: (15), Sayı:1, İstanbul, 2005, s.6

engellilerin yaşadığı ayrımcılığın da asıl nedenidir. Bilindiği gibi her türlü ayrımcılığın temelinde farklı olmak, yani "alışılmamış özelliklere" sahip olmak vardır. Fiziksel işlevlerdeki bozukluklar ve bunların hareket yeteneği üzerinde yarattığı sınırlamalar bireyi toplumdan uzaklaştırır. Toplumsal destek sistemlerinin yetersizliği, toplumun dışlayıcı tutum ve davranışları da engelli bireyin topluma eşit bireyler olarak katılmasını önlemektedir.¹¹²

Çalışma hayatında engellilik, cinsiyet dışında ayrımcılığın yapıldığı boyutlardan biridir. Türkiye’de istihdam açısından engelliliğin niteliğine göre iş yaşamında getirdiği sınırlılıklar işletmeleri engelli çalışan almaktan kaçınmaya yol açmaktadır. Bu ve benzeri problemlerin önlenmesi amacıyla 4857 sayılı yeni İş Kanununda yasal düzenlemeler getirilmiştir. İlgili kanununda elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürlü çalıştırılması zorunludur. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranı % 6’dır. Ancak özürlüler için belirlenecek oran, toplam oranın yarısından az olamaz.¹¹³ Aynı kanunun 101. Maddesinde de bu yasal düzenlemeye aykırı durumlarda uygulanacak para cezalarından bahsedilmektedir. Bu önlemlere rağmen uygulamada çıkan sorunların başında nitelikli özürlü çalışan bulmanın niteliksiz özürlü çalışan bulmaya oranla daha zor olmasıdır. Özürlü çalışanların üretimde etkin şekilde kullanılmaması, çalışan ve çalışma düzeni açısından tehlike oluşturması vb. sebepler de şüphesiz önemli rol oynamaktadır. İşletme yetkililerinin işe alım sürecinde İşçi Bulma Kurumu ve Valilik makamları ile koordineli bir şekilde çalışması uygun nitelikli engelli çalışanların örgüte kazandırılmasında etkin rol oynayabilir.

1.6.3. FARKLILIĞIN ÖRGÜTSEL BOYUTLARI

Örgütsel boyutlar örgüt tarafından oluşturulmaktadır. Örgütsel rol ve statü, çalışma biçimi, gelir düzeyi, ön plâna çıkan farklılık boyutlarıdır. Bu boyutlar çalışma yaşamı ile ilgilidir. İnsanlar, uyku dışında zamanının çoğunu çalışarak geçirmekte ve bu durum çalışanlar üzerinde bir takım etkilere yol açmaktadır.

¹¹²Kasım KARATAŞ, “Engellilerin Toplumla Bütünleşme Sorunları Bir Sosyal Politika Yaklaşımı”, Ufukun Ötesi Bilim Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, Ankara, Kasım, 2002, s.2

¹¹³ “4857 Sayılı İş Kanunu”, Erişim: <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>

Örgütsel boyutlar iç ve dış boyutlara oranla en dış halkayı oluşturmaktadır ve bireyleri etkileme gücü daha azdır. Örgütsel boyutlar işletme içinde bir takım farklılıklar gösterdiği gibi işletmeler arası da bir takım farklılıklar olabilir.

1.6.3.1. ÖRGÜTSEL ROL VE STATÜ

Örgütsel rol çalışanların örgütteki rol ve varlığını niteleyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Rol, sosyolojide çok sık kullanılan esas terimlerden biri olarak dinamik bir kavramdır. Bir grup veya sosyal durum içinde yer alan belli bir statü tarafından ifade edilen spesifik haklar ve görevlerin sebep olduğu davranış biçimleri olarak açıklanabilir. Sosyal hayatta mevcut olan her bir statüye ait bir dizi davranış beklentileri vardır. Bu beklentiler, hem o rolü uygulayan şahıs hem de toplum için aynıdır. Tavır kavramı ise, inançların, duyguların ve niyetlerin bir karışımı olarak tanımlanmaktadır. Böylece belirli bir rol, belirli bir statünün tüm kültürel özellikleriyle bütünleşmektedir.¹¹⁴

Statü ise, bir haklar ve yükümlülükler toplamıdır ve toplumsal yapıda herkesin birden fazla statüsü vardır. Statü ikiye ayrılır:¹¹⁵

□ Verilmiş (atfedilen) statü: Bireyin herhangi bir girişimine, yeteneğine gerek olmadan elde edilmiştir. Bireyin statüsü üzerinde yapabileceği hiçbir şey yoktur. Örneğin; ailede kız ya da erkek çocuk olmak, belli bir ırka mensup olmak, yoksul bir ailede doğmak gibi.

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

Statünün anlamı kültürler arasında farklılık göstermektedir. Bazı toplumlarda statü, kişinin atalarının geliri veya rütbelerinin sonucu olarak miras kalır. Diğerlerinde ise bireysel ve profesyonel başarılar aracılığıyla kazanılır. Bazı Avrupa ülkelerinde

¹¹⁴ Mehmet Cüneyt BİRKÖK, “Sosyal Rol ve İş Bölümü”, Erişim: <http://birkok.net/file.php/2/yayin/SOSROLIB.pdf>

¹¹⁵ Müzeyyen GÖNÜLLÜ, “Grup ve Grup Yapısı”, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F, Cilt:2, Sayı:1, Sivas, 2000, s.194–195

asalet üyeliği ve sadece bireysel başarılarla kıyasla daha yüksek bir statü sağlamakta, yalnızca gelirin miras kaldığı kişiler ise hor görülmektedir. Ayrıca ABD'de çok başarılı girişimciler şerefendirilmekte ve bu ailelerin çocukları aynı başarıyı göstermediklerinde ise hor görülmektedir.

Japonya'da kişinin statüsü, bağlı olduğu grubun statüsüne dayanmaktadır. Japon çalışanları çoğu kez sadece isimleriyle değil, aynı zamanda şirketle olan yakın ilişkilerine göre işe kabul edilirler. Tokyo Üniversitesi gibi elit üniversitelere devam etme ve Toyota şirketi veya Maliye Bakanlığı gibi seçkin kurumlarda istihdam edilme Japon toplumlarında yüksek bir statü olarak kabul görmektedir. Almanya'da eğitimle ilgili başarılar yüksek bir değere sahiptir. Bu yüzden uygun bir derece alan Alman yöneticiler doktor unvanını almayı beklemektedirler. Hindistan'da statü ise bireyin içinde bulunduğu kastla belirlenir. Hint sosyal hiyerarşisinin dayandığı Kast sistemi toplumu Brahmanlar, askerler, tacirler ve çiftçi ve işçiler olmak üzere dört gruba ayırmaktadır. Pis ve hoş olmayan işlerde çalışanlarla konuşulmaz. Hinduculuğa göre birinin içinde bulunduğu kast, onun önceki yaşamında sergilediği faziletleri veya olumsuzlukları yansıtır. Statünün nasıl kazanıldığıyla ilgili bu farklılıklar iş tutumlarına ve performansa da etkide bulunmaktadır.¹¹⁶

Örgütsel statü açısından sahip olunan konum da ön plâna çıkmaktadır. Örneğin; Kuzey Amerikan kültüründe patron şirket binasının en üst katında ve köşede pahalı bir dekorasyon ile döşenmiş odaya sahiptir. En başarılı şirketlerin şehrin en prestijli semtinde yer aldıkları görülmektedir. Fransa'da ise en yüksek mevkideki patronun masası geniş ve açık bir alanda ortada yer alırken, daha düşük mevkideki personel, mevki hiyerarşisine göre patronun çevresinde daire şeklinde oturmaktadır.¹¹⁷

1.6.3.2. ÇALIŞMA BİÇİMİ

Sektörel ve örgütsel açıdan bakıldığında örgütlerde bir takım standart çalışma biçimlerinin oluştuğu gözlemlenmektedir. Son yıllarda gelişen yeni teknolojiler, ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, ülkeler arasında ekonomik ve sosyal bütünleşmeyi

¹¹⁶ Çiğdem SOYFALIOĞLU ve Rabia AKTAŞ, “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Sayı: 1, Cilt: 7, Manisa, 2005, s.79–80

¹¹⁷ Cem ÜNSAL, Kültürel Farklılıkların Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2005, s.27

hızlandıran küreselleşme olgusu ve artan rekabet ortamında, belirginleşen esnekleşme arayışları ile ailevî ve sosyal ihtiyaçlar bugüne kadar standart kabul edilen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır.¹¹⁸ Son zamanlarda birçok örgüt, esnekliği ve değişen şartlara adaptasyonu sağlayan yeni iş görme biçimlerine geçmiştir.

1.6.3.3. GELİR DÜZEYİ

Bir farklılık boyutu olarak gelir düzeyi örgütlerde çalışanların değişik gelir seviyesine sahip olmasıyla açıklanabilir. Bunda şüphesiz çalışanların sahip olduğu pozisyon, deneyim, eğitim, bölüm vb. unsurlar etkili olmaktadır. 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 uygularlar. Yazında örgütsel açıdan farklılığa yol açan ücretleme sistemlerinin üç ana grupta toplandığı görülmektedir.¹¹⁹

▪ Ana-Baz Ücret Sistemleri; Bu ücret sistemleri diğer bütün sistemlerin hemen hemen temelini oluşturmaktadır ve üç ana bölümde incelenebilir:

➤ Zamana Göre Ücret Sistemi; Bu sistemde zaman unsuru önemli rol oynamaktadır. Buradaki zaman unsuru; işçi, saat başına gündelik, haftalık, aylık olarak önceden tespit edilen bir ücreti alır. Ücret daima sabit kalır. İşgörenin verimi artarsa bu artış nedeniyle işletme avantaj sağlar, fakat bu menfaat işçiye yansıtılmaz.

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

¹¹⁸ Özlem ÇAKIR, “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İzmir, Erişim: <http://www.isguc.org/ocakir1.htm>

¹¹⁹ Hüseyin Fazlı ERGÜL, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 18, Güz- 2006, s.96

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

▪ Özendirici (Teşvik Edici, Primli) Ücret Sistemleri; Özendirici ücret sistemlerinin hedefi örgütün amacının gerçekleştirilmesi için parasal özendirme yoluyla, baz ücret ve maaşların dışında ve üstünde ücret ödeyerek, işgörenin motivasyonunu olumlu yönde artırmaktır. Özendirici ücret sistemleri üç ana-baz ücret sisteminin bir tanesine dayanır. Bütün bu primli sistemlerde ücret, bazı zaman veya parça başına göre belirlenir ve üretim belirli düzeyleri aştığında, işçiye prim olarak ek bir ücret verilir. Üretimin belirli düzeyde olması durumunda ödenen primin hesaplanmasında birbirinden farklı çeşitli yöntemler kullanılır. Yazında öne çıkan yöntemler arasında Halsey sistemi, Rowan sistemi, Bedeaux sistemi, Taylor sistemi, Gant sistemi ve Emerson sistemi bulunmaktadır.

▪ Çalışanların Kârdan Pay Alması veya Kâra Katılma; Kâra katılma iş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonucunda elde ettiği kârın bir bölümünün bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturmaktadır.

Yukarıda bahsedilen farklılık boyutlarından yazında ön plâna çıkan başta iç boyutlar (yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, cinsel tercih) olmak üzere dış boyutların (kişilik, din, kültür, engellilik, eğitim) ve örgütsel boyutların (örgütsel rol ve statü, çalışma biçimleri, gelir düzeyi) çalışanların algılamalarına da yansıyor yansımadağı ve çalışanların hangi unsurları farklılık olarak gördükleri uygulama bölümde ortaya konacaktır.

Organizasyondaki farklılıkların genel kavramsal çerçevesinin oluşturulması sonrasında örgüt kültürü kavramıyla ilişkisi ve örgüt kültürünün farklılıkların yönetimindeki rolü ve etkisi ikinci bölümde ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

2.1. FARKLILIK – KÜLTÜR- ÖRGÜT İLİŞKİSİ

Organizasyonlardaki farklılıkları yönetmek ve çalışanları işletme amaçlarını gerçekleştirmek yolunda güdülendirmek, organizasyonun önemli yöneltme ve insan kaynakları faaliyetlerindedir. Farklı özelliklere sahip insanlar, organizasyonun amaca ulaşmasında katkı sağlayacak standart dışı öneriler getirebilirler. Böylece farklı insanların farklı anlayış biçimleri işletmenin zengin bir kültüre ve farklı düşünüş biçimine sahip olmasına yol açar.¹²⁰ Bu anlamıyla ele alındığında farklılıkların yönetiminin başarıyla uygulandığı işletmelerde insan kaynakları departmanının etkinliği ve fonksiyonu artmaktadır. Farklılıkları iyi yönetemeyen işletmelerde ise çatışma meydana gelebilir, iletişim problemleri artış gösterebilir ve sosyalleşme ise istenilen düzeyde gerçekleşmeyebilir.¹²¹ Örgütsel sosyalizasyon sürecinin istenilen düzeyde gerçekleşmemesinin örgütteki kültürel yapıyla da ilişkili olduğu söylenebilir.

Farklılıkların örgütsel açıdan incelenmesinde öncelikli olarak farklılık ve kültür kavramları arasındaki ilişkilerin ve bu kavramların örgütle ilgili boyutlarının belirlenmesi gerekmektedir.

2.1.1. FARKLILIK- KÜLTÜR İLİŞKİSİ

Kültür, gerek toplum gerekse örgütsel açıdan göz ardı edilemeyecek faktörlerden birisidir. Özellikle modern işletme yönetiminin inceleme alanları içerisinde önemli bir girdidir. Kültürün, örgütleri saran çevre şartlarının en önemlilerinden biri olması nedeniyle, bu çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, kültürel anlamda çevreye uyum sağlamaları bir zorunluluktur. Bu anlamda kültürün, işletmeye zarar veren bir unsur olmaktan ziyade, verimliliği arttırmak için kullanılan önemli bir araç olduğu ifade

¹²⁰ Ellen Ernst KOSSEK v.dğr, “Increasing Diversity As An HRM Change Strategy”, Journal Of Organizational Change Management, Vol.16, No:3, 2003, s.328–329

¹²¹ Stephen NICHOLAS v.dğr, “The Business Model For Diversity Management”, Programme For The Practice Of Diversity Management, Department Of Immigration and Multicultural Affairs in Cooperation With The Australian Centre For International Business, 2001, s.6

edilebilir. Bireylerin davranışları üzerinde etkili olan ve kişiliğini şekillendiren kültür, yönetim üzerinde de etkili olmaktadır. Özellikle işletmelerin uluslararası boyut kazanması, iş yapılan uluslararası arenadaki sosyal ve kültürel çevre ile çalışanları tanıma zorunluluğunu daha da artırmıştır. Günümüzde yöneticiler, çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, yönettikleri fertlerin davranışlarının farkında olmak ve iş dünyasında buna göre strateji geliştirmek istemektedirler. Çalışanların davranışlarının önceden tahmin edilebilmesi, toplumun ve çalışanların özelliklerinin bilinmesi, o toplumun ve toplumun bulunduğu çevrenin kültürel yapısının özümsemesiyle mümkün olur. Bu sebeple kültürün yönetim üzerindeki etkisini günümüz yönetim bilimcileri, “yönetim kültüre bağlıdır” sözüyle ifade ederken, yönetim uygulamalarının farklı toplum ve çevrelerde farklı olacağı düşüncesini de paylaşmaktadırlar.¹²²

Kültür aynı zamanda sosyal antropoloji, sosyal psikoloji, tarih, sosyoloji ve etnoloji gibi sosyal bilimlerin de ortak olarak ele aldıkları bir konudur. Tabii ki, bu bilimlerin her biri kültürü, kendilerini ilgilendiren yönleriyle ele almaktadırlar.

Günümüzde kültürle ilgili olan bir başka gerçek de, herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir kültür tanımı bulmanın zorluğudur. Nitekim kültürle ilgili konularda çalışan bilim adamlarından hemen hepsinin kültürü yeniden tanımlama çabası, bunu göstermektedir. Bununla beraber, şimdiye kadar ortaya atılan bütün tanımlar gözden geçirildiği takdirde, hepsinde ortak olan yönleri ve kültürden neyin anlaşılması gerektiğini görmek mümkün olacaktır. Kültürü tanımlama güçlüğü yaratan şey, bilgi ve malzemenin eksikliği değildir. Bu güçlüğü yaratan başlıca sebep, kültür tanımı yapanların temelde konularının farklı olması ve kendi bilimsel sahalarıyla ilgili tanımlar yapmalarıdır.¹²³

Yönetim, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için girişilen faaliyetler bütünü ya da başkaları vasıtasıyla iş görmek olarak tanımlanabilir. Yönetim olgusunun gerçekleşebilmesi, yönetim fonksiyonları olarak ifade edilen bir takım eylemlerin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu eylemlerin gerçekleştirilmesinde ortaya konan tarz ve şekil, örgütün ya da toplumun sahip olduğu kültürel sisteme göre biçimlenir. Bu yüzden

¹²² İrfan ÇAĞLAR, “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı:3, Ankara, 2001, s.131–132

¹²³ İlhan ERDOĞAN, A.g.k, s.113

yönetimle kültür arasında önemli bir ilişkinin olduğu söylenebilir.¹²⁴

Kültür, sadece toplumlar için geçerli bir kavram değildir. Çünkü toplumların içindeki gruplar da kültürel özellikler anlamında birbirlerinden farklı olma eğilimindedirler. Bu gruplardan en belirgin olanı örgütlerdir. Örgüt kuramı üzerinde çalışan araştırmacıların büyük bir bölümü örgütleri kültürel ortamlar olarak görmektedir. Çünkü örgütlerin de bilinçli veya bilinçsiz şekilde oluşmuş kendi kültürleri vardır. Bu kültür örgütteki insanları bütünleştiren ve bu şekilde örgütün devamlılığını sağlayan en önemli araçlardan bir tanesidir.¹²⁵ Örgütlerin, kendilerine özgü kültürlerinin var olmasının yanında, örgütlerin, ait oldukları ulusal kültürel değerlerden de etkilendiklerini ifade etmek mümkündür. Gerçekte kültür üzerinde uzlaşma sağlanması zor bir kavramdır. Bununla birlikte stratejileri, örgütsel süreçleri ve yönetimi anlamak için bir temel oluşturmaktadır.¹²⁶

XX. Yüzyılın başından itibaren bilimsel bir nitelik kazanmaya başlayan örgüt ve yönetim alanına ilişkin olarak geçen süre içinde çeşitli kuramlar ve modeller geliştirilmiş; böylece bir bakıma örgütsel-yönetimsel davranışın, evrensel ilke ve boyutları ortaya konmaya çalışılmıştır. Ancak, örgütsel-yönetimsel bilimlerde geliştirilen geleneksel kuramlar üzerinde, 1970'li yıllardan itibaren yoğun tartışmalar başlamış; bu tartışmalarda kültür kavramı, değişik açılardan çözümlenen ve ilgi gören kavramlardan biri durumuna gelmiştir. Farklı kültürler/ülkeler arasında karşılaştırmalı olarak yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar da kültür kavramına olan ilginin giderek artmasına neden olmuştur.¹²⁷

Örgütsel-yönetimsel bilimlerde, örgüt ve yönetim kavramlarının kültürel açıdan çözümlenmesi yanında, örgüt ve yönetimle ilgili liderlik, motivasyon, karara katılma vb. geleneksel konu başlıklarının ve örgütsel yaşamın bütünüyle yeniden yorumlanmasında kültür, temel referans çerçevesi olarak görülmeye başlanmıştır. Her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğundan örgüt ve yönetimle ilgili kavram, ilke, süreç ve uygulamaları da kültürel bağlamdan soyutlamak mümkün değildir. Bu

¹²⁴ İrfan ÇAĞLAR, A.g.m, s.143

¹²⁵ Sitare Kaşay SARAYÖNLÜ, A.g.k, s.36

¹²⁶ Pierre CHARPENTIER, Organisation et Gestion De L'Entreprise, Etape: Références, Editions Nations, Paris, 1997, s.151

¹²⁷ Mehmet ŞİŞMAN, A.g.k, s.46

durumda örgüt ve yönetimle ilgili bazı evrensel olgular olmasının yanında, her kültüre özgü bazı yerel farklılıkların da olması söz konusudur. Kültürün örgütsel davranış üzerine olan etkisi kendini o kadar derin bir düzeyde göstermektedir ki, farkına bile varılamaz. Bu, son derece doğal olduğu düşünülen ve bu yüzden de birçok sosyal davranış teorisyeninin dikkate bile almadığı otomatikleşmiş düşünce sistem ve şekillerinin ortaya çıkmasına sebep olur. Dolayısıyla, herhangi bir kültür için geçerli olan örgütsel kuramlar birçok yönüyle diğer kültürlerle uymaz.¹²⁸

Kültür kuramı ile örgüt kuramı beş alanda kesişmektedir,¹²⁹ Kesişme noktaları ve ortaya çıkan araştırma alanları Tablo 3'te sunulmuştur. Bu kesişim noktaları farklı yaklaşımlara dayalı farklı araştırma yaklaşımlarını da beraberinde getirmektedir. Bu farklı alanlarda çalışanlar araştırmalarını da farklı örgüt ve kültür sayıtlarına dayandırmaktadırlar.

Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, kültürü, insanın biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarına hizmet eden bir araç olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütler ise görevlerin başarılması için sosyal bir araçtır.

Araştırmacılar tarafından örgüt ve kültür arasındaki bağın kurulmasında kullanılan ikinci temel yaklaşım olan örgüt kültürü araştırmalarında, kültür, örgüt içi bir değişken olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede örgütler, kültür üreten kurumlar olarak ifade edilir. Örgütlerin, mal ve hizmet üreten sosyal araçlar olmalarının yanı sıra, ritüel, destan ve törenler gibi kültürel artifaktları da ürettikleri kabul edilmektedir. Örgütlerin, karşılaştırmalı kültür araştırmalarında daha geniş bir kültürel çerçeveye içerisine yerleştirilmesine rağmen, örgüt kültürü araştırmacıları tarafından sosyo-kültürel niteliklerin örgüt içerisinde geliştiği vurgulanmaktadır. Bu tür araştırmaların tipik değişkenleri; yapı, büyüklük, teknoloji ve liderlik örüntüleridir. Örgüt kültürü araştırmalarında kültür kavramı genellikle sistem teorisi ekseninde ele alınmaktadır. Bu tür araştırmalarda kültür, paylaşılmış inanç ve değerler olarak bir kaç önemli işlevi

¹²⁸ Nakiye Aydan BOYACIGİLLER, “Örgüt Biliminden Bazı Yöneticilerin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler”, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Koç Üniversitesi, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, İstanbul, 2000, s.1

¹²⁹ Linda SMIRCICH, “Concept of Culture and Organizational Analysis”, Administrative Science Quarterly, 28, 1983, s.341–342

yerine getirir. Birincisi, kültür bir kişilik duygusu oluşturarak örgüte bağlılığı geliştirir. Ayrıca sosyal sistemin dengesini artırır ve davranışları şekillendirir. Bazı araştırmacılar, örgütlerin kültürler olarak anlaşılması gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Bu görüşü benimseyenler, kültürü örgütün sahip olduğu bir şey olarak ifade etmekten ziyade, örgütün kendisi olarak kabul etmektedirler.¹³⁰

Örgütsel biliş yaklaşımına göre kültür, paylaşılmış bilgi sistemleridir. İnsan düşüncesi kültürü sınırlı kurallar vasıtasıyla meydana getirir. Bu yaklaşıma göre örgütler de bilgi sistemleri olarak görülmektedir.

Sembolik yaklaşım ise örgütlerde etkili bir anlamlar dizisinin yaratılması üzerine odaklanır. Bu yaklaşıma göre kültür, semboller olarak örgütlenmiş anlamlar seti, paylaşılan anlamlar ya da semboller sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma sahip olan Smircich örgüt kültürünün semboller merkezli olarak anlamlandırılması gerektiğini, kültürün insanların etkileşimlerinden bağımsız olarak oluşmadığını, insanların kültürü zihinlerinde oluşturduklarını ve zihinlerinde ne olduğunun tam olarak bilinemeyeceğini belirterek, göstergeler veya sembollerle bilinebileceğini ileri sürmektedir.¹³¹

Yapısal/psikodinamik yaklaşımda ise örgüt kültürü, insanın bilinçaltında yatan düşünceleri toplumun bilinen sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşumdur. Yüzeyde görünen oluşumların derininde, insanın bilinçaltının yarattığı düşünce kalıpları vardır. Bu bakış açısıyla örgüt kültürünün incelenmesindeki amaç, bilinçaltındakilerle, insanın evrensel düşünce yapısı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Schein ve Kilmann, kültürün derinlerde yer alan bir düşünce kalıbı olduğu ve çoğu zaman yüzeyde görünenlerin kültürle ilgili yanıltıcı izlenimler verebileceği görüşünü savunmaktadırlar. Bu bakış açısındaki araştırmacılar örgütü, hedefe yönelik problem çözen bir araçtan ziyade, bir tür beşeri yapı olarak görmektedir.¹³²

¹³⁰ Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.140–141

¹³¹ Gürtan Handan TURAN, Kültürel Farklılıkların ve Kültürün Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi: Man Otobüs ve Kamyon A.Ş. Örneği, Ankara Üniversitesi, Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2003, s.6

¹³² Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.141–142

Tablo 3 - Kültür ve Örgüt Teorilerinin Kesişme Noktaları

KÜLTÜR KURAMI	ÖRGÜT VE YÖNETİM ARAŞTIRMA KONULARI	ÖRGÜT KURAMI
Kültür insanın biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarına hizmet eden bir araçtır. (Molinovski Fonksiyonalizmi)	Kültürlerarası veya Karşılaştırmalı Yönetim	Örgütler görevlerin başarılması için sosyal bir araçtır. (Klâsik Yönetim Teorisi)
Kültür uyarlayıcı ve birleştirici bir mekanizma olarak işler ve sosyal yapılar içerisinde bireyleri birleştirir. (Radcliffe-Brown'un yapısal fonksiyonalizmi)	Örgüt Kültürü	Örgütler çevreleriyle etkileşimde bulunarak var olan uyarlayıcı mekanizmalardır. (Olasılık Teorisi)
Kültür paylaşılmış biliş sistemleridir. İnsan düşüncesi kültürü sınırlı kurallar vasıtasıyla meydana getirir. (Goodenough'un etnosentirizmi)	Örgütsel Biliş	Örgütler, bilgi sistemleridir. Örgüt, üyelerince paylaşılan öznel bir anlamlar şebekesi olarak çalışır. (Bilişsel Örgüt Teorisi)
Kültür, paylaşılmış semboller ve anlamlar sistemidir. Sembolik hareketin anlaşılabilmesi için çözümlenmesi ve yorumlanması gerekir. (Geertz'in sembolik antropolojik yaklaşımı)	Örgütsel Sembolizm	Örgütler sembolik bir konuşma örüntüsü olup, realitelerin oluşumunu kolaylaştıran dil gibi sembolik şekillerle hayatını sürdürür. (Sembolik Örgüt Teorisi)
Kültür, insan zihninin evrensel bilinçdışı (unconscious) altyapısının bir yansımasıdır. (Levi-Strauss yapısalcılığı)	Bilinçdışı süreçler ve Örgüt	Örgütsel biçimler ve uygulamalar bilinçdışı süreçlerin açığa çıkmasıdır. (Dönüşümsel Örgüt Teorisi)

KAYNAK: Linda SMIRCICH, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly, 28, 1983, s.342

Kültür kuramı ile örgüt kuramının yukarıda belirtilen kesişme noktalarına paralel olarak kültürel tavırdan etkilenen yönetim öğeleri aşağıdaki ana başlıklarda özetlenebilir.¹³³

- Strateji: Belirlenen amaçlara ulaşmak için zaman içinde işletmenin kıt kaynaklarını kullanmaya yönelik uzun vadeli plân ya da eylem tasarıları.
- Yapı: Örgüt şemasının özelliğinin belirlenmesi (işlevsel, merkezleştirilmiş vb.)
- Sistemler: Çeşitli toplantı biçimleri, raporlar gibi işlemlenmiş ve rutin süreçler.

¹³³ A. Selami SARGUT, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, 2001, s.100-101

- İşgören: İşletme içindeki önemli personel kategorilerinin oransal dağılımı.
- Stil: Önemli yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşma çabası içinde nasıl bir davranış sergiledikleri ve örgütün kültür stili.
- Beceriler: Anahtar personelin ya da işletmenin bir bütün olarak en iyi yaptığı işler.
- Üst Amaçlar: Örgütteki insanlar tarafından paylaşılan önemli kavramlar ve değerler; örgütün üyelerine ilettiği yol gösterici kavramlar.

Bu öğeler "sert" ve "yumuşak" öğeler olarak ikiye ayrılabilir. Strateji, yapı ve sistemleri sert öğeler olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bunlar somut, kaleme – kâğıda gelen ve belirlilik içeren kavramlardır. Geriye kalan dört öğe, işgören, stil, beceriler ve üst amaçlar ise yumuşak öğeler olarak tanımlanmaktadır. Bunlar temelde soyut özellik taşıyan ölçülmesi zor kavramlardır ve önemli ölçüde de belirsizlik içermektedirler.

Sonuç olarak, kültür kuramıyla açık sistem yaklaşımının öngördüğü örgüt kavramı arasındaki ilişki yapısal-işlevci kuramdan kaynaklanmaktadır. Bu kurama göre kültür, uyum yapan düzenleyici, bireyleri toplumsal yapıyla bütünleştirici bir mekanizma olarak görev yapmaktadır. Sistem yaklaşımına göre de örgütler, çevresiyle değişimde bulunarak yaşamlarını sürdüren ve uyum sağlayan organizmalardır. Örgüt kültürü bu iki yaklaşımın kesiştiği alanda oluşmaktadır. Bu alandaki araştırmalara göre örgüt, çevresindeki kültürle uyum içindedir ve öyle de olmalıdır. Aynı zamanda sistem anlayışına göre kültür, örgütün bütünlüğünü koruyabilmesi için yapıştırıcı görevi yapmaktadır.¹³⁴

Örgüt kültürü kavramı, doğası gereği antropolojiden* iş dünyasına uyarlanmış bir kavramdır. Bu nedenle de antropolojideki farklı ekoller örgüt kültürü kavramına da

¹³⁴ Linda SMIRCICH, A.g.m, s.344–345

* **Antropoloji;** en geniş anlamı ile insan bilim demektir. Birey olarak insanla ilgilenmez. İlgisi grup içinde yaşayan insan ve bu insanın yaptıkları ve davranışlarıdır. İnsanlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları göz önüne alarak, karşılaştırmalı bir görüşle insan topluluklarını ve kültürü incelemektedir. İnsanoğlunun evrimi, fiziksel ve toplumsal gelişiminin kurallarını ortaya çıkarır. Başka bir deyimle kültür ile ilgilidir. İnsan topluluklarının fiziki yapı, kültür ve davranış bakımından farklılıklarını ele almaktadır. Erişim: Murat BABADALI, Antropoloji Nedir?, Mart, 2001, http://www.antropoloji.net/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=5

yansımış, örgütler hakkında birbirinden farklı varsayımlara sahip farklı ekoller oluşmuştur. Tüm tanımlar iki yaklaşım tarzı ve sekiz ekol altında gruplaşabilir: Bilişsel, yapısal, karşılıklı denklik yapısı, sembolik ekoller kültürü bir fikir sistemi olarak algılarken, diğer ekoller (fonksiyonel, fonksiyonel – yapısal, tarihi yayılım, çevre şartlarına uyumlu) ise kültürü sosyokültürel bir sistem olarak tanımlamaktadırlar.¹³⁵

Bütün dünyayı tek bir pazar olarak gören işletmeler, ekonomik ve sosyal sınırların kalkmasıyla zaman, yer, ulusal sınırlar, dil, gelenekler ve ideoloji konularında eski sınırlarını aşan teknolojik olanaklara ve stratejik öngörülere sahip olmuşlardır. Bu bağlamda denilebilir ki, günümüz, hızın gittikçe arttığı, mekânsal uzaklığın ise bilgi teknolojileri nedeniyle ortadan kalktığı ve işletmelerin birçok ülkede faaliyet gösterdiği, ekonomik ve teknolojik bütünleşmenin yanı sıra, büyük ölçüde sosyo-kültürel bütünleşmeyi de gerçekleştirmek zorunda kaldığı bir dönemdir.¹³⁶ Bunun doğal sonucu olarak örgüt kültürü işletmeler açısından sosyo-kültürel bütünleşmenin en önemli unsurlarından biri olarak kendini göstermektedir.

Örgüt kültürü kavramı Pettigrew tarafından yönetim bilimi dergisinde yayımlanan “Örgüt Kültürü Çalışması” makalesiyle özellikle 1980’li yıllardan itibaren yönetim yazınına girmiştir.¹³⁷ İlk kez Amerika’da Peter ve Waterman tarafından incelenen örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eşanlamlıdır. Kavramın yönetim bilimi alanında yer almasında birçok yazarın çalışmaları etkili olmuştur. Bunlardan “Örgütlerin Sosyal Psikolojisi” adlı eseri ile Katz ve Kahn, “Kurum Kültürü” adlı çalışması ile Deal ve Kennedy öncülük yapmışlardır.¹³⁸ Gerçekte kavramı ön plâna çıkaran şey Amerikan şirketlerinin niçin diğer toplumlardaki, özellikle Japonya’daki, benzer şirketler kadar iyi performans göstermediklerini açıklamaya çalışan son zamanlardaki vurgudur. Bunun temelinde

¹³⁵ Kültür Çalıştay Raporu, Erişim: http://www.analiz-sentez.com/Girissayfasi/Kaynaklar/Raporlarymyz/KulturCalistayiRaporu_-Kalite_Kongresi_2001.pdf,

¹³⁶ Dursun BİNGÖL, "Küreselleşme ve Örgüt Kültürü", Başak Dergisi, Ankara, 1999, Aktaran: Hürriyet BİLGE, "İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü", Celâl Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Manisa, 2003, s.9

¹³⁷ Geert HOFSTEDÉ v.dğr, "Measuring Organizational Cultures: A Quantitative Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly", Vol.35, No.2, Jun., 1990, s.286

¹³⁸ Nagehan TALAT ARSLAN, "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, Isparta, 2004, s.216

kültürel etmenlerin rol oynadığı ifade edilebilir, ancak bunun yanında, küreselleşme, şirket evlenmeleri ve anlaşmaları, farklı işgücünün gelişmesi gibi etkenler de rol oynamıştır.¹³⁹ Farklılıklar gözlemlendiğinde, ulusal kültürün yeterli bir açıklama aracı olmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle etkinliğin farklı düzeylerine olmak üzere, bir toplum içerisindeki örgütler arasında ayırım yapmaya izin verecek kavramlara gereksinim duyulmaktadır ve örgüt kültürü kavramı bu amaca çok iyi hizmet etmiştir.¹⁴⁰

Örgüt kültürü kavramının yönetim teorilerinde giderek gelişen boyutlarda yer almasında esasında şu nedenler önemli rol oynamıştır:¹⁴¹

- Rekabette Yaşanan Krizler: Avrupa'daki işletmelerin özellikle Japon işletmeleri karşısında yaşadıkları rekabet güçlükleri, bu işletmeleri örgütsel gelişim ve performansı etkileyecek yeni araçlar bulmaya yöneltmiştir. Rekabet problemlerinin uluslararası niteliği ise, bir organizasyonel performans sorunu olarak tanımlanmış ve bu kavram örgüt kültürünün bağımlı değişkeni olarak ele alınmıştır.

