



**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE  
İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

**ESMA KILIÇLAR ŞAHİN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EYLÜL, 2015**

## TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 1 yıl sonra tezden fotokopi çekilebilir.

### YAZARIN

Adı : Esmâ  
Soyadı : KILIÇLAR ŞAHİN  
Bölümü : Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
İmza :  
Teslim Tarihi :

### TEZİN

Türkçe Adı: İlköğretim Kurumlarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi

İngilizce Adı: Examining The Perceptions Of Primary School Teachers On Diversity Management

## **ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI**

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazarın Adı Soyadı: Esmâ KILIÇLAR ŞAHİN

İmza:

### **Jüri onay sayfası**

Esmâ KILIÇLAR ŞAHİN tarafından hazırlanan “İlköğretim Kurumlarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği/ oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Yrd. Doç Dr. Ayşe Korkmaz .....

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Başkan: .....

Üye: .....

Üye: .....

Tez Savunma Tarihi: .../.../.....

Bu tezin Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Servet KARABAĞ .....

# İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Esmâ Kılıçlar Şahin  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
Eylül 2015

## ÖZ

Bu araştırmanın amacı ilköğretim (ilkokul ve ortaokul) kurumları öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerini incelemektir. Araştırma betimsel tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın örneklemi, Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle ilçelerinden seçilen 26 ilköğretim okulunda görevli 532 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde tabakalı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarını belirlemek amacıyla Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi” ölçeği kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi SPSS 15 programı kullanılarak yapılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş ve kıdem gibi demografik değişkenlere göre farklılığının analizinde ise t-testi ve ANOVA kullanılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre ölçeğin alt boyutlarının karşılaştırılmasında, tekrarlı ölçümler için çift yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının cinsiyete göre erkek öğretmenler lehine anlamlı bir şekilde değiştiği sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının yaşa bağlı olarak yaşlı olan öğretmenler lehine anlamlı bir şekilde değiştiği sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının öğrenim durumu, kıdem ve branşa göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarının birbirleriyle pozitif yönlü ve anlamlı ilişkili oldukları görülmektedir.

Bilim Kodu :  
Anahtar Kelimeler : İlköğretim Kurumları, Öğretmen, Farklılık, Farklılıkların Yönetimi  
Sayfa Adedi : 96  
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ayşe KORKMAZ

# EXAMINING THE PERCEPTIONS OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS ON DIVERSITY MANAGEMENT

(M.S. Thesis)

Esmâ Kılıçlar Şahin  
GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL STUDIES

September 2015

## ABSTRACT

The aim of this study is to explore the primary education institutions teachers' perceptions of diversity management. The research is a descriptive study and adopted descriptive survey model. The sample of study selected out of 26 primary schools from districts of Ankara (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle) consists of 532 teachers. Stratified sampling technique was used for the determination of the sample. In order to explore primary school teachers' perceptions of diversity management "Diversity Management Scale" originally developed by Balay and Sağlam (2004) was used. Data were analyzed via SPSS 15 program. ANOVA and t-test were conducted to analyze participants' perceptions according to gender, age, educational background, branch and seniority variables. Two way analysis of variance for iterative measures was used for comparing sub-dimensions of the scale according to the perceptions of teachers. Research results revealed that the perceptions of teachers for diversity management were significant. Results also demonstrated that the perceptions of teachers for diversity management differed significantly according to gender variable in favor of male teachers. Additionally, the perceptions of teachers for diversity management differed significantly according to age variable in favor of older teachers. Results illustrated that the perceptions of teachers for diversity management did not differ significantly according to educational background, seniority and branch variable. Results mirrored that there were positive and significant relationships between the sub-dimensions of diversity management, individual attitudes and behaviors, organizational values and norms and managerial practices and policies.

Science Code :  
Key Words : Primary Education Institutions, Teacher, Diversity, Diversity  
Management  
Page Number : 96  
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Ayşe KORKMAZ

## İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU.....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1
<b>Problem Durumu</b> .....	1
<b>Araştırmanın Amacı</b> .....	4
<b>Araştırmanın Önemi</b> .....	4
<b>Araştırmanın Varsayımları</b> .....	7
<b>Araştırmanın Sınırlılıkları</b> .....	7
<b>Tanımlar</b> .....	7
<b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	9
<b>Farklılık Kavramı</b> .....	9
<b>Farklılıkların Yönetimi</b> .....	10
<b>Eşit İstihdam</b> .....	13
<b>Olumlu Eylem</b> .....	14
<b>Farklılıkların Önemi</b> .....	14
<b>İşgücü Farklılıkları</b> .....	16
<b>Farklılığın Boyutları</b> .....	17
<b>Gözle Görülebilir Boyutlar</b> .....	18
<b>Yaş</b> .....	18
<b>Etnik Köken</b> .....	19
<b>Cinsiyet</b> .....	20
<b>Fiziksel Yeterlilikler</b> .....	21
<b>İrk</b> .....	23
<b>Cinsel Yönelim</b> .....	23
<b>Gözle Görülemez Boyutlar</b> .....	24
<b>Eğitim</b> .....	24

<i>Coğrafik Konum</i> .....	24
<i>Gelir Düzeyi</i> .....	24
<i>Medeni Durum</i> .....	25
<i>Askerlik Deneyimi</i> .....	25
<i>Ebeveyn Durumu</i> .....	26
<i>Dini İnançlar</i> .....	26
<i>İş Deneyimi</i> .....	26
<b>Farklılıkların Yönetiminin Diğer Yaklaşımlardan Farkları</b> .....	27
<b>Farklılıkların Örgütsel Yararları ve Sakıncaları</b> .....	27
<b>Farklılıkların Yararları</b> .....	28
<b>Farklılıkların Sakıncaları</b> .....	29
<b>Farklılık Kavramına Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar</b> .....	30
<b>Sosyal Kimlik Kuramı</b> .....	30
<b>Sosyal Karşılaştırma Kuramı</b> .....	31
<b>Sosyal Kategorileştirme Kuramı</b> .....	31
<b>Benzerlik-Çekim Yaklaşımı</b> .....	32
<b>Bilgi-İşleme Yaklaşımı</b> .....	32
<b>Örgütsel Demografi</b> .....	33
<b>İlişkisel Demografi</b> .....	33
<b>Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi</b> .....	34
<b>YÖNTEM</b> .....	41
<b>Araştırmanın Modeli</b> .....	41
<b>Evren ve Örneklem</b> .....	41
<b>Veri Toplama Araçları</b> .....	44
<b>Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları</b> .....	45
<b>Verilerin Toplanması</b> .....	46
<b>Verilerin Analizi</b> .....	46
<b>BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	47
<b>Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çoklu Karşılaştırılması</b> .....	47
<b>Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular</b> .....	48
<b>Öğretmenlerin Okullarındaki Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının</b> <b>Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması</b> .....	49
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	61

<b>Sonuçlar.....</b>	<b>61</b>
<b>Öneriler .....</b>	<b>62</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>65</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>76</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma Evreni.....	42
Tablo 2. Araştırma Örneklemindeki Öğretmenlerin Bazı Değişkenlere Göre Dağılımı ....	43
Tablo 3. Ölçeklerin Madde Sayısı, Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları.....	45
Tablo 4. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	47
Tablo 5. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algı Düzeyleri .....	48
Tablo 6. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları.....	49
Tablo 7. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşa Göre Betimsel Verileri .....	51
Tablo 8. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları .....	52
Tablo 9. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumlarına Göre Betimsel Verileri.....	54
Tablo 10. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları.....	55
Tablo 11. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Branşlarına Göre Betimsel Verileri.....	56
Tablo 12. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Branşlarına Göre ANOVA Sonuçları.....	57
Tablo 13. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Kıdeme Göre Betimsel Verileri .....	58

Tablo 14. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları .....	59
--	----

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, varsayımlara, sınırlılıklara ve tanımlara yer verilmiştir.

### **Problem Durumu**

Çalışanların örgüte getirdikleri farklılıkları örgütün devamlılığını sağlamak için yönetmeyi amaçlayan farklılıkların yönetimi yaklaşımı, giderek örgütler için önemli hale gelmektedir (Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008). Örgütler içerisinde çalışan bireyler birçok özellikleri bakımından birbirlerinden ayrılmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010). Örgütler var oldukları çevreye ve içlerinde barındırdıkları insan kaynaklarına göre birbirlerinden farklıdır (Çakır, 2011). Bireyin kendisine ait özelliklerini gösteren farklılıklar, kendi öz varlığının göstergesidir. Toplumsal yaşamda ve örgütlerde önemli bir yere sahip olan farklılıklar, bireyin kendi kimliğini oluşturma çabalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Memduhoğlu, 2007).

Farklılıklar, insanların birbirlerinden farklı olan düşünce ve davranışlarını belirtmektedir. En genel anlamda farklılık; etnik kökene, dine, renge, uyruğa, ekonomik statüye dayanarak insanlar arasındaki farklı ve benzer olmayan davranışlar, değerler ve yaşam yollarıdır (Aksu, 2008, s. 5). Rosado'ya (1997, s. 6) göre, farklılık, birincil (temel olarak biyolojik, çoğu zaman gözle görülebilir: yaş, cinsiyet, ırk, etnik, cinsel yönelim, yetersizlikler) ve ikincil (sosyokültürel, genellikle gözle görülemez: dil, eğitim, değerleri kullanım, kültür, öğrenme türü, vb.) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bireyin fiziksel özelliklerine yansıdığı için kolayca ayırt edilebilen ve doğuştan kazanılan temel farklılıklar değiştirilemezken, ilk bakışta kolayca fark edilemeyen ikincil farklılıklar bireyin yaşamını daha az etkilemektedir. Temel farklılıklar gibi doğuştan gelmediği, sonradan kazanıldığı

için, değiştirilmesi daha kolaydır (Ünalp, 2007). Bu bağlamda, örgütlerde önemli bir yere sahip olan farklılıklara dikkat etmek gerekmektedir.

Özkaya vd.' ne (2008) göre, günümüzde farklılıkların örgütler için önemli hale gelmesinin nedenleri arasında; ortaya çıkan gelişmelerin işgücünü etkilemesi, çalışanların eşit hak ve imkanlara sahip olmak istemesi ve rekabet avantajı elde etme isteği olarak gösterilmektedir. Örgütlerde uyumlu ve hoşgörülü bir ortam oluşturmak için çalışanların farklılıklarına önem vermek, farklı özelliklere saygı duymak, farklılıkları bir güç olarak kabul etmek ve değer vermek örgütün devamlılığı açısından önem taşımaktadır. Farklılıkları önemli bir güce ve avantaja çeviremeyen örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri imkansızdır (Çakır, 2011; Memduhoğlu, 2011a; Güleş, 2012; van Vuuren, van der Westhuizen ve van der Walt, 2012). Örgüt içinde en iyiye ulaşmak, yaratıcılığı ve yeniliği ortaya çıkarmak, örgütün rekabet gücünü geliştirmek için örgüt içindeki farklılıkların farkında olmak gerekmektedir. Bu nedenle örgütler hayatta kalmak ve başarıya ulaşmak istiyorlarsa, farklılıkların farkında olmalı, çalışanlara farklılıklarıyla kabul edildiklerini ve farklılıklarına değer verildiğini hissettirmelidir (Hollowell, 2007; McMahon, 2010; Polat, 2012).

Aksu'ya (2008) göre, farklılıkların etkili yönetilmediği durumlarda kişisel ya da grup düzeyinde sorunlar çıkmaktadır. Bu sorunlar, bireyleri rahatsız eden sorunlar olabileceği gibi iletişim problemleri, çatışmalar, verimliliğin ya da motivasyonun azalması şeklinde olabilir. Ölçülemeyen bir şeyin yönetilmesi imkansız olduğu için farklılıkların boyutlarının tam olarak belirlenmesi, etkili bir yönetim için en önemli adımdır. Farklılık, örgütler için hem bir fırsat hem de bir zorluk olabilir. Örgütlerde hem fırsat hem de zorluk olarak görülen farklılıklar, örgütler tarafından yönetilmek zorundadır; çünkü farklılıklar iyi yönetildiklerinde fırsat, yönetilmediklerinde zorluk haline gelmektedirler (Tozkoparan ve Vatansever, 2011).

Farklılıkların yönetimi; çalışanların cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş gibi birbirlerinden farklı olan değişkenlerden etkilenmeden potansiyellerini ortaya çıkarmalarını, bütün yeteneklerini örgütü örgütü başarıya ulaştırmak için kullanmalarını amaçlamaktadır. Bu açıdan, farklılıkların yönetimi örgütlerdeki bütün çalışanların farklılıklarını yönetebilecek şekilde olmalıdır (Rosado, 1997; Lorbiecki ve Jack, 2000; Balay ve Sağlam, 2004). Farklılıklarının yönetilmesinin örgüt için yararlı olduğu gerçeği yadsınamaz. Bu açıdan, örgütlerin farklılıkları etkin bir şekilde yönetmesinin, devamlılıklarını sürdürmeleri ve

başarılı olmaları açısından kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu amaçla söz konusu bu araştırmada farklılıkların yönetimi üzerinde durulmaktadır.

Farklılıkların yönetiminin etkili olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun fazla olduğu, örgüte daha hızlı uyum sağlandığı, etkili bir iletişim ağı kurulduğu, yaratıcılığın, üretkenliğin, yenilikçiliğin ve etkin bir karar alma sürecinin olduğu; iş bırakma ve devamsızlıkta ise azalma olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetiminin etkili olmadığı örgütlerde ise, çatışmalar, ayrımcılık ve eşitsizlikler ortaya çıkmakta, iletişim problemleri yaşanmakta ve çalışanların performans ve veriminde problemler doğmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010; Polat, 2012).

Eğitim örgütlerinde çalışanlar da diğer alanlarda olduğu gibi farklı özelliklere sahiptir. Okullarda var olan bu farklılıklara önem vermek, okul çalışanlarının memnuniyetini ve okulun başarısını artırmakta ve eğitim-öğretim etkinliklerini kolaylaştırmakta, etkin bir kültürel alışveriş sağlamakta hoşgörülü ve önyargısız bir ortam oluşturmakta ve farklı deneyimleri içeren bir yaşam alanı yaratmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010; Memduhoğlu, 2011a; Güleş, 2012).

Farklılıklara sahip okulların yönetilmesinin zor olacağı söylenebilir. Çünkü, okullarda çalışan insanların okula getirdikleri farklı özellikler, anlaşmazlıklar, gruplaşmalar gibi olumsuz sonuçlar doğururken, bu farklılıklar aynı zamanda okulun zenginleşmesini, önyargıların kırılmasını, yeni şeyler öğrenebilmeyi, empati kurabilmeyi, hoşgörü ortamının gelişmesini, önyargıların ortadan kalkmasını, zayıf ve güçlü yönlerin fark edilmesini, verimlilikle çalışılmasını da sağlamaktadır (Memduhoğlu, 2011a).

İlgili alanyazın incelendiğinde farklılıkların yönetimi konusunda yurtdışında çok sayıda araştırma yapılmasına karşın (Thomas, 1990; Cox, 1991; Rosado, 1997; Lorbiecki ve Jack, 2000; Bergen, Soper, ve Foster, 2002; Wrench, 2002; Brazzel, 2003; Kochan, Bezrukova, Ely, Jackson, Joshi, Jehn, Leonard, Levine ve Thomas, 2003; Barbosa ve Cabral-Cardoso, 2007; Hollowell, 2007; Kreitz, 2008; McMahon, 2010; Oguntebi, Shcherbakova ve Wooten, 2012; van Vuuren vd., 2012; Williams ve Phillips, 2013) bu konunun Türkiye’de ve özellikle eğitim örgütlerinde henüz yeterince araştırılmadığı görülmektedir.

Yukarıda incelenen araştırmalardan yola çıkarak okullarda eğitim-öğretim sürecinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesinde, farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinin önemli olduğu belirtilebilir. Farklılıkların yönetilmesi, örgütsel performansın artmasında, etkili bir iletişim sağlanmasında, uyumlu ve hoşgörülü bir çalışma ortamı oluşmasında önemli bir

rol oynamaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları üzerinde durulmuştur.

### **Araştırmanın Amacı**

Eğitim-öğretim sürecinde istenilen sonuçların elde edilmesinde farklılıkların yönetilmesinin önemli olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar okulun başarısını artırma ve problemleri en aza indirme ile farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Balyer ve Gündüz, 2010; Çetin ve Bostancı, 2011; Memduhoğlu, 2011b; Atasoy, 2012; Karademir vd., 2012; Yılmaz ve Kurşun, 2013). Bu amaçla bu çalışmada farklılıkların yönetimi kapsamında ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin, “bireysel tutum ve davranışlar” ve “örgütsel değerler ve normlar” boyutlarında farklılıklara ilişkin algılarının ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” boyutunda farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşleri üzerinde durulmaktadır.

Bu temel problemin çözümü için aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutlarında farklılaşmakta mıdır?
2. İlköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algıları demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **Araştırmanın Önemi**

Hayes vd. (2002)'ne göre, örgütler farklılaşan işgücü profilinin kendileri için bir zayıflık değil, bir güç kaynağı olmasını istemektedir. Günümüzde işverenler rekabet güçlerini artırmak ve işgörenlerin tüm potansiyellerini ortaya çıkaracak bir çalışma ortamını hazırlayabilmek için “farklılıkların yönetimi” konusuna önem vermek durumundadır. Örgütler bireysel farklılıkların rekabeti güçlendirici bir avantaj unsuru olarak kullanılmasına yönelik politikalarla giderek daha fazla ilgilenmektedir (aktaran, Balay ve Sağlam, 2004, s. 37).

Farklılıkların yönetimi, kar amacı taşıyan veya taşımayan örgütlere, sivil toplum kuruluşlarına, hapishanelere, emniyet müdürlüklerine, mahkemelere, eğitim kurumlarına, yerel, bölgesel, ulusal hükümetlere, dini örgütlere, çevre örgütlerine ve siyasi partilere odaklanmaktadır (Brazzel, 2003). Farklılıklar etkin bir şekilde yönetildiğinde, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun fazla olduğu, problemlerin ise en aza indirildiği görülmektedir. Farklılıkların örgütlerde kabul edilmesi ve zenginlik olarak algılanması; farklılıklara saygı duyulmasını bu da önyargıların ortadan kalkmasını ve bireylerin güçlü ve zayıf yönleriyle kabul edilmesini sağlayabilir. Bu çalışma, eğitimde önemli bir yere sahip olan öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ile ilgili görüşlerine ulaşılması açısından literatüre katkıda bulunabilir.

Cox ve Smolinski (1994), örgütlerin farklılıkları yönetme kapasitelerinin neden artması gerektiğini araştırmıştır. Farklı işgücünü içlerinde barındıran örgütlerin rekabetçi avantajlar kazanacakları, problem çözme süreçlerinde ve yaratıcılıkta yararlar elde edecekleri ve farklılıkların örgütler için ekonomik bir fırsat olduğu sonucuna varılmıştır.

Rosenzweig (1998), çokuluslu firmalarda farklılıkların nasıl tutarlı bir şekilde uygulandığını araştırmış ve firmaların farklı işgüçlerini nasıl yöneteceklerini gösteren örnekler sunmuştur. Araştırma sonucunda, Nestle, Heineken, Mercedes-Benz, Hewlitt-Packard gibi çokuluslu firmaların farklılıkları geliştirmede tutarlı oldukları ve farklı bir işgücüne rağmen değil farklı bir işgücünden dolayı başarılı olmanın yollarını aradıkları belirtilmiştir.

Bergen vd. (2002), farklılıkların yönetimi eğitiminin neden önemli olduğunu araştırmış ve farklılıkların yönetimi etkili bir şekilde ele alınmazsa iş bırakmaların, önyargıların ve ayrımcılığın artacağı, etkili bir şekilde yönetilmesinin sonucunda ise hem çalışanlar hem de örgütler için farklılıkların bir kazanç haline geleceği sonucuna varmıştır.

Kochan vd. (2003), farklılıkların yönetiminin performans üzerindeki etkisini incelemiş ve ırk ve cinsiyet farklılıklarının performans üzerinde çok az etkisinin olduğu sonucuna varmıştır.

Hollowell (2007), farklılıklar ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve örgütlerde çalışan farklı insanların performansını ve yenilikçiliği arttırdığı ve karar verme süreçlerinin de daha etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Kreitz (2008), çalışmasında farklılıkların yönetiminin en iyi uygulamalarının akademik kütüphanelerde nasıl uygulanabileceğini araştırmıştır. Bu araştırmada, kütüphanelerdeki

farklılıkların yönetilmesinin farklılıkların fırsatlarından yararlanmayı ve kütüphanelerin yaşaması ve gelişmesini sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

Allen, Dawson, Wheatley ve White (2008), çalışanların farklılıklara ait algıları ve örgüt içerisinde bu farklılık algısının oluşmasına sağlayan örgütsel prosedürlere, uygulamalara ve ödüllere odaklanmıştır. Bu çalışmada, çalışanların ırklarının farklılık algılarının üzerinde etkisi olduğu ve siyah çalışanların yönetim kademelerinde beyaz çalışanlara göre daha az yer aldıkları, örgütlere daha az temsil edildikleri sonucuna varılmıştır.

McMahon (2010), işgücü farklılıklarının örgütün performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu çalışmada, işgücü farklılıklarının örgüt performansı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu ve farklılıkların etkilerinin hizmet sektöründe üretim sektöründen daha belirgin olduğu sonucuna varmıştır.

Aksu (2008), Bursa'daki otomobil ve tekstil sektörüne bağlı işletmelerde çalışanların farklılıklara ve örgüt kültürüne ilişkin algılamalarını incelemiştir. Bu çalışmada, farklılıkları olan bireylerin olduğu ekiplerin düşünce zenginliğine sahip oldukları ve bu nedenle örgütlerde farklılıkları yaratıcı kılacak stratejileri kullanmanın gerektiği sonucuna varmıştır.

Özkaya vd. (2008), farklılıkların yönetimi konusunda işletmelerde ne tür faaliyetlerde bulunduğu ve yabancı ve Türk işletmeleri arasındaki farklılıkları tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu araştırma sonucunda, yabancı ortaklı ve Türk firmalarında belirgin farklılıklar bulunmadığı; sadece biri yabancı ortaklı diğeri Türk firması olan iki işletmede farklılıkların yönetimi konusunun öncelikli bir konu olarak ele alındığı ve ciddi çalışmalar yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sürgevil (2008a), işgücünü çeşitli boyutlar açısından incelemiş ve işletmelerin bu işgücü farklılıklarını yönetme konusuna yaklaşım tarzlarını saptamayı amaçlamıştır. Farklılıkları yönetme konusunda işletmelerin çoğunluğunun başlangıç noktasında oldukları, farkındalıklarının az olduğu, farklılıkların yönetimiyle ilgili politikalara sahip işletmelerin ise bu yaklaşımı faydalı buldukları sonucuna varılmıştır.

Sürgevil ve Budak (2008), çalışmasında işgücünün sahip olduğu farklılıkları incelemiş ve işletmelerin bu işgücü farklılıklarını yönetme konusuna yaklaşım tarzlarını saptamayı amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonucu, bazı işletmelerin farklılık ve farklılıkların yönetimi konusunda farkındalık düzeylerinin düşük olduğunu, farklılıkların yönetimin ilişkin uygulamalarının yeterli olmadığını göstermektedir.

Tozkoparan ve Vatansever (2011), Türkiye’de henüz çok yeni olan farklılıkların yönetimi konusu ile ilgili çok uluslu işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin algıların tespit etmeyi ve işletmelerde ne tür uygulamalar yapıldığını belirlemeye yönelik betimleyici bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma sonucunda, çokuluslu işletmelerde farklılık algılarının işletme sektörüne, işletmenin kültür ve yapısına, çalışanların çeşitliliğine göre farklılık gösterdiği sonucuna varmıştır.

Yanaşma (2011), kamu kurumlarının farklılıkların yönetimi anlayışına bakış açılarını saptamayı amaçlamış ve farklılıkların işletmeler için sorun olarak görüldüğü ve farklılıkların yönetimi uygulamalarının bir işletmede yalnızca insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olduğuna inanıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada, okullarda görev alan öğretmenler arasındaki farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesinin okulun başarısını artıracak düşünülmemektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki farklılıkların yönetilmesinin incelendiği bu çalışmadan elde edilecek verilerin eğitim sistemine önemli katkı sağlaması beklenmektedir. Bu çalışma, eğitimde önemli bir yere sahip olan öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ile ilgili görüşlerine ulaşılması açısından literatüre katkıda bulunabilir.

### **Araştırmanın Varsayımları**

Bu çalışma, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarının onların kendi düşüncelerini doğru bir şekilde betimleyeceği varsayımı üzerine kurulmuştur.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışmada, Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Mamak, Pursaklar, Sincan ve Yenimahalle ilçelerindeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere Likert tipi ölçekler uygulanarak veriler toplanmıştır. Bu nedenle, bu araştırma sonuçlarının yorumlanması uygulama yapılan ilçelerdeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**İlköğretim Kurumları:** Resmi ve özel ilkokul, ortaokul ile eğitim, öğretim, yönetim ve bütçe ile ilgili iş ve işlemleri Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne yürütülen imam-hatip

ortaokulunu ifade eder (Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014).

**Öğretmen:** Öğretmen, öğrencilerine eğitim amaçlarına uygun davranışları kazandırmaktan sorumlu kişidir (Başaran, 2008, s. 181).