- Organizasyon Teorisindeki Kriz: Organizasyon teorisindeki modellerin çok basit yapıya olduğu yönündeki eleştiriler kültür kavramının ön plâna çıkmasına neden olmuştur. Bilinç, semboller insan ilişkileri sisteminin karmaşık düşünsel ve duygusal boyutları gibi unsurları göz önüne alan daha karmaşık modeller, kültürel organizasyon modeli olarak adlandırılmakta ve ortak dil, ortak anlamlar, paylaşılan değerler yaratma süreçleri gibi elementler üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşımlarda yönetici ve danışmanların organizasyonel yapı, kariyer politikaları, görev tanımları, motivasyon projeleri gibi konuların yanı sıra, insanların verimlilik ve motivasyonlarını etkileyen bir dizi organizasyonel fenomeni içeren ortak anlamlar ve örgüt kültürü gibi alanlarda odaklaşmaları önerilmektedir.

- Sosyal Alandaki Kriz: Sosyal alanda özellikle gelişmiş endüstri toplumlarında ortaya çıkan kriz, kültürel yorumlara dikkat çekilmesine neden olmuştur.

¹³⁹ Kathryn A. BAKER, Organizational Culture, Erişim: http://www.wren_network.net/resource/benchmark/11-OrganizationalCulture.pdf

¹⁴⁰ Edgar H. SCHEIN, "Örgütsel Kültür", Çev: Atilla AKBABA, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:3, İzmir, 2002, s.4

¹⁴¹ Peter DAHLER, "Corporate Culture And Morality.Durkheim Inspired Reflections On The Limits of Corporate Culture", Journal of Management Studies,1994, s.4

Bu kriz, modern toplumların meşruluk sorunu olarak adlandırılmaktadır. Özgürlük, rasyonalite, ilerleme ve zenginlik yaratma gibi değerlere olan inançların sorgulanır hale gelmesiyle birlikte, organizasyonel yaşam ve bireyin buradaki yeri de yeniden tartışılmaya başlanmıştır.

Farklılıkların yönetimi kavramı da örgüt kültürü kavramı gibi 1980'lerden sonra yönetim yazınına girmiştir. Özellikle yönetimde insan unsurunun manevî yönünün de ön plâna çıkması, insanın önemli bir girdi olarak görülmesi ve küresel rekabetin etkileri, organizasyonlara katma değer yaratacak yeni yaklaşımlar getirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle organizasyondaki farklılıklarla örgüt kültürü kavramı arasında kurulan ilişki farklılıkların organizasyon açısından olumsuz etkilerini önleme çabalarından kaynaklanmaktadır. Organizasyonlar açısından farklılıklar olduğu kadar bu farklılıkları uyumlaştırmada etkili bir teknik olarak görülen örgütün kültürel yapısını ifade eden örgüt kültürü kavramının da aynı derecede önemi bulunmaktadır. Bu sebeple, farklılıklarla ilgili organizasyonel süreçlerin açıklanması bu iki kavram arasındaki ilişkinin kuvvetlenmesini sağlayabilir.

2.1.2. FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ

Farklılıkların yönetimi; uygulayıcıları bekleyen bu zorlukları dikkate alındığında ve doğru bir biçimde uygulandığında, örgütteki herkesin gelişiminin yolunu açmaktadır. Bu nedenle farklılıkların yönetimine nereden başlanması gerektiğini tespit etmeye çalışmadan önce, örgütte bir farklılık girişimi geliştirmenin temel amacını belirlemek gerekmektedir. "Bu noktadaki zorluklar nedir? Fırsatlar nerededir?" sorularının yanıtını verdikten ve bir kez harekete geçme nedenini açık hale getirdikten sonra arzu edilen sonuçları ayrıntılı hale getirerek bir plân tasarlanmaya başlanılabilir. Farklılıkların yönetimi sürecine başlarken örgüt için temeli oluşturmada aşağıda belirtilen noktalar yardımcı olabilir:¹⁴²

□ Tepe Yönetimin Desteğinin Alınması: Başarılı bir uygulamanın en önemli noktası örgütün tepe yönetiminden somut bir destek ve kararlılık talep etmektir. Üst yönetim, değişim çabaları için gerekli olan finansal desteği sağlamaya hazır mı?

¹⁴² 'A' dan 'Z' ye Farklılıkların Yönetimi", Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, İstanbul, Temmuz 2003, s.3-4

Değişime katkıda bulunan iç ve dış danışmanlar tarafından kolayca ulaşılabilecek mi? Sorularına olumlu yanıt aranmalıdır.

Tepe yönetimin desteğini almak, tüm örgüte bu konuyla ilgili ne kadar ciddi ve kararlı olduğu yönünde bir mesaj gönderir. Ancak bunu yaparken, tepe yönetime kendi rollerinin neden bu kadar önemli olduğunu ve kendilerinden ne beklediğini ayrıntılı olarak açıklamak da çok önemlidir.

□ Arzu Edilen Sonuçların Paylaşımı: Destek ve kararlılığın kimin tarafından gösterileceği ve bunun kimden beklediği konusunda açık olunması gerekmektedir. “Yöneticilerin farklılıkla ilgili hedeflerini iletişime açması isteniyor mu?”, “Tepe yöneticilerin konuyla ilgili eğitimlere katılmasını isteniyor mu?”, “Yönetimin, önerilerin değişimlerin geliştirilmesi konusunda rolü nedir?” Sorularının yanıtlarına harekete geçmeden önce ulaşılmalıdır.

□ Örgüt İkliminin ve İhtiyaçlarının Değerlendirilmesi: Plânlama yapılırken çalışanlardan, farklılıkla ilgili konuları nasıl algıladıklarına yönelik bilgi istenebilir. Bu noktada, anketler ve odak grupları eksiklerin tespit edilmesine yardımcı olabilir. Ayrıca örgütün farklılıkların yönetimi konusunda nerede olduğunu tespit etme fırsatı da yaratabilir.

□ Çalışanlarla Açık İletişim Kanatlarının Kurulması ve Denetimi: İletişim, farklılıkların yönetimi konusunda kritik bir öneme sahiptir ve sadece başlangıç aşamasında değil tüm süreç boyunca devam etmelidir. Uygulama ile ilgili herhangi bir gelişim olduğunda ya da yeni sonuçlar alındığında hem tepe yönetime hem de çalışanlara rapor vermek çok önemlidir.

□ Destek Tabanını Genişletmek İçin Bir Farklılık Görev Gücü Oluşturulması: Bu grup, farklılıkların yönetimi konusunda atılan adımların örgüte yayılmasına öncülük edebilir. Belli bir eğitimden geçirilmesi gereken bu ekip, verilerin değerlendirmesinde tepe yönetime önerilerde bulunabilir.

□ Sorunların Üstesinden Gelinmesi İçin Bir Mekanizma Geliştirilmesi: Eksikler ve sorunlar, tespit edildiği anda çözüm bulunması için çalışmalara başlanmalıdır. Örneğin, farklı bir işgücünü işe almak örgütün mücadele ettiği bir konu

mu? Örgütler, baskın olan kültürün dışındaki kişileri işe almaya kararlı olsa da bu kişilerin terfi ettirilmesi konusunda sorunlar yaşanabilir.

□ İnteraktif Eğitimler Tasarlanması: Bu noktada iyi bir eğitimin tek amacı sadece farklılıklar konusunda farkındalığı artırmak değil; işgücündeki farklılıkların yarattığı sorunları çözebilmek için çalışanlara yeni beceriler de kazandırılmasıdır. Örgütün farklılıkların yönetimi konusunda hangi noktada olduğunu değerlendirmek, ihtiyaçların tespit edilmesi ve bu ihtiyaçlara yanıt verecek bir eğitim programı tasarlanması için uygun olacaktır.

□ Farklılıkların Yönetiminin Tüm Birleşenlerinin Değerlendirilip, Ölçülmesi: Başarılı bir uygulama için kilit olan bir başka unsur da; atılan adımların sürekli olarak değerlendirilmesi ve ölçülmesidir. Bir ölçüm kriteri belirleyerek, neyin başarılmak istenildiğine ve bununla ilgili verilerin nasıl toplanılacağına karar verilir. Kriterler; daha önce sıralanan ihtiyaçlar, eksikler ve sorunlar temel alınarak belirlenebilir.

□ Entegrasyonun Garanti Altına Alınması: Farklılıkların yönetimi sayesinde elde edilen sonuçlar ve kavramlar örgütün dokusuna entegre edilir. Bu arada farklılıkların yönetimini örgütün tümüne yaymak için tepe yönetimin desteğinin sürekli olmasını sağlamak gerekmektedir. Bazı örgütler bunu, yöneticilerin performans ikramiyeleri ile farklılıkların yönetimi uygulamalarını bağlantılandırarak yapmaktadır. Bu son adım, farklılıkların yönetimini örgütün, sistemlerin, operasyonların ve süreçlerin bütünsel bir parçası haline getirmektedir.

Farklılıkların yönetimi süreci yukarıda bahsedilen birleşenler bağlamında dil, din, etnik köken, vb, değişik kültürel referans noktalarına sahip işgörenlerden oluşan bir örgütün yönetiminde kültürel farkların uyumlu hale getirilerek, sinerji yaratılması ya da var olan farklılıkların inkâr edilmeden uyum içinde birlikte var olmalarının sağlanması hali olması yönüyle, son derece koordineli ve etkin bir yönetimi gerekli kılmaktadır. Bu hususta, farklılıkların yönetim sürecinde daha birleşik ve verimli bir tavır meydana

getiren koordinasyon halindeki bu süreci idare etmek için mevcut, dört adımlı bir süreç öngörülebilir. Bu sürecin adımları aşağıda açıklanmıştır:¹⁴³

- Farklılıkların Ortaya Konması: Önce örgütte farklılıklar açısından neler olduğu tahlil edilmelidir. Örgütsel çevrede ne türlü değişimlerin yaşandığı ve bunların ne derecede önemli oldukları ortaya konmalıdır. Örgütün misyonunu gerçekleştirmek için neyin başarılması gerekiyor ve başarıyı neler engelliyor? Bu aşamada önyargısız, nesnel ve net bir görüş sahibi olmak önem taşımaktadır.

- Farklılık Karışımının Çözümlemesi: İkinci adım, bulunulan koşullar içindeki unsurları tahlil etmektir. Amaç, durumu farklılık karışımları açısından belirlemektir. Eldeki karışımın öğeleri nelerdir? Meselâ, uğraş alanı üretim hatlarından oluşan bir karışımsa, bunlar şu alanlarda farklı veya benzer olabilir: İmalât tezgâhı, dağıtım kanalları, kâr oranları, müşteri tabanı, geliştirme maliyeti, vs. Örgütün kendisini karışımın her parçasını ele almaya zorlaması, bir çözüm tasarlarken tüm tabanı gözden geçirdiğinden emin olmanın ilk adımıdır.

- Farklılık Geriliminin Sınanması: İkinci adımdan sonra şu soruya cevap aranmalıdır: Burada farklılıkların sonucu olan gerilim görülüyor mu? Eğer öyleyse bunla ilgili ne yapılmalı? Farklılıkların gerilimi, karışımdaki öğelerin etkileşmesinden kaynaklanan çatışma, baskı ve gerginlikle ilgilidir. Bir çeşit tansiyon çoğunlukla farklılıklar karışımına refakat eder. Gerilim varsa ayırt etmesi zor değildir. Değişik formlar olabilir. Burada sorulması gereken soru, önemsemeye değip değmeyeceğidir.

Her gerginlik kötü değildir. İyi gerginlik yeni fikirler, yeni ürünler ve yeni süreçler üretir. Gerginlik sadece, örgütsel amaçlara ulaşmayı engellediğinde sorun teşkil eder. Bunun birçok zararı vardır. Örneğin, kişisel ilişkiler ağız dalaşına sebep olabilir ya da bölümler arası gereksiz rekabetler, işin felce uğramasına sebep olabilir. Burada esas olan, çözümsel yeteneğin bilinmesi gerektiğidir.

- Faaliyet Seçeneklerinin Gözden Geçirilmesi: Farklılıkları yönetim sürecinde liderlere yardımcı olacak bir başka araç da “Farklılık Görüngesi”dir. Bu araç, ilerde

¹⁴³ R.Roosevelt THOMAS, Redfining Diversity Auther of Beyond Race and Gender, AMACOM, American Management Association Library Of Congres Cataloging-in Publication Data, New York – USA, 1996, s.14–18

açıklanacak olan farklılık stratejilerine uygun olarak sekiz taktik sunmaktadır. Lider, sorunun özünü belirledikten sonra (ilk üç adım), iş bu taktikleri gözden geçirerek sorunun çözümünü mümkün kılan birini (veya daha fazla) örgütün kültür yapısını da göz önüne alarak seçecektir.

Farklılık görüngesi aracı, sekiz taktik seçeneği açıklar ve verilen koşullar için en uygun tercihi yapmaya yarayan bir sistem tanımlar. Bu araç, en azından şu ana başlıklara odaklanmalıdır: Mevcut farklılıkların karışımı ve hareket noktaları ve hangi hareketin seçileceğini belirleyen etkenler.

➤ Kapsama/Dışlama: Kapsamada farklılıklar arttırılmaya çalışılır. “Kapsama”, birçok insanın da aşına olduğu, olumlu hareket çalışmalarını destekleyen ve esas amacın hedef grup üyelerini arttırmak olduğu seçenektir. Bunun tersi, dışlamaktır ki, bundaki amaç da farklı öğeleri dışarıda tutarak veya içeri alındıktan sonra çıkararak, farklılıkları en aza indirmektir.

Örneğin, bir işletme mühendislere ihtiyaç duyuyorsa ve bunu “elektrik mühendisi diplomasına sahip olanlar şeklinde” duyurduysa otomatik olarak deneyim çeşitliliği sınırlandırılmış olmaktadır. Bir başka örnekte, eğer işletme pay senedi sahiplerinin kararlara katılımını en aza indirmeye çalışıyorsa bu dışlamadır. Öte yandan şirketlerin talepleri üzerine yatırımcıların kararlara katılımına daha çok izin vermesi bir kapsama örneğidir.

➤ İnkâr Etme: Örgütte herkes farklılıkları inkâr eder. Bu sıklıkla başvurulan yöntemlerden biridir. Bu seçenekte yöneticiler çalışanlara farklılıklarının örgütte kariyerleri açısından her hangi bir sorun oluşturmayacağını, yükselmelerini erdem ve başarılarının belirleyeceğini telkin ederler.¹⁴⁴

Ayrıca bir yöneticinin önerilen değişim seçenekleri karşısında; “burada yeni bir şey yok, bunların hepsini zaten biliyoruz” şeklinde yaklaşımı mevcut durum ve yeni öneriler arasındaki farklılıkları inkâr ettiğini göstermektedir ki bu durum da değişimi düşünmeyi gereksiz kılmaktadır.

¹⁴⁴ Müslüm DOĞAN, “Farklılığı Yeniden Tanımlamak”, Erişim: <http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-470.html>

➤ Sindirme: Bu seçenekte, organizasyonun sosyal yapısı içinde, çalışanların farklılıklarının azaltılmasına çalışılır. Bir örgüt kültürü oluşturulur. Çalışanların bu kültürden farklı özellikleri sindirilmeye çalışılır ve böylece çalışanlar kendi kültürlerinden uzaklaşmış olurlar.

Bu seçenekte geliştirilen yeni ürünler mevcut ürünler gibi üretilir. Farklı yerlerdeki yeni örgütlenmeler merkezdeki gibi yapılandırılır ve ona göre süreçler işler. Bu yaklaşımda doğruluğu test edilmiş yöntemler kullanılarak risk faktörünü azaltmak amaçlanmasına rağmen eski yöntemler doğru sonuçlar vermemeye başladığında örgüt açısından çeşitli sorunlar oluşabilir.

Buna diğer bir örnek olarak, belli bir fonksiyonun baskın olduğu örgütler gösterilebilir. Bazı örgütlerde baskın fonksiyon pazarlamadır. Örgüt kültürünün bir parçası olarak, sık sık insanların şunları söylediği duyulabilir: “Biz bir pazarlama şirketiyiz.” Bu yaklaşımda problem, baskın fonksiyonun üyeleri, örgütteki herkesin kendi perspektiflerinden bakması konusunda ısrarcı olduklarında ortaya çıkmaktadır. Bu durum, diğer fonksiyonlardan bireylerin katkılarını düşürür, onların ikinci sınıf vatandaş gibi algılanmalarına neden olur ve örgütü olumlu sonuç yaratmayacak durumlara sürükler.

Bu seçenek kökeni itibarıyla sömürgeci ülkeler tarafından sömürü ülkelere uygulanmıştır. Sömürge olan ülkenin insanları kendi kültürlerinden uzaklaştırılır ve bu insanlar kendi kültürlerini beğenmez hale getirilirler ve hatta sömürgeci ülkenin kültürünü, dilini ve dinini de benimseyebilirler. Bu seçenek, ahlâkî açıdan uygun değildir ve örgütlerde uygulanması bazı sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Örneğin; sindirilmeye çalışılan kişiler bu uygulamaya karşı direniş gösterebilirler ve bu durum örgüt açısından ciddi sorunlara sebep olabilir. Coca-Cola vb. şirketler bu tür uygulamaları terk etmişlerdir. Bu sebeple, günümüzde bu seçeneğin geçerliliği kalmamıştır.¹⁴⁵

➤ Ezme: İşletmedeki farklılıklar tanınır ve kabul edilir. Fakat farklılıklar örgütün çıkarlarını korumak amacıyla gizlenir. Çoğunlukla sindirmeyle aynı anlamda

¹⁴⁵ Türkay DERELİ ve Adil BAYKASOĞLU, A.g.m, s.81-82

kullanılır. İnkâr etme ile şu noktada ayrılır; farklılıklar tanınır, kabul edilir, fakat işletmenin iyiliği için bastırılır.

➤ Ayırma: Ayırmada, egemen sistemden farklı mevcudiyetleri veya insanları dâhil etme imkânı, örgüt kültürünü veya sistemleri değiştirmeden sağlanır; sadece farklı varlık kenara itilir.

Yöneticiler sık sık beğenmedikleri yeni düşünceleri izole ederler ve pilot proje olarak adlandırıp bir köşeye koyarlar. Köşede tutulan, yöneticilerin sevmediği bu düşünceler çok fazla dikkat çekmeyecek ve bir süre sonra da değerini yitirecektir.

➤ Hoşgörü Gösterme: Bu seçenekte farklı unsurlar kabul edilmemesine ve değer verilmemesine rağmen unsurların örgüte katılımı sağlanır. Böylece var olma hakkı sağlanmış olur. Bu yaklaşım “yaşama ve yaşatma” olarak adlandırılabilir. Hoşgörü seçeneğine göre; örgütteki farklı unsurlar birbiriyle birleşmeden, onaylamadan veya anlamadan bir arada yaşayabilirler. Ayırma ile hoşgörü gösterme arasındaki en önemli ayırım da bu noktada oluşmaktadır. Ayırma hedefi kısıtlar; hoşgörü gösterme ise kısıtlamaz, ama duygusal bir temas da bulunmaz.

Hoşgörü gösterme odağında yukarıdan bakan bir anlayışı yansıtmaktadır. Hoşgörüde bulunan taraf aslında; “lütfettim ve senin katılımına ve beraber yaşamanıza izin verdim” demektedir. Bu tavır, taraflar arasındaki güç dengesizliğini göstermektedir. Böylece farklı varlığa ikinci plândaki yeri anlatılır. Hoşgörü anlayışına ters düşen bu yaklaşım zamanla örgütsel açıdan sorunlara yol açabilecektir. Hoşgörü gösterme ile ilgili olan gerilim, “değer farkları” denilen işyeri inisiyatifinin arkasındaki itici güçlerden biridir.

Büyük bir şirketin; daha küçük, ancak alanında başarılı, yeni teknolojiler geliştiren bir şirketi aldığını düşünelim. Satın alınan şirket, başarısına katkıda bulunan sıra dışı bir kültüre sahipti ve bu ana şirketin kültüründen farklıydı. Bu yan şirket sorulduğunda, ana şirketin temsilcileri gülümsüyor ve bu durumu kabullendiklerini belirten “onların kültürünü bir tuhaf ancak yaptıkları işte başarılılar ve kâr ettiğimiz sürece onları sıkmayacağız. Onlara bu şartlar altında mümkün olduğunca az müdahale edeceğiz” şeklinde verdikleri mesajlar hoşgörü seçeneğine bir örnektir.

➤ İlişki Kurma: Bu seçenekte örgütteki farklı unsurlar arasında kaliteli ilişkiler geliştirmek amaçlanmaktadır. Ayrıca; “Eğer farklılığımıza rağmen birbirimiz hakkında konuşup öğrenebilirsek, ikimiz içinde faydalı olacak bir ilişkiye temel oluşturacak benzerlikler bulacağımız kanısındayım” düşüncesi ağır basmaktadır. Bu yaklaşım farklılıkları geliştirmek ve kaynaştırmak potansiyelini taşısa da genelde farklı unsurları en aza indirmek için kullanılır.¹⁴⁶

İlişki kurmaya ırklar arası ilişkileri geliştirme çabaları örnek olarak verilebilir. Bu durumda çaba ırklar arasındaki anlayış ve karşılıklı kabulü beslemeye odaklanacaktır. Bir başka örnek de anahtar yöneticilerin farklı fonksiyonlarda görev almaları sağlanarak rotasyona tabi tutulmalarıdır. Bu sayede çapraz fonksiyonel anlayış ve ilişkiler gelişecektir.

➤ Karşılıklı Uyumu Teşvik Etme: Bu seçenekte farklı unsurlar kavranılır, kabullenilir ve bu unsurların ilgili taraflar tarafından kabullenileceği varsayılır. Sadece farklı unsurların değil tüm farklılık karışımının uzlaştırılmak ve örgüt amaçlarına en büyük katkıyı sağlamak için her birey değişmelidir. Yeniden yapılanma sadece farklı unsurlar için değil, örgütün geleceği ve devamlılığı için de önem taşımaktadır. Bu seçenek evi yeniden tasarlanmanın sadece farklı olanlar için değil örgütün bir bütün olarak varlığını sürdürmesi için elzem olabileceğini ve örgütün hatırına tercih edilecek bir seçenek olduğunu savunmaktadır.

Karşılıklı uyumu teşvik etme farklılıklar arasında ileri derecede uzlaşmayı ve karmaşıklıkla başa çıkma yeteneği sağlamaktadır.

¹⁴⁶ Onur OLGUN, A.g.m, s.2

Tablo 4 - Farklılıkların Yönetimi Hareket Seçenekleri

SEÇENEK	TANIMLAMA
KAPSAMA/DIŞLAMA	Farklılıkları arttırmayla kapsama/Farklı öğeleri dışarıda tutarak veya içeri aldıktan sonra çıkararak farklılıkları azaltma.
İNKÂR ETME	Farklılıkları bir sebep göstererek önemsemek
SİNDİRME	Azınlık unsurlarını baskın faktörlerin kurallarına uydurarak farklılık karışımını önemsememek
EZME	Bilinçten kaldırarak veya bilinçaltına alarak farklılıkları azaltma
AYIRMA	Dışarıdaki farklı unsurları dikkate almadan farklılığı göstermek
HOŞGÖRÜ	Unsurlar arasında kısıtlı ilişkiler olsa da her biri için tutumları geliştirerek farklılığı göstermek
İLİŞKİ KURMA	Farklı unsurlar arasında kaliteli ilişkiler -kabullenme ve anlamayla karakterize edilmiş- geliştirerek farklılıkları gösterme
KARŞILIKLI UYUMU TEŞVİK ETME	Genel bileşenlerin değişken bütün unsurların içinde uyumu sağlayarak farklılıkları göstermek

KAYNAK: R.Roosevelt THOMAS, Redefining Diversity Auther of Beyond Race and Gender, AMACOM, American Management Association Library Of Congres Cataloging-in Publication Data, New York - USA, 1996, s.20

Örgütlerde farklılıkların yönetimi zorlu bir süreci ifade etmektedir. Bu sebeple, tüm çalışanların sürece aktif olarak katılımlarının sağlanmasında ve örgüt kültürüyle uyumlu hale getirilmesinde en önemli görev şüphesiz üst yönetime düşmektedir. Üst yönetim, farklılıkların örgüt için stratejik açıdan önemine inanmalıdır ve çalışmalara destek vermelidir. Özellikle örgütteki farklılıklara yönelik olarak uygulanacak stratejilerin ve bu stratejiler doğrultusunda uygulanacak taktiklerin seçiminde yöneticiler önemli rol oynamaktadır. Örgütün faaliyet alanı, kültürel yapısı ve bölümler arası ilişkiler, farklılıkların yönetilmesi sürecinde alınan ortak kararlar uygun olan taktiklerin seçiminde yöneticilerin kararlarını etkilemekte beraber, hoşgörü gösterme, ilişki kurma ve karşılıklı uyumu teşvik etme taktiklerinin ileride bahsedilecek olan farklılık stratejilerinden “farklılıkları yaratıcı kılmak” stratejisinin başarı ile uygulanması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

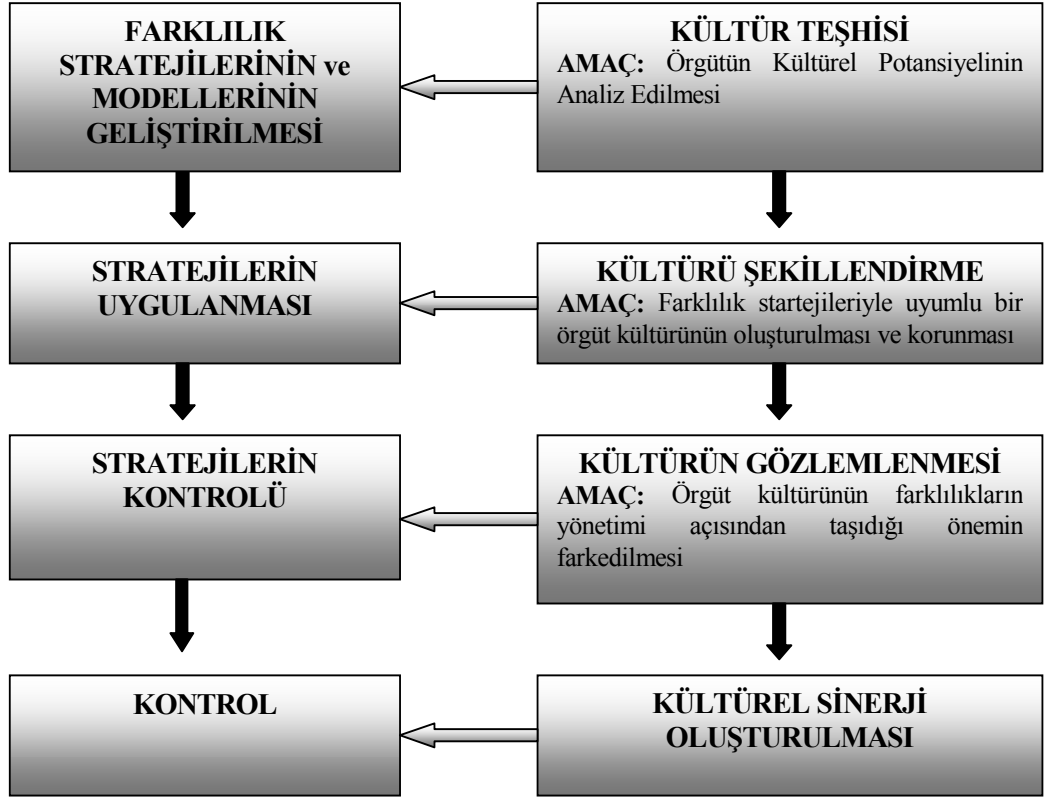
2.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ VE ETKİSİ

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.¹⁴⁷ Dolayısıyla, farklılıkların yönetimi, örgütteki herkesle ilgili olan ve herkesi kapsayan bir uygulamadır. Bu uygulama, işgücünün 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.¹⁴⁸ 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 indirgemek, faydalarını da en yukarı seviyeye çıkarmaktır. Örgütteki farklılıklar uygun şekilde yönetildiğinde sinerjik etki oluşturmada ve örgütsel performansı arttırmaktadır.

¹⁴⁷ Şevki ÖZGENER, A.g.m, s.344

¹⁴⁸ Jay B. BARNEY, "Organizational Culture: "Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?", Academy Of Management Review, Vol.11, No.3, 1986, s.657



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

Şekil 4 - Örgüt Kültürünün Farklılıkların Yönetimindeki Etkisi

Örgüt kültürünün farklılıkların yönetimindeki rolü ve etkisi Şekil-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.

2.2.1. KÜLTÜR TEŞHİSİ

Kültür teşhisi örgütün kültürel potansiyelin belirlenmesine yönelik olarak kültürel yapısının analiz edilmesine dayanmaktadır. Herhangi bir farklılık stratejisi uygulanmadan önce bu stratejilerin karşılaşıcağı kültür engellerinin belirlenmesi ancak kültür analizi ile gerçekleşebilir. Mevcut stratejiler arasında en uygununun seçilmesi aşamasında kültüre uygunluk temel kriter olarak ele alındığından, mevcut kültürün çok iyi tanınması ve analiz edilerek değerlendirilmesi stratejik açıdan önemlidir.

Örgüt kültürünün analiz edilerek değerlendirilmesi sonucunda bu kültüre uygun değer, norm ve inançları kapsayan yaklaşımların neler olduğu belirlenecek ve diğer

seçenekler elenecektir.¹⁴⁹ Burada unutulmaması gereken diğer önemli bir nokta da uygun olan stratejinin seçilme ve uygulanması aşamasında zorunluluk halinde örgütün sahip olduğu kültüründe değişime gidilebileceğidir. Örgütün bu açıdan bakıldığında bu tür değişimlere hazır hale getirilmesi gerekir.

Kültür teşhisinde öncelikli olarak örgütün kültür yapısını belirlemeye yönelik olarak kültürel sınıflandırma yapılır.

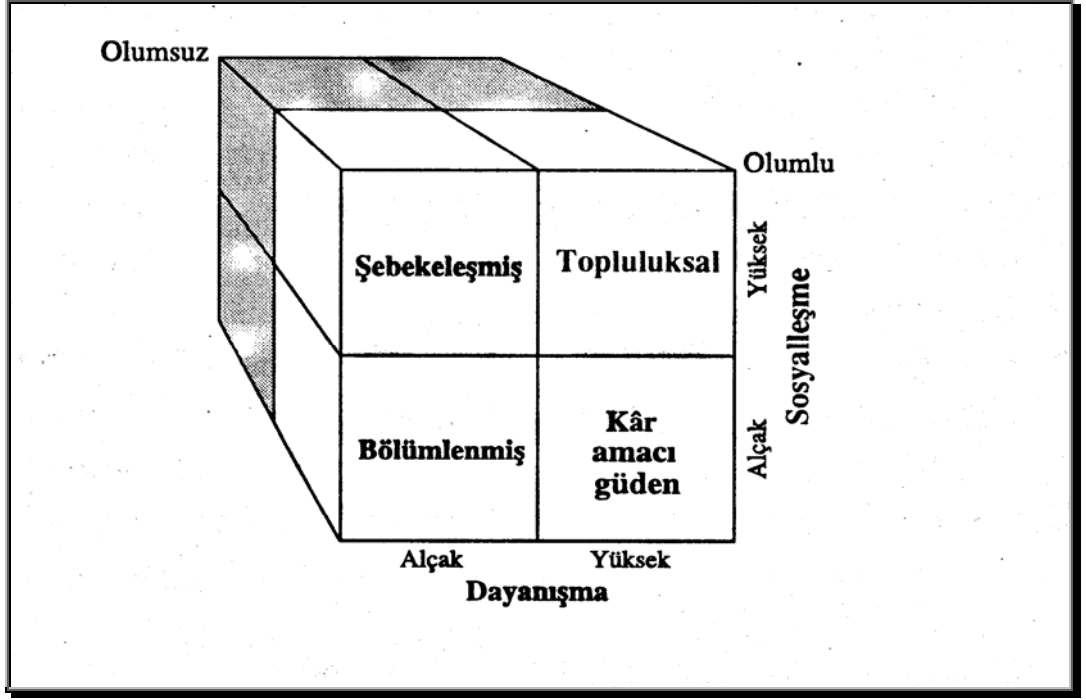
2.2.1.1. KÜLTÜREL SINIFLANDIRMA

Kültürel potansiyelin analizi amacı ile yazında yapılan değişik çalışmalara bakıldığında (EK-3) pek çok sınıflandırma yapıldığı görülmüştür. Araştırmacıların konuya farklı açıdan bakmalarına neden olarak kendi amaçları doğrultusunda bir bakış açısı geliştirmeleri gösterilebilir. Bu çalışmada yazında Goffee ve Jones tarafından geliştirilen örgüt kültürü sınıflandırılması esas alınmıştır. Goffee ve Jones'un sosyalleşme ve dayanışma kavramlarını temel alarak geliştirdikleri kültür modelinin işgücündeki farklılıkların örgüte bir katma değer olarak yansıtılması sürecine olumlu yönde katkıda bulunacağı düşünölmektedir. Sosyalleşme, esasında çalışanların örgüt kültürünü öğrenmeleri ve kültüre uyum sağlamalarında önemli rol oynamaktadır. Aynı şekilde dayanışma da çalışanları ortak hedefler doğrultusunda hareket etmelerinde etkili olabilmektedir. Aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanacak olan bu kavramları temel alan modelin farklılıkların yönetimi açısından öngörölen hedeflere ulaşmada stratejik açıdan faydalı olabileceği düşünölmektedir.

Goffee ve Jones örgütlerdeki kültür tiplerini sosyalleşme ve dayanışma esaslı olarak dört ana bölüme ayırarak ift S küpünü geliştirmişlerdir.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Göksel Ataman UNUTKAN, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995, s.86

¹⁵⁰ Rob GOFFEE ve Gareth JONES, Kurum Kültürü, Çev: Kıvanç KUTMANDU, MediaCat Kitapları, 1. Basım, İstanbul, 2003, s.43-44



Kaynak: Rob GOFFEE ve Gareth JONES, Kurum Kültürü, Çev: Kıvanç KUTMANDU, MediaCat Kitapları, 1. Basım, İstanbul, 2003, s.43

Şekil 5 - Rob Goffee ve Gareth Jones Örgüt Kültürü Modeli

Dikey ekseninde sosyalleşme boyutu bulunmaktadır. Yatay ekseninde ise dayanışma yer almaktadır. İkisinin de dereceleri düşükten yükseğe doğru seyretmektedir. Kültürün olumsuz şekilleri küpün arkada kalan koyu renkli kısmında yer almaktadır. Şekilde görüldüğü gibi yüksek derecede sosyal bir örgüt kültürüne ve düşük dayanışmaya sahip olan örgütler, şebekeleşmiş tipteki örgütlerdir. Bunun tersi olan ise, yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme, çıkar gözetilen, kâr amacı güden türde bir örgüt kültürüne sahip örgütü göstermektedir. Eğer bir örgüt iki ilişki şekli açısından da düşük sınıfta yer alıyorsa, yani hem düşük dayanışmaya hem de düşük derecede sosyallığe sahipse, bu bölümlenmiş örgüt kültürünü temsil etmektedir. Sosyalleşme ve dayanışma açısından yüksek dereceli bir örgüt ise topluluksal bir kültürü temsil etmektedir.

Sosyalleşme; bireyin içinde bulunduğu topluluk tarafından kabullenme derecesidir. İşletme yönetimi açısından sosyalleşmenin; çalışanların motivasyonlarını, bilgi paylaşımını, bireysel ve örgütsel verimliliği artırması vb. gibi birçok faydası bulunmaktadır. Fakat çalışanlar arasında çok yakın ilişkilerin kurulmasının çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileme olasılığı da bulunmaktadır.

Örgütler, bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme de, örgütün bireysel boyutlarının biçimsel boyutuyla kaynaştırılması süreci olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte işgörenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır. Örgütsel sosyalleşme, aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama, örgütün kültürünü oluşturan, değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir.¹⁵¹ Dolayısıyla örgütsel sosyalizasyonun temel amacı, işgöreni örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir.¹⁵²

Sosyalleşme üç aşamadan oluşan bir süreçtir.¹⁵³ Birinci aşama, ulaşma öncesi aşamadır. İşgörenin önceden oluşmuş değer, tutum ve beklentilerle örgüte gelmesi şeklinde ifade edilebilir. Bunlar hem yapılacak işle ilgili hem de örgütle ilgili olan beklentilerdir. Örneğin; birçok işte özellikle profesyonel işlerde örgüte yeni gelen üyeler okul ve eğitimleri esnasında önemli derecede işle ilgili ön-sosyalleşme geçirirler. Bu çerçevede işgören seçme süreci örgüte uyum sağlayacak doğru insanın işe alınmasını sağlamaktadır. Yeni işgören, örgüte girişiyse karşılaşma aşamasına girer. Bu aşamada yeni işgören örgüt hakkındaki beklentileriyle gerçekler arasında bir ikileme karşılaşabilir. Beklentiler ve gerçekler farklı olduğunda yeni işgören, kendisini önceki varsayımlardan koparan bunların yerine örgütün arzu ettiği diğer beklentileri koyan bir sosyalleşme devresine girer. Beklentiler ve gerçekler arasındaki farkın işgöreni örgütten ayrılma eşiğine getirmemesi, örgüte uygun işgören seçimi ile mümkün olabilecektir. Üçüncü ve son aşama olan değişim aşamasında, yeni işgören gerçekler ve beklentiler arasında keşfettiği problemleri sosyalizasyon sonucunda çözmektedir. Sonuçta işgören, örgütteki normları özümsemekte, sistemi anlamakta, kuralların, düzenlemelerin ve biçimsel olmayan uygulamaların farkına varmaktadır.

Dayanışma ise duygulardan çok mantığa dayanır. Dayanışma merkezli ilişkiler, katılımcı tarafların yararına olan ortak görevlere, müşterek ilgi alanlarına ve açıkça

¹⁵¹ Osman ATAY, “Örgüt Kültürü ve Süreci”, Erişim: <http://iktisat.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, s.2

¹⁵² Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, 5.Baskı, Ankara, 1999, s.325–326

¹⁵³ Ali Rıza TERZİ, Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.34 -35

kavranmış paylaşılan hedeflere dayanır. Bu kişilerin birbirlerini sevmeleri ya da sevmemeleri önemli değildir. İşçi sendikaları, yüksek derecede dayanışmanın görüldüğü topluluklara bir örnektir. Aynı şekilde bir suçluyu takip eden polis memurları, bir ameliyat masası etrafındaki cerrah grubu veya televizyonda reklâm yapma özgürlüklerini kısıtlayan bir yasa tasarısının tehdidi altında bulunan avukatlar da bu tip grupları temsil ederler. Bu grupların üyeleri kişisel anlamda birbirlerinden hoşlanmayabilirler ama bunu belli etmemek ve pratiğe dökmek durumundadırlar. Birlikte saat gibi işleyen bir makine gibi çalışırlar. Makinenin her bir parçası uyum içinde çalışmak zorundadır; bu sonuç bir tutuklama, bir hastanın yaşamını kurtarma ya da malî çıkarların sınırlamanın önünü almak için girişilen bir atılım olabilir. Aslında yüksek derecede dayanışmanın belirleyici özelliklerinden biri de belirli düzeyde bir merhametsizlik hissi ve kuvvetli bir odaklanma eylemidir.¹⁵⁴

Sosyalleşme ve dayanışmanın yukarıda bahsedilen olumlu özelliklerine rağmen bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Fazla sosyalleşmenin olduğu örgütlerde samimiyetin olumsuz etkisiyle çalışanların performanslarında gözle görülebilir derecede düşüşler yaşanabilir. Aşırı derecede samimî bir ortam olduğu için çalışanlar birbiriyle çatışmak istemeyebilirler. Gizli gruplaşmalar oluşabilir. Hatta düşük performansın hoş görüldüğü durumlar ve işle ilgisi olmayan bazı gruplaşmalar da oluşabilir. Yüksek düzeyde dayanışmanın görüldüğü kültürlerde ise çalışanlar hedeflerine aşırı derecede yoğunlaşırlar. Bu durum da çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturabilir.

Rob Goffes ve Gareth Jones, sosyalleşme ve dayanışmanın çeşitli derecelerdeki birleşiminden oluşan dört kültür tipi belirlemişlerdir.¹⁵⁵

- ❑ Bölümlenmiş Örgüt Kültürü
- ❑ Kâr Amacı Güden Örgüt Kültürü
- ❑ Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü
- ❑ Topluluksal Örgüt Kültürü

¹⁵⁴ Rob GOFFEE ve Gareth JONES, A.g.k, s.52

¹⁵⁵ Rob GOFFEE ve Gareth JONES, "What Holds The Modern Company Together?", Harvard Business Review, November-December, 1996, s.134

2.2.1.1.1. BÖLÜMLENMİŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Sosyalleşme ve dayanışma boyutları açısından en düşük düzeyde bulunan örgüt kültürleri, bölümlenmiş örgütsel kültürü simgeler. Bu tip kültürler, örgüt çalışanlarının örgüte ait olma bilincinin düşük olduğu kültürlerdir. Bu kültürdeki işgörenler çoğunlukla kendileri için çalıştıkları kanısındadırlar. Genelde insanlar birbirleriyle hiç ilişki kurmazlar ve örgütsel hedefler, kritik başarı faktörleri ve performans standartları üzerinde nadiren anlaşma sağlarlar. Çalışanların fikirlerine önem verildiği için kararlara katılımları sağlanır. Çalışanlar arasında belirgin kişisel farklılıklar vardır, fakat bunlar amaca ulaşılmasını engellemez.

Hedeflerin belirlenmesinde rasyonel davranılmaya özen gösterilir. Bölümlenmiş örgütsel kültürde, insanlar birbirleriyle hiç ilişki kurmadıkları için, örgütsel hedefler üzerinde nadiren anlaşma sağlanır. Bölümlenmiş örgüt kültürünün çalışanları, genelde kendi gündemlerini ve hedeflerini kendileri belirlerler. Bu durum, hedeflerin hızla belirlenmesini engelleyebilecek durumların ortaya çıkmasına, kimi zaman da hedeflerin açık ve net bir şekilde ortaya konmasına engel teşkil edecek durumlara neden olabilmektedir. Bununla birlikte en önemli hedef, işin en verimli ve kaliteli şekilde yapılmasıdır.

Bölümlenmiş örgüt kültürü, rekabet üstünlüğü sağlamada çok başarılı değildir. Yönetimce rekabet üstünlüğü önemli olmakla birlikte çalışanlar arasında herhangi bir sosyalleşme ve dayanışma olmadığından, rekabet konusunda ortak bir fikir birliği sağlamak olanaksızdır. Bu nedenle yönetim, her çalışandan en yüksek verimi beklemektedir. Çalışanların elde ettikleri başarıların toplamı örgütün rekabet üstünlüğünü sağlamaktadır.

Rekabet üstünlüğü sağlama konusundaki eksiklik, örgütün rakiplerini tanımada yetersiz kalmasına neden olmakta, aynı zamanda onlara karşı çeşitli tedbirler alınması ve onlarla mücadele edilmesi kararlarına olumsuz etki edebilmektedir.

Genelde hiyerarşik bir yapı yoktur. Bu kültürde takımlar, müşteri odaklı ve bölümlerin katı bürokratik engellerinden uzak bir şekilde çalışırlar. Belirli bir proje, müşteri veya iş akışı dikkate alınarak takımlar, iş bitince dağılılabirler veya başka bir

projeye yönlendirilirler. İşlerin işyerinde yapılması yerine işyeri dışında da yapılabilmesi esnekliğine bağlı olarak, denetimin zayıf olduğu söylenebilir. Yönetimce uygulanan katı bir denetim mekanizması yoktur.

Bölümlenmiş örgüt kültüründe liderler önemli rol oynamaktadır. Liderler devamlı kolektifliğin önemini vurgularlar ve bu alanda yapılan uygulamaları denetleyici mekanizma geliştirirler. Ayrıca sosyalliğin en düşük düzeylerinin örgütsel anlamda sergilenmesi için teşvik edici politikalar üretmektedirler.

Bölümlenmiş kültür yaratıcılık ve özgürlük için gerekli ortamı en üst düzeyde sağlar. Ayrıca her insan iş arkadaşlarıyla özel hayatını paylaşmak istemeyebilir. Bu kültürün en önemli katkılarından biri de mahremiyet duygusunu desteklemesidir. Diğer kültürlere nazaran esneklik olgusunun en fazla olduğu kültürdür. Değer verdiği bir başka olgu da âdil olma eğilimidir. Düşük sosyalleşme nedeniyle çalışanlar genelde bağlantılar ve gruplaşmalar sayesinde terfi edemezler. Sadece fikirlere önem verilmesi dolayısıyla, bu durumdan, söz konusu yeterliliğe sahip insanlar yararlanmaktadır.

Örgüt kültürünün yeni oluşturulması düşünüldüğünde sosyalleşme ve dayanışmanın plânlı bir şekilde örgütte oluşturulması için gerekli zamanı kazanma açısından seçilebilecek belki de tek seçenektir.

Bölümlenmiş kültür bir takım sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Bu kültür örgütsel öğrenme olgusunu önlemektedir. Dayanışma ve sosyalleşmeye önem verilmediği için bilgi paylaşımı olmamakta ve çalışanlar bunu kendi başlarına öğrenmektedir ve bu durum zaman maliyetini arttırmaktadır. Bu kültürün bir başka önemli noktası da yaratıcılıkla ilgili problemlerdir. Esasında bölümlenmiş kültür bireysel anlamda yaratıcılığın önünü açmakta iken kolektif yaratıcılığın önünde bir engel olarak durmaktadır. Çalışanlar bireysel yaratıcılıklarını örgüte yansıtamamaktadırlar. Bu durumun rekabet açısından örgütü olumsuz etkileyeceği şüphesiz ortadadır.

2.2.1.1.2. KÂR AMACI GÜDEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Şebekeleşmiş örgüt kültürünün tam tersini ifade eden, yani düşük sosyalleşme ve yüksek dayanışmaya sahip örgüt kültürüdür. Bu kültüre sahip olan örgütlerde, çalışanlar

arasındaki sosyal ilişkiler yok denecek kadar azdır. Kâr amacı güden örgütteki iletişim hemen hemen tümüyle işletme konularına odaklanmıştır. Bu kültürlerde piyasada algılanan bir fırsata ya da tehdide hızlı ve tutarlı bir şekilde tepki verildiği görülür. Öncelikler hızla belirlenir ve örgütün bütününde pek tartışılmadan uygulanır. Bu tip örgütler, insan ilişkilerinin güçlü olmaması nedeniyle, düşük performansa hoşgörü göstermezler, insanlar, kişisel ihtiyaçları karşılandığı sürece örgütlerde kalırlar. Faaliyetlerindeki odaklanmışlık ile genelde başarılı olan bu örgütler, yeni ve yaratıcı fikirlerin paylaşımına yatkın değildirler.¹⁵⁶ Çalışanlar kazanma kavramı ile özdeşleştikleri için bireysel farklılıklara göz yumulabilir. Hatta bu farklılıkların belirlenen hedeflere ulaşılmasında faydalı olduğu düşünülüyorsa üst yönetimce desteklendiği de görülebilir.

Kâr amaçlı kültürde önemli olan işin kendisi ve işin gereklerini yerine getirmektir. İş mutlakla kişisel ilişkiler yoluyla eğlenceli ve ilginç hale getirmek önemsizdir. Önemli olan vakit kaybetmeksizin işin bitirilmesidir. Kâr amacı güden kültürlerin amacı sadece kazanmak değil, bir yandan da rakipleri etkisiz hale getirmektir. Birden fazla rakiplerin olduğu durumlarda bile amaç aynıdır. Bu açıdan bakıldığında kâr amacı güden kültürler kendilerini tamamen dış dünyaya odaklamışlardır. Rakiplerini dikkatle inceleyerek kendileriyle karşılaştırırlar. Başarıyı kendi standartlarına göre değil, rakiplerinin standartlarına göre ölçerler.

Kâr amacı güden örgüt kültürü aslında yüksek dayanışma kavramının yapı taşıdır. Hedefler çerçevesinde güçlü, hatta şiddetli bir fikir birliği, işleri hemen çözümlene isteği, kuvvetli ortak amaç paylaşımı, hedeflere son derece yoğun odaklanma, anlaşmazlıkların üstesinden gelme ve değişimi kabullenme açısından belli bir cesaret ve gözü pekliğin hâkim olduğu örgütlerdir.

Bu tür örgütlerde güç ve denetim merkezde toplanmıştır. Kararlar, katılımcı bir yönetim anlayışı ile değil, tepe yönetimindeki kişiler tarafından alınır. Kararların isabetliliği yöneticinin niteliklerine bağlıdır. Örgütsel yapı ise oldukça basittir. Hiyerarşi sade bir yapıdadır. Bürokratik uygulamalara pek rastlanmaz. Bu özelliklerden dolayı ve

¹⁵⁶Esin KARACAN, Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 2003, s.130

müşteri odaklı bir yapıya sahip oldukları için kararlar hızlı bir şekilde alınır ve olası tehlikelere karşı çabuk tepki verilir.

Kâr amacı güden kültürde sosyalliğin düşük düzeyde olması adalet kavramı açısından oldukça yerindedir. Bu sebeple örgütte hiçbir şekilde gruplaşma, hizipçilik, entrika vb. olumsuz davranış modellemeleri görülmez. Performansa dayalı yetki ve kariyer gelişimi sistemi uygulanır.

Bu tip kültürün sakıncalarından biri yüksek çalışma temposudur. Sonuca ulaşma tek önemli nokta olduğu için başarısız olan kişiler işe yaramaz olarak görülürler: bu yüzden bunlar işten çıkarılabilirler. Bu durum çalışanların güvenini azaltıcı bir etken olmaktadır. Aslında hedeflerin belirlenmesi ve rakiplerin netliği çalışanlar açısından bir motivasyon aracı olarak görülebilir. Ama hedeflere kısa vadede ulaşma baskısı zamanla bir takım yönetim problemlerine sebep olabilmektedir.

Çalışanlar arasında sosyalleşme olmadığından ortaya çıkabilecek çatışmalar karşılıklı olarak çözülmekten ziyade yasal yollarla çözülmeye çalışılır. Kişilerarası samimiyet yoktur, ilişkiler resmi şekilde yürür. Toplantılar iş içeriklidir, iyi plânlanmış ve pratikte elde edilmesi olası sonuçlar üzerine yoğunlaşmıştır. Hiçbir çalışanın kişisel veya ailevî problemi örgüte yansımaz. Sıcak sohbetler yoktur. Bu nedenlerden dolayı da çalışanların işten ayrıldıklarında işyerleriyle ve diğer çalışanlarla herhangi bir bağları kalmaz. Ancak ilişkilerde, düşük sosyalleşmenin yanında yüksek dayanışma hâkimdir. Belirlenen hedefler çerçevesinde güçlü, hatta şiddetli bir fikir birliği, işleri hemen bitirme isteği, kuvvetli ortak amaç paylaşımı, hedeflere son derece yoğun odaklanma, anlaşmazlıkların üstesinden gelme ve değişim gereksinimini kabullenme açısından belli bir cesaret ve gözüpekliliğin hâkim olduğu örgütler oldukları için bu unsurları sağlamada çalışanlar birbirleriyle dayanışma içerisindedirler.

Kâr amacı güden kültür piyasada hızlı hareket etme kabiliyetinin zorunlu olduğu durumlarda yararlı olabilir. Bu durum yaratıcılığın da desteklenmesini zorunlu hale getirmekte iken sosyalleşmenin olmaması kolektif yaratıcılığın önündeki en büyük engeldir. Bir başka engelde kural ve prosedürlerin fazlalığıdır.

Bu kültürler ancak profesyonel yöneticiler tarafından yönetilebilir. Liderler hedefleri gerçekleştirmeye odaklandıklarından çalışanlar üzerinde baskı kurarak çalışanların performansını arttırmayı amaçlarlar. Aslında çalışanlarda işyerinde tutunabilmek için hedeflerin gerçekleştirilmesi gerektiğini bilmektedirler. Çalışanın elinden gelenin en iyisini yapması ve risk üstlenmeyi sevmesi beklenir.

2.2.1.1.3. ŞEBEKELEŞMİŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu kültür çeşidinde, yüksek bir sosyalliğin yanında, düşük bir dayanışma söz konusudur. Bu kültüre sahip örgütlerdeki çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler, hem iş yerinde, hem de iş dışında çok kuvvetlidir. Çalışanlar birbirini gerçekten severler ve birbirlerinin fikirlerine değer verirler. Çalışanlar kendilerini sıkımsızlar ve yardımseverdirler. Örgütün her yerinde arkadaş edinirler. Sosyal ilişkilerin kuvvetli olmasından doğan informel yapı vardır ve bu informel yapı sayesinde örgüt içinde yaşanması gereken birçok süreç, gerekli eğitimi almadan bir üst mevkiye geçen insanlar örneğinde olduğu gibi, informel yollarla gerçekleştirilir.

Yönetim yüksek dayanışma sebebiyle alınan kararlarda çalışanların katılımına yönelik politikalar geliştirir. Bunun bir sebebi de çalışanların örgüte bağlılık oranlarının yüksek olmasıdır. Her çalışan örgüte son derece sadıktır.

Şebekeleşmiş örgütlerde dostluk işaretleri kendilerini davranışsal motiflerde gösterir. Örneğin, bu tip örgütlerde sabır ve toleransa çok fazla değer verilir. İnsanlar resmi toplantılarda, hatta sohbet sırasında bile birbirlerini bastırma, birbirlerinin ağzına lâf tıkma, öne çıkma veya fikirleri için saygınlık havasında değillerdir. Düşük performans gösterenler yardım görürler. Yüksek düzeydeki sosyalleşme, insanların birbirleri hakkındaki konuşma şeklini de etkiler. Doğal olarak dostlar birbirleri hakkında kötü söz söylemezler.¹⁵⁷

Çalışanların kendi alanları dışında diğer alanlarda da düşüncelerini rahatça dile getirebilmeleri, esnekliğin yanında yaratıcılığı da olumlu etkileyen bir unsurdur. Sosyalleşmenin yüksek oranda olması ilişkilerde güven ve açıklık ilişkisini ortaya çıkaracaktır. Bunun doğal sonucu olarak çalışanların örgüte bağlılığı artar. Çalışanlar

¹⁵⁷ Rob GOFFEE ve Gareth JONES, A.g.k, s.108

geleceklerinin güvence altında olduğunu bilirler ve bu durum onları psikolojik açıdan olumlu yönde etkilemektedir. Kişiler, örgütten ayrılırlar bile onları örgüte bağlayan sosyal etkinlikler oldukça sık olarak yapılmaktadır. Çalışanlar işyerinde rahattırlar ve burayı bir eğlence yeri gibi görmektedirler.

Şebekeleşmiş örgütlerde hiyerarşik bir yapının olduğu söylenebilir. Bu yapı, insanların kendilerini geliştirmeleri için bir engel teşkil etmez. Ofis kapıları açık tutulur. İnsanlar birbirlerini odalarına serbestçe girip çıkabilirler. İşyerleri aile fotoğrafları, kartpostallar vb. süslenmiş olabilir. Hiyerarşinin getirisi olarak geniş bürolar ve park yerleri gibi ayrıcalıklı alanlar görülebilir. Çalışanlar birbirleri arasında fark gözetmezler ve birbirlerine yardım ederler. Sosyalliğin neden olduğu yakın bağlar, birey olarak benzer olunduğu duygusu verir. Farklılıklar hafife alınır ve bireysel farklılıkların aşırı derecede öne çıkarılmasına izin verilmez.

Şebekeleşmiş örgütte liderler herkesi tanırlar ve otoriter tutum sergilerler. Yüksek düzeyde duygusal zekâya sahiptirler. Empati yetenekleri sayesinde kendilerini çalışanların yerine koyarlar ve onlar gibi düşünebilirler. Çalışanlar tarafından liderler karizmatik bulunmaktadır.

Şebekeleşmiş kültürün en önemli sakıncalarından biri düşük performansa gösterilen hoşgörüdür. Düşük performans yeri geldiğinde örtbas edilebilir. Çalışanlar bu açıdan kendilerini rahat hissederler.

2.2.1.1.4. TOPLULUKSAL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu kültürler, sosyalleşme ve dayanışma kavramlarının oldukça geliştiği ve fazlaca görüldüğü örgütlerdir. Bu tür örgütlerin belirli ortak özellikleri vardır. Örgüt çalışanları, yüksek bir ait olma ve örgütsel kimlik bilincine sahiptirler. Topluluksal kültürlerin yüksek dayanışması, genellikle risklerin ve ödüllerin çalışanlar arasında âdil paylaşımında ortaya çıkar. Bu tür örgütler hakkaniyete ve adalete büyük değer verirler. Topluluksal örgütlerde, çalışanların rekabet konusundaki düşünceleri çok nettir. Kendi örgütlerini hangi şirketlerin tehdit ettiğini, güçlü ve zayıf yanlarını ve rakiplerini nasıl yenebileceklerini bilirler. Topluluksal kültür çoğu örgüt için erişilmez bir ideal olarak

görülebilir.¹⁵⁸

Bu kültürlerde kazanmaya ve amaca ulaşmaya yönelik çok etkileyici bir odaklanma ve katılımcılık vardır. Bunda şüphesiz yüksek düzeyde sosyalleşme ve dayanışmanın etkisi açıktır.

Çalışanlarca rekabet üstünlüğü benimsenmiş olduğu için firmanın rakipleri karşısında üstün ve başarılı olması son derece önemlidir. Yüksek düzeydeki sosyalleşme ve dayanışmanın etkisiyle çalışanların birbirlerine ve firmaya duydukları yoğun bağlılık duygusu, örgüt için önemli bir avantaj olup, örgütü rakipleri karşısında çok güçlü duruma getirmektedir. Firmaya olan bağlılık duygusu, ürünleriyle özdeşleşme şeklinde de kendisini gösterir. Teknoloji, yaratıcılık, yenilikçilik, müşteri odaklılık gibi unsurlar elemanların bağlılık duygusuyla firmayı daha da güçlendiren unsurlardır.

Çalışanlarca rakip, açık ve net biçimde belirlenip tahlil edildikten sonra, onu yok etmek için çalışmalar başlar. Bu çalışmalara herkesin katılımı beklenir. Genelde ekip çalışması yapılır. Kendi firmalarını hangi şirketlerin tehdit ettiğini, güçlü ve zayıf yanlarını ve rakiplerini nasıl yeneceklerini bilirler.

Topluluksal kültürü oluşturan sosyalleşme ve dayanışma öğeleri sağlıklı biçimde olurlarsa bu kültür, örgütleri son derece etkin, çalışanları ise hayli tatminkâr kılar. Bu tür kültüre sahip örgütlerde bireyler kuruma değil, kurum bireye hizmet etmektedir. Bu yüzden örgütün her yerinde bireyi üstün tutacak, onurlandıracak davranış biçimleri görülür. Hiyerarşinin zayıf olması çalışanların denetimini olanaksız hale getirebilmektedir. Ancak örgütü oluşturanların ortak rızası ile bir öz denetim mekanizması geliştirilebilmektedir.

Topluluksal kültürlerde adalete ve hakkaniyete önem verilir. Terfide çok çalışma esas olduğu için tüm çalışanlar işlerine yoğunlaşmış durumdadırlar. Performansı yüksek olan çalışanların örgütte kalmaları için gayret gösterilir ve başarılı adaylar için ödül ve kutlama törenleri düzenlenir. Düşük performans gösteren çalışanlar rotasyona tabi tutularak kazanılmaya çalışılır.

¹⁵⁸ Esin KARACAN, A.g.k, s.129

Çalışanlar, firmanın değer yargıları ve misyonu ile özdeşleşmişlerdir. Örgütün prensipleriyle yaşanı, kararlar alınır, tartışılır, uygulamaya konulur ve geliştirilir. Logolar, semboller her yerdedir. Örgüt, aşırı bir bağlılık duygusu yayır. Bireyler oradan ayrıldıklarında bile örgütün birer taraftarı olmaya devam ederler. Hatta onların bu aşırı sadakatleri, sonraki kariyerlerini de etkileyebilir. Çalışma benliği, örgüt logosunu taşıyan giysiler giymek, örgütün ürünlerini evde de kullanmak, hafta sonları satış noktalarını ziyaret etmek gibi davranışlarla örgütün yarattığı etki özel yaşama da taşınabilir.

Topluluksal kültürlerde çalışanlara çok fazla güven duyulmaktadır. Bu sebeple rahatlıkla sorumluluk verilir. Üst yönetim çalışanların kendilerini daha rahat ve mutlu edebilecekleri her türlü ortamı hazırlar. Tüm çalışanların yoğun bağlılık duygusuyla şirketlerini daha üst seviyelere çıkarma arzusu, çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri ortamların sağlanmasıyla tatmin edilmektedir. Örgütte rakiplerin karşısında başarılı olmak için risk üstlenme teşvik edilmekle birlikte, risklerin çalışanlar arasında âdil dağılımına önem gösterilmektedir. Topluluksal kültür yenilikçidir; örgüt için gerekli yenilik tüm çalışanların görüşü alınarak kabul edilir ve gerekli ortam hazırlanır. Pazardaki değişimler dikkatlice izlenir ve uyum sağlanır.

Çalışanlar, kendilerini sürekli olarak işyerinde yaşıyorlarmış gibi hissederler ve bundan mutluluk duyarlar. Profesyonel yaşam onlara öylesine nüfuz etmiştir ki, özel yaşamları yok denecek kadar azdır. İş yaşamı ve özel yaşam aynı potada erimiştir; eve her an iş getirilebilir. Yakın iş ilişkileri kendini o örgütün çalışanları arasında arkadaş grubu, evlilik, flört vb. şekillerde gösterebilir. İş bir yaşam biçimi olmuştur. Profesyonel ilgi alanlarının dışında kalan sosyal etkinlikler zaman kaybı olarak nitelendirilebilir.

Topluluksal kültürlerde liderlik önemli bir kavramdır. Liderler genelde örgütün kurucusudur ve vizyon sahibidir. Lider babacan ve karizmatik bir kişiliğe sahiptir. Çalışanlar, liderleri kendilerine birer kılavuz olarak algırlar. Yöneticiler çalışanlara karşı son derecede anlayış sahibidirler ve çalışanların sorunlarına çözüm üretmeye çalışırlar.

Topluluksal kültürlerin yukarıda belirtilen dayanışma ve sosyalleşmenin en yüksek düzeyde olması sebebiyle diğer kültür tiplerine göre ön plânda olmasına rağmen birtakım sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Çalışanlar birbirleriyle aşırı derecede ilgilenmesi örgütü dışarıdan gözlemleyenler açısından anlamsız olabilir. Kendilerini ve ürettikleri ürünü en iyi olarak görüldüğünden örgüt kendini ve süreçlerini yenileme ihtiyacı hissetmeyebilir. Bu da şüphesiz örgüt açısından olumsuz bir durumdur ve gerilemeye yol açabilir. Örgüt kendi içine kapanmaya meyilli olduğu için örgüt dışından çalışan aramayı fazla tercih etmezler. Örgütün bu politikası nitelikli ve kaliteli çalışanları örgütün dışında bırakabilir. Rekabet açısından bu durum örgütün rakipleri karşısında güçsüz duruma düşmesine neden olabilir.

2.2.1.2. FARKLILIK STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Yukarıda yapılan kültürel sınıflandırmaya paralel olarak belirlenecek olan farklılık stratejileri yönetsel açıdan dört ana başlıkta toplanabilir:¹⁵⁹

- Farklılıklardan Kaçınmak
- Farklılıkları Bastırmak
- Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek
- Farklılıkları Yaratıcı Kılmak

2.2.1.2.1. FARKLILIKLARDAN KAÇINMAK

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

¹⁵⁹ Warren H. SCHMIDT ve Robert TANNENBAUM, “Farklılıkları Yönetmek”, Harvard Business Review, Çev: İbrahim BİNGÖL, MESS Yayınları, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.20–25

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 kırılgan 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 bir takım 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.

2.2.1.2.2. FARKLILIKLARI BASTIRMAK

Bazen bir yönetici kadrosundaki belli farklılıkların bilincinde olur. Ama bu farklılıkların açıkça ifade edilmesinin verimsiz uyuşmazlıklar yaratacağına ve grubun kolektif yaratıcılığını azaltacağına inanır. Bu yüzden bu farklılıkları örtbas etmeye karar verebilir. Bunun için sürekli olarak; sadakate, işbirliğine, takım çalışmasına ve grup içindeki diğer benzer değerlere vurgu yapar. Böyle bir ortamda astların uyuşmazlıklarını ifade etmeleri ve çatışma riskini göze almaları olası değildir.

Bu strateji gizli farklılıkların örgütün çıkarlarına uygun olmadığı zamanlarda uygulanmaktadır. Çalışanların pek çok konuda uyuşmamaları doğaldır. İş üzerinde birlikte etkin çalışmak için farklılıkların bazıları üzerinde bir uzlaşmaya da gerek duyulmayabilir. Farklılıkları bastırmak, ilgili kişiler arasında potansiyel farklılıklarını çözmek için yeterli zamanın bulunmadığı koşullarda da uygun olabilir.

Farklılıklar kişiler açısından önemliyse, bu kişiler duygularını verimliliği azaltacak pek çok yönde dolaylı olarak ifade edebilirler. İfade edilmemiş farklılıklara gizli duygular karıştığında, bu duyguların engellenmesi düş kırıklığına ve düşmanlığa yol açabilir. Farklılıklar ve bunların yol açtığı duygular görmezlikten gelinerek ortadan kalkmazlar. Bunlar yönetici ve örgüt için her zaman ortaya çıkabilecek potansiyel sorunlara dönüşür.

2.2.1.2.3. FARKLILIKLARI ÇATIŞMALARA 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, yönetici de 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 görece 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.

2.2.1.2.4. FARKLILIKLARI YARATICI KILMAK

Bu stratejide farklılıklar birbirlerine zıt olmaktan çok, birbirlerini zenginleştirici olarak görülür. Bu durumda "iki akıl" büyük olasılıkla tek başına bir akıldan daha iyi bir çözüm üretecektir. "İki akıl bir akıldan daha üstündür" yani "ortak akıl" anlayışı hâkimdir. Böylece sinerjik etki oluşturulmaktadır. Örneğin; aynı filin farklı kısımlarına dokunan altı kör adam bilgilerini bir araya getirselerd, fili daha doğru tasvir ederlerdi. Aynı şekilde, eğer farklı yönleri gören bireyler bir araya gelip elde ettikleri bilgileri birleştirebilirlerse, pek çok sorun açık ve tüm gerçekliğiyle görülebilir.

Bu strateji beraberinde bir takım zorluk ve tehlikeleri getirmektedir. Farklılıklardan yararlanmak zaman gerektirir. Genellikle karar almak tek bir kişi için (iki ya da daha fazla kişiye oranla) daha kolaydır. Üstelik hızlı karar almak gerektiğinde, eyleme geçmek için tartışmanın bir tarafını önemsememek daha kolay, daha pratik olabilir. Son olarak, problem çözme durumu özenle plânlanmadığında, ilgili bütün tarafları engelleyecek bir çatışma üretme riski her zaman vardır.

Farklılık stratejilerine paralel olarak yazında geliştirilmiş farklılık yönetim modellerinin incelenmesi de konunun sistematik açıdan ele alınmasını kolaylaştıracaktır. Özellikle yukarıda bahsedilen kültür modeliyle farklılık modellerinin uyumlulaştırılması uygulanan stratejinin başarısında önemli rol oynayacaktır.

2.2.1.3. FARKLILIK MODELLERİNİN BELİRLENMESİ

Farklılık yönetim modellerinin oluşturulmaya başlanmasında esasında yakın zamana kadar ayrımcılığın hukukî ve ahlâkî yönden yanlış olduğu anlayışıyla ilgi duyulmayan farklılıkların yönetimi konusunun günümüzde farklılığın örgütsel etkinliğin ve çalışanların moralinin artması vb. faydalarından hareketle, işletmeler için faydalı olacağı anlayışının gelişmesi etkili olmuştur.

Farklılık girişimlerinin büyük bölümünü bugüne kadar iki model yönlendirmiştir. Bu modeller, fark gözetmeme ve eşitlik modeli ile giriş ve yasallık modelidir. Fakat bu modellemelerden yeterli ölçüde verim alınamamış ve farklılıklardan beklenen yarar istenilen düzeyde gerçekleşmemiştir. Bu sebeple iki modeli de içine alan öğrenme ve etkinlik modeli geliştirilmiştir. Sonuç olarak araştırmacılar

örgütlerdeki farklı işgücünün nasıl yönetileceğini üç perspektifte incelemişlerdir:¹⁶⁰

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

Bu modellerin özelliklerinin, birbirlerinden ayrıldığı noktaların ortaya konması seçilecek olan farklılık stratejisi ve buna uygun kültür yapısının belirlenmesi açısından şüphesiz faydalı olacaktır.