**Farklılık:** Farklılık, herhangi bir grup, topluluk ya da örgüt içinde insanların farklı kimlik, geçmiş, deneyim, inanç, yaş, cinsiyet, ırk, etnik grup, milliyet, din, sınıf, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, siyasal ve ekonomik eğilimleri gibi özelliklerin bir karışımıdır (Balyer ve Gündüz, 2010, s. 26).

**Farklılıkların Yönetimi:** Farklılıkların yönetimi; bireyler arasındaki farklılıkları tanıyan, eğitim ve fırsat eşitliğini sağlayan, bunun yanında bireylerin birbirlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerini amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Güleş, 2012, s. 617).

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın kavramsal çerçevesine, temel kavram ve terimlerin açıklanmasına ve araştırma konusuna ilişkin yapılan diğer çalışmalara yer verilmiştir. Bu amaçla öncelikle farklılık kavramı incelenmiş, daha sonra farklılıkların yönetimi ve eğitimde farklılıkların yönetimi kavramları irdelenmiştir.

#### **Farklılık Kavramı**

Cox'a (1991) göre 1990'lı yıllarda örgütlerde yer alan çalışanlar demografik özellikler açısından gittikçe daha fazla farklılaşmaya başlamış ve bu nedenle çalışanların sahip olduğu bu farklılıklar örgütler için önemli hale gelmiştir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre farklılık kavramı; “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde tanımlanmaktadır. Felsefe açısından farklılık ise; “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu (TDK), 2014).

Thomas ve Ely (1996, s. 80), farklılığı farklı kimlik gruplarının örgüte getirdikleri çeşitli yönler olarak tanımlamaktadır. Bütün bireyler için geçerli olan ve bireylerin farklılaştığı her şeyi içeren farklılıklar; yaş, cinsiyet, ırk, cinsel yönelim gibi görülebilen ve kişisel / kurumsal geçmiş, eğitim, kişilik, yaşam tarzı, coğrafik köken, yönetimde olma / olmama durumu gibi görülmeyen nitelikleri kapsamaktadır (Thomas, 1991).

Yaşlı çalışanların, kadınların, azınlıkların ve daha eğitilmiş bireylerin işgücüne girmesi gibi değişen demografik özellikler, bugünün ve yarının işgücünün geçmişinkinden farklı olmasına neden olmaktadır. Değişen bu demografik özellikler, örgütlerin uluslararası arenaya açılması ve farklılıkların örgüte katkı sağlayacağını fark edilmesi gibi nedenler farklılıkları örgütler için önemli hale getirmektedir (Luthans, 2011). Örgütün başarısını artırmak için çalışan örgütteki bireyler, örgüt içerisinde farklılıklarının kabul gördüğü ve

farklılıklarına saygı duyulan bir örgüt ortamında çalışmak istemektedirler (Sürgevil, 2008a). Bu açıdan, örgütlerde farklılıklardan yararlanabilmek için ilk olarak farklılıkların çalışanlar tarafından algılanması ve var olduklarının kabul edilmesi önemlidir (Allen vd., 2008). Bu bağlamda, demografik ve sosyo-kültürel açıdan birbirlerinden farklı bireylerin işgücüne girmesi örgütlerin bu farklılıkları göz ardı edememelerine neden olmuştur. Örgütlerin bu şekilde değişen işgücünde amaçlarına ulaşabilmesi, başarılı olabilmesi, çalışanlar uyum içinde çalışabileceği hoşgörülü bir ortam oluşturabilmesi için çalışanlarının farklı özelliklerini fark etmesi ve yönetim kurallarını hazırlarken bu özellikleri dikkate alması gerekmektedir.

### **Farklılıkların Yönetimi**

İşgücünde meydana gelen değişiklikler farklılıkları örgütün başarısı açısından önemli hale getirmektedir. Bireylerin farklı demografik ve kültürel özelliklerinden yararlanabilmek amacıyla ortaya çıkan farklılıkların yönetimi kavramı, son yıllarda literatürde geniş bir yer tutmaktadır (Güleş, 2012). Ayrıca Thomas'a (1991) göre, örgütler gitgide daha fazla farklılaşan işgüçlerinin kendileri için bir yük olmadığını, bu farklılıkların eğer iyi yönetilirse örgütün devamını sağlayacak bir güç olduğunun farkına varmaktadır.

Farklılıkların yönetimi kavramını ortaya atan kişi olarak anılan Roosevelt Thomas (1991, s. 10) farklılıkların yönetimini, örgütteki bütün çalışanların kabul göreceği bir ortam oluşturan kapsamlı bir yönetimsel süreç olarak tanımlamaktadır. Farklılıkların yönetimi bir şeyleri yapmak için planlanan eylemler bütünü ya da bir program değildir. Farklılıkların yönetimi, farklılıkları yönetim açısından ele almakta ve bireylerin davranışlarını değiştirmekten çok örgütün yönetim şekliyle ilgilenmektedir. Amerika'da "diversity management" adı altında incelenen kavram, örgüt içinde çalışan insanların farklılıklarını kabullenmeye, saygı duymaya, bu farklılıklardan kaynaklanan problemleri değerlendirmeye ve çözümler bulmaya ve en üst düzeyde yararlanmaya çalışan bir anlayışı yansıtmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008). Farklılıkların yönetimi örgütlerde çalışan farklı bireyleri birbirlerine benzetmeye çalışmamakta, farklı özellikleriyle örgüte katılmalarını sağlamaktadır.

Thomas'a (1990) göre, farklılıkların yönetimi örgüt içerisindeki farklılıkları kontrol etmek ya da örgüte getirdiği özellikleri ortadan kaldırmak değil, bireylerin en yüksek verimlilikle çalışmalarını sağlamaktır. Böylece örgütlerin başarısı ve etkililiği artmaktadır.

Farklılıkların yönetimi, ayrıca, bireysel farklılıkları tanımayı, farklılıklara açık olmayı ve bunlardan yararlanmayı gerektirmektedir. Amaç, bütün çalışanlar için her çalışanın kabul edildiği, saygı gördüğü ve örgütün başarısına katkıda bulunabilecekleri bir ortam yaratmaktır (Bergen vd., 2002). Farklılıkların yönetimi farklılıkları baskı altına almayı veya engellemeyi değil, farklılıkların örgüte sağlayacakları olumlu yönlerden yararlanarak başarıyı artırmayı amaçlamaktadır.

Değişen işgücü nedeniyle ortaya çıkan farklılıkların yönetimi, çalışanların örgüte getirdikleri özelliklerle farklı bir işyeri ve çalışanların farklılıklarının verime dönüştürüleceği bir ortam yaratmayı istemektedir. Çalışanların kabul gördüğü bir iş ortamı yaratmayı amaçlayan farklılıkların yönetimi aynı zamanda problem çözmeyi de içermektedir (Vashanti, 2012). Bu bağlamda, farklılıkların yönetimindeki amaç sadece örgütün amaçlarını gerçekleştirmek değil, bireyin amaçlarını da gerçekleştirmek olmalıdır.

Hubbard'a (2004, s. 27) göre ise, farklılıkların yönetimi örgütsel performansa ölçülebilir bir farklılık katacak şekilde benzerlikleri ve farklılıkları planlama, düzenleme, yönlendirme ve destekleme sürecidir. Farklılıkların yönetimi, bireylerin herkesin birbirlerinden farklı ve kendilerine özgü birer varlık olduklarını anlamasını ve iş çevresinde farklı ilgilerin, değerlerin, fiziksel ve duygusal özelliklerin var olduğunu kabul etmesini sağlamaktadır (Vashanti, 2012).

Her birey diğerlerinden farklı özelliklere sahip olduğu ve örgütlerin bu özellikleri önemsemesi gerektiği için farklılıklar, eski politikalarda olduğu gibi sadece kadınlar ya da etnik azınlıklar gibi belirli gruplara yönelik değildir örgütlerdeki her bireyi kapsamaktadır (Wrench, 2002). Farklılıkları kabul edip, örgütün yararına kullanmayı içeren farklılıkların yönetiminin amacı, çalışanların örgüte entegre olmalarını sağlamaktır (Bergen vd., 2002). Farklılıkların yönetiminde önemli olan farklı ulusların, etnik kökenlerin ya da belirli grupların temsil edilmesi değil, bireylerin örgüte getirdikleri farklı özellikleri örgütün başarısı ve etkililiği için kullanmaktır (Vashanti, 2012). Bu bağlamda, farklılıkların yönetimi bireylerin kendi özelliklerinden ödün vermeden örgüte uyum sağlayabilmeleri ve örgüt içerisinde birbirleriyle ahenk içinde çalışabilmeleridir.

Farklılıkların yönetiminin amaçları (Cox ve Smolinski, 1994, s. 16);

- Bütün üyelerin örgütsel katkı ve kişisel başarı potansiyellerini fark edebilecekleri bir iklim yaratmak

- Farklılıkların ortaya çıkardığı olası engelleri en aza indirirken yararlarından faydalanmak
- Temel farklılıklara (değerler, tercih edilen çalışma tarzları, amaç öncelikleri ve davranış normları) sahip insanların maksimum verimlilikle birlikte çalışabileceği bir iklim yaratmaktır.

Farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların farklılıklarını tanımanın yanı sıra hem farklı çalışanları işe almayı ve elde tutmayı hem de yaratıcılığı ve farklı yetenekleri desteklemektedir (Yeo, 2006; McMahon, 2010). İyi yöneticilerin ilk rolü, örgütlerdeki bireylerin kişilik, demografik, fiziksel ve bilişsel özelliklerinin farklı olduğu düşüncesine dayalı olarak grup içindeki herkese bireysel olarak davranmaktır. İkinci rolü ise, örgüt içindeki performanstan ve farklılıklardan örgüte rekabetçi avantaj getirme açısından yararlanmaktır (Luthans, 2011). Örgütlerde önemli olan bireylere bütün içerisinde ayrı birer birey olduklarını hissettirmek, yönetim anlayışını farklı özellikleri dikkate alarak oluşturmaktır.

Farklılıkların yönetiminin olumlu sonuçları şunlardır (Bergen vd., 2002, s. 240):

- Bireysel verimlilik ve çalışanlar arasındaki iletişimin gelişmesi,
- Sosyal ve demografik değişikliklere hızlı çözüm oluşturma,
- Dava açmaların azalması ve çatışmalara daha hızlı çözüm bulma,
- Eşitlik ve adalet iklimi,
- Zor görevlerde daha yüksek verimlilik,
- Artan satışlar, gelir ve karlar.

Farklılıkların yönetimi, çalışanlar arasında algılanan ve gerçek olan farklılıkları harmanlayarak çalışanların verimli olabilecekleri bir işgücü oluşturmayı garantilemektedir (Vashanti, 2012). Bütün çalışanların kabul gördüğü ve eşit fırsatlara sahip olduğu örgütler, çalışanları için motive edici, yaratıcı, yenilikçi ve destekleyici bir işgücü sağlamaktadır (Yeo, 2006).

Farklılıkların yönetimi, işyerinde çalışanların daha iyi temsil edilmesini amaçlayan en son gelişmedir. Bununla beraber, farklılıkların yönetimi bütün çalışanları içermesi ve verimliliği artırmaya odaklanma açısından önceki eşit istihdam yaklaşımlarından farklıdır (Wrench, 2002). Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının tamamını kapsamaması, değişen işgücünde önemli bir yere sahip olması, potansiyellerini ortaya çıkaracakları yenilikçi, yaratıcı, hoşgörülü, uyumlu, rekabetçi, ayrımcılığı ortadan kaldıran bir ortam oluşturmaması, çalışanlara bir bütün olarak değil bireysel olarak yaklaşması, farklılıkları kabul etmesi ve

değer vermesi açısından farklılıkların etkili yönetimi örgüt açısından yararı yadsınamaz bir olgudur.

Farklılıkların incelenmesi, ilk olarak farklı birçok ulusu içinde barındıran Amerika'da 1960'larda başlayan ayrımcılık karşıtı hareketlerin sonucunda ortaya çıkmış, daha sonra Kanada ve Avustralya'ya, 1990'lardan itibaren de Avrupa Birliği'nde yayılmaya başlamıştır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011).

1964 Sivil Hakları Hareketi, işverenlerin işe alımlarda çalışanlara ırk, renk, din, cinsiyet ve etnik köken gibi özelliklerinden dolayı ayrımcılığa ve eşitsizliğe neden olacak davranışlarda bulunmalarını yasaklamak ve çalışanların eşit istihdam edilmesini sağlamak amacıyla çıkarılmıştır (Kochan vd., 2003). Olumlu Eylem yasası ve Eşit İstihdam Fırsatı, Sivil Hakları Hareketi'nden sonra işyerinde çalışanların farklı özelliklerine karşı yapılan ayrımcılığa dayalı davranışları ortadan kaldırmak için çıkarılmıştır (Cox ve Smolinski, 1994). Bu yasalar, kadınlara ya da azınlıklara karşı yapılan ayrımcılıkları azaltmış ancak farklılıkların yönetimi için yeterli olmadığı görülmüştür. Bu nedenle farklılıklara değer verilmesini ve örgütlerde farklı bireylerin uyum içinde çalışabileceklerini göstermeyi amaçlayan eğitim programları ortaya çıkmaya başlamıştır (Kochan vd., 2003).