2.2.1.3.1. FARK GÖZETMEME VE EŞİTLİK MODELİ

Bu model farklılığı anlamada baskın yöntem olmuştur. Farklılığa bu objektifle bakan liderler genellikle eşit olanaklar, adaletli davranma, eşit istihdam fırsatı konusundaki yasal düzenlemelere uygunluk üzerine odaklanmaktadırlar. Bu modelin temelinde yatan mantık şöyle ifade edilebilir:¹⁶¹

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

Kadınlara ve azınlıklara âdil istihdam olanakları sağlamayı amaçlayan olumlu ayrımcılık çabalarının dayandığı görüşleri andırmasına rağmen, fark gözetmeme ve eşitlik modeli, basit bir sayı kaygısını aşar. Bu felsefi yaklaşım çerçevesinde faaliyet gösteren şirketler özellikle kadrolarındaki kadınlar, beyaz olmayan insanlar vb. için yönlendirme ve meslekî geliştirme programları oluşturur ve diğer çalışanları da kültürel farklılıklara saygı göstermeleri için eğitirler. Bununla birlikte, bu modele göre, farklılıkta kaydedilen ilerleme, şirket koşullarının çalışanlara işlerini daha etkin bir şekilde yapmaları için kişisel özelliklerinden ve perspektiflerinden yararlanma olanağını

¹⁶⁰ Parshotam DASS ve Barbara PARKER, "Strategies For Managing Human Resuorces Diversity: From Resistance To Learning", The Academy Of Management Executive, 13,2, May, 1999, s.69

¹⁶¹ David A. THOMAS ve Robin J. ELY, "Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity", Harvard Business Review, September- October, 1996, s.81

ne ölçüde sağladığıyla değil, şirketin işe alma ve işte tutma hedeflerine ulaşma derecesiyle ölçülür. Denebilir ki kadrolar çeşitlenir, ama iş çeşitlenmez.

Fark gözetmeme ve eşitlik modelini farklı işgücü sayılarını artırmak için başarıyla kullanan örgütlerin yöneticileri, genellikle tüm çalışanlara âdil davranmayı benimseyen ve üst-ast emirlerini verecek otoriteye sahip kimselerdir. Bu tür örgütler, genellikle bürokratik bir anlayışa sahiptirler. Bireysel performansı izlemek, ölçmek ve ödüllendirmek için kontrol süreçleri kurmuşlardır. Bu örgütlerin davranış kodlarının belirgin ve açık olduğu ayrıca eşitlik gibi değerlerin yaygın bir şekilde işlendiği, kolaylıkla gözlenebilen kültürleri vardır.

Bu modeli uygulayan işletmeler demografik çeşitliliğin artmasına ve işletmede âdil davranış ilkelerinin oluşmasına yardımcı olur. Buna rağmen modelin işletmedeki farklı unsurları görmezlikten gelerek çalışanları aynı ırk, toplumsal cinsiyet ve milletten kabul etmesi modelin eleştiri noktası olmuştur.

Fark gözetmeme ve eşitlik modeli herkesin aynı olduğunda ısrar etmekle kalmaz, eşit davranmaya verdiği önem nedeniyle, aralarındaki ciddi farklılıkların önem kazanmaması için çalışanlara baskı yapar. Bu nedenle, iş tanımı konusundaki gerçek anlaşmazlıklar, bu modelin hakkaniyet merceğiyle bazen yanlış yorumlanır. Özellikle gerçek anlaşmazlıklar yoğun bir tartışmayla birlikte ortaya çıktığında. Örneğin, bir şirketin reklâm stratejisinin piyasadaki bütün etnik kesimlere uygun düşmediğinde ısrar eden bir kadın çalışan, modelin dayandığı asimilasyon kuralını ihlâl ettiğini hissedebilir. Üstelik görüşünü savunurken, şirketin ulaşmak istediği etnik grupla ilgili kişisel bilgisinden söz edecek olursa, kültürel farklılıklara aldırılmamakla övünen bir örgütte uygunsuz tutumlar taşıyan biri olarak algılanma riskiyle karşı karşıya kalabilecektir.

2.2.1.3.2. GİRİŞ VE YASALLIK MODELİ

Giriş ve yasallık modeli işletmenin rekabet gücünü arttırma amacıyla, özellikle 1980'li ve 1990'lı yılların rekabet ortamında geliştirilmiş bir modeldir. Fark gözetmeme ve eşitlik modelinin asimilasyonu, renge ve toplumsal cinsiyete karşı duyarsız konformizmi yüceltmesi gibi, giriş ve yasallık modeli de farklılıkların kabulüne ve yüceltilmesine dayanmaktadır. Giriş ve yasallık modelinin altında yatan anlayış şöyle ifade edilebilir:

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

Bu modelin hâkim olduğu işletmeler, işletmenin demografik yapısını hayatî önemdeki tüketici gruplarının demografik yapısına uydurmak suretiyle daha fazla çeşitlilik taşıyan bir müşteri çevresine erişmeye ve bu çevreyle ilişkide meşruluk kazanmaya yönelmişlerdir. Bazı durumlarda, bu yöndeki çabalar örgütsel farklılıkta önemli artışlara yol açmıştır. Örneğin, yatırım bankalarında belediye finans birimleri, belediye ve il yönetimlerinin tipik yapısı nedeniyle, şirket finans birimlerinin demografik çeşitliliğe yönelmesine yol açmıştır. Toplumsal cinsiyet, ırk ve diğer demografik farklılıklara dayalı piyasa dilimlemesi yöntemini uygulayan tüketici malları üreten birçok şirket genellikle her bir dilim için özel amaçlı pazarlama konumları da yaratmıştır. Bu nedenle, bu model, kadınlar ve beyaz olmayan insanlar için meslekî ve yönetsel açıdan yeni fırsatlar doğmasına yol açmıştır.¹⁶²

Bu tür örgütler genellikle tüketicilerin, müşterilerin veya emeğin hızla farklılaştığı bir iş çevresinde faaliyet göstermektedirler. Bu model, örgüte pazar odaklı bir motivasyon ve bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Fakat fark gözetmeme ve eşitlik modelinde olduğu gibi bu modelin de bazı sınırları vardır. Giriş ve yasallık modelini benimseyen örgütler, uygun pazarlar peşinde koşarken, bir örgütte farklılıkların önemini vurgulama çabasındadırlar. Fakat bunu yaparken, bu farklılıkların yapılan işi gerçekte nasıl etkilediğini hiç analiz etmezler. Fark gözetmeme ve eşitlik liderleri, uyumu koruyabilmek için aceleyle farklılıkları yok etmeye çalışırlar; giriş ve yasallık liderleri ise farklı yetenekleri örgüte çekerken, bu yeteneklerin neler olduğunu ve şirketin temel fonksiyonlarına nasıl uyum sağlayacağını anlamaya çalışmadan çok büyük bir acelelikle hareket ederler.¹⁶³

Modelin piyasa ortamında rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi güçlü bir yönü

¹⁶² David A. THOMAS ve Robin J. ELY, A.g.m, s.83

¹⁶³ Ayşe Aytül CENGİZ, A.g.m, s. 66

olarak görülmesine karşılık model bir takım dezavantajları da beraberinde getirmektedir:

□ İşletmeler bu model sayesinde uygun pazar bölümlerine yönelirler ve bu süreçte farklılıkların önemini vurgulama çabası içindedirler. Fakat bu çaba doğrultusunda bu farklılıkların işi nasıl etkilediği yönünde hiçbir analiz çalışması yapmazlar.

□ İşletmeler belli pazar bölümlerinde farklılaşmışlardır. Bu amaçla, uygun farklı nitelikteki çalışanları bu bölümlerde çalıştırmaktadırlar. Bu pazar bölümlerinin zayıflaması şüphesiz çalışanlar için bir risk faktörüdür.

□ Farklı bölümde çalıştırılmak üzere alınan çalışanlar kariyerleri açısından güvensiz bir ortamda kendilerini hissedebilirler. Bu da onların motivasyonlarını ve işteki verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir.

2.2.1.3.3. ÖĞRENME VE ETKİNLİK MODELİ

Fark gözetmeme ve eşitlik modeli "benzeşme" teması üstüne kurulmuştur. Modelin amacı, üyelerin birbirine tamamen benzerlermiş gibi davrandığı bir işgücü yaratmaktır. Giriş ve yasallık modeli tamamen farklı bir kavram üzerine yoğunlaşır. Bu kavram, farklı kişileri demografik özelliklerinin uyum gösterdiği önemli kurum ve pazarlara yerleştirme amacıyla olan farklılaşmadır. Öğrenme ve etkinlik modeli ise, diğer iki modelin tersine "birleşme" teması üzerinde durur. Her iki modelin de özelliklerini içine alır. Eşitlik modelinde olduğu gibi, tüm bireyleri için fırsat eşitliği ilkesini benimser ve giriş modelinde olduğu gibi, kişiler arası farklılıkları kabul eder ve bu farklılıkları önemser. Farklılıkları yönetme konusunda ortaya çıkan bu yeni model sayesinde, örgütler, çalışanlar arasındaki farklılıkları içselleştirir ve bu sayede örgüt yeni şeyler öğrenir ve gelişir. Bu modelin tamamıyla uygulandığı örgütlerde çalışanlar, "hepimiz farklılıklarımızla birlikte (farklılıklarımıza rağmen değil), aynı takımdayız" görüşünü benimserler. Dolayısıyla öğrenme ve etkinlik modeli çalışanların farklılıklarını örgüte taşımalarına olanak tanımakta, örgütsel değişime olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Farklılık bastırılması gereken bir unsur değil, örgütle uyumlu hale getirilmesi gereken bir katma değer olarak görülmektedir.

Sonuç olarak; Tablo-5'te genel hatlarıyla belirtildiği üzere modellerin birbirinden ayrıldığı noktalar bulunmaktadır. Fark gözetmeme ve eşitlik modelinin amacının, çalışanlarının birbirlerine aynı şekilde davrandığı demografik yönden temsili bir nitelik taşıyan bir işgücü sağlamak olduğu, asimilasyon teması içinde oluşmasına karşılık, giriş ve yasallık modelinin buna hemen hemen karşıt bir kavram olan farklılaşma çevresinde varlık kazandığı söylenebilir. Bu modelle güdülen amaç, farklı insanları işe yerleştirirken, bu insanların demografik özelliklerinin müşteri çevresinin ve piyasaların demografik özelliklerine uygun düşmesini sağlamaktır. Öğrenme ve etkinlik modeli ise, diğer iki modelin tersine bütünleşme kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır. Asimilasyon, aynılığın gözetilmesinde aşırıya kaçır. Farklılaşma ise, tersi yönde aşırılık gösterir. Farklılıkların yönetimiyle ilgili bu son model diğer iki modelden üstün yönler taşımaktadır.¹⁶⁴ Bu model sayesinde işletmeye katkıda bulunabilecek her türlü farklılıklar dikkate alınır ve böylece sinerjik etki oluşturulmaya çalışılır. Sinerjinin özü ise farklılıklara değer vermektir. Toplumsal açıdan insanlar arasında, örgütsel açıdan da çalışanlar arasındaki zihinsel, duygusal ve psikolojik farklılıklara değer vermenin anahtarı da, herkesin dünyayı, olduğu gibi değil, kendilerinin olduğu gibi gördüğünü kavramaktır.¹⁶⁵

Günümüzde her üç modelin uygulandığı işletmelere rastlanılabilmektedir. Önceki sayılan iki modellemenin (Fark gözetmeme ve eşitlik modeli - Giriş ve yasallık modeli) günümüzün rekabet ortamında yetersiz kaldıkları ve örgütlerdeki farklılıkları etkili bir şekilde iş süreçlerine yansıtamadıkları da bilinen bir başka gerçek olduğuna göre, örgütler açısından öğrenme ve etkinlik modelinin uygulanması stratejik açıdan faydalı bir yaklaşım olmaktadır.

¹⁶⁴ David A. THOMAS ve Robin J. ELY, A.g.m, s.139

¹⁶⁵ Stephen R. COVEY, Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, Varlık Yayınları, Çev: Gönül SUVEREN ve Osman DENİZTEKİN, 7. Basım, Ağustos, İstanbul, 1998, s.295

Tablo 5 - Farklılık Yönetim Modelleri

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

Farklılıkların yönetimi açısından öğrenme ve etkinlik modeline geçilmesi aşağıdaki önkoşulların sağlanmasına bağlıdır:¹⁶⁶

- Lider kadrosu, farklılık taşıyan işgücünün farklı çalışma perspektifleri ve yaklaşımları içereceğini anlamalı, görüş ve kavrayış çeşitliliğine gerçekten değer vermelidir.

¹⁶⁶ Michael E. PHELPS, Understanding and Managing Diversity The Personal Challenge For Leaders, A Research Department Air Command and Staff College, March, 1997, s.16-17

▪ Lider kadrosu, farklı perspektiflerin dile getirilmesinin örgütün önüne çıkaracağı öğrenme fırsatlarını ve zorlukları görmeli, öğrenme ve etkinlik modeline ulaşma sürecinde azimli davranmalıdır.

▪ Örgüt kültürü işletmede herkese yönelik olarak yüksek performans standartları beklentisi yaratmalıdır. Böyle bir kültür bazı çalışanlardan diğerlerine göre daha düşük performans beklemez. Bazı kuruluşlar farklı işgücünden (kadınlar vb.) daha düşük bir performans bekler; genellikle kendi kendini gerçekleştiren bir kehanete dönüşen olumsuz bir varsayımdır. Öğrenme ve etkinlik modeline geçilmesi için, bir örgütün, çalışanlarının tümünün eksiksiz bir şekilde katkıda bulunabileceğine ve bulunması gerektiğine inanması gerekir.

▪ Örgüt kültürü kişisel gelişmeyi harekete geçirmelidir. Böyle bir kültür insanlardaki yararlı bilgi ve beceri yelpazesinin tümünü ortaya çıkarır. Bunu, insanların serpilip gelişmesini sağlayan özenli iş tasarımıyla, eğitim ve öğretim programlarıyla sağlar.

▪ Örgüt kültürü açıklığı özendirilmelidir. Böyle bir kültür insanlara tartışmada yüksek bir hoşgörü aşılar ve işle ilgili konularda yapıcı fikir ayrılıklarını destekler.

▪ Kültür çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlamalıdır. Bu önkoşul gerçekleşirse, çalışanlar kendilerini örgüte bağlı ve yetkilendirilmiş hissederler ve bu nedenle, beceri ve deneyim birikimlerini iş performanslarını artıracak yeni bir yaklaşımla hayata geçirmede kendilerini rahat hissederler.

▪ Örgütün iyi ifade edilmiş ve yaygın bir şekilde kavranmış bir misyonu olmalıdır. Böyle bir misyon örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı şey konusunda insanların kafasının net olmasını sağlar. Bu, kadroların işle ilgili olarak önereceği değişimler konusundaki tartışmaları temellendirir ve yönlendirir. Örgütün misyonu konusunda kafaların net olması, çalışma farklılıkları konusundaki tartışmaların insanların perspektiflerinin, geçerliğiyle ilgili tartışmalara dönüşmesini önler. Açık bir biçimde ifade edilmiş bir misyon, tartışmaların hedeflerin gerçekleşmesi üzerinde yoğunlaşmasına yol açan bir odak noktası sağlar.

▪ Örgütün bürokratik olmayan, nispeten eşitlikçi bir yapısı olmalıdır. Fikir

alışverişinin gelişmesini sağlayan ve yerleşik iş anlayışının—önemli deneyim birikimine sahip her çalışan tarafından—yapıcı bir biçimde sorgulanmasını hoşgörüle karşılayan bir yapıya sahip olmak önemlidir. Bürokratik kuruluşlardaki geleceğe yönelik düşünen liderler bir yandan kuruluşun verimlilik artırıcı kontrol sistemlerini ve komuta zincirini korurken diğer yandan da klâsik bürokratik modelin değişime direnen zihniyetini yeniden biçimlendirmenin yollarını bulmalıdırlar. Söz konusu liderlerin bürokrasinin yaratıcı öğelerini (iş yaptırma yeteneğini) bürokrasinin sakatlayıcı öğelerinden (denemeye direnç yaratan öğelerden) ayırması gerekmektedir.

Farklılık stratejileri ve modelleri ile örgüt kültürü sınıflandırmaları yukarıda belirtilmiştir. Dört temel farklılık stratejisi ve dört kültür tipinin hangilerinin seçileceği sonraki aşamalarda belirlenecektir.

2.2.2. KÜLTÜRÜ ŞEKİLLENDİRME

Örgütün kültürel yapısının analiz edilme sürecinde farklılıkların yönetimi açısından stratejik öneme sahip diğer bir aşama da örgüt kültürünün şekillendirilmesidir. Bu aşamada amaç, seçilen farklılık stratejisiyle uyumlu bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır.

Örgüt kültürünün seçilecek stratejiye uygun olarak oluşturulması için her şeyden önce mevcut kültür ile ideal kültürün çok iyi biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt üyelerinin paylaştığı ortak değer, norm ve inançların belirlenmesi kadar, uygulanmak istenilen stratejinin gerektirdiği ortak değer, norm ve inançların da belirlenmesi önem taşımaktadır.

Farklılıkların etkin şekilde yönetiminde uyumlulaştırma sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreçte örgütün sahip olduğu kültür yapısı önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, toplumsal hayatta insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen temel kavramlar olan dayanışma ve sosyalleşmenin yüksek olması bir zorunluluktur. Sosyalizasyon, işe yeni girenlerin örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü, kurumsal değerlerin ve davranış kurallarının öğrenilmesi, takım halinde çalışma anlayışı, sosyal ilişki düzeyinin geliştirilmesi vb. alanlarda kendini nasıl gerçekleştirebileceklerini

öğrenmelerinde etkili olmaktadır.¹⁶⁷ Dayanışmanın odağında ise duygusal ilişkilerin ötesinde ortak görevler, müşterek ilgi alanları ve açıkça kavranmış paylaşılan hedefler bulunmaktadır.

Farklılıkların etkin yönetimi açısından ideal kültür yapısı yüksek derecede sosyalleşme ve dayanışmanın olduğu topluluksal örgüt kültürüdür. Bu kültürde hedeflerin belirlenmesinde ve sonuca ulaşmada tüm çalışanların görüşleri alınır ve ortak fikir birliği sağlanır. Çalışanların kendilerini işyerinde yaşıyormuş gibi hissederek ve bu durum onlar için birer mutluluk kaynağıdır. İş dışında sık sık bir araya gelirler. Yönetim tarafından desteklenen işbirliğinden dolayı her çalışan çıkar gözetmeksizin birbirinin mutlu olması için çalışır. Farklılıklara değer verilir ve örgüte bir katma değer olarak yansıtılır. Topluluksal kültürlerde farklılıklar birer zenginlik kaynağıdır. Yüksek düzeyde dayanışma ve sosyalleşmenin olması örgütsel bağlılığı arttırmakta, bu durum da örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır.

Topluluksal kültürün en önemli getirilerinden biri şüphesiz örgütsel yaratıcılığı arttırmasıdır. Farklılıkların yönetiminin amacı da esasında öğrenme ve etkinlik modelinde de açıkça öngörüldüğü üzere farklılıkları örgüte bir katma değer olarak yansıtmaktır. Bu süreçte en uygun strateji “farklılıkları yaratıcı kılmak” olacaktır. Örgütün bu stratejiyi uygulayabilmek için öğrenme ve etkinlik modeline uygun bir örgüt yapısına sahip olmasının topluluksal kültüre uyum açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Çünkü öğrenme ve etkinlik modeli, çalışanların tümünün örgüte katkıda bulunmasını, bireylerin yaratıcı yönlerinin geliştirilmesini ve kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlamayı hedeflemektedir. Bütün bunlar esasında yüksek dayanışmanın ve sosyalleşmenin olduğu topluluksal kültür yapısını işaret etmektedir. Böylece örgütteki farklılıklar birbirine zıt olmaktan çok, birbirlerini zenginleştirici olarak görülecek ve topluluksal kültür de bunu destekleyecektir.

2.2.3. KÜLTÜRÜN GÖZLEMLENMESİ

Örgüt kültürünün şekillendirilmesini kültürün gözlemlenmesi aşaması takip etmektedir. Kültürün gözlemlenmesinde örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi açısından taşıdığı önemin işletmenin çalışanları tarafından fark edilmesi ve

¹⁶⁷ Don HELLRIEGEL v.dğr. Organizational Behavior, 7.Edition, West Publishing Co.,USA, 1995, s.485

kabullenilmesi hedeflenmektedir. Böylece mevcut örgüt kültürü tipi ile izlenecek farklılık stratejisi doğrultusunda ideal örgüt kültürü tipinin karşılaştırılması ve bundan sonraki gerekli değişikliklerin yapılması sağlanmış olur.

Yazında kültür değişiminin en iyi yolu konusunda uzlaşma sağlanılmamakla beraber istenilen değişimi sağlayabilmek için takip edilecek temel aşamaları aşağıdaki ana başlıklarda toplanabilir:¹⁶⁸

- Örgüt geleceğinin açık bir vizyonunun ifade edilmesi ve ona ulaştırılacak örgüt kültürünün tanımlanması;
- Üst yönetimin desteğinin sağlanması;
- Üst yöneticiler tarafından çalışanlar için arzu ettikleri değerleri, beklentileri ve davranış biçimlerini içeren yeni bir kültürün belirlenmesi;
- Örgütsel yapıda, insan kaynakları sisteminde, yönetim tarzı ve uygulamalarında kültürel değişime destekleyecek değişikliklerin yapılması. Topluluksal bir kültür oluşturmak için, yöneticiler çalışanların karar alma sürecine katılımlarını teşvik etmeli, değerlendirme ve ödüllendirmeyi bu kritere göre gerçekleştirmelidir.
- Yeni alınacak personelin bu yeni kültüre uyum sağlayacak şekilde seçimi ve sosyalleştirilmesi gerekmektedir. Mevcut personelden uyum sağlayamayanlar eğitilmeli veya işlerine son verilmelidir.

Burada belirtilmesi gereken diğer bir önemli nokta da özellikle topluluksal kültüre geçişin oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyet olmasıdır. Bu durum dayanışma ve sosyalleşmeyi aynı anda artırmayı öngörür.

Dayanışmanın artırılması için yapılması gerekenler aşağıdaki ana başlıklarda toplanabilir:¹⁶⁹

- Ortak bir amaç ve bir aciliyet duygusunun oluşturulması gerekir. Bunun başarılması için örgütün ortak hedeflerini keşfetme ve belirleme süreci içinden geçmesi gerekir. Dayanışmanın en büyük yön vericisi, hedefler, değer yargıları ve amaçlar

¹⁶⁸ J.R. GORDON, Organizational Behavior, 5.Edition, Prentice-Hall, USA, 1996, s.482–483

¹⁶⁹ Rob GOFFEE ve Gareth JONES, A.g.k, s.241–245

hakkındaki açıklıktır. Bunu perçinlemek demekse, açıklığın herkese ulaştığından ve herkesçe paylaşıldığından emin olmak demektir.

- Tüm çalışanların rakiplerden haberdar olması sağlanmalıdır. Bu amaçla rakip alârmı bültenleri ve elektronik postalar aracılığıyla, rakiplerinin en son hamleleri, ürünleri ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olunabilir. Bu tedirginlik, dayanışmayı arttırıcı bir rol oynayabilir.

- Rahatlığa yer vermeyecek mekanizmalar geliştirilmelidir. Bu mekanizmalar, dayanışma olgusunu geliştirir; çünkü çalışanların dikkatlerini örgütün güçlü ve zayıf noktalarına çeker. Çalışanların zihinlerini politikayla değil, stratejiyle meşgul etmelerini sağlar. İçedönük değil, dışadönük bir yoğunlaşma yaşatır. Bunlardan ötürü de çalışanları, rekabetçi gerçeklere karşı uyanık tutar.

- Eylemlerin sonuçlara bağlanması gerekir. Yüksek düzeyli dayanışma içeren örgüt kültürlerinde çalışanlar neyi, neden yapacaklarını bilirler. Açık ve net olarak görev tanımları yapılmıştır ve ödüllendirme sistemiyle desteklenmektedir.

- Eylem sorumluluğu talebinde bulunulması gerekir. Düşük düzeyli dayanışma olan örgütlerde çalışanlar politikalar konusunda genellikle uzlaşamazlar. Yüksek düzeyli dayanışma olan kültürlerde ise çoğu konuda uzlaşma sağlanmıştır. Çalışanlar açık ve net olarak geleceği görmektedirler. Üst yönetimde bu konuda çalışanlarına destek vermektedir.

Sosyalleşmenin arttırılması ise belli adımların yerine getirilmesine bağlıdır:¹⁷⁰

Adım 1: Giriş seviyesindeki elemanların seçimi

Bu sürecin ilk adımı işe uygun elemanların doğru seçimidir. Önceden belirlenen prosedürlere bağlı kalınarak istenen performans seviyesini yakalayabilecek elemanlar seçilmeye çalışılır. Burada özel eğitilmiş kişiler tarafından yapılan mülâkatlar sonunda adayların, kişilikleri ve kişisel değerlerinin örgüt kültürüne uyup uymayacağı anlaşılmaya çalışılır.

¹⁷⁰ Fred LUTHANS, Organizational Behavior, 6.Edition, McGraw-Hill, Singapore, 1992, s.570–573

Adım 2: İşe yerleştirme

İkinci adım işle ilgilidir. Yeni personel seçimi yapıldıktan sonra, bu kişilere bir takım önceden plânlanmış deneyimler yaşatılır ve böylece bu kişilerin örgütün değerlerini ve normlarını kabul edip edemeyecekleri anlaşılmasına çalışılır. Örneğin; güçlü kültürü olan bir örgüt yeni çalışanlarını yapabileceklerinden daha fazla iş vermek yoluyla onları deneyebilir. Bu deneyimlerin amacı yeni gelene ne kadar iyi olursa olsun bu örgüt içinde daha hiçbir şey olduğunu anlatmaya çalışmaktır. Böylece bu kişiler zamanla çalışma arkadaşlarına daha fazla yakınlaşmaya başlayacaklardır.

Adım 3: İşte ustalaşma

Bu adımda kültür şokunu atlatan çalışanların işinde ustalaşması hedeflenir. Bu amaçla iyi bir şekilde plânlanmış iş başı ve iş dışı eğitim programları uygulanabilir. Örneğin; IBM şirketi, pazarlama bölümündeki çalışanlarını altı yıl süren bir eğitim programa tabi tutmaktadır. Kişi, kariyer yolunda ilerledikçe performansı değerlendirilmekte ve gereken zamanlarda ek sorumluluklar verilmektedir.

Adım 4: Performansın ölçülmesi ve ödüllendirilmesi

Bu adımda yapılan çalışmalar değerlendirilir ve bireysel performansı yüksek olanlar ödüllendirilir. Belirli kritik başarı faktörleri belirlenerek özellikle bunlara bakılır. Örneğin; Procter&Gamble uluslararası bir şirkettir ve bu şirkette hacmi ve kârı yükseltme ve işteki tatmini ve verimliliği arttıracak değişiklikler yapma, olmak üzere üç faktör önemlidir. Buna karşılık ödüllendirme dışında bir de örgütsel değerlere aykırı davranışta bulunan veya yanlış yapan kişilere cezalar verilir.

Adım 5: Önemli değerlere bağlılık

Bu adımda en önemli unsur örgütün önemli saydığı değerlere çalışanların bağlılığı esastır. Bu değerlerin tanımlanması yardımıyla kişiler örgüt üyesi olmakla yaptıkları kişisel fedakârlıklarını daha iyi uzlaştırırlar. Bu şekilde örgüte güvenmeyi öğrenirler. İş içinde katlanılması gereken uzun çalışma saatleri, fazla mesai yapılan hafta sonları, üst yönetimin davranışları, âdil olmayan eleştiriler, atamalar ve rotasyonlar olabilir. Bu değerler sayesinde bu tür olguların üstesinden gelebilmek için

daha insancıl değerler olan topluma daha iyi ürün ve hizmetlerle hizmet etmek ön plâna çıkmaktadır.

Adım 6: Hikâye ve gelenekleri güçlendirmek

Bu adımda hikâye ve gelenekler güçlendirilir. Hikâyelerin sürekli gündemde tutulması örgüt kültürünü sürekli hatırlatmak ve işlerin nasıl yapıldığı hakkında bilgi vermek açısından önemlidir.

Bu gibi kavramlar sayesinde örgüte yeni gelenlere ahlâkî değerlerin her zaman daha önemli olduğu veya müşteri memnuniyeti için her şeyin yapılması gerektiği gibi dersler verilmeye çalışılır.

Adım 7: Tanıtmak ve yükselmek

Bu son adımda yüksek performans gösteren ve diğer çalışanlar için rol modeli olabilecek bireyler tanıtılır ve ödüllendirilir. Diğer çalışanların bu kişileri modellemesi istenir.

Sosyalleşmenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi çalışanların iş tatminini, performansını ve örgütsel bağlılık düzeyini artırır. Çalışanlar kendi kişilik ve bilgilerini örgüte uygun hale getirirler.¹⁷¹

Bu süreçte denetim mekanizmasının geliştirilmesi de şüphesiz bir başka noktadır. Özellikle örgüt kültürünün gözlemlenmesine paralel olarak uygulanan farklılık stratejisinin de sürekli kontrol edilmesi, uygulamaların başarısı açısından son derece önemlidir.

2.2.4. KÜLTÜREL SİNERJİ OLUŞTURULMASI

Kültürel sinerjinin oluşturulması öncelikli olarak örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi açısından taşıdığı önemin fark edilmesine ve farklılık stratejileri ile uyumlulaştırılmasına bağlıdır. Esasında farklılıkları yaratıcı kılmada ve uyumlaştırma sürecinde dayanışma ve sosyalleşmenin yüksek olduğu topluluksal kültürün, diğer kültür tiplerine oranla daha faydalı olacağını düşünülmektedir. Bunun bir başka nedeni de topluluksal kültürün bir örgütte çalışanlar arasında ortak değer, norm ve inançların

¹⁷¹ Debra L.NELSON ve James C. QUICK, Organizational Behavior, West Publishing Co., USA, 1994, s.502

benimsenmesi ve bunların iç tutarlılığının sağlanması sonucunda ortaya çıkan güçlü bir örgüt kültürü modeli oluşturmaktadır. Bu model, örgütün net biçimde ifade edilen ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerleri tarafından karakterize edilmektedir. Bu temel değerlerin çalışanlar tarafından kabul edilebilirlik derecesinin yüksek, önem dereceleri üzerinde uzlaşma sağlanması ve içselleştirilmesi, örgütün kültürünü o oranda güçlü kılmaktadır.¹⁷²

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta ise, çalışanların ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışılarak zaman kaybedilebilir. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen farklılık stratejisini yürütme aşamasında, güçlü kültüre sahip örgüte kıyasla, örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde hızla hareket edemedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.¹⁷³

Örgütteki farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi için çalışanların davranışları üzerinde daha fazla etkiye sahip güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece örgütte temel değerlerin güçlü olması ve bu değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılması sağlanmış olur. Bu durum farklılıklardan kaynaklanan sorunları da büyük ölçüde hafifletecektir.

Bununla beraber yazında, kuvvetli bir örgüt kültürünün örgütte uyumsuzluğa yol açabileceği ve örgütteki değişimlere engel olabileceği yönünde riskler taşıdığına ilişkin yaklaşımlar bulunmaktadır.¹⁷⁴

Farklılıkların yönetimi, tüm çalışanların farklılıklarını bir katma değer olarak örgüte yansıtılmasını öngören politikalar geliştirilmesini hedeflemektedir. Bu bağlamda örgütün temel değerleri konusunda çalışanların uzlaşmaları ve içselleştirmeleri ne ölçüde yüksek olursa farklılık politikaları da o ölçüde başarılı olur. Çünkü uygulama

¹⁷² Stephen P. ROBBINS, Organization Theory: Structure, Design and Applications, Prentice-Hall, 1987, s.442

¹⁷³ Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.166

¹⁷⁴ Michel DARBELET v.dğr, Nations Fundamentales De Gestion D'Entreprise (Organization, Fonctions et Strategies), Editions Foucher, Paris, 1998, s.227

bölümünde test edileceği üzere, çalışanların farklılık algılaması ile örgüt kültürü algılaması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Teorik açıdan farklılıklar ayırıcı, örgüt kültürü ise bütünleştirici bir kavram gibi görülmekte iken başarılı bir uyumlulaştırma süreci ile sinerjik etki oluşturulabilir. Kültürel sinerjinin özünde farklı değerlere, normlara, inançlara sahip olan bireylerin bu farklılıklarını örgütün ortak değerleri etrafında birleştirmeleri bulunmaktadır.

Örgütlerin farklılığın değerini anlayabilmeleri için farklılığın onlara ne getireceğini kavramaları gerekmektedir. Ayrıca farklılıkları yönetmenin kültürü, kişileri ve yönetim biçimlerini tekrar sorgulamak anlamına geldiğini de unutmamalıdır.¹⁷⁵ Kültürlerini işbirlikçi bir yapıya dönüştürmeyi hedefleyen örgütler bunu ancak performans hedeflerini yakalamak için gereken beceri ve kabiliyetlerle donanmış işgücü farklılığını değerlendirecek politikalar geliştirerek ve farklılıkları koruyarak sağlayabilirler.¹⁷⁶ Dolayısıyla, farklılıkları yönetebilmenin en önemli koşulu örgüt iklim ve kültür yapısının keşfedilmesidir. Farklılıkların yönetiminin başarısı ise dil, kültür, yaş, cinsiyet, etnik ayrımcılık, din, kabiliyetler yani bir kişiyi diğerinden ayırt eden tüm farklılıklara anlayış gösterilmesine, tüm çalışanların bir birey olarak kabul edilmesine bağlıdır.¹⁷⁷

Sonuç olarak; İşletmelerde farklılıkların yönetimi uygulamalarının başlatılabilmesi ve gelişmiş bir örgüt kültürünün oluşturulması için aşağıda belirtilen hususların faydalı olabileceği düşünülmektedir:

- Üst yönetimin bilinçlendirilmesi ve desteğinin alınması gerekmektedir.
- Örgütsel iletişim kanalları açık tutulmalı ve çalışanlara farklılıkların yönetimi konusunda düzenli olarak uygulamaya yönelik eğitimler verilmelidir.
- Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve özellikle Japonya’da farklılıkların yönetimi konusunda işletmelerde aktif olan birim; “farklılık ofisleri”dir. Farklılık ofisleri’nin kurulma nedenleri ve hedefleri arasında, her pozisyonda “eşitliği” sağlama

¹⁷⁵ Christopher Anne EASLEY, “Developing Valuing and Managing Diversity in The New Millenium”, Organization Development Journal, 19;4, Winter 2001, s.40–42

¹⁷⁶ Clarence Da Gama PINTO v.dğr, Diversity Management: Benefit, Challenges And Strategies, Department of Immigration and Multicultural Affairs, October, 2000, s.29

¹⁷⁷ Daryl GATHERS, “Diversity Management: An Imperative For Healthcare Organizations”, Hospital Topics, 81, 3, Summer, 2003, s.15

bulunmaktadır. Farklılık ofislerinin konumlanması genellikle farklılıkların yönetiminin inisiyatiflerine bağlıdır. Japon firmalarında, farklılıkların yönetimi inisiyatifi, insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonudur.¹⁷⁸ Türkiye’de de eşitlik konusundaki yasal gereksinimleri uygulayabilmek için, farklılıkların yönetimi ofislerine ihtiyaç vardır. Geleneksel işgücü yapısı ile yeni işgücü yapısı arasında, günümüzde çok büyük farklılıklar oluşmuştur. Eşitlik konusundaki talepler ve baskılar, insan kaynaklarının etkin kullanımı sonucunda verimliliğe dönüşmektedir.

- Farklılıklardan en yüksek oranda verim alınabilmesi için dayanışma ve sosyalleşmenin yüksek olduğu topluluksal bir örgüt kültürü hedeflenmelidir. Böylece farklılıklar örgüte bir katma değer olarak yansıtılabilir.

- Çalışanlar için her türlü ayrımcılığa karşı etkili bir denetim mekanizması geliştirilmelidir. Çoğu çalışan işten uzaklaştırılacağı korkusuyla kendisine yapılan bu tür haksız uygulamalarda sessiz kalmakta yasal haklarını arayamamaktadır. Dolayısıyla yasal düzenlemeler yetersiz kalmakta fırsat eşitliği sağlanamamaktadır.

- Türkiye’de aktif olarak faaliyette bulunan üniversiteler, dernekler, ticaret odaları vb. kuruluşların farklılıkların yönetimi konusuna ilgi göstermeleri ve konuyu gündeme getirmeleri sağlanmalıdır.

¹⁷⁸ Mustafa ÖZBİLGİN v.dğr, “Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Şirket Örnekleri”, 14. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum, 2006, s.37–38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN TEKSTİL VE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ANALİZE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu uygulama çalışması, ağırlıklı olarak Bursa'da bulunan otomobil ve tekstil sektörüne bağlı işletmelerde çalışanların farklılıklara ve örgüt kültürüne ilişkin algılamalarını incelemeyi konu almaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma, işletmelerin hangi örgüt kültürü özelliğini gösterdiğinin ortaya çıkarılmasını, birey, grup ve örgüt boyutlarındaki farklılıkların incelenerek çalışanların farklılıklara yönelik tutumlarını, farklılık iklimini ve algılamasını, devamında örgüt kültürü ile farklılık algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçülmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmada öncelikli olarak çalışanların işletmelerindeki farklılık iklimi ve algılaması, sonrasında ise, çalışanların örgüt kültürünü algılamasına yönelik ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma aşağıda sıralanan hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir:

H₁: Çalışanların Örgüt Kültürü ile ilgili algılamaları ile işletmedeki farklılıklarla ilgili algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. (Ana Hipotez)

H₂: Çalışanların farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H₃: Çalışanların işletmedeki farklılıklara ilişkin algılamaları ile pozisyon değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₄: Çalışanların işletmedeki farklılıklara ilişkin algılamaları ile sektör değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₅: Cinsiyet değişkeni ile çalışanların farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₆: Çalışanların medenî durumları ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H₇: Çalışanların yaşları ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₈: Çalışanların eğitim düzeyleri ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₉: Çalışanların mesleklerindeki çalışma süreleri ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₀: Çalışanların şu anki çalışma süresi ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₁: İşletmelerdeki alışan sayısı ile çalışanların farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₂: Çalışanların, “**Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.**” görüşüne katılım düzeyi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₃: Çalışanların, “**Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.**” görüşüne katılım düzeyi, yönetim pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁₄: Çalışanların, “**Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum.**” görüşüne katılım düzeyi, öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₅: Çalışanların, “**Yöneticilerim, farklılık veya pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.**” görüşüne katılım düzeyi buldukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₆: Çalışanların, “**Bu iş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.**” görüşüne katılım düzeyi, pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₇: Çalışanların, “Yönetim değişime stratejilerine açık destek verir.” görüşüne katılım düzeyi, sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın ana kütlesi, Bursa ilinde faaliyet gösteren tekstil ve otomotiv sektöründeki üretim işletmelerinden oluşmaktadır.

Örnekleme, ana kütlede basit rassal örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırmaya tekstil sektöründen 190 çalışan, otomotiv sektöründen 160 çalışan katılmıştır. Araştırmaya 133 beyaz yakalı, 217 mavi yakalı çalışan katılmıştır. İşletmelerin çoğu dış pazarda faaliyet göstermektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma Türkiye genelinde değil, Bursa ilinde faaliyet gösteren tekstil ve otomotiv sektörlerindeki işletmelerde uygulanmıştır.

Araştırmada en önemli sınırlılık çalışanların, farklılık ve örgüt kültürüne ilişkin algılamalarını ölçebilmenin oldukça güç olmasıdır. Şüphesiz bu sınırlamada farklılık ve örgüt kültürü kavramlarının soyut kavramlar olması önemli rol oynamaktadır.

Bireylerin toplum tarafından beğenilme ve kabul görme arzusu onları gerçek hisleri ve tutumları yerine toplumsal ve/veya kurumsal beklentilere uygun olan tutumları ifade etmeye yöneltmektedir. Bu eğilim araştırma bulgularının doğruluk derecesini olumsuz yönde etkilediği de kabul edilen bir başka gerçektir.¹⁷⁹

Anket formları, tekstil ve otomotiv sektöründeki işletmelere, yüz yüze görüşme, faks ve elektronik posta yoluyla gönderilmiş, ancak faks ve elektronik posta yoluyla gönderilen anket formlarında geri bildirim istenilen düzeyde gerçekleşmemiştir. Bazı işletmelerde anket sorularının içeriği nedeniyle yöneticilerin ve çalışanların şüpheli yaklaşımında bulunmaları, çalışanların yoğun bir çalışma ortamının olması gibi kısıtlayıcı faktörler nedeniyle, yalnızca gönüllü olarak ankete katılan 350 kişiden veri toplanmıştır.

¹⁷⁹ Filiz Eren BÖLÜKTEPE, İşletmelerde İş Etiğinin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2001, s.118–119

3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Araştırma ağırlıklı olarak Bursa ilinde tekstil ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmelerinde 133 beyaz yakalı, 217 mavi yakalı çalışan tarafından cevaplandırılan anket çalışmasına dayanmaktadır. Anketin veri toplama aşaması Ocak 2007 ile Nisan 2007 arasında geçen bir zaman dilimi içinde tamamlanmıştır.

Bu araştırmada kullanılan anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, ankete katılanların profiline ilişkin 11 soru yer almıştır. İkinci bölümde çalışanların hangi unsurları farklılık olarak gördükleri, ekip çalışmalarında ve sosyal yaşamlarında hangi farklılık elemanlarına önem verdikleri, farklılık içeren ekiplerde, avantaj ve dezavantajları ile homojen ekiplerdeki avantaj ve dezavantajların neler olduğunu ölçmeye yönelik 6 açık uçlu soru sorulmuştur.¹⁸⁰ 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 toplam 15 sorudan oluşmaktadır.¹⁸¹ Ölçekteki ifadeler cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargıları ne derecede tasvip edip etmediğini tespit etmede kullanılan¹⁸² 5'li Likert ölçeğinde olup, 1 (hiç/kesinlikle katılmıyorum) den 5'e (daima/kesinlikle katılıyorum) doğru sıralanmıştır. Analiz aşamasında skala farklılığından dolayı 10 soru (7–16) farklılık algılaması 1, 5 soru (26–30) farklılık algılaması 2 olarak değerlendirilmiştir. Her iki farklılık algısında da ortalama kullanıldığından soru sayısının 5 veya 10 olması sorun yaratmayacaktır. Dördüncü bölümde çalışanların örgüt kültürü algılamasını ölçmeye yönelik 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak geliştirilmiş 9 soru (17–25) bulunmaktadır.¹⁸³

¹⁸⁰ Melek TÜZ ve Murat GÜMÜŞ, A.g.m, s.6

¹⁸¹Robert BEAN, v.dğr., “Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management”, Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs(DIMA) and Australian Centre for International Business(ACI), 2001, Erişim: <http://wff2.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse/ducs/using.pdf>.

¹⁸² Yalçın KARAGÖZ ve Süleyman EKİNCİ, “Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, Isparta, 2001, s.39

¹⁸³Richard DAFT, Management, Third Edition, The Dryden Pres, Florida - USA, 1993, s.125–127

3.6. DEĞERLENDİRME METODOLOJİSİ

Elde edilen verilerin SPSS 13.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiş, tabloların oluşturulmasında Microsoft Excel programından yararlanılmıştır.

İlk aşamada ankete cevap veren firmaların ölçeği, sektörel dağılımları, çalışan sayısı, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medenî durum, mesleğinde ve şu anki çalışma süresi bakımından genel profilleri çıkarılmıştır.

Analiz aşamasında; çalışanların örgütteki farklılıklara ve örgüt kültürüne yönelik algılamalarına ilişkin ölçekli sorulara verilen yanıtlar puanlamaya tabi tutularak, güvenilirlik analizi yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) yüksek çıkmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılık katsayısı tüm test için (0,855) olarak hesaplanmıştır.

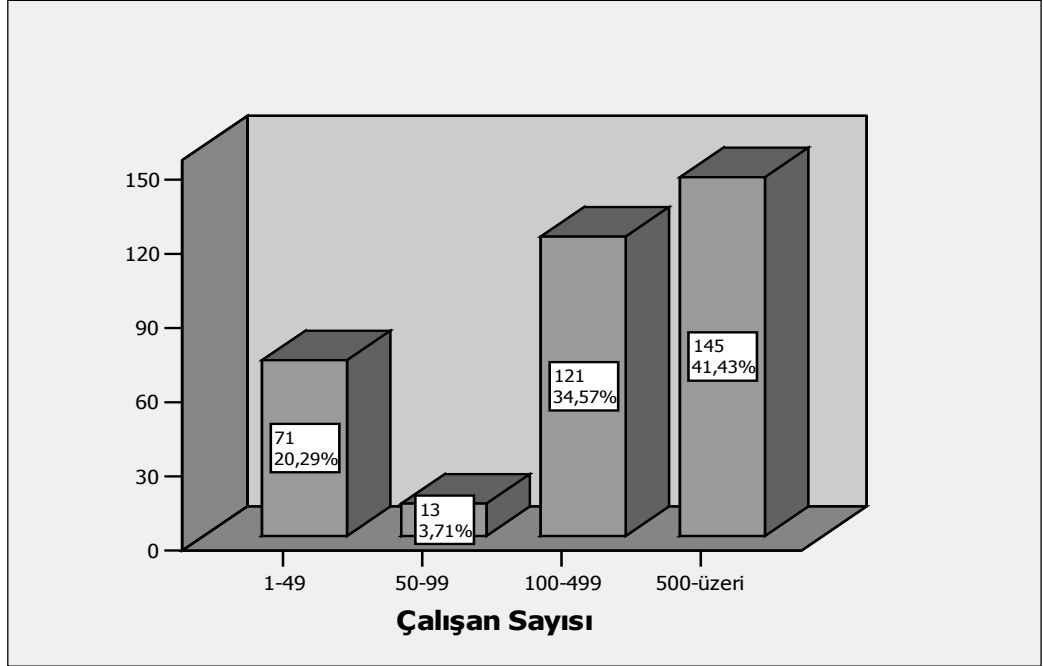
3.7. ELDE EDİLEN BULGULAR

3.7.1. İŞLETMELERİN GENEL PROFİLİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında katılımcıların sayısı, cinsiyet, yaş, medenî durum, pozisyonu, mesleğinde çalışma süresi, eğitim düzeyi, profesyonel birliğe üyelik, çalışanların sektörel bazda dağılımları hakkındaki bulgular özetlenmiştir.

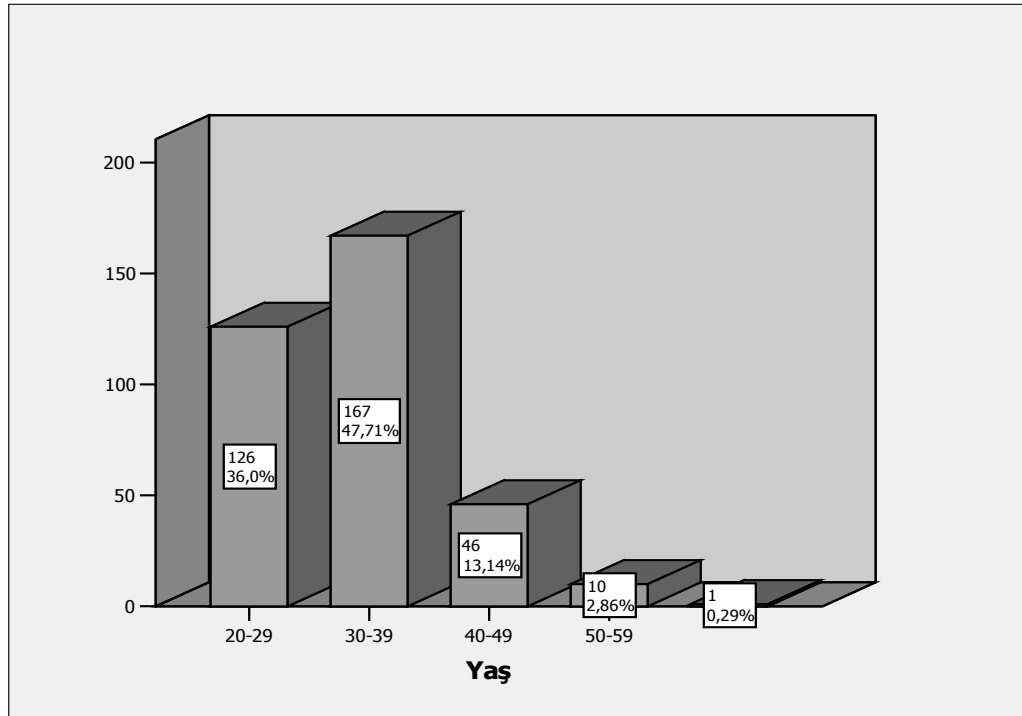
1. İşletmelerin çalışan sayıları ile ilgili olarak ölçekleri açısından dağılımları incelendiğinde, katılımcıların % 41,4'ünün (500 ve üzeri), % 34,5'inin (100–499), % 3,7'sinin (50–99), % 20,2'sinin (1–49) çalışanın olduğu işletmelerde çalıştıkları görülmektedir. (Şekil 6)

Otomotiv ve tekstil sektöründe ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyet göstermesine rağmen katılımcıların çoğu büyük ölçekli işletmelerde çalışmaktadır.



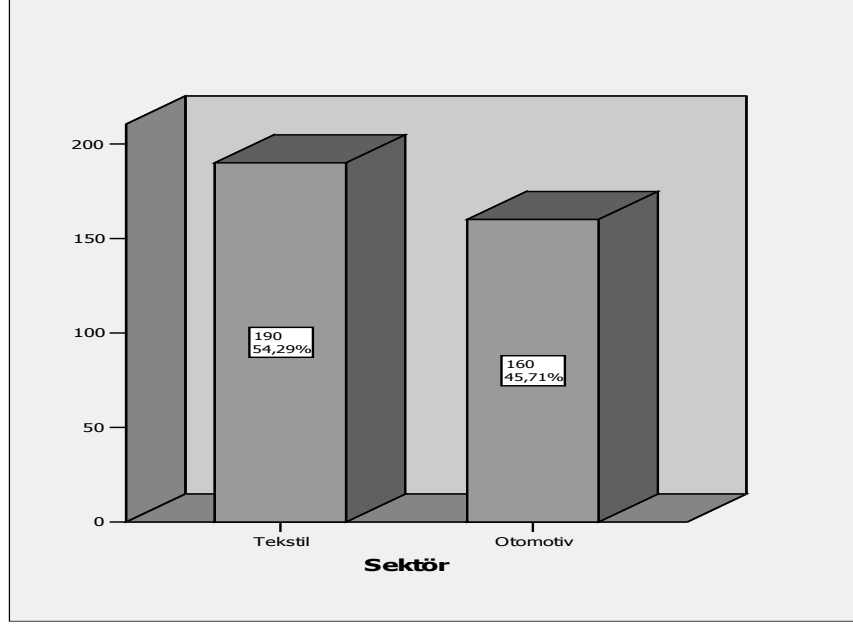
Şekil 6- Çalışan Sayısı İtibariyle Dağılım

2. Katılımcılar, yaşları açısından incelendiğinde, çalışanların % 47,7'sinin (30–39), % 36'sının (20–29), % 13,1'inin (40–49), % 2,8'sinin (50–59) yaş aralığında oldukları görülmektedir. (Şekil 7)



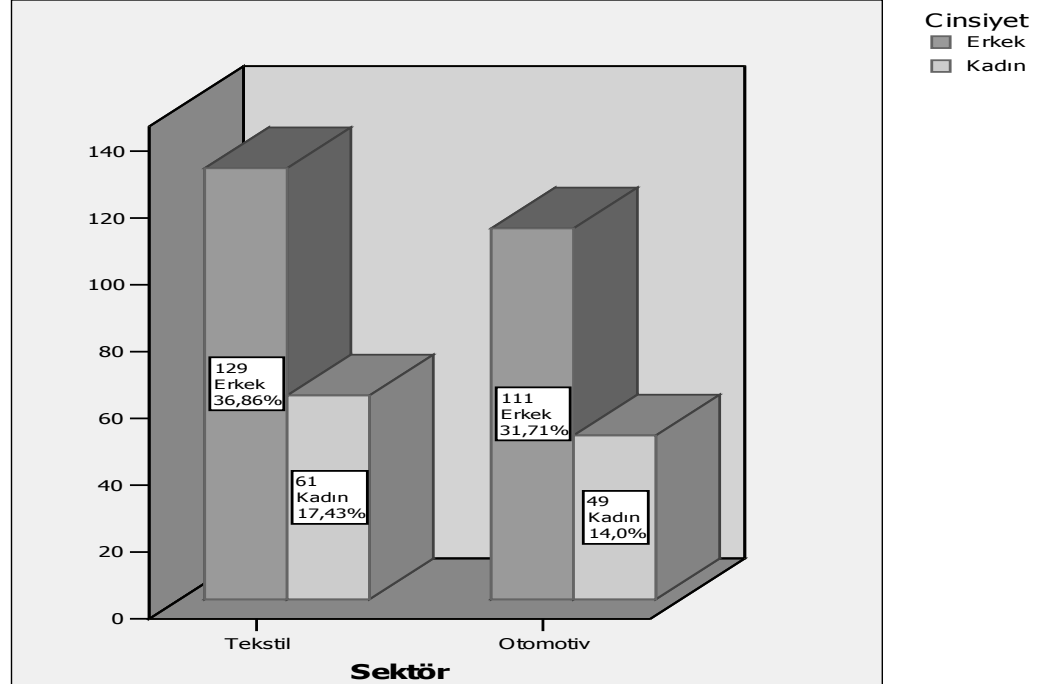
Şekil 7- Yaş Ortalaması İtibariyle Dağılım

3. Araştırmaya katılan katılımcıların, % 45,7'si otomotiv, % 54,2'si tekstil sektöründe çalışmaktadır. (Şekil 8)



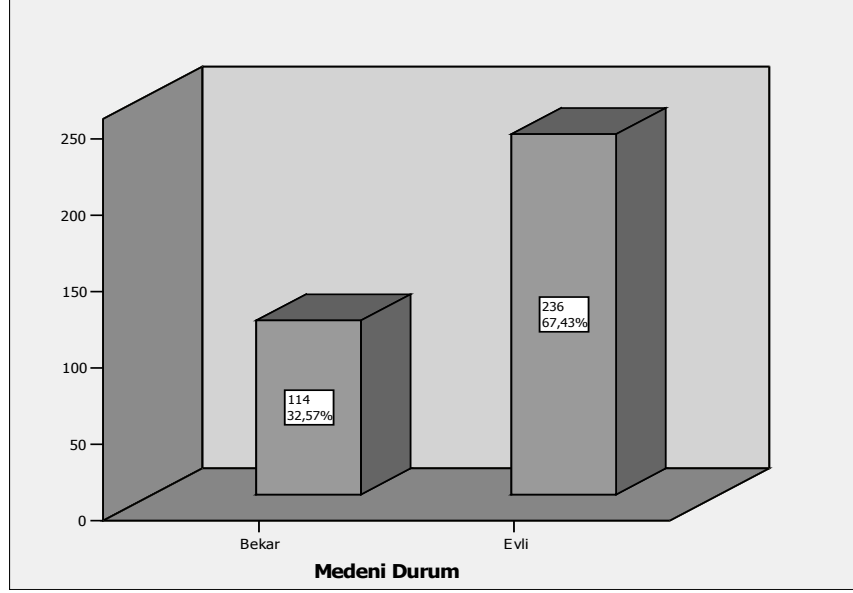
Şekil 8- Sektörel Bazda Dağılım

4. Araştırma katılanlardan 111 erkek, 49 kadın çalışan otomotiv sektöründe, 129 erkek 61 kadın çalışan ise tekstil sektöründe çalışmaktadırlar. (Şekil 9)



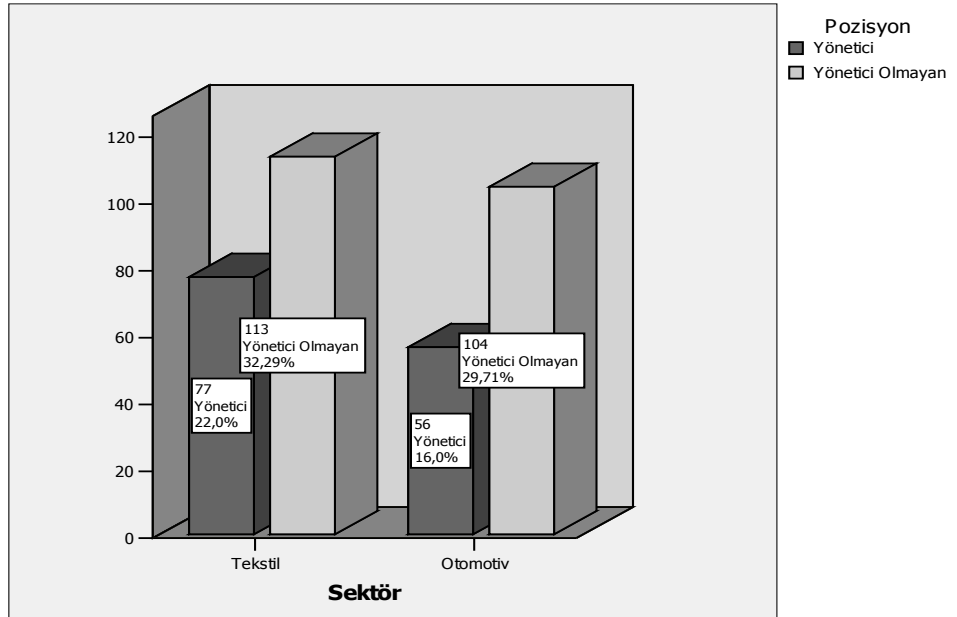
Şekil 9- Sektörel Bazda Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılım

5. Katılımcıların % 67,4'ünün evli, % 32,5'inin bekâr olduğu görülmektedir. (Şekil 10)



Şekil 10- Medeni Durum İtibariyle Dağılım

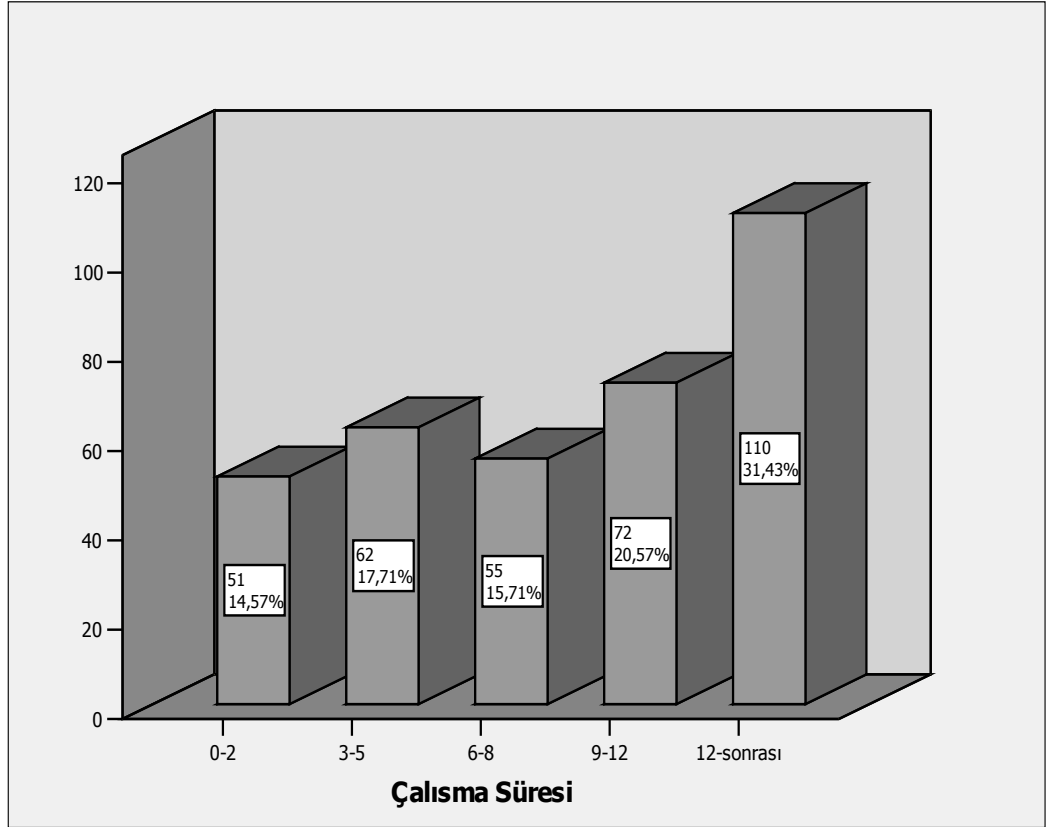
6. Katılımcılar pozisyonuna göre sektörel bazda değerlendirildiğinde; katılımcıların toplamının % 22'sinin tekstil sektöründe yönetici, % 32,2'sinin tekstil sektörü çalışanı, % 16'sının otomotiv sektöründe yönetici, % 29,7'sinin ise otomotiv sektörü çalışanı olduğu görülmektedir. (Şekil 11)



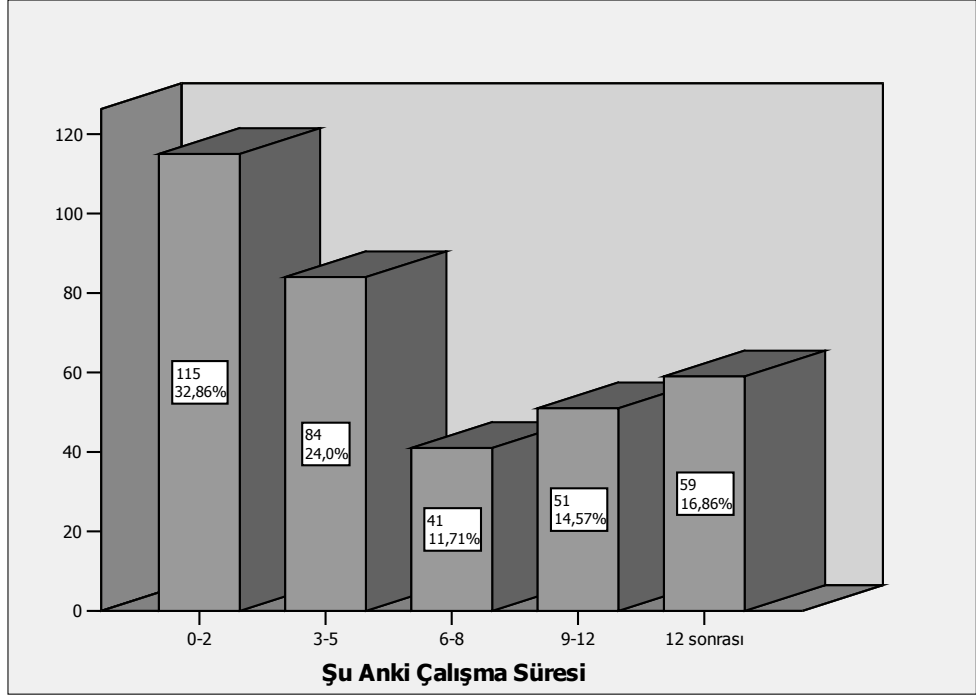
Şekil 11- Sektörel Bazda Pozisyonlar İtibariyle Dağılım

7. Katılımcıların mesleki olarak çalışma sürelerine ilişkin veriler incelendiğinde, toplam çalışma sürelerine göre % 14,5'inin 0-2 yıl, % 17,7'sinin 3-5 yıl, % 15,7'sinin 6-8 yıl, % 20,5'inin 9-12 yıl, % 31,4'ünün ise 12 ve daha fazla yıl iş tecrübeleri olduğu görülmektedir. (Şekil 12)

Katılımcıların şu anki işyerlerinde çalışma sürelerine ilişkin veriler incelendiğinde; % 32,8'inin 0-2 yıl, % 24'ünün 3-5 yıl, % 11,7'sinin 6-8 yıl, %14,5'inin 9-12 yıl, % 16,8'inin 12 ve daha fazla yıldan beri mevcut işyerinde çalıştıkları görülmektedir. (Şekil 13)

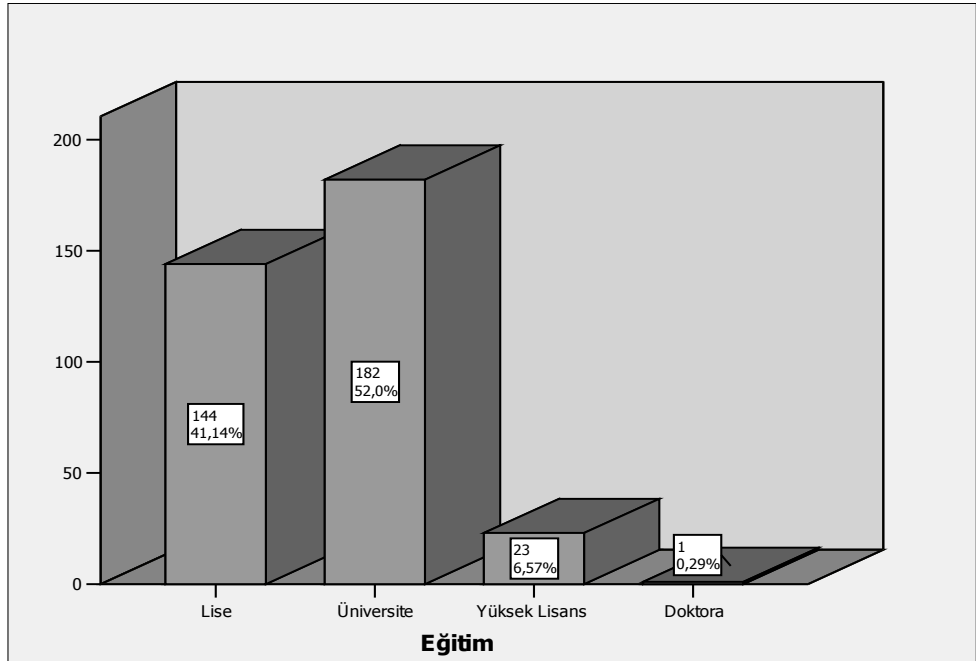


Şekil 12- Toplam Çalışma Süreleri İtiariyle Dağılım



Şekil 13- Şu Anki Çalışma Süreleri İtariyle Dağılım

8. Araştırmaya katılanların % 41,1'i lise, % 52'si üniversite mezunudur. Katılımcıların % 6,5'i yüksek lisans, % 0,2'si doktora eğitimini tamamlamışlardır. (Şekil 14)



Şekil 14- Eğitim Durumları İtariyle Dağılım

3.7.2. FARKLILIĞIN ANLAMINA YÖNELİK BULGULAR

Katılımcıların farklılığın anlamına göre cevaplandığı açık uçlu sorular incelendiğinde Tablo 6'da görüleceği gibi kişilik % 60,8 ile en önemli unsur olarak görülürken, bunu % 48,5 ile eğitim, % 42,8 ile kültür izlemektedir. Tüm elemanların farklılık algılamasında yer alması ise % 15,42'dir. Cinsiyet % 16,5, yaş % 11,7, etnik köken % 4, 85 iken cinsel tercihle ilgili herhangi bir bulgu saptanmamıştır. Engellilik % 5,42, bölge % 6,28 ile önemli farklılık boyutları arasında yer almamaktadır. Diğer seçeneğinde ise ilgi alanları ve davranış unsurları farklılık olarak algılanmaktadır. Yazında farklılık boyutları olarak ön plâna çıkan cinsiyet, yaş, etnik köken, cinsel tercih unsurlarının uygulamada ön plâna çıkmadığı görülmektedir. Bunda Türk toplumunun kültürel yapısı ile bölgesel faktörlerin etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Sargut, yönetim açısından Türk kültürü ile ilgili, ortaklaşa davranışın bireyciliğin önünde tutulduğu, sanıldığı gibi eril (masculin) değerlerin egemen olmadığını, belirlenimciliğin egemen olup belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğunu, yöneten-yönetilen ilişkilerinde güç mesafesinin yüksek olduğunu, dıştan denetimli bireyler üreten bir kültür olduğunu, çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngören uzlaşmayı ve yarışmadan kaçınmayı tercih ettiğini ileri sürmüştür.¹⁸⁴

Farklılık algılamasının ekip çalışmasında engel oluşturup oluşturmadığına ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde; kişiliğin (% 50,28) en önemli unsur olduğu, ayrıca kültür (% 24,57) ve eğitimin (%16,28) ise farklılığa bir engel olarak ön plâna çıktığı anlaşılmaktadır. Diğer seçeneğine ilişkin (% 10,85) verilerin tasnifi sunucunda uyumluluk ve iş anlayışının etkili olduğu görülmektedir. Yazından farklı olarak, etnik köken (% 6,57), yaş (% 5,71), cinsiyet (% 4) nispeten engel olarak görülmektedir. Engelli olmanın işin niteliğine göre bir problem oluşturabileceği düşünülürken, uygulamada (% 1,14) oranında ise bir engel olarak görülmediği ifade edilmiştir.