### **Eşit İstihdam**

Eşit istihdam terimi, kadınların işgücüne daha fazla katılmaya başlamalarına rağmen işyerlerindeki dezavantajlı pozisyonlarına ve maruz kaldıkları eşitsizliklere karşılık olarak 1980'lerde Avustralya'da ortaya çıkmıştır. Bu yasa, cinsiyet, ırk, etnik köken, cinsel yönelim, din ayrımcılıklarının çalışanlara verdiği zararları ortadan kaldırmak ya da telafi etmek için düzenlenmiştir (Strachan, Burgess ve Sullivan, 2004). Eşit istihdam yasası, işgücünde kadınların daha iyi temsil edilmelerini sağlamak için işyerindeki davranışlarını, uygulamalarını değiştirmeyi ve ayrımcılığı ortadan kaldırmayı amaçlamıştır. Bu yasa ile kadınlar için çeşitli iş imkanları sağlamak, kadınların işgücündeki yerlerini garanti altına almak ve kadınlarla erkekler arasındaki eşitsizlik ortadan kaldırılmak istenmiştir (Peetz, Gardner, Brown ve Berns, 2008).

Cox ve Smolinski'ye (1994) göre, cinsiyet, ırk, etnik köken, gebelik, fiziksel yeterlilik, yaş ve gazilik durumuna dayanarak işyerinde yapılan ayrımcılığı yasaklayan sivil haklar kanunu dizisiyle uyum gösterdiği düşünülen eşit istihdam yasası, işe alma, terfi ve tazminat konularıyla sınırlı kalmıştır.

## **Olumlu Eylem**

“Ayrımcılık” kavramını işverenin çalışanlarına karşı kasıtlı davranışları olarak tanımlayan 1964 Yurttaş Hakları Kanunu, yalnızca siyahi grubun haklarını korumak ve eşit haklar vermek için ortaya çıkmıştır. Ancak, işverenler tarafından bu kanunun etnik gruplara uygulanmasının ayrımcılığı bitirmek için yeterli olmadığı düşünülmüş, bu nedenle 1970li yılların ürünü olan “olumlu eylem” kavramı ortaya çıkmıştır (Sowell, 2004). Olumlu Eylem politikalarının ortaya çıkmasının nedeni, kadınların işyerine katılımlarının artmasına rağmen eşitlik elde edememeleridir (Strachan vd., 2004).

Etnik açıdan resmi olarak ilk kez 1961’de Başkan John F. Kennedy’nin 10.925 nolu kararnamesinde kullanılmış olan olumlu eylem kavramı, yöneticilerin işe alımlarda bireysel farklılıkların dikkate alınmaması gerektiğini belirtmiştir. Önceden dışlanan gruplara yeni fırsatların kendilerine açık olduğunu fark ettirmek için işverenler olumlu eylemden faydalanmışlardır (Sowell, 2004). Olumlu eylem çabaları, hükümet işverenleri işe alımlardaki etnik ve cinsiyet dengesizliklerinden sorumlu tuttuğu için 1960’ların sonlarında ve 1970’lerin başlarında yaygın hale gelmiştir. Ayrımcılıktan kaçınmaya ve çalışanların konumlarını geliştirmeye çalışan örgütler olumlu eylemi uygulamış ve kadınların ve azınlıkların istedikleri statüye gelmelerini amaçlamıştır (Robbins, 1996).

Olumlu Eylem, dezavantajlı gruplar için var olan ekonomik zararları dengelemeyi ya da gidermeyi ve bireyler arasında eşit istihdam fırsatını sağlamayı amaçlamıştır ancak bu politikadan dezavantajlı olmayan gruplar oransız olarak yararlandıkları için zayıflamış ve verimsiz ve adaletsiz olduğuna dair olumsuz algılar da ortaya çıkmıştır (Sowell, 2004).

Olumlu eylem yöneticilere bir adaletsizliği ve eşitsizliği düzeltmek için olanak sağlayan yüzeysel ve geçici bir çözüm olmuştur ancak örgüt içerisindeki uzun dönemli amaçları gerçekleştirmek için yeterli değildir. Bu bağlamda, olumlu eylemin ötesine geçilmesi ve farklılıkları inkar etmenin değil yönetmenin öğrenilmesi gerekmektedir. Yapılması gereken, hiç kimsenin avantajlı ya da dezavantajlı olmadığı bir çevre oluşturmak ve homojen bir işgücünden elde edilen verimliliği farklı bir işgücünden de elde edecek şekilde farklılıkları yönetmektir (Thomas, 1990).

## **Farklılıkların Önemi**

Son yıllarda örgütler, şirketler ve eğitim kurumlarının etkili yönetmek için uğraştığı farklılık kavramı; akademik makaleler, kitaplar ve tartışmalar sayesinde literatürde geniş

bir yer almakta ve büyük bir ilgi görmektedir (Cox, 1991; Yeo, 2006). Büyük ilgi gören farklılıkları örgütlerde etkili yönetmenin önem kazanmasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler; kadınların, yaşlı insanların işgücüne daha fazla girmesi, farklılıkların örgütlerin yararı için kullanılabileceğinin fark edilmesi ve farklılıkların yönetilmesinin öneminin anlaşılmasıdır (Özkaya vd., 2008). İnsan gücünün stratejik açıdan önem kazanması, farklı insanların örgütlerde daha fazla yer almaya başlaması, farklılıkların engel olmadığına olumlu yönlerinden faydalanılabileceğinin, farklılıkların örgütü daha verimli ve başarılı bir hale getireceğinin anlaşılması örgütlerde farklılıkların fark edilmesini, kabul görmesini ve farklılıklara değer verilmesini zorunlu hale getirmektedir.

Örgütlerde farklılıkların problem olarak görülmesi, farklılıkların fazla olmasının işgücü için olumsuz bir durum olarak algılanması nedeniyledir; bu olumsuz algı da örgütlerin başarısını artıracak olan farklılıkları engel olarak görmektedir (Hubbard, 2004). Bu nedenle, örgüt içinde bir güç haline gelebilmesi ve başarıyı artırabilmesi için farklılıkların hem kabul edilmesi hem de değer görmesi gerekmektedir. Çünkü farklılıklara değer vermek, sinerjinin temelidir ve çalışanların uyum içinde çalışabilmesini, örgütsel bağlılığın fazla olması için farklılıkların önemszenmesi gerekmektedir (van Vuuren vd., 2012). Başka bir ifadeyle örgütte yer alan farklı özelliklere sahip insanların uyum içerisinde, kendilerini rahat hissederek çalışmasını sağlamak için bu farklılıkların kabul ve değer görmesi gerekmektedir.

Dünyanın daha iyi bir yer olmasını sağlayacak olan farklılıklar, örgüt ortamını zenginleştirmekte, yaratıcılığı, verimliliği ve etkililiği artırmaktadır (Hubbard, 2004). Çalışanlar arasındaki farklılıkları kabul etmek, olumsuz bir işgücü çevresini herkesin birbirini desteklediği ve kolayca iletişim kurabildikleri olumlu bir çevreye dönüştürmektedir. Ayrıca, çalışanlar arasındaki potansiyel yetenekleri geliştirmekte ve çalışanların daha değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Vashanti, 2012). Bu bağlamda, farklılıkların örgüte zarar getireceğine dair olan yanlış algı, farklılıkların örgütlerde reddedilmesine ve farklılıklardan korkulmasına neden olmaktadır. Oysaki farklılıkların örgüt içerisinde kabul ve değer görmesi, farklılıkların korkulacak bir şey olmadığını göstermekte ve çalışanların örgüt ortamında mutlu olmasını, örgütün avantajlı hale gelmesini, başarılı olmasını ve devamlılığını sağlamaktadır.

## **İşgücü Farklılıkları**

Her birey toplum içerisinde sahip olduğu fiziksel, psikolojik ve sosyo-kültürel özellikleri işgücüne de taşımaktadırlar. Williams ve Phillips'e (2013) göre, farklılıklar örgütlerde gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu nedenle, işgücüne girecek olan çalışanlar farklı kişilerle uyum içinde çalışmalarını ve etkili iletişim kurmaları gereken bir örgüt ortamına kendilerine hazırlanmalıdırlar. İşgücü farklılığı, farklı kimlik grupları üyelerinin işyerine getirdikleri değişik görüş ve yaklaşımlar olarak anlaşılmalıdır (Thomas ve Ely, 1996). Farklı işgücü, hem farklı özellikleri olan insanları içinde barındırmakta hem de farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve herkesin başarılı olabileceği bir çevre oluşturmaktadır (Rosenzweig, 1998). Başka bir ifadeyle, örgüt içerisinde farklı demografik ve sosyo-kültürel özelliklere sahip çalışanların birbirleriyle uyum içinde çalışmasını sağlayacak bir işgücü çevresi oluşturmak, bireylerin mutlu olması ve değer gördüklerini hissetmeleri açısından önemlidir.

Farklılıklara saygı duyan bir işyeri, çalışanlara kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettirmekte ve en üst potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktadır. Ayrıca farklı geçmişlere ve fikirlere sahip insanların bir araya gelmesi, performansın artmasına, problemlerin etkili bir şekilde çözülmesine ve örgütsel etkililiğin artmasına katkıda bulunmaktadır (Rosenzweig, 1998). Örgütlerdeki farklılıklar, daha iyi kararlar alınmasını, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin artmasını sağlarken, farklılıkların çok olması da iletişim kopuklukları yaşanmasına, bireyler arasında çatışmalar ve problemler oluşmasına neden olmaktadır (Cox, 1991).

Her bireyin eşsiz özelliklerini, deneyimlerini ve kişiliklerini içine alan farklılıklar, çalışanların işgücündeki performansını etkilemektedir bu yüzden performansı ve verimliliği etkileyebilecek olan farklılıkları yönetmek önemlidir (Vashanti, 2012). Farklılıkların iyi yönetilmemesi; iş hacminin, verimliliğin, performansların, karın, pazar payının ya da diğer stratejik amaçların azalmasına neden olabilmektedir (Cox ve Smolinski, 1994). Bu bağlamda artan işgücündeki farklılıkları yönetmek; örgütün devamlılığını sağlamak ve başarılarını artırmak adına örgütlerin ihmal edemeyeceği stratejik bir konu haline gelmiştir (Barbosa ve Cabral-Cardoso, 2007). Bu açıdan, örgüt içerisindeki performans, başarı ve uyumun sürdürülebilir olması için kişisel farklılıkların önemsenmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.

## **Farklılığın Boyutları**

Farklılıkların yönetiminin ne olduğu ve nasıl yönetilmesi gerektiğinin belirtilmesi kadar farklılıkların hangi boyutlardan oluştuğunu belirlemek de farklılıkların yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır (Aksu, 2008). Ancak farklılıkların boyutlarının ne olduğu kesin olarak belirlenemediği için bazı araştırmacılar cinsiyet, yaş, ırk ve etnik köken gibi birincil boyutlara öncelik verirken, bazılarına göre de insan farklılıklarının her boyutunu içermektedir (Wrench, 2002).

Hubbard (2004, s. 30-31), farklılıkları birincil ve ikincil boyutlar olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Birincil boyutlar; yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel yeterlilikler ve özellikler, ırk ve cinsel yönelimken, ikincil boyutlar ise; iletişim tarzı, eğitim, ebeveyn durumu, askerlik deneyimi, örgütsel rol, din, ana dil, coğrafik konum, gelir, çalışma deneyimi ve çalışma tarzıdır.

Litvin'e (1997) göre ise, farklılıkların boyutları gözle görülebilir ve gözle görülemez boyutlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (aktaran, Point ve Singh, 2003, s. 751):

Gözle görülebilir boyutlar;

- Yaş
- Etnik köken
- Cinsiyet
- Fiziksel yeterlilikler
- Irk
- Cinsel yönelim

Gözle görülemez boyutlar;

- Eğitim
- Coğrafik konum
- Gelir düzeyi
- Medeni durum
- Askerlik deneyimi
- Ebeveyn durumu
- Dini inançlar
- İş deneyimi

Farklılıkların gözle görülebilir boyutlarının yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel yeterlilikler, ırk ve cinsel yönelim olduğu ve gözle görülemez boyutlarının ise eğitim, coğrafik konum, gelir düzeyi, medeni durum, askerlik deneyimi, ebeveyn durumu, dini inançlar ve iş deneyimi olduğu görülmektedir. Farklılıkların gözle görülebilir ve gözle görülemez boyutlarına ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

## **Gözle Görülebilir Boyutlar**

### ***Yaş***

Ulusal Olgunlaşma Enstitüsü'nün ilk yöneticisi olan Robert Butler; 1969 yılında “yaş ayrımcılığı” terimini ortaya çıkarmıştır. Schulz (2006, s. 41), yaş ayrımcılığını yaşlı insanlara karşı düzenli olarak yapılan ayrımcılık süreci olarak tanımlamaktadır. Genç neslin yaşlı insanları kendilerinden farklı görmelerine izin veren yaş ayrımcılığı gençlerin yaşlanan insanları birey olarak görmekten vazgeçmelerine neden olmaktadır.

Örgütlerde yaşlı insanlar işe alım ve sonrasında, emekli olma, eğitim ve terfi fırsatlarında önyargılarla ve olumsuz davranışlarla karşılaştıklarında yaş ayrımcılığı ortaya çıkmaktadır (Dennis ve Thomas, 2007). Örgütlerde yaşlı çalışanların sağlık problemlerine sahip olmaları, yeni uygulamalara ayak uyduramamaları, yeni teknolojiye uyum sağlayamamaları, eğitimlere karşı olan isteksizlikleri ya da müşterilerin daha genç bireylerle iş yapmak istemeleri yaşlı çalışanlara karşı önyargıların oluşmasının nedeni olarak görülmektedir (Chiu, 2001). Ayrıca işverenler yaşlı insanları işe almanın ve onlara yatırım yapmanın örgüte yarar getirmeyeceğinden endişe ettikleri için iş arayan yaşlı bireyler, yeni iş bulmakta zorlanmaktadırlar. İşverenler, ayrıca, maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmak için yüksek ücretli yaşlı çalışanlar yerine düşük ücretli yeni mezun ya da stajyerleri tercih etmektedirler (Yanaşma, 2011).

Yaşlı çalışanların karşılaştıkları ayrımcılığı azaltmak için, 40 yaş ve daha üstü çalışanları korumak için Başkan Lyndon B. Johnson tarafından 1967'de İşe Almada Yaşa Bağlı Ayrımcılık yasası (ADEA) kanunu çıkarılmış ve yaşlı çalışanlar lehine sonraki yıllarda bu yasa geliştirilmiştir (Dennis ve Thomas, 2007). Bu bağlamda, örgütlerin yaşlı çalışanların ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaları, uzmanlık alanlarından ve tecrübelerinden nasıl yararlanacaklarını belirlemeleri ve bu çalışanlara ait farklılıkları etkin bir şekilde

yönetmeleri gerekmektedir. Böylece farklı yaş gruplarına ait çalışanların yer aldığı bir örgütte verimli, çalışanların potansiyellerini kullanabilecekleri bir ortam oluşabilir.

Chiu (2001), Hong Kong'da ve İngiltere'de yaşlı işçilerin ayrımcı davranışlarla karşılaşmış ve Hong Kong'daki işçilerin İngiltere'dekilere göre daha fazla yaş ayrımcılığına maruz kaldıkları sonucuna varmıştır. Dolayısıyla, örgütlerde yer alan ve birbirlerinden farklı özellikler gösteren yaşlı ve genç çalışanların bu farklı özelliklerinin örgüt için nasıl yararlı hale getirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

### ***Etnik Köken***

Yanık (2013, s. 231), etnisiteyi doğuştan getirilen verili bir durum, bireylerin aidiyet duyguları ile kabul ettikleri, genetik yollarla nesiller arası sürekliliği sağlayan, ortak noktaları aynı dili, gelenekleri canlı tutan, topluluk oluşumunda temel olan ritüelleri eksen alan toplumsal organizasyon olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerde karşılaşılan etnik ve ırk ayrımcılığı uygulamaları arasındaki ayrımı belirlemek önemlidir. Birbirlerine karıştırılan ırk ve etnik köken kavramları, farklı anlamlar taşımaktadır. Irk ayrımcılığı, grupların doğal ve doğuştan gelen özelliklerine karşı yapılan ayrımcılık davranışlarına işaret ederken, etnik ayrımcılık ise, kültürel farklılık algılarını ve etnik önyargıları içermektedir (Wrench, 2002).

Greeley'e (1971) göre, örgütlerde çalışan bireylerin etnik farklılıkları ortadan kaldırılamayacağı için örgüt içinde entegre edilmeleri gerekmektedir. Bu entegrasyon sürecini Greeley altı aşamada açıklamaktadır (aktaran, Yalçın, 2002, 49-50):

- *Kültürel şok*: Farklı etnik kökene sahip insanlar yabancı bir ülkeye geldiklerinde kültürel şok yaşamakta ve kültürlerini kaybetme korkusu yaşamaktadırlar.
- *Organize olma ve kimlik bilincinin gelişmesi*: Farklı etnik kökenlerden gelen insanlar bu aşamada geldikleri ülkeye alışmakta ve buldukları ülkenin dilini öğrenmektedirler. Bu defa da asimilasyon olmaktan korkan bu gruplar kültürlerini korumak için uğraşmaktadırlar.
- *Elitlerin asimilasyonu*: Bu safhada çelişkiler yaşayan grup üyeleri yaşadıkları topluma katılmayı başlamaktadırlar.
- *Militanlık*: Bu aşamada grup üyelerinin güçlenmeye başlaması ve yaşadıkları şehri yönetmek istemeleri, etnik çatışmaların ortaya çıkması ihtimalini artırmaktadır.

- *Kendinden nefret ve anti-militanlık:* Bu aşamada grup üyeleri yabancı topluma entegre olmaya başlamaktadır. Grup üyeleri bir önceki aşamada görülen militan ruhundan sıyrılıp modernleşmenin önemli olduğunu düşünmektedir.
- *Uyumun başlaması:* Bu aşamada grup üyeleri kendi etnik kimliklerini kaybetmeden içinde yaşadıkları topluma entegre olmaktadır.

Batı Avrupa’da savaş-sonrası göçmenler yerel halkla iletişim kurmada zorluk yaşadıkları ve yeterli düzeyde eğitim alamadıkları için işsiz kalmılar ya da az maaşlı işlerde çalışmak zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda Avrupa hükümetleri de ülkelerinde yaşayan azınlıkların topluma katılması için gerekli önlemleri almakta ve göçmenleri dil kurslarına gitmeleri ve eğitimlerini geliştirmeleri için teşvik etmektedirler (Wrench, 2002). Farklı kültürlerle sahip çalışanlar örgüte farklı deneyimlerini, görüş ve inançlarını getirdikleri örgütler zenginleşmekte ve örgütlerde her açıdan çeşitlilik sağlanmaktadır. Dolayısıyla, örgüt çalışanlarının etnik kökenler açısından farklılaşması özellikle istihdam ve uyum açısından önemsenmelidir.

### *Cinsiyet*

Toplumsal oluşumun en önemli öğelerinden biri olan cinsel kimliğimiz bağlı olarak hangi rolleri üstleneceğimizi kurallarla belirlenmiş olan sosyal yapılar etkilemektedir (Dietert ve Dentice, 2009). Bireyler, toplumdaki yer ve statülerini kendi istekleri doğrultusunda edinmekte ve değiştirmektedirler; ancak, cinsiyet statüsünü kontrol edememektedirler (Demirbilek, 2007).

Cinsiyet ayrımcılığı, örgütlerde işe alımlarda, maaş artışlarında, eğitim ya da terfi fırsatlarında erkeklere oranla kadınlara daha az fırsat verilmesi şeklinde ortaya konmaktadır (Lockwood, 2004; Demirbilek, 2007). Başka bir ifadeyle, cinsiyet ayrımcılığı kadınların erkeklere oranla işe alımda, terfi elde etmede ve ücretlendirmede eşitsizliklere maruz kalmaları ve her zaman erkeklerden bir adım geride kalmaları olarak görülebilir.

“Cam Tavan (glass ceiling)”, benzetmesi, örgüt içerisinde kadınların terfi etmede karşılaştıkları görünmez engeller olarak tanımlanmaktadır. Kadınlar işyerinde alt seviyedeki pozisyonlarda ilerleyebilirken, cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle dezavantajlı duruma düşmekte, üst mevkilerde ya da yönetimde terfi edememektedirler (Lockwood, 2004).

Aile içerisindeki çocuklara ve yaşlılara bakma sorumluluğunun kadınlarda olması, kadınların iş yaşamında ilerlemesini engellemekte ve cam tavan olgusunu oluşturmaktadır. Örgütlerin ailede çocuklara ve yaşlılara bakmak zorunda olan kadınlar için düzenlemeler yapmamaları, kadınların terfi almalarını engellemektedir (Lockwood, 2004). Kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı işe alımlar, terfi etme, işten çıkarılma ve maaş konularında ortaya çıkmaktayken, bu ayrımcılık sadece örgütlerde yer almamakta, aile içerisinde şiddete uğrama ya da eğitim gibi olanaklardan yararlanamama şeklinde de oluşabilmektedir (Demirbilek, 2007). Başka bir ifadeyle, cinsiyet açısından farklılaşmaya bakıldığında evle ilgili sorumlulukları daha fazla olan kadınlar erkeklere göre işgücünde daha dezavantajlı durumdadırlar ve daha az fırsata sahip olmaktadır.

Channar, Abbassi ve Ujan (2011), işyerindeki cinsiyet ayrımcılığını ve bunun memnuniyet, motivasyon ve stres seviyesi üzerindeki etkilerini araştırmış ve hem kamu hem de özel kuruluşlarda kadınların cinsiyet ayrımcılığına daha fazla maruz kaldıkları, cinsiyet ayrımcılığının da iş memnuniyetini ve motivasyonu azalttığı ve çalışanların stres seviyelerini artırdığı sonucuna varmıştır.

### ***Fiziksel Yeterlilikler***

Her birey gibi engelli insanların da istedikleri şey severek yapacakları, yeteneklerine uygun bir iş sahibi olmak, yeterli bir kazanç sağlamak ve toplumda saygın bir yer edinmektir (Braddock ve Bachelder, 1994). Ancak işgücünde engelli insanlar için ayrılan çalışma olanakları azdır, ayrıca işe girdikleri zamanda engelli olmayan insanlara göre daha az kazanmaktadırlar. Örgütler işe alımlarda daha üretken olduklarını düşündükleri engelsiz bireyleri tercih etmektedirler. İşe alındıklarında ise engelli insanlar verimliliklerini azaltacak sağlık problemlerine sahip oldukları ve bu problemler de çalışmalarını etkilediği için, çalışanların önyargılarına ve ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar (Beegle ve Stock, 2001). Wooten ve James (2005), örgütlerde fiziksel ya da zihinsel rahatsızlığa sahip olan bir çalışana karşı olumsuz davranışlar sergilenmesini engelli ayrımcılığı olarak tanımlamaktadır.

İstihdam oranı azalmış olan engelli insanlar, sadece az seviyede beceri isteyen ve ilerleme imkanı çok az olan ikincil düzeyde işlerde yer alabilmişlerdir. Engelli insanlar; 1973'den beri yasanın eşit istihdam fırsatı sağlamalarını istediği devlet kurumlarında ve özel

sektörde, sadece büro işleriyle ve teknik işlerle ilgilenebilmişler ve yönetimle ilgili mevkilere ulaşamamışlardır (Braddock ve Bachelder, 1994).

Engelli insanların karşılaştıkları ayrımcılık ve eşitsizlikleri ortadan kaldırmak için Başkan George H. W. Bush 1990'da Engelli Amerikalılar Yasası (ADA)'nı imzalamıştır. Bu yasa ile engelli çalışanlar için istihdam fırsatı oluşturmak, daha fazla kazanmalarını sağlamak ve işyerlerinde karşılaştıkları ayrımcılığı ortadan kaldırmak amaçlanmıştır. İşyerleri dahil toplumun çeşitli alanlarındaki engelli insanlara karşı yapılan ayrımcılığı sona erdirmek ve engelsiz insanlarla eşit fırsatlara sahip olmalarını sağlamak için kabul edilen bu yasa 1964 Sivil Haklar Yasası'ndan beri yayınlanan en önemli yasadır (Beegle ve Stock, 2001; Wooten ve James, 2005). 2 Aralık 1996'da kabul edilen Engelli Ayrımcılığı Yasası (DDA) ise; istihdam uygulamalarında engelli insanlara karşı ayrımcılık yapılmasını yasaklamakta, engelli insanların işe alınmalarında etkili olmakta ve yönetici ve çalışanların engelli insanlara karşı farkındalığını artırmaktadır (Smyth ve Campbell, 1997).

Önyargılar, yeterli eğitim ve kariyer gelişim programlarının olmaması ve yardımcı teknolojilere ulaşımının sınırlı olması, engelli insanların kariyerlerinde ilerleyememelerinin nedenleridir. Örgüt ortamında gerekli düzenlemelerin yapılması ve diğer çalışanlara farkındalık eğitimleri verilmesi, engelli insanların örgütlerde daha fazla yer almalarını sağlayabilir ve engelli insanlara karşı yapılan ayrımcılığı ortadan kaldırabilir (Braddock ve Bachelder, 1994).