Katılımcıların, iş yaşamı dışında farklılık unsurları olarak neleri gördüklerine ilişkin olarak sorulan açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde kişilik (%50) en önemli unsur olurken, kültür (% 21,14) ve etnik köken (% 16,85) öne çıkmaktadır.

¹⁸⁴ Mehmet ŞİŞMAN, A.g.k, s.55, Selami SARGUT, A.g.k, s.182-185

Din (% 14) ise kültür ve etnik kökenden sonra ön plâna çıkan diğer bir unsurdur. Olduğundan farklı davranış sergileme, komplekslik, politik görüşlülük, kendini beğenme diğer seçeneğinde yer almaktadır.

Tablo 6: Farklılık Anlamı(Soru 1), Ekipte Farklılık Reddi(Soru 2) ve Sosyal Yaşamda Farklılık Reddi(Soru 3)

	<i>Farklılık Anlamı(%)</i>	<i>Ekipte Farklılık Red(%)</i>	<i>Sosyal Yaşamda Farklılık Red(%)</i>
Cinsiyet	16,57	4	8,57
Yaş	11,7	5,71	9,14
Eğitim	48,57	16,28	14,28
Din	10	4,28	14
Etnik köken	4,85	6,57	16,85
Engellilik	5,42	1,14	1,71
Kültür	42,85	24,57	21,14
Bölge	6,28	2,66	6,28
Ülke	8,28	4,57	4,85
Tümü	15,42	1,42	3,71
Kişilik	60,85	50,28	50
Diğer	2,28	10,85	4,85

Katılımcılar iş yaşamı dışında sosyal yaşamda da kişiliği bir farklılık unsuru olarak ön plâna çıkardıkları görülmüştür. Yazından farklı olarak kişiliğin bu derecede ön plâna çıkmasında kavramın tanımında yer alan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçleri incelemek faydalı olacaktır. Tutarlı davranış kalıpları kişiden devamlı yapması beklenen davranışlardır. (İşyerinde rekabetçi bir insanın sporda da rekabetçi olması vb.) Fakat farklı ortamlarda kişinin aynı davranışı göstermemesi veya zamanla değişmesi gibi unsurlar tutarlı davranışı etkileyebilir. Davranışlarımızı etkileyen bir diğer unsur da kişilik içi süreçlerdir. (Depresyon, bilgiyi işleme, mutluluk, inkâr vb.) Bu süreçlerin bazıları bütün insanlar tarafından paylaşılır. Ancak bu süreçlerin nasıl kullanıldığı ve bireysel farklılıklarla nasıl etkileşime girdiği, kişinin bireysel karakterini

belirlemede önemli rol oynamaktadır.¹⁸⁵ Kavramın karmaşık yapıda olması, çalışanların kişilik açısından kendilerinden farklı olarak gördükleri bireyler ile gerek toplumsal hayatta, gerek iş hayatında sorunlar yaşayabileceklerine yönelik olumsuz bir farklılık algısı geliştirmesine yol açmış olabilir.

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte çıkabilecek sorunlara ilişkin olarak açık uçlu sorular incelendiğinde (Tablo 7), iletişimsizlik/anlaşmazlık (% 62,57) en önemli sorun olarak görülmektedir. Çatışma (% 37,42) ise, ikinci bir unsur olarak ön plâna çıkmakta, bunları ekip ruhunun oluşmaması (% 37,1), kararsızlık (% 27,4) ve sorun çözmede aksaklıklar (% 28,2) izlemektedir. Diğer seçeneğinde ise, empati kurabilme yeteneğinde azalma, uyum problemi, motivasyon bozukluğu unsurları yer almaktadır.

Tablo 7: Ekipte farklılık dezavantajı(Soru 4), Ekipte farklılık avantajı(Soru 5), Homojen ekipte avantaj(Soru 6) (önem sırasına göre,)

<i>Ekipte Farklılık Dezavantajı(%)</i>	<i>Ekipte Farklılık Avantajı(%)</i>	<i>Homojen Ekipte Avantaj(%)</i>
İletişimsizlik/Anlaşmazlık (62,57)	Düşünce zenginliği (80)	İletişimin sorunsuz olması (68,85)
Çatışma (37,42)	Yaratıcılık (52,28)	Ekip ruhunun oluşması (51,42)
Ekip ruhunun oluşmaması (37,14)	Esneklik kazanılması (14,85)	Karar vermede kolaylık (43,42)
Kararsızlık (27,42)	Tolerans (14,57)	Sorun çözmede kolaylık (35,71)
Sorun çözmede aksaklıklar (28,28)	Diğer (2,85)	Tolerans düzeyinin artması (21,33)
Diğer (2,85)		Esneklik kazanılması (16,28)
		Fikir zenginliği (14,28)
		Yaratıcılığın artması (14)
		Diğer (2,28)

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu ekipte ortaya çıkabilecek en önemli avantaj düşünce zenginliği (% 80) olarak görülmektedir. Yaratıcılık (% 58,2) ise önemli bir unsur olarak öne çıkmakta, bunları esneklik (% 14,8) ve tolerans (% 14,7) unsurları izlemektedir. Diğer seçeneğine ilişkin verilerin tasnifi sunucunda, bütünsel ve farklı bakış açıları, bireysel gelişim, vizyon, rekabet, beyin fırtınası avantaj olabilir.

¹⁸⁵ Jerry M. BURGER, A.g.k, s.23

Homojen bir ekipte birbirine benzeyen insanlarla çalışmanın avantajları arasında iletişimin sorunsuz olması (% 68,8) önemli bir unsur olarak görülmektedir. Heterojen bir ekipte iletişim bir dezavantaj olarak görülürken, homojen bir ekipte avantaj olarak görülmektedir. Dikkat çekici diğer bir noktada homojen bir ekipte ekip ruhunun oluşması (% 51,4) iletişime oranla daha düşük değer almasıdır. Homojen bir ekipte, düşük seviyede bir avantaj olarak görülen yaratıcılık (% 14), heterojen bir ekipte önemli derecede avantaj olarak (% 52,2) görülmektedir. Diğer seçeneğine ilişkin verilerin tasnifi sunucunda, dayanışma diğer bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birden fazla seçenek işaretlendiğinden, sütunların toplamının yüzde yüze göre olmayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

3.7.3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Farklılık algısı, örgüt kültürü ve performans algıları arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla düzenlenmiş ölçeklerin tutarlılık ve bütünsellik gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla çalışanların verdiği yanıtlar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

3.7.3.1. Farklılık Algısını Belirleyen Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Farklılık algısını belirleyen ölçeğe ilişkin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo- 8’deki veriler incelendiğinde, ölçek için genel ortalamanın 3.790 olduğu, güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha’nın (0,849) olduğu bulunmuştur. Korelasyon matrisi incelendiğinde hiçbir değişkenin toplam korelasyon ile negatif ilişkisi bulunmadığı ve değişkenler arasındaki toplam korelasyonun çok düşük çıkması durumu söz konusu olduğu için verilerin iç tutarlılığının çok iyi olduğu söylenebilir.

Farklılık algısı 1 ve farklılık algısı 2 ayrı olarak güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda farklılık algısı 1 açısından genel ortalamanın (3,967), güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha’nın (0,836) olduğu, farklılık algısı 2 açısından genel ortalamanın (3,526), güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha’nın (0,652) olduğu bulunmuştur.

Tablo 8: Farklılık Algısına İlişkin Ölçek İstatistikleri

Soru No	Ortalama	Std. Sapma	Alpha
7	4,1571	,88015	0,837
8	4,3171	,96322	0,847
9	4,5886	,90645	0,853
10	3,4629	1,07727	0,834
11	3,8743	1,06584	0,829
12	4,0029	,95904	0,833
13	3,6114	1,14701	0,833
14	3,7714	1,08350	0,833
15	4,1800	1,10956	0,849
16	3,7086	1,21862	0,832
26	3,5086	1,05096	0,839
27	3,8086	,97266	0,842
28	3,0000	1,14557	0,856
29	3,6657	,95138	0,843
30	3,6457	1,05991	0,843

Ölçek geneli için Alpha: 0,849

3.7.3.2. Örgüt Kültürü Algısını Belirleyen Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü algısını belirleyen ölçeğe ilişkin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Örgüt Kültürü Algısına İlişkin Ölçek İstatistikleri

Soru No	Ortalama	Std. Sapma	Alpha
17	3,2486	1,14978	0,695
18	3,7029	,96217	0,663
19	3,2686	1,25622	0,661
20	2,9886	1,26214	0,634
21	3,1400	1,21375	0,611
22	3,2314	1,27827	0,639
23	3,3571	1,22575	0,652
24	3,3000	1,19394	0,652
25	3,3771	1,07620	0,629

Ölçek geneli için Alpha: 0,676

Tablo 9'daki veriler incelendiğinde, ölçek için genel ortalamanın (3,29) olduğu, sorular arasında tutarlılık görülmektedir. Güvenilir (Alpha 0,676) bir soru ölçeği mevcuttur.

Anketin geneline yönelik olarak verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirleme amacı ile teorik yığılımlı normal yoğunluk fonksiyonu (NCDF) ile deneysel yığılımlı yoğunluk fonksiyonu (ECDF) arasındaki farkların değerlendirilmesi üzerine kurulu nonparametrik bir test olan Kolmogorov-Smirnov (KS) tek örneklem testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda anketteki bütün ölçeklere ilişkin verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

3.7.4. Korelasyon Analizi Sonuçları*

3.7.4.1. Çalışanların Farklılık Algısı ile Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki Korelasyonlar

Araştırmada çalışanların farklılık ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 10 ve Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo10- Farklılık Algısı 1 İle Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi

		FARKLILIK ALGISI 1	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISI
FARKLILIK ALGISI 1	Pearson Correlation	1	.413(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	350	350
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISI	Pearson Correlation	.413(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	350	350

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Korelasyon analizlerinde anlamlılık ve korelasyon düzeyleri ile ilgili bilgiler parantez içinde verilmiştir.

Tablo 11- Farklılık Algısı 2 İle Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi

		ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISI	FARKLILIK ALGISI 2
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISI	Pearson Correlation	1	.511(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	350	350
FARKLILIK ALGISI 2	Pearson Correlation	.511(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	350	350

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çalışanların örgüt kültürü algısı, analiz aşamasında iki bölümde incelenen farklılık algıları ile ayrı ayrı korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler incelendiğinde, anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ($r = 0,41$ $p < 0,01$ - $r = 0,51$ $p < 0,01$) 1 no'lu (Çalışanların Örgüt Kültürü ile ilgili algılamaları ile işletmedeki farklılıklarla ilgili algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.) ana hipotez doğrulanmıştır.

Çalışanların örgüt kültürü ve farklılık algılarında aynı yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunması araştırmanın ana hipotezini doğrulamaktadır. Elde edilen bu bulgu teorik bölümü destekler niteliktedir. İşletmedeki farklılıkların etkin yönetimi ve işletmenin amaçlarına yönelik olarak kullanılmasında herkes tarafından kabullenilmiş ortak değerler sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değerler sistemini en iyi ifade eden kavram şüphesiz örgüt kültürüdür. Farklılıkların etkin yönetiminde örgüt kültürünün niteliği de önem taşımaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalarda kültürel etkinin üç boyutta gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Bunlar; yönelim, yaygınlık ve güçlülüktür. Yönelim, kültürün bireyleri hangi biçimde davranmaya yönlendirdiği ile ilgilidir. Örneğin, kültür örgütsel amaçları gerçekleştirmeye mi yoksa tam tersi biçimde davranmaya mı yönelmektedir? Kültür bireylere doğru yönü göstermekte midir? Etkinin yaygınlığı ise, kültürel kodların bireyler ve gruplar arasında ne derecede yaygın olarak benimsediğini ifade etmektedir. Kültürün, sergilediği yönelimden bağımsız olarak bireyler üzerinde yarattığı etkinin derecesi de güçlülük boyutunu oluşturmaktadır. Farklılıkların sinerjik etki oluşturmada herkes tarafından kabul

edilen ortak değerler sistemine ihtiyaç duyulduğuna göre, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürlerin, belirlenen farklılık stratejisini yürütme aşamasında etkili olamayacağı açıktır. Bu sebeple herkes tarafından kabullenilmiş, değişime açık, örgütsel amaçlara odaklı sosyalleşme ve dayanışmanın yüksek olduğu topluluksal bir kültüre ihtiyaç duyulmaktadır.

3.7.4.2. Çalışanların Farklılık Algıları Arasındaki Korelasyonlar

Araştırmada analiz amacı ile farklılık algısı iki bölümde incelenmiştir. İki bölüm arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olup olmadığına yönelik olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12- Farklılık Algısı 1 ile Farklılık Algısı 2 Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi

		FARKLILIK ALGISI 1	FARKLILIK ALGISI 2
FARKLILIK ALGISI 1	Pearson Correlation	1	,522(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	350	350
FARKLILIK ALGISI 2	Pearson Correlation	,522(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	350	350

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çalışanların farklılık algıları ile ilgili korelasyon incelendiğinde farklılık algısı 1 ile farklılık algısı 2 arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($r = 0,52$ $p < 0,01$) 2 no’lu hipotez (Çalışanların farklılık ile ilgili algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.) doğrulanmıştır.

3.7.5. Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları

Normal dağılım gösterdiği test edilen iki seviyeli (şıklı) verilere ve örneklem oranları arasındaki farka dayanarak ana kütle oranları arasındaki farka ilişkin çıkarımda bulunması amacıyla¹⁸⁶ davranış bilimlerinde hipotezlerin sınanmasında en etkili olan ve

¹⁸⁶ Erkan İŞİĞİÇOK, Altı Sigma Kara Kuşaklar İçin Hipotez Testleri Yol Haritası, SigmaCenter Yönetim Hizmetleri Yayınları, Dağıtım: Ezgi Kitapevi, 1. Baskı, Bursa, 2005, s.266

en çok kullanılan testlerin başında gelen,¹⁸⁷ “Bağımsız İki Örnek t Testi” kullanılmıştır. Bu testin sonucunda, muhtemel farkların hangi değişkenlerden kaynaklanmış olabileceği ile ilgili “t” değerlerine bağlı olarak “p” değerleri incelenmiştir.

3.7.5.1. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile pozisyon değişkeni arasındaki farklılıkların analizi

Tablo 13’te görüldüğü gibi çalışanların farklılıkla ilgili algılamaları ile pozisyon değişkenine ilişkin bağımsız iki örnek t testi yapılmış, farklılık algısı 1’de anlamlı bir farklılık bulunmuş ($p < 0,05$), farklılık algısı 2’de ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ($p > 0,05$)³ no’lu hipotez (Çalışanların işletmedeki farklılıklara ilişkin algılamaları ile pozisyon değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.) farklılık algısı 1 açısından doğrulanırken, farklılık algısı 2 açısından doğrulanamamıştır.

Tablo 13- Farklılık Algısı 1 ve Farklılık Algısı 2 ile Pozisyon Değişkenine İlişkin Algılama Farklılıklarının Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN (Pozisyon)	ORTALAMA (Yönetici)	ORTALAMA (Yönetici Olmayan)	t- DEĞERİ	P
Farklılık Algısı1	4,0797	3,8986	2,490	0,024
Farklılık Algısı2	3,6226	3,4664	2,122	0,931

3.7.5.2. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile sektör değişkeni arasındaki farklılıkların analizi

Tablo 14’te görüldüğü gibi çalışmaların farklılıkla ilgili algılamaları ile sektör değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma Bursa’da lokomotif sektörler olan tekstil ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılmıştır. Araştırma sonucunda farklılık algısı 1 ($p > 0,05$) ve farklılık algısı 2’de ($p > 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla 4 no’lu hipotez (Çalışanların

¹⁸⁷Fusun Çınar ALTINTAŞ, Kültürlerarası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2004, s.131

işletmedeki farklılıklara ilişkin algılamaları ile sektör değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.) doğrulanamamıştır.

Tablo 14- Farklılık Algısı 1 ve Farklılık Algısı 2 ile Sektör Değişkenine İlişkin Algılama Farklılıkların Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN (Sektör)	ORTALAMA (Tekstil)	ORTALAMA (Otomotiv)	t- DEĞERİ	P
Farklılık Algısı1	3,9789	3,9538	0,371	0,371
Farklılık Algısı2	3,4474	3,6188	-2,394	0,288

3.7.5.3. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılıkların analizi

Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız iki örnek t testi sonucunda farklılık algısı 1 ($p > 0,05$) ve farklılık algısı 2 ($p > 0,05$) ayrı olarak analiz edilmiştir. Sonuçta anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. (Tablo 15) 5 no'lu hipotez (Cinsiyet değişkeni ile çalışanların farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.) doğrulanamamıştır.

Tablo 15- Farklılık Algısı 1 ve Farklılık Algısı 2 ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Algılama Farklılıkların Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN (Cinsiyet)	ORTALAMA (Erkek)	ORTALAMA (Kadın)	T- DEĞERİ	P
Farklılık Algısı1	3,9063	4,1009	-2,562	0,173
Farklılık Algısı2	3,4925	3,5982	-1,368	0,372

3.7.5.4. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile medenî durum değişkeni arasındaki farklılıkların analizi

Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile medenî durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda farklılık algısı 1 ($p > 0,05$) ve farklılık algısı 2 ($p > 0,05$) ayrı olarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. (Tablo 16) 6 no'lu hipotez (Çalışanların medenî durumu ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.) doğrulanmıştır.

Tablo 16- Farklılık Algısı 1 ve Farklılık Algısı 2 ile Medenî Durum Değişkenine İlişkin Algılama Farklılıkların Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN (Medenî Durum)	ORTALAMA (Evli)	ORTALAMA (Bekâr)	t- DEĞERİ	P
Farklılık Algısı1	3,9174	4,0711	2,035	0,655
Farklılık Algısı2	3,5212	3,5351	0,181	0,141

3.7.6. Varyans Analizi Sonuçları

Çalışanların farklılık algıları ile yaş, eğitim düzeyi, mesleği ve şu anki çalışma süreleri değişkenleri arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığını ölçmeye yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

3.7.6.1. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile yaş değişkeni arasındaki farklılıkların analizi

Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile yaş değişkeni arasındaki farklılıkları ölçmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Öncelikli olarak farklı yaşlardaki kişilere ilişkin verilerin dağılımı normal bulunmuştur. Sonrasında varyansların homojenliği test edilmiş ve farklılık algısı 1 ve farklılık algısı 2 açısından varyanslar homojen çıkmıştır. ($0,493 > 0,05$, $0,488 > 0,05$)

Tablo 17- Varyansların Homojenliği Testi

Test of Homogeneity of Variances (Yaş)	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Farklılık Algısı1	0.802	3	345	0.493
Farklılık Algısı2	0.811	3	345	0.488

Varyansların homojenliği test edildikten sonra farklılıklarla ilgili algılamalar ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda farklılık algısı 1 ve farklılık algısı 2 açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. (Tablo 18) ($p>0,05$) 6 no'lu hipotez (Çalışanların yaşı ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.) doğrulanmamıştır.

Tablo 18- Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları

FARKLILIKALGISI 1	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.687	4	.922	2.110	.079
Within Groups	150.742	345	.437		
Total	154.429	349			
FARKLILIKALGISI 2	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.363	4	.841	1.883	.113
Within Groups	154.065	345	.447		
Total	157.429	349			

3.7.6.2. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile eğitim düzeyi değişkeni arasındaki farklılıkların analizi

Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin olarak öncelikle farklı eğitim düzeyindeki kişilere ilişkin verilerin dağılımı normal bulunmuştur. Sonrasında varyansların homojenliği testi

yapılmış, farklılık algısı 1 ve farklılık algısı 2 açısından incelendiğinde varyansların eşit olduğu anlaşılmıştır. ($0,624 > 0,05$, $0,356 > 0,05$)

Tablo 19- Varyansların Homojenliği Testi

Test of Homogeneity of Variances (Eğitim Düzeyi)	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Farklılık Algısı1	0.471	2	346	0.624
Farklılık Algısı2	0.088	2	346	0.356

Homojenlik testinden sonra farklılıklarla ilgili algılamalar ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda farklılık algısı 1 açısından anlamlı bir farklılık bulunmuş, farklılık algısı 2 açısından ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Farklılık 2 algılama ölçeğinde 26.soru bireysel faktörlerle ilgili, 27, 28 ve 29. sorular çalışma grubu faktörleri ile ilgili, 30. soru ise örgütsel faktörlerle ilgilidir.

Yapılan analiz sonucunda Farklılık 1 açısından 8 no'lu hipotez (Çalışanların eğitim düzeyi ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.) kabul edilirken, farklılık 2 açısından doğrulanamamıştır. (Tablo 20)

Tablo 20- Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Eğitim Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları

FARKLILIK ALGISI 1	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.654	3	1.551	3.583	.014
Within Groups	149.775	346	.433		
Total	154.429	349			
FARKLILIKALGISI 2	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.465	3	.488	1.083	.356
Within Groups	155.964	346	.451		
Total	157.429	349			

3.7.6.3. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile mesleğinde ve şu anki çalışma süreleri değişkeni arasındaki farklılıkların analizi

Çalışanların mesleğindeki çalışma süresi ile farklılık algılamaları arasındaki farklılıkların analizi amacıyla öncelikli olarak mesleğindeki çalışma sürelerine ilişkin verilerin dağılımı normal bulunmuştur. Sonrasında varyansların homojenliği testi yapılmış, farklılık algısı 1 ve farklılık algısı 2 açısından varyanslar homojen çıkmıştır. ($0,067 > 0,05$, $0,185 > 0,05$)

Tablo 21- Varyansların Homojenliği Testi

Test of Homogeneity of Variances (Mesleğinde Çalışma Süresi)	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Farklılık Algısı1	2.217	4	345	.067
Farklılık Algısı2	1.559	4	345	.185

Homojenlik testinden sonra farklılıklarla ilgili algılamalar ile mesleğindeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda farklılık algısı 1 ve farklılık algısı 2 açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. (Tablo 22)($p > 0,05$) 9 no'lu hipotez (Çalışanların mesleğindeki çalışma süresi ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.) doğrulanamamıştır.

Tablo 22- Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Mesleğindeki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Sonuçları

FARKLILIK ALGISI 1	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.528	4	.882	2.017	.092
Within Groups	150.901	345	.437		
Total	154.429	349			
FARKLILIK ALGISI 2	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.701	4	.175	.386	.819
Within Groups	156.727	345	.454		
Total	157.429	349			

Çalışanların şu anki çalışma süreleri itibari ile farklılık algıları arasında farklılıkların analizi amacıyla öncelikli olarak şu anki çalışma sürelerine ilişkin verilerin dağılımı normal bulunmuştur. Sonrasında yapılan varyansların homojenliği testinde farklılık algısı 1 ve farklılık algısı 2 için varyanslar homojen çıkmıştır. (Tablo 23), ($p>0,05$)

Tablo 23- Varyansların Homojenliği Testi

Test of Homogeneity of Variances (Şu Anki Çalışma Süresi)	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Farklılık Algısı1	.120	4	345	.975
Farklılık Algısı2	.741	4	345	.564

Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile şu anki çalışma süreleri itibarıyla aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda farklılık algısı 1 açısından anakütle ortalamalarından en az birinin diğerlerinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($p<0,05$) Farklılık algısı 2 açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ($p>0,05$), (Tablo 24)

Tablo 24- Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Şu Anki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Sonuçları

FARKLILIK ALGISI 1	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.212	4	1.553	3.615	.007
Within Groups	148..217	345	.430		
Total	154.429	349			
FARKLILIKALGISI 2	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.652	4	.663	1.478	.208
Within Groups	154. 777	345	.449		
Total	157.429	349			

Farklılık algısı 1 ile şu anki çalışma süreleri itibarıyla ortaya çıkan farklılığın hangi ortalamalardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak için çoklu karşılaştırma (post-hoc) testi olarak Tukey HSD testi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda farklılık

algılaması 1 ortalamalarının, bulunduğu işletmede 6,7 ve 8 yıldır çalışanların ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. (Tablo 25) 10 no'lu hipotez (Çalışanların şu anki çalışma süresi ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.) doğrulanmıştır.

Tablo 25- Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Şu Anki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	(I) Su. Çal. Süresi	(J) Su. Çal. Süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Tukey HSD	0-2	3-5	.14935	.09408	.506	-.1086	.4073
		6-8	.41703(*)	.11922	.005	.0901	.7440
		9-12	.21650	.11027	.286	-.0859	.5189
		12 sonrası	.24130	.10496	.148	-.0465	.5291
	3-5	0-2	-.14935	.09408	.506	-.4073	.1086
		6-8	.26768	.12487	.204	-.0747	.6101
		9-12	.06716	.11635	.978	-.2519	.3862
		12 sonrası	.09195	.11134	.923	-.2134	.3973
	6-8	0-2	-.41703(*)	.11922	.005	-.7440	-.0901
		3-5	-.26768	.12487	.204	-.6101	.0747
		9-12	-.20053	.13749	.590	-.5775	.1765
		12 sonrası	-.17573	.13327	.680	-.5412	.1897
9-12	0-2	-.21650	.11027	.286	-.5189	.0859	
	3-5	-.06716	.11635	.978	-.3862	.2519	
	6-8	.20053	.13749	.590	-.1765	.5775	
	12 sonrası	.02479	.12532	1.000	-.3189	.3685	
12 sonrası	0-2	-.24130	.10496	.148	-.5291	.0465	
	3-5	-.09195	.11134	.923	-.3973	.2134	
	6-8	.17573	.13327	.680	-.1897	.5412	
	9-12	-.02479	.12532	1.000	-.3685	.3189	
Dunnett t (2-sided)(a)	3-5	0-2	-.14935	.09408	.352	-.3830	.0843
		6-8	-.41703(*)	.11922	.002	-.7131	-.1210
	9-12	0-2	-.21650	.11027	.173	-.4903	.0573
		12 sonrası	-.24130	.10496	.080	-.5019	.0193

* The mean difference is significant at the .05 level.

a. Dunnett t-tests treat one group as a control, and compare all other groups against it.

3.7.6.4. Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile çalışan sayısı arasındaki farklılıkların analizi

Çalışanların farklılık algılamaları ile işletmelerdeki çalışan sayısı arasındaki farklılıkların analizi amacıyla öncelikli olarak çalışan sayılarına ilişkin verilerin dağılımı normal bulunmuştur. Sonrasında varyansların homojenliği testi yapılmış, farklılık algısı 1 ve farklılık algısı 2 açısından varyanslar homojen çıkmıştır. ($0,113 > 0,05$, $0,875 > 0,05$)

Tablo 26- Varyansların Homojenliği Testi

Test of Homogeneity of Variances (Çalışan Sayısı)	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Farklılık Algısı1	2.005	3	346	.113
Farklılık Algısı2	.231	3	346	.875

Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile işletmedeki çalışan sayısı itibariyle aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda farklılık algısı 1 açısından ana kütle ortalamalarından en az birinin diğerlerinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($p < 0,05$) Farklılık algısı 2 açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ($p > 0,05$), (Tablo 27)

Tablo 27- Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Çalışan Sayısına İlişkin ANOVA Sonuçları

FARKLILIKALGISI 1	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.583	3	1.861	4.326	.005
Within Groups	148.846	346	.430		
Total	154.429	349			
FARKLILIKALGISI 2	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.302	3	.101	.222	.881
Within Groups	157.126	346	.454		
Total	157.429	349			

Farklılık algısı 1 ile işletmelerdeki çalışan sayıları arasında ortaya çıkan farklılığın hangi ortalamalardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak için çoklu

karşılaştırma (post-hoc) testi olarak Tukey HSD testi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda farklılık algılaması 1 ortalamalarının, 500 ve üzeri çalışan bulunduran büyük ölçekli işletmelerin ortalamasından istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde farklı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. (Tablo 28) Böylece, 11 no'lu hipotez (İşletmelerdeki çalışan sayısı ile çalışanların farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.) doğrulanmıştır.

Tablo 28- Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Çalışan Sayısına İlişkin ANOVA Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	(I) Çalışan sayısı	(J) Çalışan sayısı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Tukey HSD	1-49	50-99	.19642	.19787	.754	-.3144	.7072
		100-499	.21022	.09805	.141	-.0429	.4633
		500-üzeri	.34115(*)	.09500	.002	.0959	.5864
	50-99	1-49	-.19642	.19787	.754	-.7072	.3144
		100-499	.01380	.19143	1.000	-.4804	.5080
		500-üzeri	.14472	.18989	.871	-.3455	.6349
	100-499	1-49	-.21022	.09805	.141	-.4633	.0429
		50-99	-.01380	.19143	1.000	-.5080	.4804
		500-üzeri	.13093	.08076	.368	-.0776	.3394
	500-üzeri	1-49	-.34115(*)	.09500	.002	-.5864	-.0959
		50-99	-.14472	.18989	.871	-.6349	.3455
		100-499	-.13093	.08076	.368	-.3394	.0776
Dunnett t (2-sided)(a)	50-99	1-49	-.19642	.19787	.635	-.6640	.2712
	100-499	1-49	-.21022	.09805	.085	-.4419	.0215
	500-üzeri	1-49	-.34115(*)	.09500	.001	-.5657	-.1166

3.7.7. Ki - Kare Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde, iki veya daha fazla kategoriye sahip, iki değişken arasında bağımsızlık olup olmadığının, diğer bir deyişle ilişki bulunup bulunmadığının incelenmesinde kullanılan, parametrik olmayan testler arasında yer alan ki-kare bağımsızlık testi kullanılmıştır.¹⁸⁸ Bu testte bir nominal değişkenin, diğer bir nominal değişkenle ilişkili olup olmadığı araştırılmaktadır.¹⁸⁹

Çalışanların, “Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.” görüşüne katılım düzeyi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmeye yönelik olarak yapılan Pearson ki-kare testi yapılmıştır. Analiz sonucunda Pearson Chi-Square değeri (3,105 ve $p>0,05$) ve ona bağlı p değerine bakıldığında çalışanların işyerinde yapılabilecek ayrımcılık, taciz ve zorbalık görüşüne katılım düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında bir farklılık bulunamamıştır. (Tablo 29)

Tablo 29- Anket 9.soru ve Cinsiyet İçin Ki-Kare Testi Sonuçları

		Cinsiyet		Total
		Erkek	Kadın	
9.soru	Hiç	6	2	8
	Nadiren	8	2	10
	Bazen	18	5	23
	Genellikle	27	9	36
	Daima	181	92	273
Total		240	110	350
Chi-Square Tests				
		Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
	Pearson Chi-Square	3,105(a)	4	,540
	Likelihood Ratio	3,256	4	,516
	Linear-by-Linear Association	2,424	1	,119
	N of Valid Cases	350		

a. 2cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,51.

¹⁸⁸ Nuran BAYRAM, Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi, Ezgi Kitapevi, 1.Baskı, Bursa, Aralık 2004, s.85

¹⁸⁹Yusuf YILMAZ ve Yıldırım YILMAZ, “Parametrik Olmayan Testlerin Pazarlama Alanındaki Araştırmalarda Kullanımı: 1995–2002 Arası Yazın Taraması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.7, Sayı.3, İzmir, 2005, s.179

Yazında cinsiyet, önemle üzerinde duyulan ve farklılığın boyutları arasında yer alan bir kavramdır. Özellikle cinsiyet ayrımcılığı konusunda kadınların daha fazla ayrımcılığa tabi tutulduğu yönünde yaklaşımlar bulunmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığını önlemeye yönelik uluslararası çalışmalar günümüzde devam etmektedir. Uygulamada katılımcılara yöneltilen soruya sektör farkı gözetilmeksizin 240 erkek, 110 bayan çalışan cevap vermişlerdir. Yapılan analizde yazından farklı olarak cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. 12 no’lu (Çalışanların, “Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.” görüşüne katılım düzeyi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.) şeklindeki hipotez doğrulanamamıştır.

Çalışanların, “Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.” görüşüne katılım düzeyi, yönetim pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmeye yönelik olarak Pearson kare testi yapılmıştır. Analiz sonucunda Pearson Chi-Square değeri (1,467 ve $p>0,05$) ve ona bağlı p değerine bakıldığında çalışanların işyerinde yapılabilecek ayrımcılık, taciz ve zorbalık görüşüne katılım düzeyi ile pozisyon değişkeni arasında bir farklılık bulunamamıştır. (Tablo 30) 13 no’lu (Çalışanların, “Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.” görüşüne katılım düzeyi, yönetim pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.) şeklindeki hipotez doğrulanamamıştır.

Tablo 30- Anket 9.soru ve Yönetim Pozisyonu İçin Ki-Kare Testi Sonuçları

		Pozisyon		Total
		Yönetici	Yönetici Olmayan	
9.soru	Hiç	3	5	8
	Nadiren	3	7	10
	Bazen	7	16	23
	Genellikle	16	20	36
	Daima	104	169	273
Total		133	217	350
Chi-Square Tests				
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square		1,467(a)	4	,832
Likelihood Ratio		1,482	4	,830
Linear-by-Linear Association		,204	1	,651
N of Valid Cases		350		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,04.

Çalışanların, “Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum.” görüşüne katılım düzeyinin öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmeye yönelik olarak Pearson ki-kare testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, Pearson Chi-Square değeri (33,760 ve $p < 0,05$) ve ona bağlı p değerine bakıldığında çalışanların işyerindeki saygı ve itibar göresi ile öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. (Tablo 31) İlişkinin derecesi için Cramer’s V değerine bakıldığında yaklaşık 0,18 olduğu görülmektedir. 14 no’lu hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 31- Anket 7.soru ve Öğrenim Düzeyleri İçin Ki-Kare Testi Sonuçları

			Eğitim				Total
			Lise	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora	
7.soru	hiç	Count	3	0	0	0	3
		% of Total	.9%	.0%	.0%	.0%	.9%
	nadiren	Count	13	2	0	0	15
		% of Total	3.7%	.6%	.0%	.0%	4.3%
	bazen	Count	29	19	1	0	49
		% of Total	8.3%	5.4%	.3%	.0%	14.0%
	genellikle	Count	50	83	7	0	140
		% of Total	14.3%	23.7%	2.0%	.0%	40.0%
	daima	Count	49	78	15	1	143
		% of Total	14.0%	22.3%	4.3%	.3%	40.9%
Total		Count	144	182	23	1	350
		% of Total	41.1%	52.0%	6.6%	.3%	100.0%
Chi-Square Tests							
			Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square			33.760(a)	12	.001		
Likelihood Ratio			35.995	12	.000		
Linear-by-Linear Association			24.426	1	.000		
N of Valid Cases			350				

a. 10 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

Farklı öğrenim düzeylerindeki çalışanlara bakıldığında katılımcıların % 40,9’u daima saygı ve itibar gördüklerini belirtmişler, % 9 ise hiçbir şekilde saygı ve itibar görmediğini belirtmektedirler. Eğitim seviyeleri ise lise düzeyidir. Yine nadiren (%3,7) ve bazen (%8,3) saygı ve itibar gördüklerini belirtenlerin eğitim düzeyi lisedir.