Magoulios ve Trichopoulou (2012); Yunanistan'daki engelli insanların statülerini araştırmış ve Avrupa Birliği ortalamasıyla karşılaştırıldığında Yunanistan'daki engelli insanların işgücü piyasasına katılımının az olduğu sonucuna varmıştır. Wooten ve James (2005); örgütlerin engelli çalışanlarına karşı nasıl davranacaklarını öğrenmeyle ilgili neden sıkıntı çektiklerini araştırmış ve örgütsel öğrenme teorileriyle engelli çalışanlara karşı yapılan ayrımcılığı önleyememe arasında ilişki olduğunu bulmuştur.

Sosyal hayat içerisinde önemli bir yere sahip olan engelli insanlar, mesleklerin gerektirdiği yeterliliklerden yoksun olarak görülmekte, işgücünde olumsuz davranışlarla karşılaşmakta ve daha az nitelik isteyen işlere alınmaktadırlar. Bu ayrımcılığa maruz kalan çalışanların performanslarının olumsuz yönde etkilendiği, kendilerini yetersiz olarak algıladıkları, işgücünde istedikleri konumlara gelemedikleri görülmektedir.

## ***Irk***

Irk; anatomik, fizyolojik, patolojik ve ruhi karakterleri taşıyan ve her grubu birbirinden ayırt edici özelliklere sahip insan topluluklarıdır (Tunakan, 1943). Antropoloji biliminin kurucusu olan Alman doktoru ve doğa bilgini Friedrich Blumenbach insanları derilerinin rengine göre, Kafkasyalı ya da Beyaz, Moğol ya da Sarı, Etiyopyalı ya da Siyah, Amerikalı ya da Kızıl, Malayalı ya da Kahverengi insanlar olarak beş ırka ayırmıştır (Şenel, 1993, s. 2). Amerika’da farklılıkların yönetimi uygulamaları çalışanların bireysel özelliklerinin her boyutuyla ilgili olmasına rağmen, ırk ve etnik boyutları örgütlerde her zaman öncelik taşımıştır (Wrench, 2002).

Her grubu birbirinden ayırt etmeyi sağlayan ırk kavramı, örgüt içerisinde farklı ırklara sahip çalışanların ayrımcılığa maruz kalmasına da neden olmaktadır (Aksu, 2008). Pager ve Shepherd’a (2008, s. 182) göre, ırk ayrımcılığı kişi ve grupların ırk ve etnik yapılarına dayanarak maruz bırakıldıkları eşit olmayan davranışlardır. Başka bir ifadeyle, ırkçılık farklı etnik kökene sahip çalışanların örgüt içerisinde istenmeyen davranışlarla karşı karşıya kalmaları olarak ifade edilebilir.

Memduhoğlu’na (2007) göre, örgütlerde yer alan ırksal farklılıkların çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkisine ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda, farklı ırklara ait çalışanların bulunduğu örgütlerde karar alma süreçlerinde orijinal fikirlerin ortaya çıktığı, yenilik ve buluşların daha kolay gerçekleştiği, sorumluluk duygusunun arttığı, ancak örgüt üyeleri arasındaki iletişimin olumsuz etkilendiği, bu nedenle de ayrımcılıkların ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

## ***Cinsel Yönelim***

Cinsel yönelimine dayalı ayrımcılık, cinsel tercihleri ve yönelimleri farklı olan bireylere diğer bireylerden daha farklı ve olumsuz davranılmasıdır. Cinsel yönelime dayalı ayrımcılık, bilgisizlik ve önyargı, eşcinsellerden korkma, dini ve ahlaki inançlar ve damgalama gibi nedenlerden oluşmaktadır (Opperman, 2009). Farklı bilim dallarındaki araştırmacılar, son yıllarda cinsel yönelim konusuna önem vermişler ve işyerlerinde cinsel yönelime dayalı ayrımcılık yapıp yapılmadığına dair araştırmalar yapmışlardır. Lezbiyen, eşcinsel, biseksüel ve transseksüel (LGBT) bireylerin işe alımlarda, maaş ve terfi açısından fiziksel ya da sözlü olarak işyerinde ayrımcılıkla karşılaşmışlar araştırılmıştır (Badgett, Lau, Sears ve Ho, 2007).

## **Gözle Görülemez Boyutlar**

### ***Eğitim***

Aydın'a (2005, s. 179) göre, eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanmaktadır. Ekonominin temel yatırımı haline gelen eğitim, toplumlara algılama ve sorun çözme yeteneği gelişmiş nitelikli insan gücü sağlamaktadır. Bu nedenle eğitim ülkelerin kalkınmışlık düzeylerinde önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim düzeyinin yükselmesi, ülkelerin küresel rekabet ortamında öne çıkmasını ve gelişmişlik düzeylerinin artmasını sağlamaktadır (Çolak, 2010).

Bilgi toplumunda yer alacak çalışanların, yeniliklere ve değişime uyum gösterebilmesinin, yaratıcı olabilmesinin ve takımla uyum içinde çalışabilmesinin tek yolu işgücünün eğitim düzeyinin yükseltilmesidir (Bedir, 2002). Bu bağlamda farklılıklardan etkin bir şekilde yararlanmak ve farklılıkların örgütlerde avantaj haline gelmesini sağlamak için örgütlerin eğitim seviyesi yüksek bir işgücüne sahip olmalarının önemli olduğu düşünülmektedir.

### ***Coğrafik Konum***

Bölgeler ve şehirler arasında var olan farklılıklar, örgüt içerisinde ve çalışma hayatında önemli etkilere sahiptir. Örgüt içerisinde yer alan bireyler geldikleri bölge ya da şehirlere göre gruplar oluşturmakta ve bu gruplar arasında da çatışmalar yaşanmaktadır (Çakır, 2011). Coğrafik konum, hemşerilik bilincinin önemli olarak görüldüğü örgütlerde özellikle işe alımlarda ve terfi etmede ayrımcılığa neden olabilmektedir. Örgütlerde oluşabilecek ayrımcılığın engellenmesi için bölgesel farklılıkları iyi yönetmek gerekmektedir (Memduhoğlu, 2007). Başka bir ifadeyle, farklı bölgelerden gelen çalışanların örgüte getirdikleri farklı özelliklerden, inançlardan ve deneyimlerden yararlanılarak örgütün başarısının artırılacağı ve örgüt içerisinde uyumun sağlanabileceği düşünülmektedir.

### ***Gelir Düzeyi***

Kadın ve erkekler arasındaki ayrımcılığı ortadan kaldırmak için çıkarılan yasalara rağmen kadın ve erkekler arasındaki ücret eşitsizlikleri devam etmektedir. Örgütlerde oluşan bu ücret eşitsizlikleri, çalışanların sahip olduğu yeteneklerinden, eğitim düzeylerinden ve iş deneyimlerinden kaynaklanmaktadır (Alkadry ve Tower, 2006). Billitteri'ye (2008) göre

ise kadın ve erkekler arasında statü farklarının olması, çalışma saatlerinin farklı olması gibi özellikler örgütlerde ücret eşitsizliğinin oluşmasının nedenleridir.

Bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için Başkan John F. Kennedy 1963'te eşit işe eşit ücret politikasını amaçlayan Eşit Ücret Yasası'nı imzalamıştır. Bu yasa sonucunda maaş farkı büyük ölçüde daralmasına rağmen yeni düzenlemeler gerekmektedir (Alkadry ve Tower, 2006; Billitteri, 2008). Bu bağlamda, cinsiyet ayrımcılığının bir yansıması olan gelir düzeyi eşitsizliğini ortadan kaldırmak ve yapılan eşit işe eşit ücret politikasını amaç edinmek önemlidir.

### ***Medeni Durum***

Jordan ve Zitek'e (2012) göre, evli kadınların çocuk sahibi olmasının muhtemel olması ve işlerine yeterince yoğunlaşamayacakları, evleriyle ilgili problemlerle daha fazla meşgul olacakları düşünüldüğünden, evli kadınlar işe alımlarda ayrımcılığa maruz kalmaktadır. Bunun tersine, evli erkekler daha mutlu, sorumluluk sahibi ve güvenilir olarak görüldükleri için işe alımlarda bekar erkeklerden daha fazla tercih edilmektedir.

Kadınların ailelerine karşı olan sorumlulukları işlerinde ilerleyememe nedenlerinden biridir. Evli olan ya da annelik sorumluluğuna da sahip olan kadınlar bekar kadınlara göre daha az terfi ettirilmekte ve daha az yönetim kadrolarında yer verilmektedir (Hoobler, Wayne ve Lemmon, 2009). Jordan ve Zitek (2012), evlilik durumlarının çalışanların istihdamı üzerindeki etkisini araştırmış ve bekar kadınlar istihdam için daha uygun görülürken evli erkeklerin istihdam için daha uygun olacağı sonucuna varmıştır.

### ***Askerlik Deneyimi***

Amerika'da 1973 yılında sona ermiş olan zorunlu askerlik hizmeti Avusturya, Danimarka, Yunanistan gibi bazı Avrupa ülkelerinde hala devam etmektedir (Card ve Cardoso, 2011). Askerlik hizmeti, gençlere disiplinli olmayı öğretmekte, toplumdaki suç oranını azaltmakta ve gençleri hayata ve işgücüne hazırlamaktadır (Albæk, Leth-Petersen ve Tranæs, 2013). Askerlik deneyiminin kazandırdığı disiplin, sabır ve kendine hakim olma özellikleri çalışanların işgücünde başarılı olmalarını ve hedeflerine ulaşabilmelerini sağlamaktadır.

### ***Ebeveyn Durumu***

Ebeveyn durumu ayrımcılığı, örgüt içerisinde engelli ya da küçük çocuğa sahip olan anne ve babalara, hamile kadınlara ve hasta ya da yaşlı ebeveynlerine bakan çalışanlara karşı yapılan ayrımcılık davranışlarını içermektedir (Brack, 2013). Bu ayrımcılık davranışları, çocuksuz çalışanların daha fazla terfi alması, kriz dönemlerinde hamile çalışanları işten çıkarmak ya da çocuksuz çalışanlara izin vermede ya da program hazırlamada daha esnek davranılması şeklinde görülmektedir (Bogas ve Croson, 2009; Brack, 2013). Cinsiyet ayrımcılığında olduğu gibi ebeveyn durumu ayrımcılığında da kadınlar dezavantajlı duruma düşmekte, ailevi durumlarından dolayı olumsuz davranışlara maruz kalmaktadırlar.

### ***Dini İnançlar***

Toplumda var olan herkes özgür olmasına, istedikleri düşünce, inanç ve dine inanma ve bunları değiştirme hakkına sahip olmasına rağmen, din konusu halen ayrımcılığa neden olmaktadır. Din ayrımcılığı, çalışanların işe alımlarda ya da terfilerde sahip oldukları dini inançları ya da farklı bir dine mensup birisiyle evli olmaları nedeniyle olumsuz davranışlarla karşılaşması şeklinde oluşmaktadır. Örgütlerde farklı özelliklere sahip çalışanlar arasında olduğu gibi farklı dine mensup olanlar arasında da iletişim eksiklikleri ve çatışmalar yaşanmaktadır (Yavaş, 2007).

Toplumların birbirinden ayrılmasını sağlayan din bireylerin sosyal hayatını etkilediği gibi iş hayatında da önemli bir etkiye sahiptir. Ancak işyerlerinde din ayrımcılığına maruz kalan çalışanların performansları olumsuz yönde etkilenmektedir. Din ayrımcılığı örgüt içerisinde çalışanlarda motivasyon eksikliğine de neden olmaktadır. Bu bağlamda, örgütler çalışanlarına karşı din ayrımcılığı yapmazlarsa, iş doyumu ve verimi yüksek çalışanlara sahip olabilirler.

### ***İş Deneyimi***

Yaşlı çalışanlar, 50 yaşından sonra çalışmaya devam eden ya da ellili-altmışlı yaşlarında iş piyasasına geri dönmek için uğraşan kadın ve erkekler olarak tanımlanmaktadır (Yeandle, 2005, s. 2). Robbins ve Judge'a (2013) göre, daha yaşlı çalışanlar işyerine deneyim, kaliteye bağlılık, güçlü bir ahlak anlayışı gibi olumlu özellikler getirmektedirler. Yaş ilerledikçe deneyim, iş doyumu ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Başka bir ifadeyle,

örgütlerde deneyimli yaşlı çalışanlara yer verilmesi örgütün verimliliğinin ve başarısının artmasını sağlamaktadır.