Genellikle (% 23,7) ve daima (% 22,3) saygı ve itibar görenler üniversite mezunlarıdır. Katılımcıların önemli bir kesiminin üniversite (%52) ve lise (%41,1) mezunlarından oluştuğunu unutmamak gerekir. Sonuç olarak, eğitim düzeyinin saygı ve itibar görme üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Eğitim düzeyinin yükselmesi çalışanların saygı ve itibar görme açısından tatmin düzeyini artırması muhtemeldir.

Çalışanların, “Yöneticilerim, farklılık veya pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.” görüşüne katılım düzeyi buldukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin olarak Pearson ki-kare testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, Pearson Chi-Square değeri (5,268 ve $p>0,05$) ve ona bağlı p değerine bakıldığında, “yöneticilerin farklılık ve pozisyona bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaları” görüşüne katılım düzeyi ile pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. (Tablo 32) 15 no’lu hipotez doğrulanmamıştır.

Tablo 32- Anket 12.soru ve Pozisyon Değişkeni İçin Ki-Kare Testi Sonuçları

			Pozisyon		Total
			Yönetici	Yönetici Olmayan	
12.soru	hiç	Count	1	8	9
		% of Total	.3%	2.3%	2.6%
	nadiren	Count	6	12	18
		% of Total	1.7%	3.4%	5.1%
	bazen	Count	24	28	52
		% of Total	6.9%	8.0%	14.9%
	genellikle	Count	62	93	155
		% of Total	17.7%	26.6%	44.3%
	daima	Count	40	76	116
		% of Total	11.4%	21.7%	33.1%
Total		Count	133	217	350
		% of Total	38.0%	62.0%	100.0%
Chi-Square Tests					
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square		5.268(a)	4	.261	
Likelihood Ratio		5.787	4	.216	
Linear-by-Linear Association		.005	1	.943	
N of Valid Cases		350			

a. 1 cells (10.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.42.

Çalışanların, “Bu iş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.” görüşüne katılım düzeyinin, pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin olarak Pearson ki-kare testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, Pearson Chi-Square değeri (2,272 ve $p>0,05$) ve ona bağlı p değerine bakıldığında, “Bu iş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.” görüşüne katılım düzeyi ile pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. (Tablo 33) 16 no’lu hipotez doğrulanamamıştır.

Tablo 33- Anket 26.soru ve Pozisyon Değişkeni İçin Ki-Kare Testi Sonuçları

		Pozisyon		Total	
		Yönetici	Yönetici Olmayan		
26.soru	Kesinlikle Katılmıyorum	Count	6	11	17
		% of Total	1.7%	3.1%	4.9%
	Katılmıyorum	Count	14	33	47
		% of Total	4.0%	9.4%	13.4%
	Kararsızım	Count	28	50	78
		% of Total	8.0%	14.3%	22.3%
	Katılıyorum	Count	64	93	157
		% of Total	18.3%	26.6%	44.9%
	Kesinlikle Katılıyorum	Count	21	30	51
		% of Total	6.0%	8.6%	14.6%
Total		Count	133	217	350
		% of Total	38.0%	62.0%	100.0%
Chi-Square Tests					
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
	Pearson Chi-Square	2.272(a)	4	.686	
	Likelihood Ratio	2.314	4	.678	
	Linear-by-Linear Association	1.677	1	.195	
	N of Valid Cases	350			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.46.

Çalışanların, “Yönetim değişime stratejilerine açık destek verir.” görüşüne katılım düzeyi, sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin olarak Pearson ki-kare testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, Pearson Chi-Square değeri (10,310 ve $p<0,05$) ve ona bağlı p değerine bakıldığında, “Yönetim değişime

stratejilerine açık destek verir.” görüşüne katılım düzeyi ile sektör değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. (Tablo 34) Bu farklılık, sektörlerin kendi yapısal özelliklerinden kaynaklanabilir. Tekstil sektörü otomotiv sektörüne oranla kurumsal olmayan katı hiyerarşik yapının hâkim olduğu, niteliksiz ve genç işgücüne sahip ve devir oranlarının yüksek olduğu bir sektördür. Dolayısıyla hiyerarşik yapı değişim stratejilerinin gerçekleşmesinde engel oluşturabilir. İlişkinin derecesi için Cramer’s V değerine bakıldığında yaklaşık (0,18) olduğu görülmektedir. 17 no’lu hipotez doğrulanmıştır.

Tablo 34- Anket 30.soru ve Sektör Değişkeni İçin Ki-Kare Testi Sonuçları

			Sektör 2		Total
			Tekstil	Otomotiv	
31.soru	Kesinlikle katılmıyorum	Count	14	2	16
		% of Total	4.0%	.6%	4.6%
	Katılmıyorum	Count	24	15	39
		% of Total	6.9%	4.3%	11.1%
	Kararsızım	Count	38	29	67
		% of Total	10.9%	8.3%	19.1%
	Katılıyorum	Count	82	77	159
		% of Total	23.4%	22.0%	45.4%
	Kesinlikle katılıyorum	Count	32	37	69
		% of Total	9.1%	10.6%	19.7%
Total		Count	190	160	350
		% of Total	54.3%	45.7%	100.0%
Chi-Square Tests					
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square		10.310(a)	4	.036	
Likelihood Ratio		11.378	4	.023	
Linear-by-Linear Association		8.433	1	.004	
N of Valid Cases		350			

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.31.

3.8. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bursa’da bulunan otomobil ve tekstil sektörüne bağlı işletmelerde çalışanların farklılıklara ve örgüt kültürüne ilişkin algılamalarını inceleyen araştırma sonucunda aşağıdaki tespitleri yapmak mümkündür:

- Katılımcıların farklılığın anlamına göre cevaplandığı açık uçlu sorular incelendiğinde, kişilik en önemli unsur olarak görülürken bunu eğitim ve kültür izlemektedir. Tüm elemanların farklılık algılamasında yer alması ise % 15.42 olmuştur. Yazından farklı olarak; cinsiyet, yaş, bölge, engelli olmak ve etnik köken önemli farklılık boyutlarından değildir. Cinsel tercihle ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

- Algılanan farklılıkların, ekip çalışmasında engel oluşturup oluşturmadığına ilişkin soruya verilen cevaplar incelendiğinde; en önemli unsur olarak kişilik görülmektedir. Kültür ve eğitim de farklılığa bir engel olarak ön plâna çıkan diğer faktörlerdir. Yazından farklı olarak, etnik köken, yaş, cinsiyet nispeten engel olarak görülmektedir. Engellilik işin niteliğine göre bir engel oluşturabilecek iken, uygulamada düşük oranda bir engel olarak görülmektedir.

- Katılımcıların, iş yaşamı dışında sosyal yaşamda farklılık unsurları olarak neleri gördüklerine ilişkin olarak sorulan açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde; kişilik en önemli unsur olurken, kültür ve etnik köken öne çıkmaktadır. Din, kültür ve etnik kökenden sonra ön plâna çıkan diğer bir unsurdur.

- Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte çıkabilecek sorunlara ilişkin olarak açık uçlu sorular incelendiğinde; iletişimsizlik/anlaşmazlık en önemli sorun olarak görülmektedir.

- Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu ekipte düşünce zenginliği önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Yaratıcılığın artması, esneklik kazanılması ve tolerans ön plâna çıkan diğer unsurlardır.

- İletişimin sorunsuz olması homojen bir ekipte önemli bir avantaj olarak görülmekte iken, heterojen bir ekipte ise iletişim bir dezavantaj olarak görülmektedir. Homojen bir ekipte dikkat çekici diğer bir nokta da ekip ruhunun oluşmasının iletişime

oranla daha düşük değer almasıdır. Homojen bir ekipte, düşük seviyede bir avantaj olarak görülen yaratıcılık, heterojen bir ekipte önemli derecede avantaj olarak görülmektedir.

- Çalışanların farklılık ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla farklılık algısı 1 ve farklılık algısı 2 için ayrı ayrı yapılan analiz sonucunda; anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgu araştırmanın ana hipotezini doğrulamaktadır.

- Çalışanların farklılık algıları ile ilgili korelasyon incelendiğinde farklılık algısı 1 ile farklılık algısı 2 arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

- Çalışanların farklılıkla ilgili algılamaları ile pozisyon değişkenine ilişkin yapılan analiz sonucunda; yönetici ve yönetici olmayanlar arasında farklılık algısı 1 açısından anlamlı bir farklılık bulunmuş, farklılık algısı 2’de ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- Çalışanların farklılıkla ilgili algılamaları ile sektör, cinsiyet, medenî durum, yaş, mesleğindeki çalışma süresi, değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmeye yönelik olarak yapılan analiz sonucunda; farklılık algısı 1 açısından anlamlı bir farklılık bulunmuş, farklılık algısı 2 açısından ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

- Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile şu anki çalışma süreleri itibarıyla aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin olarak yapılan analiz sonucunda; farklılık algısı 2 açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, farklılık algısı 1 açısından ana kütle ortalamalarından en az birinin diğerlerinden farklı olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi ortalamalardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak için yapılan çoklu karşılaştırma (post-hoc) testleri sonucunda farklılık algılaması 1 ortalamalarının, bulunduğu işletmede 6, 7 ve 8 yıldır çalışanların ortalamasından istatistiksel olarak farklı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

▪ Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile işletmedeki çalışan sayısı itibarıyla aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin olarak yapılan analiz sonucunda; farklılık algısı 1 açısından ana kütle ortalamalarından en az birinin

diğerlerinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığın kaynağını ortaya çıkarmak için yapılan analiz sonucunda; farklılık algılaması 1 ortalamalarının, 500 ve üzeri çalışan bulduran büyük ölçekli işletmelerin ortalamasından istatistiksel olarak farklı olduğu görülmektedir.

▪ Çalışanların, “Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.” (Anket 9. soru) görüşüne katılım düzeyi ile cinsiyet ve pozisyon değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmeye yönelik olarak yapılan analiz sonucunda; cinsiyet ve pozisyon değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

▪ Çalışanların, “Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum.” (Anket 7.soru) görüşüne katılım düzeyi öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Üniversite mezunlarının saygı ve itibar görme oranının lise mezunlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyinin saygı ve itibar görme üzerinde dolaylı da olsa etkisi olduğu söylenebilir.

▪ Çalışanların, “Yöneticilerim, farklılık veya pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.” (Anket12.soru) görüşüne katılım düzeyi ile çalışanların, “Bu iş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.” (Anket 26. soru) görüşüne katılım düzeyi, buldukları pozisyona göre ayrı olarak analiz edildiğinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

▪ Çalışanların, “Yönetim değişime stratejilerine açık destek verir.” (Anket 30. soru) görüşüne katılım düzeyi sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılığın tekstil ve otomotiv sektörlerin kendi yapısal özelliklerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzün şiddeti giderek artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmelerinde en önemli etkenlerden birisi de nitelikli insan gücüdür. Bu süreçte, farklılıkların yönetimi kavramının önemi artmakta ve yönetim bilimi açısından inceleme konusu haline gelmektedir. Bu bağlamda çalışanların farklılıklarının bir işletmecilik konusu olduğu söylenebilir.

Şirketler küresel bir pazarda talepte bulunan bir müşteri tabanına hizmet vermek için farklılık taşıyan bir işgücüne ihtiyaç duyarlar ve böyle bir işgücünü cezbeden ve istihdam eden firmalar müşterilere daha iyi hizmet verir ve ürünleri için yeni pazarlar geliştirirler.¹⁹⁰ İşgücündeki farklılıklar klâsik yönetim yaklaşımında çatışma sebebi ve bastırılması gereken bir unsur olarak görülürken, modern yönetim yaklaşımlarında örgütle uyumlu hale getirilmesi gereken bir katma değer olarak görülmektedir.

İnsan kaynaklarının etkin şekilde kullanılması sürecinde en önemli unsur, işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının iş süreçlerine katkısıdır. Bu katkı, temeli olmayan slogan ve hislerden çok, insan kaynağının bilgi, beceri ve yaratıcı kapasitesinin geliştirilmesi yoluyla süreçlere etkin şekilde katılması yönünde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu katılım sürecinde en önde gelen koşul, çalışanların çalıştığı koşulların, yetki ve sorumluluklarının, ilişkilerinin, işletmeye bağlılıklarının, işe ilişkin güdülenmelerinin, ihtiyaç duydukları araçların ve bilgilerin dikkate alındığı bir yapılanmaya gidilmesidir. Bir başka ifade ile çalışanlardan beklenenlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak bir çalışma yaşamı ve örgüt kültürünün yaratılması zorunlu görülmektedir.¹⁹¹

Örgüt kuramı üzerine yapılan araştırmaların çoğunluğunda örgütler kültürel ortamlar olarak görünmektedir. Çalışan insan makro kültürel çevreden edindiği özellikleri ve bireysel farklılıklarını çalıştığı işletme örgütüne taşır. Bu süreçte ortaya

¹⁹⁰ Robert H. ROSEN, İnsan Yönetimi, Çev: Gündüz BULUT, MESS Yayınları No: 260, İstanbul, Nisan, 1998, s.226–227

¹⁹¹ Murat GÜMÜŞ, İşletmeler Açısından Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2000, s.218

çıkabilecek muhtemel çatışmaları önlenmesi için uyumlulaştırıcı bir değerler sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeler açısından sosyo-kültürel bütünleşmenin en önemli unsurlarından birisi olan bu değerler sistemi şüphesiz örgüt kültürüdür.

Çalışanlar ve örgüt açısından bir gelişim unsuru olan farklılıkların yönetimi işletmelerde üretimi, yaratıcılığı, verimliliği iyileştirmek için bir methottur ve amacı farklılığın potansiyel avantajlarını maksimize etmek ve potansiyel dezavantajlarını minimize etmek amacıyla insanları yönetecek örgütsel sistem ve uygulamaları plânlamak ve uygulamaya koymaktır. İşletmedeki farklılıklar, herkesi kapsayan ve herkesle ilgili olan bir uygulama olduğuna göre, bireylerin ve takımların etkin bir şekilde işletmeye katkıda bulunabilmesi için olumlu ortamın yaratılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte farklılıklardan doğal bir sinerji yaratılarak ve güç alınarak farklılıklar üzerine kurulu bir örgüt yapısı amaçlanmaktadır.

Teorik açıdan farklılıklar ayırmaştırıcı, örgüt kültürü ise birleştirici, uyumlulaştırıcı bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, farklılıkları yönetim süreci değişik kültürel referans noktalarına (dil, din, etnik köken vb.) sahip çalışanlardan oluşan bir örgütte farklılıkların harmonize edilmesi veya uyumlaştırılması yoluyla sinerji yaratılması son derece koordineli ve etkin bir yönetimi gerekli kılmaktadır. Bu amaçla öncelikli olarak örgütün kültürel potansiyelinin analiz edilmesi (kültür teşhisi), sonrasında farklılık stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Seçilen stratejiyle uyumlu bir örgüt kültürünün oluşturulması ve korunması bir başka önemli noktadır. Bu bağlamda örgütsel açıdan, teorik bölümde bahsedilen yüksek düzeyde sosyalleşme ve dayanışmanın olduğu topluluksal örgüt kültürünün farklılıkların yönetiminde daha verimli olacağı düşünülmektedir. Sosyalleşme ve dayanışmanın zayıf olduğu bir kültür yapısının bunu sağlaması mümkün görünmemektedir.

Kültürün gözlemlenmesi aşamasında ise örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi açısından taşıdığı önem fark edilir ve gerekiyorsa kültür değişimine gidilir. Örgüt kültürünün değiştirilmesi daha önce de belirtildiği gibi oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyettir. Özellikle, farklılık stratejisiyle uyumlaştırılmamış statükoyu savunan güçlü bir kültürel yapı örgüt açısından problemleri taşıyabilir. Kültürel sinerjinin oluşturulması ise, çalışanlar arasında ortak değer, norm ve inançların benimsenmesi ve

bunların iç tutarlılığının sağlanması sonucunda seçilen farklılık stratejisiyle uyumlaştırılmış, değişime açık güçlü bir kültürel yapıyla mümkündür.

Bu araştırmada, “bir çatışma unsuru olarak görülen işletmedeki farklılıklar, örgüt ile uyumlu, değişime açık ve güçlü bir örgüt kültürü ile işletmeye bir katma değer olarak yansıtılabilir mi?” sorusuna cevap aranma amacı ile çalışanların örgüt kültürü algılamaları ile farklılık algılamaları arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın ana kütlesi olarak, Türkiye’nin önde gelen sektörleri olan tekstil ve otomotiv sektöründeki Bursa ilinde faaliyet gösteren üretim işletmeleri seçilmiştir. Araştırmanın teorik çerçevesi ve uygulama sonuçları ışığında şu değerlendirmeleri yapmak mümkündür:

- Çalışanların farklılık algıları ile örgüt kültürü arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunması araştırmanın ana hipotezini doğrulamaktadır. Yönetimsel açıdan “farklılıklardan kaçınmak”, “farklılıkları bastırmak”, “farklılıkları çatışmalara dönüştürmek” stratejileri yerine “farklılıkları yaratıcı kılmak” stratejisinin uygulanmasının daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu strateji, farklılıkların birbirlerine zıt olmaktan çok birbirlerini zenginleştirici olarak görülmesi anlamına gelen farklılıkların yönetimi konusunda yeni ortaya çıkan öğrenme ve etkinlik modeliyle de paralellik göstermektedir. Bu model sayesinde işletmeye katkıda bulunabilecek her türlü farklılık dikkate alınarak sinerjik etki oluşturulmaya çalışılır. Bu süreçte şüphesiz üst yönetim ve liderler önemli rol oynamaktadır. Üst yönetimin desteğinin alınması kadar yöneticilere de önemli görevler düşmektedir. Öncelikli olarak yöneticiler farklılıklar konusunda geniş bir vizyona sahip olmalıdırlar. Farklılık tanımının, yaş, cinsiyet, etnik köken farklılıklarının ötesinde, yaşam biçimi, dinsel inanç, çalışma alışkanlıkları ve kişilik farklılıklarını kapsamı gerektiğini bilmelidirler. Bireysel farklılıklara hoşgörüle yaklaşarak, çalışanların etnik ve kültürel mirasının korunmasına izin vermek birinci öncelikleri olmalıdır. Farklılıklara değer vermenin yanında, bir başka önemli noktada çalışanların eylemlerinin koordine edilmesine ve yönlendirilmesine yardımcı olacak açık bir ortak amacın da varlığı gerekmektedir. Birleştirici güç olmazsa, farklılıklar işletme için bölücü olmaya başlayabilir ve baş edilemez bir hal alabilir. Çalışanların kendilerini ortak bir amaç çerçevesinde ifade etmelerine izin verildiğinde

bütün bu bireysellikler örgütün yararına yönelmektedir.

- Yöneticilerin farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi için örgütteki farklılıkları teşhis etme ve anlama yeteneğine sahip olma yanında birbirinden farklı davranışların varlığının da farkında olması ve bunlar arasından en uygun olanları seçebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

- Uygulama bölümünde katılımcıların farklılığın anlamına göre, algılanan farklılıkların ekip çalışmasında engel oluşturup oluşturmadığına, katılımcıların, iş yaşamı dışında sosyal yaşamda farklılık unsurları olarak neleri gördüklerine ilişkin olarak sorulan açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde yazından farklı olarak kişilik en önemli unsur olarak görülmektedir.

- Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte (heterojen ekip) iletişimsizlik/anlaşmazlık en önemli sorun olarak görülürken, düşünce zenginliği önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Heterojen bir ekipte ise iletişim bir dezavantaj olarak görülürken homojen bir ekipte önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Homojen bir ekipte yaratıcılık, düşük seviyede, bir avantaj olarak, heterojen bir ekipte ise önemli derecede avantaj olarak görülmektedir. Ekip ruhunun oluşmasının iletişime oranla daha düşük değer alması homojen bir ekipte dikkat çekici diğer bir noktadır.

- Çalışların farklılıkla ilgili algılamaları ile sektör, cinsiyet, medenî durum, yaş, mesleğindeki çalışma süresi, değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması ilginçtir. Özellikle, tekstil ve otomotiv sektörünün yapısal özelliklerinin benzerlik göstermemesi, beklentilerin ötesinde uygulamaya yansımamıştır. Yazında önde gelen farklılık boyutları arasında yer alan cinsiyet kavramı, çalışanlar açısından bir farklılık unsuru olarak görülmemektedir. Farklılıklar ile ilgili algılamalarda farklı yaşta olan kişilerin farklılıklarla ilgili algılamalarının değişmediği görülmektedir.

- Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile şu anki çalışma süreleri itibarıyla aralarında farklılık algısı 1 açısından bir farklılık olup olduğu ve bu farklılığın bulunduğu işletmede 6, 7 ve 8 yıldır çalışanların ortalamasından kaynaklandığı ortaya çıkması anlamlı şekilde yorumlanacak bir sonuç değildir.

- Çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile işletmedeki çalışan sayısı

itibarıyla aralarında ortaya çıkan anlamlı farklılığın büyük ölçekli işletmelerde (500 ve üzeri) geçerli olduğu görülmektedir.

▪ Çalışanların, cinsiyet ve pozisyon değişkenleri ile “Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.” görüşüne katılım düzeyi ile arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Oysa ki yazında kadın çalışanlara yapılan cinsel ayrımcılıkla ilgili bir çok örnek bulunmaktadır.

▪ Çalışanların, “Yönetim değişime stratejilerine açık destek verir.” görüşüne katılım düzeyi ile sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılık tekstil ve otomotiv sektörlerinin kendi yapısal özelliklerinden kaynaklanabilir.

Genel sonuç olarak, işletmelerde farklılıkların yönetimi geniş kapsamlı bir süreçtir. Bu süreçte dayanışmanın ve sosyalleşmenin yüksek olduğu bir örgüt kültürü modeli, farklılıkları birleştirici bir unsur olabilir. Günümüzün küresel rekabet ortamında iyi yönetilen farklı işgücünün rekabet avantajı sağlayacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Bu sebeple, örgütlerdeki farklılıkların bastırılması gereken bir unsur olarak değil, örgütle uyumlu hale getirilmesi gereken ve katma değer yaratan bir unsur olarak görmek daha uygun bir hâl tarzı olacaktır.

KAYNAKLAR

ALTAY, Hüseyin , “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi, Cilt: 9, Sayı:1, Isparta, 2004

ALTINTAŞ, Füsün Çınar, Kültürlerarası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Bursa, 2004

ANTHONY, William P. v.dğr, Organization Teory A Strategic Approach, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2003

ARGÜDEN, Yılmaz, “Farklılıkların Yönetimi”, İş-Güç Bakış İş Yaşamı Dergisi, Sayı:7, Ocak 2003

ARSLAN, Nagehan Talat, “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, Isparta, 2004

ARSLANOĞLU, İbrahim, “Türk Değerleri Üzerine Bir Değerlendirme”, Erişim: <http://w3.gazi.edu.tr/~iarslan/turkdegerleriuzerine.pdf>

ARIKAN, Semra, “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1, Ankara, 2003

AŞIKOĞLU, Nevzat Yaşar, “Toplumsal Hayatımızda Dinin Yeri ve Önemi”, Erişim: <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/213.pdf>

ATAÇ, Yelda, “Türkler Çalışıyor Ama Kazanamıyor”, Milliyet Gazetesi, 16 Nisan 2006

ATAY, Osman, “Örgüt Kültürü ve Süreci”, Erişim: <http://iktisat.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>

AY, Canan “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Cilt:12, Sayı: 2, Manisa, 2005

AYAZ, Nükhet, “Türkiye’de Çalışan Kadınların Sorunlarına Yönelik Bir İnceleme (Tekstil İşkolundan Örnekler)”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F, Cilt: 8, Sayı:1, İzmir, 1993

AYDEMİR, Muzaffer, “Küreselleşme, Rekabet ve Sınır-Ötesi Birleşmeler: Daimler-Benz ve Chrysler Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.B.B.F Dergisi, Sayı:3(Güz), Isparta, 1998

AYDINTAN, Belgin, Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik, Editörler: Oya AYTEMİZ ve Tamer BOLAT, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005

AYTAÇ, Serpil, Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi, Bilgi ve Toplum Dergisi, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Sayı:3, İstanbul, 2001

“A’ dan Z’ ye Farklılıkların Yönetimi”, Humans Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, İstanbul, Temmuz 2003

BAKER, Kathryn A., Organizational Culture, Erişim: http://www.wren_network.net/resource/benchmark/11-OrganizationalCulture.pdf

BARUTÇUGİL, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, Mart 2004

BARUTÇUGİL, İsmet, Farklılık Yönetimi, Erişim: http://www.rebadoor.com/makale ve kitaplar/makaleler/ kişisel_gelişim/yenisayfa1.htm

BAYKASOĞLU, Adil ve DERELİ, Türkay, “Farklılıkların Yönetimi”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:3, Sayı: 89, İstanbul, Mart, 2005

BEGEÇ, Suat, “Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2004

BİRKÖK, Mehmet Cüneyt , “Sosyal Rol ve İş Bölümü”, Erişim:<http://birkok.net/file.Php/2yayin/SOSROLIB.pdf>

BAYRAM, Nuran, Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi, Ezgi Kitapevi, 1. Baskı, Bursa, Aralık 2004

BURGER, Jerry M., Kişilik, Çev: İnan Deniz ERGUVAN SARIOĞLU, Kaknüs Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2006

BİLGE, Hürriyet, İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Manisa, 2003

BOYACIGİLLER, Nakiye Aydan, “Örgüt Biliminden Bazı Yöneticilerin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler”, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Koç Üniversitesi, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, İstanbul, 2000

BÖLÜKTEPE, Filiz Eren, İşletmelerde İş Etiğinin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Bursa, 2001

BARNEY, Jay B., “Organizational Culture: “Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?”, Academy Of Management Review, Vol:11, No:3, 1986

BEAN, Robert v.dğr., 2001, “Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management”, Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB), Erişim: <http://wff2.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse/ducs/using.pdf>.

CAN, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, 5.Baskı, Ankara, 1999

CENGİZ, Ayşe Aytül, “Yeni Rekabet Aracı: Farklılık Yönetimi”, Mercek Dergisi, MESS Yayınları, Yıl:1, Sayı: 24, İstanbul, Ekim 2001

CHARPENTIER, Pierre, Organisation et Gestion De L’Entreprise, Etape: Références, Editions Nations, Paris, 1997

CORNET, Annie, “Gender Mainstreaming et Approche Différenciée Selon Les Sexes: quels impacts pour la gestion?”, Management International; 7, Fall 2002

COX, Taylor H. ve BLAKE, Stacy, “Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competiveness, The Academy Of Management Executive, Vol. 5, No.3, August, 1991

COX T.H. ve HARQUAIL, C.V, “Career Paths and Career Success in The Early Career Stages of Male and Female MBAs”, Journal Of Vocational Behavior, Vol.39, No.1, 1991

COVEY, Stephen R, Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, Varlık Yayınları, Çev: Gönül SUVEREN ve Osman DENİZTEKİN, 7. Basım, Ağustos, İstanbul, 1998

ÇAĞLAR, İrfan, Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, Ankara, 2001

ÇAKIR, Özlem, “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İzmir, Erişim: <http://www.isguc.org/ocakir1.htm>

ÇETİN, Münevver Ölçüm, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara, 2004

DAFT, Richard, Management, Third Edition, The Dryden Pres, Florida-USA, 1993

DAHLER Peter, “Corporate Culture and Morality:Durkheim Inspired Reflections on the Limits of Corporate Culture”, Journal of Management Studies, January, 1994

DANSKY, Kathryn H. v.dğr, “Organizational Stratejy and Diversity Management: Diversity-Sensitive Orientation as a Moderating Influence”, Healt Care Management Review, 28(3), Jul-Sep, 2003

DARBELET, Michel v.dğr., Nations Fundamentales De Gestion D’Entreprise (Organization, Fonctions et Stratejies), Editions Foucher, Paris, 1998

DASS, Parshotam ve PARKER, Barbara, “Stratejies For Managing Human Resuorces Diversity: From Resistance To Learning”, The Academy Of Management Executive, 13,2, May, 1999

DAVINSON, Gerald C. ve NEALE, John M., Anormal Psikoloji, Çev Editörü: İhsan DAĞ, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 7. Baskı, Ankara, 2004

DEMİR, Hulusi v.dğr, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1997

DİCLELİ, Ayşe Bilge ve AKKAM, Serra, *Konuşa Konuşa İletişim Sırları*, MESS Yayınları, Acar Matbaacılık, İstanbul, Aralık 2000

DOĞAN, Müslüm, “Farklılığı Yeniden Tanımlamak”, Erişim: <http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-470.html>

DOLAN, Barlas, v.dğr, *Sosyal Psikoloji*, Adım Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 1991

EASLEY, Cristopher Anne, “Developing Valuing and Managing Diversity in The New Millenium”, *Organization Development Journal*, 19;4, Winter 2001

EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1998

EREN, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 8. Basım, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Ocak 2004

ERDOĞAN, İlhan *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul, 1994

ERGÜL, Hüseyin Fazlı, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 18, Güz- 2006

ESİN, M. Nihal ve ÖZTÜRK, Nilüfer, “Çalışma Yaşamı ve Kadın Sağlığı”, *Türkiye Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Temmuz-Ağustos-Eylül, İstanbul, 2005

EFİL, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul, Ekim 1999

“Farklılıklar Üzerine”, Erişim: http://www.sistems.org/diversity_bahadir.htm

FAURE, Sonya ve GREMILLET, Muriel, “L’entreprise s’ouvre à la diversité”, Erişim: <http://www.liberation.fr/page.php?Article =243579>

FERRIS, Gerald R., v.dğr, “Diversity In The Workplace: The Human Resources Management Challenges”, *Human Resource Planing*, 16, 1, 1993

FRANCESCO, Anne Marie ve GOLD, Barry Allen, *International Organizational Behavior, Text, Readings, Cases and Skills*, Prentice Hall, 1997

FRIDAY, Earnest ve FRIDAY, Shawnta S., “Managing Diversity Using A Strategic Planned Change Approach, *Journal Of Management Development*, Vol: 22, No: 10, 2003

“Farklılıkları Yeniden Tanımlamak”, Erişim: <http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-470.html>

GATHERS, Daryl, “Diversity Management: An Imperative For Healthcare Organizations”, *Hospital Topics*, 81, 3, Summer, 2003

“Gestion De La Diversité Dans L’Entreprise: une urgence?”, Belgique, Décembre, 2005

GOFFEE, Rob ve JONES, Gareth, Kurum Kültürü, Çev: Kıvanç KUTMANDU, MediaCat Kitapları, 1.Basım, İstanbul, 2003

GOFFEE, Rob ve JONES, Garets, “What Holds The Modern Company Together?”, Harvard Business Review, November-December, 1996

GORDON, J.R., Organizational Behavior, 5.Edition, Prentice-Hall, USA, 1996

GÖNÜLLÜ, Müzeyyen, “Grup ve Grup Yapısı”, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F, Cilt:2, Sayı:1, Sivas, 2000

GRIFFIN, Ricky W, Management, 4.th Edition, Texas Universty, Houghton Mifflin Company, Boston, 1993

GÜMÜŞ, Murat, İşletmeler Açısından Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 2000

GÜRÇAN, Bülent, Emniyet Teşkilatında Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri Ve Polis Eğitim Merkezleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bölümü, Bursa, 2005

GÜRÇAY, Cemile, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”, <http://www.isguc.org/c.gurcay1.html>

HASANOĞLU, Murteza, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Erişim: <http://www.sayistay.gov.tr/yayın/dergi3.asp?.id=380>

HESAPÇIOĞLU, Muhsin, “Posmodern/Küresel Toplumda Eğitim, Okul ve İnsan Hakları”, Derleyen: Orhan OĞUZ ve diğerleri, 21.Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi, Dem Yayınları, 2. Basım, İstanbul, Ağustos 2004

HICKS-CLARKE, Deborah ve ILES, Paul, “Climate For Diversity And Its Effects On Career And Organisational Attitudes And Perceptions”, Personel Review, MCB University Press, Vol.29, No.3, 2000

HOFSTEDE, Geert, “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, Journal of International Business Studies, Vol.14, No.2, Special Issue on Cross-Cultural Management, Autumn, 1983

HOFSTEDE, Geert v.dğr, “Measuring Organizational Cultures: A Quantitative Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly”, Vol.35, No.2, Jun., 1990

İNCE, Mehmet v.dğr, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, Erişim: http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler.pdf

IVANCEVICH, John M. ve GILBERT, Jacqueline A., “Diversity Management Time For A New Approach”, Public Personel Management, Volume: 29, No: 1, 2000

İŞİĞİÇOK, Erkan, Altı Sigma Kara Kuşaklar İçin Hipotez Testleri Yol Haritası, SigmaCenter Yönetim Hizmetleri Yayınları, Dağıtım: Ezgi Kitapevi, 1.Baskı, Bursa, 2005

KALAFAT, Yaşar, “Geçmişten Günümüze Türklerde Din ve İlgili Bazı Meseleleri”, http://turkoloji.cu.edu.tr/HALKBILIM/kalafat_02.pdf

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

KARAGÖZ, Yalçın ve EKİNCİ, Süleyman, “Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, Isparta, 2001

KARATAŞ, Kasım “Engellilerin Toplumla Bütünleşme Sorunları Bir Sosyal Politika Yaklaşımı”, Ufku Ötesi Bilim Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, Ankara, Kasım, 2002

KESKİN, Doğan, “Çalışma Yaşamı ve Kadınlar”, Erişim: <http://www.bianet.org/2003.03.10.17212.html>

KILIÇ, Cem, “Gelişmekte Olan Ülkelerde Nüfusun İşgücü Arzına Etkisi”, Erişim: http://www.sosyalsiyaset.com/documents/gelismekteolan_ulkelerde.htm#_edn12

KOCACIK, Faruk ve GÖKKAYA, Veda V, “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.D.F. Dergisi, Cilt: 6, Sayı:1, Sivas, 2005

KONRAD, Alison M., “Special Issue Introduction: Defining The Domain Of Workplace Diversity Scholarship”, Group & Organization Management, 28, 1, Mar 2003

KORKMAZ, Adem ve TÜFEKÇİ, Nezihe Uçar “Çalışma Hayatında Tarımda Kadın ve Sorunları: Ağlasun İlçesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, Isparta, 2007

KOSSEK, Ellen Ernst v.dğr, “Increasing Diversity As An HRM Change Strategy”, Journal Of Organizational Change Management, Vol.16, No:3, 2003