### **Farklılıkların Yönetiminin Diğer Yaklaşımlardan Farkları**

Dışlanmış azınlıkların işyerinde daha iyi temsil edilmelerini amaçlayan stratejik yaklaşımların en sonucusu olan farklılıkların yönetimi, olumlu eylem ve eşit istihdam gibi önceki istihdam eşitliği yaklaşımlarından farklıdır (Wrench, 2002). Daha olumlu bir yaklaşım olduğu düşünülen farklılıkların yönetimi, sadece beyaz erkek çalışanlar ya da dışlanmış azınlıklara yönlendirilmiş bir politika değil; kadınlar, etnik azınlıklar, engelliler ve diğer gruplar da dahil bütün çalışanların çıkarlarını içine alan kapsamlı bir politikadır. Farklılıkların yönetimi, bireyselliğe önem vermesi açısından olumlu eylem ve eşit istihdam yaklaşımlarından farklılık göstermektedir (Wrench, 2002; Strachan vd., 2010). Başka bir ifadeyle, örgütün yönetim şekliyle ilgili olan farklılıkların yönetimi hem bireysel hem örgütsel amaçları ve bütün çalışanları kapsamaktadır.

Cox ve Smolinski'ye (1994) göre, farklılıkların yönetimini eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylemden ayıran çeşitli yönler bulunmaktadır. Farklılıkların yönetimi;

- Çalışanların işe alım ve sonrasında gelişimlerini desteklemektedir.
- Sahip oldukları kültürel farklılıkların çalışanların deneyimleri, seçimleri ve kararlar üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır.
- Durağan olmanın değil, örgüt içinde değişim ve gelişimin devam etmesinin önemli olduğunu düşünmektedir.
- Çalışanların sahip oldukları farklılıkları yönetmek için ekonomik nedenler olduğunu vurgulamaktadır.
- Farklılıkları gelişimlerinin önündeki bir engel olarak değil, örgüte katkı sağlayacak bir avantaj olarak görmektedir.
- Çalışanları işe alırken sahip oldukları grup kimliklerinin iş için önemli olduğunu kabul etmektedir.

### **Farklılıkların Örgütsel Yararları ve Sakıncaları**

Bazı çalışmalar, farklılıkları bir sınırlılık ve örgütlerin performansı önünde engel olarak görürken (Kochan vd., 2003), bazıları da farklılıkları örgütlerde etkililiği sağlayan bir araç olarak görmektedir (Cox, 1991; Oguntebi vd., 2012).

## **Farklılıkların Yararları**

Örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki uyum önemlidir ve cinsiyet, ırk, etnik köken ve milliyet açısından gittikçe farklılaşan örgütlerdeki farklılıkların etkili yönetilmesinin önemli yararları vardır. Bu farklılıkların yönetilmesi, örgütlerde ortak kararların alınmasını, farklı tarzdaki müşterilere ulaşılması gibi önemli olası yararlar sağlamaktadır (Cox, 1991; Oguntebi vd., 2012).

Farklılıkların etkin yönetimi, çalışanların farklılıklarını engel olarak düşünmeden uyum içinde çalışmasını, sağlıklı bir örgüt ortamı oluşturmayı ve bütün yeteneklerini kullanmasını sağlamaktadır (Güleş, 2012). İşyerindeki farklılıkların yönetimi, üretken bir işgücü yaratmaya, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine, en iyi yeteneği açığa çıkarmalarına yardımcı olmaktadır (McMahon, 2010). Sürgevil ve Budak'a (2008) göre ise, farklılıkların yönetimi ayrıca anlayış ve hoşgörünün hakim olduğu bir örgüt ortamı oluşturma, işbirliğini ve iletişimi geliştirme gibi yararlar sağlamaktadır.

İşgücündeki farklılıkları stratejik olarak kullanan bir örgüt için bu farklılıklar büyük bir güç olmaktadır. İşgücündeki farklılıklar, örgüte şu yararları sağlamaktadır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995; Hubbard, 2004):

- Rekabetçi bir avantaj kazandırmaktadır. Örgüt içindeki farklılıklar, işleri daha hızlı, daha ucuz ve daha iyi yapabilmek için geliştirilmiş yollar ve perspektifler sağlamaktadır.
- Verimliliği artırmaktadır. Çalışanların farklılıklarına saygı duyulan, kabul edilen ve değer verilen bir işyerinde verimlilik artmaktadır.
- Yeni pazarlara girmeyi sağlamaktadır. Farklı demografik gruplardan, geçmişlerden ve ülkelerden gelen müşterileri örgütün pazarına ekleyebilir.
- Örgütü daha yaratıcı ve yenilikçi hale getirmektedir. Paylaşılan davranışlardan ve farklılıklardan yararlanılırsa, daha fazla ve daha farklı girdiler elde edilmektedir.
- Çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Çalışanların farklılıkları kabul etmesi ve farklı insanlarla nasıl çalışacaklarını öğrenmeleri işyeri memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır.
- Farklılıklara değer verilen bir işyerinde açılan dava sayısı azalmaktadır.
- Farklılıkların fazla olması işyerindeki ortamın canlı olmasını sağlamaktadır.

Farklılıkların yönetimi, örgütün esnek bir yönetim anlayışına sahip olmasını ve farklılıklara saygı duyulan bir iş ortamı kurulmasını sağlamaktadır. Farklılıkların kabul

edildiği örgütlerde kadınlar, yaşlılar, engelliler, değişik ırklardan ve etnik kökenlerden gelen bireyler kendilerini rahat hissetmekte ve diğer çalışanlarla eşit olduklarını görmektedirler. Farklı çalışanların yer aldığı örgütlerde karmaşık sorunları çözme, değişime uyum kapasitesi ve hızlı karar alma yetenekleri daha belirgindir. Farklılıkların etkin yönetildiği örgütler çevik, esnek, yenilikçi ve yaratıcı hale gelmektedir. Farklılıkların etkin yönetimi sonucunda ayrımcılık davranışları azaldığı ve eşitlik arttığı için çalışanlar güvenli ve rahat bir ortamda çalışabilmekte ve potansiyellerini gerçekleştirebilmektedirler.

### **Farklılıkların Sakıncaları**

Önyargılar nedeniyle örgütlerde farklılıklar olumsuz olarak da algılanmaktadır. Küçük gruplarda farklılıkların etkileri üzerine yapılan araştırmalar, farklılıkların olumlu etkilerin yanı sıra olumsuz etkilere de sahip olduğunu, farklılıkların yaratıcılık ve yenilikçilikten daha çok çatışmaya ve iş bırakmaya neden olduğunu göstermektedir (Kochan vd., 2003). Bu açıdan, Bergen vd.'ne (2002) göre farklılıkların yönetimi bütün çalışanlar için kabul edildiklerini hissettikleri olumlu bir iş çevresi yaratmayı amaçlamaktadır; ancak, işgücü farklılıklarını yönetme çabaları, negatif sonuçlar da doğurabilir.

Genel olarak örgütlerin değişime karşı direnç hissetmeleri, bireylerin kendilerine benzeyen bireylerle çalışmak istemeleri ve daha rahat iletişim kurabilmeleri farklılıkların olumsuz olarak algılanmasının nedenleridir (Kreitz, 2008). Aynı zamanda yöneticiler de çalışanlarının aynı özelliklere sahip olduğuna inanmak istemektedir; çünkü bu durum benzer bireylerin yönetimini kolaylaştırmaktadır. Ancak bireylerin karakter, yetenek, inanç ve değerler açısından çeşitli farklılıklara sahip olduklarının farkında olmaları yöneticiler için önemlidir (Wagner ve Hollenbeck, 2010). Ayrıca, farklı örgütler karar verme aşamasında da problem yaşamaktadır.

Esty vd.'ne (1995, s. 9) göre, örgütlerde yöneticilerin çalışanların örgüt içerisine getirdikleri farklı özellikleriyle ilgilenirken karşılaşılabilecekleri problemler şunlardır:

- Geri dönüt alma
- Disiplin
- Kalite ve performans
- İletişim
- İşe devamsızlık yapma
- Yanlış yapmamaya dikkat etme

- Zaman çizelgesi ve işlerin bitiş tarihi
- İnsiyatif ve risk alma
- Takım çalışması
- Bireylerarası çatışma
- Düşük performansa sahip olan çalışanların işine son verme.

Hubbard'a (2004) göre ise, farklılıklar istenilen şekilde yönetilmediğinde farklı kültürel özelliklere sahip olan çalışanlar arasında iletişim eksiklikleri yaşanabilir. Örgüt içerisinde kendisini diğer çalışanlardan farklı hisseden bireylerin çalışma verimi düşebilir. Birbirlerinden farklı deneyimleri olan çalışanlar arasında çatışmalar yaşanabilir.

Farklılıkların dikkate alınmadığı ve kabul görmediği örgütlerde, kendilerini diğer çalışanlardan farklı hisseden çalışanların performansında düşme ve dolayısıyla iş tatmininde de azalma görülmektedir. Bu örgütlerde, ayrıca, iletişim eksiklikleri, çatışmalarda artma ya da verimlilikte azalma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Farklı çalışanların yer aldığı ancak bu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmediği örgütlerde yönetsel karmaşıklık meydana gelebilmektedir. Örgütlerde mutlu olamayan çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve adanmışlıkları azalmaktadır. Farklı çalışanların görüş ve düşünceleri de çeşitlilik gösterdiği için karar alma süreçlerinde ve takım çalışmalarında problemler oluşmaktadır. Farklılıklarıyla kabul edilmediklerini gören çalışanlar iş ortamında rahat bir şekilde çalışmadıkları için performansları düşmekte ve işe devamsızlık yapmaya başlamaktadırlar, bunun sonucunda da örgütlerin çalışanları işten çıkarma olayları fazlalaşmaktadır.

### **Farklılık Kavramına Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar**

Barry ve Bateman'a (1996) göre, farklılıkların yönetimi sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, endüstri ve örgüt psikolojisi, antropoloji, hukuk, işletme, yönetim bilimleri ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok disiplinin kesişim noktasında yer almaktadır (aktaran, Sürgevil, 2008a, s. 32).

### **Sosyal Kimlik Kuramı**

Yanık'a (2013, s. 227) göre, kimlik salt anlamı itibariyle kolektif bir yapıya sahip olmamakla birlikte, bireysel yaşantıda var olan tasavvurları, yaşama katılma biçimlerimizi ve son analizde toplumsal yaşantı içerisinde bireyin konumlanmasını kapsamaktadır.

Şimşek'e (2002, s. 31) göre ise, kimlik kavramı bir kişinin ya da grubun/topluluğun kendi niteliklerine, değerlerine, konumuna ve kökenine ilişkin bilinçli kavrayışı olarak tanımlanabilir. Sosyal kimlik ise, bireyin benlik algısının, bir sosyal grubun üyesi olmasından ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır (Tajfel, 1982, s.24).

Sosyal kimlik kuramında, bireyin sosyal sınıfların üyesi olması bireysel kimlikten daha önemlidir. Bireyler toplumsal yapı içerisinde sosyal kimlikleri ile yer almaktadır. Sosyal kimlik kuramı da bireylerin davranışlarını, seçimlerini ve kararlarını ait olduğu sosyal grupların etkilediğini belirtmektedir (Tajfel, 1982). Başka bir ifadeyle, birey toplum içerisinde kendi kimliğiyle yer almasına rağmen bireysel kimliğinden daha çok sosyal kimliğiyle toplumda ön plana çıkmaktadır. Bireyler içerisinde buldukları grubun kararlarını ve düşüncelerini benimsemekte ve kendilerini o gruba ait olarak görmektedirler.

### **Sosyal Karşılaştırma Kuramı**

Sosyal karşılaştırma alanındaki ilk kuramsal çalışmaları ortaya koyan Festinger (1954), sosyal karşılaştırma kuramında bireylerin kendi görüş ve kabiliyetlerini değerlendirme ihtiyacı içerisinde olduklarını ve bu nedenle de kendilerini başkalarının görüş ve kabiliyetleri ile karşılaştırdıklarını ileri sürmektedir (aktaran, Gemlik, Sıgı ve Sur, 2007, s. 56). Sürekli olarak sosyal karşılaştırmalar yapan bireyler, kendilerinin diğer insanlardan daha iyi olduklarını bilmek istemektedirler, bu nedenle de kendilerini düşük seviyede olan bireylerle karşılaştırmaktadırlar (Gemlik vd., 2007). Başka bir ifadeyle, kendi kimlikleri ile toplum içerisinde yer alan bireyler diğer bireylerinde nasıl kimliklere sahip olduklarını merak etmekte ve öğrenmek istemektedirler. Bireyler, diğer bireylerin özelliklerini öğrendikten sonra ise kendi özellikleriyle diğerlerinininkini karşılaştırmaktadırlar. Ancak bu karşılaştırmayı yaparken, karşılaştırmının sonucunda kendilerinin daha iyi ve önemli olduklarını görmek istemektedirler.

### **Sosyal Kategorileştirme Kuramı**

Sosyal kimlik kuramının bir sonucu olarak geliştirilen sosyal kategorileştirme kuramı bireyleri sosyal kategorilere ayırmakta, sosyal hayattaki yerini tanımlamakta ve sosyal kimliğin önemini de vurgulamaktadır ve bireyleri sosyal bir grubun üyesi olarak görmektedir (Mannix ve Neale, 2005).