KUROWSKI, Lois Landis, “Cloaked Culture and Veiled Diversity: Why Theorists Ignored Early US Workforce Diversity”, Management Decision, Journal of Management History, 40; 2, 2002

KUTANİS, Rana Özen ve HANCI, Ayşegül, “Kadın Girişimcilerinin Kişisel Özgürlük Algılamaları”, Erişim: <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/11-02.pdf>

KUZGUN, Yıldız ve SEVİM, Seher A., “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 1, Ankara, 2004

LACINLER, E.K., “Farklılıkların ve Benzerliklerin Yönetimi”, Erişim: <http://www.hrdergi.com/arsiv/month.asp?MonthName=şubat&year=1997&month=2>

LATTIMER, Robert L., “The Case For Diversity In Global Business, And The Impact Of Diversity On Team Performance”, Competitiveness Review, 8,2, 1998

LINNEHAN, Frank ve KONRAD, Alison M., “Diluting Diversity: Implications For Intergroup Inequality In Organizations”, Journal Of Management Inquiry, 8, 4, Decembre, 1999

LUTHANS, Fred, Organizational Behavior, Seventh Edition, McGraw-Hill Education, New York- USA, 1994

LUTHANS, Fred, Organizational Behavior, Sixth Edition, McGraw-Hill, Singapore, 1992

NAKİP, Mahir v.dğr., Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002

NELSON, Debra L. ve QUICK, James C., Organizational Behavior, West Publishing Co., USA, 1994

NICHOLAS, Stephen v.dğr., “The Business Model For Diversity Management”, Programme For The Practice Of Diversity Management, Department Of Imigration and Multicultural Affairs in Cooperation With The Australian Centre For International Business, 2001

NORD, Walter R. v.dğr., Handbook Of Organization Studies, SAGE Publication Lond, 1997

OKUMUŞ, Ender, “Toplumsal Eşitsizliklerin Meşruiyet Kazanmasında Din”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyoloji Tartışmaları Dergisi, Sayı:1, Sivas, Eylül 2003

OLGUN, Onur, “Farklılık Yönetimi”, Erişim: <http://www.cvtr.net/makale/haber.asp>

ÖZBİLGİN, Mustafa v.dğr., “Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Şirket Örnekleri”, 14.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum, 2006

ÖZDAMAR, Kazım, Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1, Kaan Kitapevi, Genişletilmiş 5. Baskı, Eskişehir, 2004

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

ÖZLER, Derya Ergun ve KOPARAN, Emrah “ Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erişim: <http://www.tdcif.org/akademikbakis/pdfs/8/tperformans.doc>

ÖZTÜRK, Orhan, Ruh Sağlığı ve Bozuklukları, Feryal Matbaası, Yenilenmiş 8. Baskı, Ankara, 2001

“Qu’est le Diversity gestion?”, Erişim: http://www.univ_humira.org/corpatel/html/services/divmgmt.html

PHELPS, Michael E., Understanding and Managing Diversity The Personel Challenge For Leaders, A Research Department Air Command and Staff College, March, 1997

PINTO, Clarence Da Gama v.dğr, Diversity Management: Benefit, Challenges And Stratejies, Department of Immigration and Multicultural Affairs, October, 2000

RAATIKAINEN, Pasi, “Contributions of Multiculturalism To The Competitive Advantage Of An Organisation”, Singapore Management Review, 24,1, 2002

ROBBINS, Stephen P., Organization Theory: Structure, Design and Applications, Prentice-Hall, 1987

ROSEN, Robert H., İnsan Yönetimi, Çev: Gündüz BULUT, MESS Yayınları No: 260, İstanbul, Nisan, 1998

SALAMON, Mary F. ve SCHORK, Joan M., “Turn Diversity To Your Advantage”, Research Tecnology Management, July-August, 2003

SARAYÖNLÜ, Sitare Kaşay, Çokuluslu ve Uluslar arası Örgütlerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003

SARGUT, A. Selami, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara, 2001

SASS, Justin ve ASHFORD, Lori, “2002 Les femmes de notre monde”, Population Refernce Bureau, Erişim: <http://www.prb.org/French Tempfile.cfm>

SCHEIN, Edgar H, “Örgütsel Kültür”, Çev: Atilla AKBABA, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:3, İzmir, 2002

SCHMIDT, Warren H. ve TANNENBAUM, Robert, “Farklılıkları Yönetmek”, Harvard Business Review, Çev: İbrahim BİNGÖL, MESS Yayınları, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2000

SCHWARTZ, Felice N, “Yönetici Kadınlar ve Yeni Yaşam Olguları”, Çev: İbrahim BİNGÖL, İş ve Yaşam Dengesi, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, BZD Yayıncılık, İstanbul, Mart 2001

SMIRCICH, Linda, “Concept of Culture and Organizational Analysis”, Administrative Science Quarterly, 28, 1983

SOYFALIOĞLU, Çiğdem ve AKTAŞ, Rabia, “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Sayı: 1, Cilt: 7, Manisa, 2005

ŞİŞMAN, Mehmet, Örgütler ve Kültürler, Pegem Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, 2002

TERZİ, Ali Rıza, Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000

THOMAS, David A ve ELY, Robin J., “Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity”, Harvard Business Review, September- October, 1996

THOMAS, R.Roosevelt, Redfining Diversity Auther of Beyond Race and Gender, AMACOM, American Management Association Library Of Congres Cataloging-in Publication Data, New York - USA, 1996

TOKOL, Aysel, “Dünyada Kadın İşgücü”, TİSK, Türkiye’de Kadın İşgücü, Seminerler 1–2, Bursa, Nisan 1999

TURAN, Gürtan Handan, Kültürel Farklılıkların ve Kültürün Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi: Man Otobüs ve Kamyon A.Ş. Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, Ankara, 2003

TÜZ, Melek Vergiliel ve GÜMÜŞ, Murat, “Bursa’da Faaliyet Gösteren Otellerde Farklılık İklimine Yönelik Bir Araştırma”, 1.Bursa Turizm Sempozyumu, Bursa, 30 Eylül–02 Ekim 2005

UNUTKAN, Göksel Ataman, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995

USKUN, Ersin v.dğr., “İsparta İlinde Özürlülük, Sakatlık ve Engellilik Epidemiyolojisi”, Sağlık ve Toplum Dergisi, Yıl: (15), Sayı:1, İstanbul, 2005

ÜNSAL, Cem, Kültürel Farklılıkların Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2005

WATSON, Warren E.v.dğr., “Team Orientation, Self-Orientation, and Diversity in Task Groups”, Group & Organization Management, 23, 2, Jun 1998

WELLS, Denise Lindsey, Strategic Management For Senior Leaders: A Handbook For Implementation, Department of The Navy Total Quality Leadership Office”, Arlington- Virginia, 2000

“What is workplace diversity”, Practitioner Handbook For Public Sector Employers And Employees, Public Service and Merit Protection Commission, Erişim: www.apsc.gov.au/publications98/practicehandbook.pdf, Australian, 1998,

YALÇIN, Cemal, “Çokkültürcülük Bağlamında Türkiye’den Batı Avrupa Ülkelerine Göç”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 26, No: 1, Sivas, Mayıs 2002

YELBOĞA, Atilla, “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “İş-Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, Haziran 2006

YENAL, Merve, “Kategorize Etme”, Erişim: http://www.yenibir.com/article_display_ikgaze_tesi/asp

YENERSOY, Gönül, Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, 1.Basım, İstanbul, Mart 1997

YEŞİLPARMAK, Binnur v.dğr., Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi, Pegem Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara, Eylül 2003

YILMAZ, Yusuf ve YILMAZ, Yıldırım, “Parametrik Olmayan Testlerin Pazarlama Alanındaki Araştırmalarda Kullanımı: 1995–2002 Arası Yazın Taraması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 7, Sayı. 3, İzmir, 2005

YÖRÜKOĞLU, Atalay, Gençlik Çağı, Özgür Yayınları, 12.Basım, İstanbul, Mart 2004

ZAİM, Halil, “Takım Çalışması Kavramı ve Bir Firma Uygulaması”, Erişim: <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/3/16.pdf>

ZÜLAL, Aslı, “Kalıtım ve Bilişsellik”, Erişim: <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi100/Şubat>

DİĞER KAYNAKLAR

İnsan Kaynakları Yönetimi Terimleri Sözlüğü, Erişim: <http://www.sosyal hizmetuzmani.org/insankaynaklariyonetimi2.htm>

Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, Hürriyet Ofset Matbaacılık ve Gazetecilik A.Ş., Cilt 16, İstanbul, 1994

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Interpress Basım ve Yayıncılık, Cilt:11, İstanbul, 1986

4857 Sayılı İş Kanunu, Erişim: http://www.alomaliye.com/kanunlar_1_ana_sayfa.htm

Yeni 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, Kanun Metinleri Dizisi, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005

Her Türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Bildiri, Erişim: <http://www.ihm.8m.com/d.1.irayt.htm>

Kültür Çalıştay Raporu, Erişim: http://www.analiz-sentez.com/Giris_sayfasi/Kaynaklar/Raporlarymyz/Kultur_Calistayi_Raporu_-Kalite_Kongresi_2001.pdf

Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşme”, Erişim: www.todaie.gov.tr/İHADMBM/kayrim.pdf

“Etnik Kimlik ve Etniklik Kavramları”, Erişim: www.insanbilimleri.com/kitaplar/bskimlik/icindekiler.htm, www.birkok.net/kitaplar/bskimlik/d.htm.

'Ethnic Group' maddesi, A Dictionary of The Social Sciences, J. Gould ve W. L. Kolb (ed.), The Free Press, NewYork, 1964, s.244, Erişim: <http://www.birkok.net/kitaplar/bskimlik/d.htm>

“Ethnicity” maddesi, The Harper Collins Dictionary of Sociology E.Ehrlich (ed.), Harper Perennial, New York- USA, 1991, Erişim: www.birkok.net/kitaplar/bskimlik/d.htm

EKLER

EK 1- ÖRNEK ANKET FORMU

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, yukarıda başlığı sunulan doktora tezinin araştırma kısmını desteklemek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırma, işletmelerin hangi örgütsel kültür özelliğini gösterdiğinin ortaya çıkarılmasını, devamında birey, grup ve örgüt boyutlarındaki farklılıkların incelenerek çalışanların farklılıklara yönelik tutumlarını, farklılık iklimini ve algılamasını ölçülmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada sektör kısıdı olmamakla beraber, araştırmanın tercihen ilk planda tekstil ve otomotiv sektörlerindeki üretim işletmelerine uygulanması arzulanmaktadır. Çalışma 30 sorudan oluşup, cevaplama süresi yaklaşık 10 dakikadır. Çalışma sonucunda elde edilen **bulguların sunumunda cevaplayıcıların ve katılımcı firmaların isimleri kullanılmayacaktır**. İstenildiği takdirde çalışmanın bulguları bir rapor halinde katılımcı firmalara sunulacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime yaptığınız katkılar için şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

Tezin Sahibi:

Nedim AKSU

(Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü)

Tez Danışmanı:

Prof.Dr.İsmail EFİL

(Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü)

İletişim Bilgileri (Nedim AKSU için):

GSM: 0 505 5794148

İş telefonu: 0 224 3666010-12/ 220

Faks: 0 224 3675677

Elektronik posta: nedimaksu@yahoo.com

I. BÖLÜM: DEMOĞRAFİK BİLGİLER										
1.	İşletmenizin adı:									
2.	Faaliyet gösterdiği sektör ve alt sektör (Örneğin Otomotiv Sektörü/ Yan Sanayi gibi):									
	<input type="checkbox"/> Tekstil		<input type="checkbox"/> Otomotiv							
3.	Çalışan sayısı:									
	<input type="checkbox"/> 1-49		<input type="checkbox"/> 50-99		<input type="checkbox"/> 100-499		<input type="checkbox"/> 500 ve üzeri			
4.	Yaşınız:									
5.	Cinsiyetiniz:									
	<input type="checkbox"/> Bay		<input type="checkbox"/> Bayan							
6.	Medeni durumunuz:									
	<input type="checkbox"/> Bekar		<input type="checkbox"/> Evli							
9.	İşletmede çalıştığınız bölüm ve pozisyonunuz:									
10.	Mesleğinizde çalışma süreniz:				Şu anki işletmenizde çalışma süreniz:					
11.	Eğitiminiz:									
	<input type="checkbox"/> Lise		<input type="checkbox"/> Üniversite		<input type="checkbox"/> Yüksek lise		<input type="checkbox"/> Doktora			
II. BÖLÜM: ANKET SORULARI										
(Not: Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)										
1.	Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insandan 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"/> Dini	<input type="checkbox"/> Geldiği yöre(Coğrafik Yerleşim)						
	<input type="checkbox"/> Ülkesi	<input type="checkbox"/> Kişiliği	<input type="checkbox"/> Hepsi	<input type="checkbox"/> Cinsel Tercih						
	<input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)...									
2.	Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmayı 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"/> Dini	<input type="checkbox"/> Geldiği yöre(Coğrafik Yerleşim)						
	<input type="checkbox"/> Ülkesi	<input type="checkbox"/> Kişiliği	<input type="checkbox"/> Hepsi	<input type="checkbox"/> Cinsel Tercih						
	<input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)...									
3.	İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli 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"/> Dini	<input type="checkbox"/> Geldiği yöre(Coğrafik Yerleşim)						
	<input type="checkbox"/> Ülkesi	<input type="checkbox"/> Kişiliği	<input type="checkbox"/> Hepsi	<input type="checkbox"/> Cinsel Tercih						
	<input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)...									
4.	Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?									
	<input type="checkbox"/> İletişimsizlik/Anlaşmazlık		<input type="checkbox"/> Sorun çözmede aksaklıklar			<input type="checkbox"/> Kararsızlık				
	<input type="checkbox"/> Ekip ruhunun oluşma		<input type="checkbox"/> Çatışma			<input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz).....				
5.	Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?									
	<input type="checkbox"/> Düşünce zenginliği		<input type="checkbox"/> Esneklik kazanılması		<input type="checkbox"/> Diğer(belirtiniz).....					
	<input type="checkbox"/> Hoşgörünün düzeyinin artması		<input type="checkbox"/> Yaratıcılığın artması							
6.	Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?									
	<input type="checkbox"/> İletişimin/Anlaşmanın sorunsuz olması			<input type="checkbox"/> Sorun çözmede kolaylık						
	<input type="checkbox"/> Karar vermede kolaylık			<input type="checkbox"/> Ekip ruhunun oluşması						
	<input type="checkbox"/> Hoşgörü düzeyinin artması			<input type="checkbox"/> Esneklik kazanılması						
	<input type="checkbox"/> Yaratıcılığın artması			<input type="checkbox"/> Düşünce zenginliği						
	<input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz).....									

Aşağıdaki soruları "1=Hiç, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Genellikle, 5=Daima"yı ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtı bırakmayacak şekilde cevaplandırınız.	HIÇ	NADİREN	BAZEN	GENELİKLE	DAİMA
	1	2	3	4	5
7. Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum.	1	2	3	4	5
8. İşyerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum.	1	2	3	4	5
9. Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarla şahsen maruz kaldım.	1	2	3	4	5
10. Problemleri çözmede yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dâhil eder.	1	2	3	4	5
11. Grubuma ait olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
12. Yöneticilerim, farklılık veya pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarında açık destek verir.	1	2	3	4	5
14. Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabiliriz.	1	2	3	4	5
15. Yöneticiler her tür ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.	1	2	3	4	5
16. Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki soruları "1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum"u ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtı bırakmayacak şekilde cevaplandırınız.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
	1	2	3	4	5
17. İşletmemiz içerisinde davranışlara rehberlik edecek çalışanlarca paylaşılan yazısız kurallar (norm) yoktur.	1	2	3	4	5
18. İşletmemiz içerisinde doğruluğu kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır.	1	2	3	4	5
19. İşletmemizin, ortak olarak kabul edilmiş değerlerini yansıtan sloganları yoktur.	1	2	3	4	5
20. İşletmemizin, çalışanlarınca paylaşılan değerlerini yansıtan sembolleri vardır. (Örneğin eğer sadakat işletme için çok önemli bir değer ise, işletme logosunun birbirinin içine sıkı sıkıya geçmiş halkalar olarak seçilmesi vb.)	1	2	3	4	5
21. Çalışanlarımız arasında işletmenin değerlerini yansıtan hikayeler anlatılır.	1	2	3	4	5
22. İşletmemizde, değerleri vurgulayan seremoniler düzenlenir. (Örneğin kalitenin temel ilke olduğu bir işletmede kaliteli işler yapan çalışanların diğerlerinin önünde ödüllendirilmeleri)	1	2	3	4	5
23. İşletmemizin, sektöründeki diğer benzer işletmelerden farklı, kendisine özgü bir dili olduğu söylenemez.	1	2	3	4	5
24. Çalışanlarımız, işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra işletmeden ayrılırlar.	1	2	3	4	5
25. Örgüt çalışanları örgütlerine güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdırlar.	1	2	3	4	5
26. Bu iş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	1	2	3	4	5
27. İş yapma şeklimiz bütün müşterilerimizin farklı ihtiyaç ve beklentilerini anladığımızı gösterir.	1	2	3	4	5
28. Grubunda, gruptakilerin farklılığından kaynaklanan ilişki sorunlarıyla ve hatalarla karşılaşılır.	1	2	3	4	5
29. Yönetici tavsiyeleri ve eğitim sayesinde diğer personelin ve müşterilerin farklılığının üstesinden gelebiliyorum.	1	2	3	4	5
30. Yönetim değişim stratejilerine açık destek verir.	1	2	3	4	5
İlginiz için teşekkür ederiz					

EK 2 – KURUMSAL OLMAYAN NÜFUSUN İŞGÜCÜ DURUMU

TÜRKİYE

İŞGÜCÜ DURUMU	TOPLAM		YAŞ GRUBU																																			
	2004		2005												2004												2005											
	(I)	(II)	(III)	(IV)	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	(I)	(II)	(III)	(IV)	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	(I)	(II)	(III)	(IV)	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN								
TÜRKİYETOPAMI	70 155	70 417	70 685	70 940	71 124	71 213	71 204	71 382	71 469	71 558	12 240	12 220	12 214	12 201	12 213	12 207	12 198	12 191	12 178	12 173	37 233	37 474	37 720	37 988	38 151	38 245	38 334	38 393	38 518	38 604								
1. KURUMSAL OLMAYAN SİML NÜFUS (000)	49 482	49 594	49 944	50 189	50 384	50 462	50 530	50 585	50 595	50 777	25 303	25 300	25 293	25 288	25 303	25 300	25 293	25 288	25 303	25 300	25 303	4 335	4 305	4 303	4 307	4 305	4 305	4 305	4 305	4 305								
2. 15 VE DAHA YUKARI YAŞTAKI NÜFUS(000)	22 732	24 457	25 295	24 297	23 512	23 588	23 784	24 432	25 015	25 303	12 240	12 220	12 214	12 201	12 213	12 207	12 198	12 191	12 178	12 173	37 233	37 474	37 720	37 988	38 151	38 245	38 334	38 393	38 518									
3. İŞGÜCÜ DURUMU(000)	19 002	22 188	22 874	21 870	20 815	20 838	21 190	21 993	22 721	23 058	3 309	3 301	3 267	3 857	3 558	3 401	3 570	3 758	3 905	4 024	18 397	19 054	20 028	19 484	18 989	19 121	19 295	19 814	20 278									
3.1. İstihdam edililer	1 175	1 002	1 010	704	701	840	823	886	889	883	239	249	269	204	190	199	219	229	236	236	936	753	721	559	511	638	624	646	690									
3.1.1. Eksiik istihdam	2 830	2 269	2 390	2 428	2 697	2 750	2 594	2 439	2 294	2 305	1 028	812	972	956	906	975	918	862	832	840	1 804	1 457	1 410	1 472	1 731	1 775	1 675	1 577	1 482									
3.2. İşsiz	45,9	46,2	50,8	48,4	46,7	48,8	47,1	48,3	49,3	50,0	35,4	39,3	42,9	39,4	37,0	36,8	37,9	38,9	40,0	40,4	52,4	53,1	51,3	49,8	50,0	50,3	51,6	52,6	53,1									
4. İŞGÜCÜNE KATILMA ORANI (%)	12,4	9,3	9,5	10,0	11,5	11,7	10,9	10,0	9,2	9,1	23,7	16,9	18,8	19,9	21,4	21,8	20,5	18,7	17,6	17,4	9,8	7,4	7,1	7,6	9,1	9,3	8,7	8,0	7,2									
5. İŞSİZLİK ORANI (%)	5,2	4,1	4,0	3,1	3,0	3,8	3,5	3,5	3,8	3,5	5,5	5,2	4,2	4,2	4,2	4,7	4,4	4,8	4,8	4,9	5,1	3,8	3,8	2,9	2,7	3,3	3,2	3,3	3,2									
6. EKSIK İSTİHDAM ORANI (%)	26 750	25 236	24 879	25 891	26 851	26 884	26 746	26 153	25 681	25 413	7 914	7 416	6 978	7 388	7 690	7 741	7 708	7 574	7 441	7 303	18 836	17 820	17 703	18 504	19 162	19 124	19 038	18 579	18 240									
7. İŞGÜCÜNE DAHİL OLMAYANLAR (000)	1 769	1 075	917	1 059	1 711	1 903	1 922	1 643	1 623	1 603	694	429	393	450	644	693	681	605	541	652	1 076	645	524	609	1 067	1 210	1 162	1 038	982									
7.1. İş aramayıp, işbaşı yapmaya hazır olanlar	922	310	126	510	1 010	979	948	502	280	184	249	71	22	114	285	266	229	132	67	51	673	239	104	386	745	712	619	369	213									
7.2. Mevsimlik çalışanlar	13 053	13 118	13 248	13 670	13 220	12 915	13 000	12 958	12 850	12 847	2 385	2 373	2 438	2 542	2 421	2 294	2 320	2 310	2 269	2 257	10 888	10 745	10 812	11 128	10 799	10 822	10 688	10 658	10 581									
7.3. Ev iğlentyle meğgul	3 410	3 469	3 037	3 248	3 340	3 463	3 507	3 527	3 435	3 286	3 341	3 393	3 065	3 186	3 282	3 395	3 426	3 440	3 337	3 181	76	76	71	62	58	80	87	98	84									
7.4. Öğrenci	2 813	2 851	2 971	3 080	2 987	2 899	2 890	2 843	2 836	2 834	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 812	2 851	2 971	3 086	2 987	2 896	2 843	2 836	2 834									
7.5. Emekli	2 908	2 830	2 855	2 895	3 008	3 040	3 042	3 083	3 078	3 070	148	157	169	180	193	170	179	170	166	181	2 760	2 879	2 885	2 715	2 810	2 870	2 883	2 912	2 886									
7.6. Çalıgamaz halde	1 867	1 578	1 524	1 423	1 585	1 600	1 623	1 588	1 578	1 610	1 116	963	989	916	886	910	893	910	961	971	751	585	535	508	689	744	730	672	617									
7.7. Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
ERKEK	35 025	35 158	35 291	35 421	35 500	35 548	35 592	35 833	35 877	35 721	5 967	5 960	5 961	5 948	5 953	5 952	5 947	5 944	5 937	5 937	18 575	18 884	18 814	18 948	19 024	19 071	19 115	19 143	19 206									
1. KURUMSAL OLMAYAN SİML NÜFUS (000)	24 542	24 644	24 775	24 899	24 977	25 023	25 082	25 087	25 143	25 187	12 240	12 220	12 214	12 201	12 213	12 207	12 198	12 191	12 178	12 173	37 233	37 474	37 720	37 988	38 151	38 245	38 334	38 393	38 518									
2. 15 VE DAHA YUKARI YAŞTAKI NÜFUS(000)	17 130	17 944	18 281	17 954	17 626	17 859	17 758	18 048	18 314	18 407	2 908	3 162	3 415	3 189	3 019	2 975	2 987	3 055	3 137	3 235	14 222	14 781	14 887	14 765	14 808	14 884	14 786	14 993	15 177									
3. İŞGÜCÜ DURUMU(000)	14 930	18 212	16 551	16 158	15 594	15 557	15 779	16 198	16 612	16 812	2 187	2 508	2 795	2 550	2 381	2 315	2 383	2 472	2 582	2 688	12 743	13 814	13 757	13 590	13 203	13 242	13 415	13 727	14 030									
3.1. İstihdam edililer	1 051	875	896	680	624	741	709	746	759	751	207	192	236	173	159	171	157	172	179	188	843	683	657	507	460	570	552	572	580									
3.1.1. Eksiik istihdam	2 200	1 731	1 730	1 798	2 083	2 102	1 978	1 846	1 702	1 895	721	564	620	630	658	659	624	583	555	547	1 478	1 167	1 110	1 166	1 404	1 442	1 354	1 266	1 147									
3.2. İşsiz	69,8	72,8	73,8	72,1	70,8	70,8	70,8	71,9	72,8	73,4	48,7	53,1	57,3	53,6	50,7	50,0	52,0	51,4	52,8	54,5	78,8	79,1	79,0	77,9	78,8	77,0	77,3	78,3	79,0									
4. İŞGÜCÜNE KATILMA ORANI (%)	12,8	9,6	9,5	10,0	11,7	11,9	11,1	10,2	9,3	9,1	24,8	17,8	19,2	19,8	21,8	22,2	20,9	19,1	17,7	16,9	10,4	7,9	7,5	7,9	9,6	9,8	9,2	8,4	7,8									
5. İŞSİZLİK ORANI (%)	5,1	4,9	4,9	3,8	3,5	4,2	4,0	4,1	4,1	4,1	7,1	8,1	7,0	5,4	6,3	5,8	5,3	5,6	5,7	5,8	6,9	4,8	4,4	3,4	3,2	3,0	3,7	3,8	3,7									
6. EKSIK İSTİHDAM ORANI (%)	7 412	6 700	6 464	6 942	7 350	7 384	7 306	7 039	6 829	6 891	3 059	2 798	2 546	2 759	2 934	2 978	2 980	2 889	2 800	2 703	4 353	3 903	3 948	4 183	4 416	4 387	4 346	4 160	4 028									
7. İŞGÜCÜNE DAHİL OLMAYANLAR (000)	970	524	413	583	948	938	811	765	724	724	385	222	196	265	398	373	347	322	322	327	684	303	217	318	566	624	561	480	433									
7.1. İş aramayıp, işbaşı yapmaya hazır olanlar	310	65	32	155	274	232	203	103	47	33	108	26	8	47	103	96	82	44	14	12	204	99	24	108	172	136	121	60	33									
7.2. Mevsimlik çalışanlar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
7.3. Ev iğlentyle meğgul	2 021	2 032	1 791	1 908	1 981	2 014	2 038	2 040	1 983	1 895	1 979	1 988	1 741	1 871	1 925	1 972	1 993	1 991	1 925	1 811	42	47	50	37	38	41	44	46	58									
7.4. Öğrenci	2 340	2 362	2 487	2 560	2 465	2 385	2 377	2 336	2 327	2 350	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 340	2 362	2 487	2 560	2 465	2 377	2 336	2 327	2 350									
7.5. Emekli	1 135	1 125	1 150	1 157	1 194	1 188	1 203	1 203	1 169	1 150	92	161	111	109	117	106	113	110	110	113	1 043	1 024	1 039	1 048	1 078	1 081	1 090	1 093	1 059									
7.6. Çalıgamaz halde	633	560	520	579	533	547	546	546	540	570	487	462	460	487	423	429	424	422	420	438	136	128	130	111	110	118	123	124	120									
7.7. Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
KADIN	35 130	35 260	35 395	35 528	35 624	35 665	35 702	35 740	35 792	35 837	6 281	6 260	6 254	6 253	6 280	6 255	6 246	6 248	6 241	6 235	18 658	18 700	18 615	19 040	19 127	19 175	19 210	19 250	19 311									
1. KURUMSAL OLMAYAN SİML NÜFUS (000)	24 940	25 050	25 188	25 293	25 387	25 430	25 468	25 468	25 552	25 589	1 427	1 841	1 824	1 825	1 804	1 492	1 501	1 583	1 800	1 835	4 175	4 873	5 159	4 719	4 381	4 409	4 526	4 621	5 101									
2. 15 VE DAHA YUKARI YAŞTAKI NÜFUS(000)	5 602	6 514	6 904	6 344	5 898	5 929	6 028	6 384	6 700	6 887	1 123	1 393	1 472	1 299	1 196	1 176	1 207	1 284	1 323	1 338	3 840	4 861	4 414	4 055	4 185	4 205	4 510	4 780	4 810									
3. İŞGÜCÜ DURUMU(000)	4 972	5 976	6 323	5 712	5 251	5 281	5 412	5 794	6 109	6 247	1 123	1 393	1 472	1 299	1 196	1 176	1 207	1 284	1 323	1 338	4 803	5 159	5 159	4 719	4 381	4 409	4 526	4 621	5 101									
3.1. İstihdam edililer	125	127	115	84	76	108	113	121	130	132	32	57	61	32	31	39	41	47	60	40	93	70	64	52	46	67	72	74	80									
3.1.																																						

EK-3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BELİRLENEN BOYUTLAR

SINIFLANDIRMA	İÇERİK	SINIFLANDIRMA	İÇERİK
Harrison & Handy	1. Güç Kültürü(Zeus) 2. Rol Kültürü(Apollo) 3. Görev Kültürü(Athena) 4. Birey Kültürü(Dionisus)	Deal & Kenndy(1982)	1. Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü 2. Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü 3. Yüksek Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü 4. Düşük Risk- Yavaş Geribildirim Kültürü
Pheysey & Shein	1. Rol Kültürü 2. Başarı Kültürü 3. Güç Kültürü 4. Destek Kültürü	Geert & Hofstede	1. Hiyerarşik Mesafe-Güç Dağılımı 2. Belirsizlik Kontrolü 3. Bireyci-Kollektif Zihniyet 4. Eril ve Dişil Özellikler
Quinn & Mc.Grath	1. Rasyonel Kültür 2. Geliştirici Kültür 3. Uzlaştırıcı Kültür 4. Hiyerarşik Kültür	Toyohiro KOHO	1. Canlı Kültür 2. Lider Eksenli ve Canlı Kültür 3. Bürokratik Kültür 4. Durağan Kültür 5. Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür
Cameron & Quin	1. Girişimci Kültür 2. İşbirliğine Dayalı Kültür 3. Yapılaşmış Kültür 4. Pazar Merkezli Kültür	GOFFEE & JOHNS	1. Topluluksal(İnsan Odaklı) Kültür 2. Şebekeleşmiş Kültür 3. Kar amacı Güden(İş Odaklı) Kültür 4. Bölümlenmiş Kültür
Bourantas (1990)	1. Klüb Kültürü(İyi İlişkiler Üzerine Kurulmuş) 2. Rol Kültürü(Hiyerarşi ve Kurallar Ü.K.) 3. Görev Kültürü(Görev temeli Üzerine) 4. Varoluşçu Kültür(Kadercilik Üzerine Kurulmuş)	Devaries & Miller	1. Karizmatik Kültür 2. Paranoid Kültür 3. Çekinik Kültür 4. İhtiyatlı Kültür 5. Bürokratik Kültür
Wiener(1988)	1. İşlevsel- Geleneksel Kültür 2. İşlevsel-Karizmatik Kültür 3. Elit- Karizmatik Kültür 4. Elit-Geleneksel Kültür	Sethia & Glinow (1988)	1. İlgisiz(Apathetic) Kültür 2. Dikkatli(Coring) Kültür 3. Titiz(Exacting) Kültür 4. Tamamlayıcı(Integrative) Kültür
Pümpin	1. Sonuç Merkezli Kültür 2. Örgüt Merkezli Kültür 3. İşgören Merkezli Kültür 4. Kazanç Merkezli Kültür 5. Müşteri Merkezli Kültür	Smircich (1983)	1. Karşı Kültür 2. Birleşik Kültür 3. Örgütsel Bilinç 4. Örgütsel Sembolizm 5. Bilinçsiz Süreç
Schneider	1. Kontrol Kültürü 2. İşbirliği Kültürü 3. Yetenek Kültürü 4. Gelişme Kültürü	Graves (1986)	1. Barbar Kültür 2. Monarşik Kültür 3. Başkanlık Kültürü 4. Paronayak Kültür
Johns(1983)	1. Üretken Kültür 2. Bürokratik Kültür 3. Profesyonel Kültür	Byars	1. Etkileşen Kültür 2. Bütünleşik Kültür 3. Müteşebbis Kültür 4. Sistematik Kültür
Cock & Walach	1. Bürokratik Kültür 2. Yenilikçi Kültür 3. Destekleyici Kültür	Parsons	1. Teknik Değerler 2. Ekonomik Değerler 3. Sosyal Değerler 4. Psikolojik Değerler 5. Politik Değerler 6. Estetik Değerler 7. Ahlaki Değerler 8. Dini Değerler
Arogyaswamy& Byles	1. Birleştirici Kültür 2. Parçalanmış Kültür	Miles & Snow	1. Koruyucu Kültür 2. Geliştirici Kültür 3. Analizci Kültür 4. Tepki Verici Kültür
Peter & Waterman (1982)	1. İşlevsel Olan Kültür 2. İşlevsel Olmayan Kültür	Gregory(1983)	1. Homojen Kültür 2. Heterojen Kültür

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Yılı :	İstanbul- 20.09.1975		
Öğr.Gördüğü Kurumlar :	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise :	1989	1993	İstanbul Polis Koleji
Lisans :	1993	1997	Polis Akademisi
Yüksek Lisans :	1998	2001	Uludağ Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı
Doktora :	2001	-	Uludağ Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı
Medenî Durum :	Evli		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi:	Fransızca – KPDS 62, ÜDS 60	İngilizce- Temel Seviye	
Çalıştığı Kurum (lar) :	Başlama ve Ayrılma Tarihleri		Çalışılan Kurumun Adı
1.	1997		Emniyet Genel Müdürlüğü
...			
Yurtdışı Görevleri :	EU-POL – Congo Kinshasa Misyon Görevi		
Kullandığı Burslar :			
Aldığı Ödüller :	EU-POL Madalya Beratı, 2 Adet Teşekkür Belgesi, Maaş Taltifi		
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar :	IPA (Uluslararası Polis Teşkilatı)		
Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri :			
Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler :	Uludağ Üniversitesi- Bursa Emniyet Müdürlüğü Bilimsel İşbirliği Projesi		
Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar:	1.Demokrasi ve Küresel Güvenlik Konferansı İstanbul -2005, 6.Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi-Mart 2007, 5. Kalite ve Başarı Sempozyumu- Nisan 2007		
Yayımlanan Çalışmalar :	Çalışma Yaşamında Bireysel Kalitenin Rolü ve Önemi (Makale), Suç Haritaları ve Analizi; Bursa Emniyet Müdürlüğünün Durum Çalışması (Crime Mapping And Analysis: A Case Study Of Bursa Police Department) (Makale)		
			11.01.2008 Nedim AKSU