Mackie ve Smith'e (1998) göre ise, sosyal kategorileştirme iç-grup ve dış-grup üyeleri için farklı beklentiler oluşturmaktadır. Sosyal kategoriler, "biz-onlar" ayrımı oluşturmaktadır. Bireyler, dış-grup üyeleri olarak değerlendirildikleri zaman homojen olarak kabul edilmekte; iç-gruptaki bireylerin ise heterojen oldukları düşünülmektedir (aktaran, Mannix ve Neale, 2005, s. 41). Sosyal kategorileştirme kuramında, sosyal kimlik kuramında olduğu gibi bireyler toplum içerisinde bireysel kimlikleri ile değil, sosyal kimlikleri ile yer almaktadırlar ve bu kimliklere göre de sosyal kategorilere ayrılmaktadırlar.

### **Benzerlik-Çekim Yaklaşımı**

Dyer'a (2005) göre, benzerlik-çekim yaklaşımı örgüt içerisinde bireylerin sahip oldukları demografik farklılıklar ile işten ayrılma kararı arasında olumlu bir ilişki vardır, çünkü bireyler kendilerine benzeyenlerle çalışmayı tercih etmektedir. Bireylerin örgüt içerisindeki diğer bireylerden daha farklı özelliklere sahip olması, iş ortamında kendilerini rahat hissetmemelerine ve çalıştıkları işi bırakma ya da değiştirme olasılığını artırmaktadır.

Sosyal kimlik ve benzerlik-çekim yaklaşımları takımlardaki farklılıklarla ilgili olumsuz bir yaklaşıma sahiptir. Bu yaklaşımlara göre, bireyler kendilerine benzeyenlerle daha rahat iletişim kurarlar ve homojen gruplarda sosyal bütünleşme ve gruba bağlılık daha fazladır (Mannix ve Neale, 2005).

Örgütlerde çalışan bireyler ve yöneticiler, çalışanlar arasındaki farklılıkların örgüt için engel oluşturduğunu düşünmekte ve farklı bireylerle uyum içinde çalışmamaktadırlar. Bunun nedeni, çalışanların kendilerine benzeyen bireylerle daha mutlu olduklarını, daha iyi iletişim kurduklarını ve uyum içinde çalıştıklarını düşünmeleridir. Farklı bireylerle uyum içinde çalışamayacaklarına, örgüt ortamında rahat ve mutlu olamayacaklarına, performanslarının ve verimlerinin azalacağına inanan bu bireyler işlerine gelmemekte ya da işlerini değiştirmektedirler.

### **Bilgi-İşleme Yaklaşımı**

Entman'a (1989) göre, bilgi-işleme yaklaşımı bireylerin şema adı verilen ve inançlarının, davranışlarının yer aldığı bilişsel yapılara sahip olduklarını belirtmektedir. Bilgi işleme yaklaşımı, sosyal kimlik ve benzerlik-çekim yaklaşımlarının tersine olumlu bir bakış açısına sahiptir. Bu yaklaşıma göre, farklılıklar performansı ve bağlılığı artıracak bir ortam

yaratmakta, farklı özelliklere sahip bireyler kendi aralarında daha rahat bir iletişim kurabilmekte ve uyum içinde çalışabilmektedirler (Mannix ve Neale, 2005).

Bireyler, diğer bireylerden farklı görüş, düşünce ve deneyimlere sahiptir. Benzerlik-çekim yaklaşımında bireyler bu farklılıkları olumsuz olarak görürken, bilgi-işleme yaklaşımında farklılıklar olumlu olarak değerlendirilmektedir. Bireyler farklılıkların örgüte birçok yarar sağladığını düşünmekte ve farklı bireylerle rahat bir şekilde çalışabileceklerini, verimin artacağına ve örgütün başarılı olacağına inanmaktadırlar.

### **Örgütsel Demografi**

Pfeffer 1981 ve 1983 yıllarında yeni bir çalışma alanı olarak örgütsel demografiyi ortaya çıkarmıştır. Örgütsel demografi, bireylerin kişisel özelliklerindense topluluk-seviyesindeki özelliklerine odaklanmaktadır. Örgütsel demografi kişisel özelliklerden bağımsız olarak davranışları etkilemektedir (aktaran, Lawrence, 1997, s. 2). Başka bir ifadeyle, örgütsel demografi çalışanların sahip oldukları demografik özelliklerin grup üzerindeki etkilerini incelemiştir. Örgütsel demografiye göre çalışanların demografik özellikleri örgütün yaratıcılığı, yenilikçiliği, iletişimin etkililiği, başarısı, uyumu ve performansı üzerinde önemli etkilere sahiptir.

### **İlişkisel Demografi**

Son zamanlarda demografik özelliklerin birim / grup düzeyindeki etkilerinin yanı sıra, birey düzeyindeki etkilerinin de incelenmesini öneren Tsui ve O'Reilly 1989 yılında *ilişkisel demografi* kavramını kullanmışlardır (aktaran, Sürgevil, 2008b, s. 65). İlişkisel demografi basit demografik özelliklerin ötesinde birey düzeyindeki demografik özellikleri incelemektedir (Dyer, 2005). Sosyal kategorileştirme kuramına dayanan ilişkisel demografi grup üyelerini güven duygusunun fazla olması ile grup dışındaki üyeleri ise güven duygusunun az olması ile nitelendirmektedir (Mannix ve Neale, 2005).

Örgütsel demografide demografik özellikler örgüt açısından incelenirken, ilişkisel demografi de demografik özelliklerin kişiler arasındaki ilişkilerde ne gibi etkileri olduğu araştırılmıştır.

## **Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi**

Hayatın bütün alanlarında yer alan farklılıklar toplumlarda, okullarda ve işyerlerinde var olan bir gerçekliktir (DEET, 2001). İşgücündeki farklılıklar dikkat çektikçe ve önem kazandıkça, eğitim örgütlerinde de farklılıkların nasıl yönetileceğine dair ilgiler artmıştır. Öğrencilerin, kendilerini farklılıklarıyla kabul edilmiş ve o sınıfa aitmiş gibi hissedebilmeleri, korkmadan düşüncelerini ifade edebilmeleri, farklılıklarının okula katkı sağladığını görebilmeleri önemlidir (Desillas, 1995). Demografik ve kültürel özellikler açısından birbirlerinden farklı olan bireyler, sahip oldukları değer ve inançları okullarda öğrendikleri için eğitim örgütlerinde de farklılıklar diğer örgütlerdeki kadar önemlidir (Balay ve Sağlam, 2004).

Toplumun eğitim sisteminden ve okullardan beklentisi tek tip değil sorumlu, duyarlı, özgürce düşünebilen farklı bireyler yetiştirmesidir. Bu beklentinin gerçekleşmesi öğrencilere teorik bilgilerin yüklenmesi ile değil, öğrencilere yaşayarak öğrenebilecekleri fırsatların sunulması ve kendilerini rahatça ifade edebilecekleri demokratik bir ortam oluşturulması ile gerçekleşebilir. Farklılıkların kabul görmesi ve faydalı olabilmesi için eğitim kurumlarında demokratik bir kültürün yerleşmiş olması gerekmektedir. İçerisinde her türlü farklılığı içeren ve her yönden toplumu etkileyen okullarda, farklılıkların fark edilmesi, korunması ve desteklenmesi demokratik bir eğitimle oluşmaktadır (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Yöneticiler okullarında demokratik bir kültür oluşturmalı ve demokratik bir eğitim verebilmek için gerekli önlemleri almalı, var olan farklılıklara karşı önyargılar taşımamalı, her bireyin insan olarak değerli olduğunu gösteren davranışlar sergilemelidir (Balyer ve Gündüz, 2010; Güleş, 2012). Yöneticilerin okullarındaki kendilerinden farklı özelliklere sahip çalışanların deneyimlerinden öğrenmeleri, karşılıklı saygının oluşmasını ve yöneticilerin farklılıklara değer verdiği imajının oluşmasını sağlamaktadır. Yöneticilerinin farklılıklara değer verdiğini gören çalışanlar bu davranışları örnek almakta ve farklılıkları dikkate alan kararlar vermektedirler (van Vuuren vd., 2012).

Okul müdürleri okul içerisinde çalışan insanların aynı çatı altında farklı özelliklere sahip olabileceğini kabul etmelidir. Okul müdürleri, ayrıca, bu bireysel farklılıkların okul için yeni fırsatlar anlamına geleceğini bilmeli ve farklılıklara sahip insanlara güven verebilmelidir (Çetin ve Bostancı, 2011). Öğrencilere, öğretmenlere, yöneticilere ve topluma önemli yararlar sağlayan ve okullarda giderek daha fazla önem kazanan farklılıklar; farklı yaşam deneyimleri ve bakış açıları, zengin öğrenme çevreleri ve yaratıcı, yenilikçi, değişime açık olan, kendine güvenen bireyler oluşturmaktadır (DEET, 2001).

Eğitim örgütlerinin başarısı, çalışanların farklılıklarını fark etmek, kabul etmek ve değer vermekle yakından ilişkilidir. Farklılıkların başarılı yönetimi içinse, çalışanlar tarafından benimsenecek ortak değerler oluşturulması, yöneticiler tarafından da bu değerlerin neler olduğunun bilinmesi, güçlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Paylaşılan bu ortak değerler, çalışanlara kabul edildiklerini ve değer verildiklerini hissettirir; bu tarz bir örgüt ortamında çalışanlar örgütün başarısı için olumlu bir tutum sergileyecektir (Polat, 2012; van Vuuren vd., 2012). Eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetiminin başarılı bir şekilde devam etmesi; bu kurumlarda yer alan yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin okuldaki bu kültürü ve örgütsel değerleri benimsemelerine ve önemli olduğuna inanmalarına neden olmaktadır. Bu durum da öğrencilerin farklılıklara sahip olmanın doğal olduğunu anlamalarına, saygı duymalarına ve farklılıkları yaşamlarının bir parçası olarak kabul etmelerini sağlamaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010).

Okullarda farklı özelliklere sahip öğretmenlerin görev yapması, hem örgütün başarısına ve gelişimine katkıda bulunur hem de bazı sorunlara neden olabilir. Okullarda çalışanlar arasında yer alan farklılıklara dikkat eden bir yönetim anlayışının eğitim-öğretime yardımcı olacağı, topluma yararlı bireyler yetiştireceği ve çalışanların memnuniyetini ve okulun başarısını artıracacağı söylenebilir (Güleş, 2012). Okullarda yer alan bu farklılıklar iyi yönetildiğinde, çalışanların verimliliği artmakta, etkili bir iletişim sağlanmakta ve örgüt değişime ve yeniliğe açık olmaktadır. Farklılıkların iyi yönetilmesi, ayrıca, okulu zenginleştirmekte, gelişmeleri artırmakta, zengin bir bakış açısı yaratmakta ve empati yapma olanağı sağlamaktadır (Memduhoğlu, 2011b). Ancak farklılıklar kabul edilmediğinde, önyargılı davranıldığında ve iyi yönetilmediğinde, örgüt içerisinde iç huzur sağlanamamakta, ayrımcılık ve eşitsizlik davranışları oluşmakta, örgüte bağlılık azalmakta, iletişim problemleri ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010). Okullarda çalışan insanların örgüte getirdikleri farklı kültürler, kişilik özellikleri ve yetenekler; çatışmaya ya da anlaşmazlıklara neden olabileceği için bu okulların yönetimi zordur. Ancak bu farklılıklar diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmakta, örgüt ortamının zenginleşmesini sağlamakta, hoşgörü ortamı oluşturmakta ve çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmalarını sağlamaktadır (Memduhoğlu, 2011b). Öğrencilere rol model olabilmek için, eğitim kurumlarında çalışan bireylerin farklılıkları kucaklaması, diğer bireylere karşı anlayışlı ve saygılı olmayı geliştirmesi, farklılıkların önemli olduğunu kabul etmesi ve bu yönde davranması

gerekmektedir (Desillas, 1995). Bu bağlamda, örgütlerdeki farklılıkların yönetiminin teşvik edilmesi ve farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi önemlidir (Polat, 2012).

Desillas (1995), çalışmasında sınıf içerisinde karşılıklı saygı ve anlayışı geliştirmek için nasıl önlemler alınması gerektiğini araştırmıştır. Bu araştırma da önyargılara ilişkin farkındalık geliştirmek, eğitimcilere hizmetiçi eğitim kursları düzenlemek, sınıf içerisinde oluşan çatışmaları yönetmek, farklı öğrencilere hitap edecek materyaller hazırlamak, belirli öğrencilerin sınıf içinde baskın olmasını engellemek, sessiz öğrencileri de derse katmak, her öğrenciye saygılı davranmak gerektiği sonucuna varmıştır. Ayrıca, sınıflar da bu değişiklikleri oluştururken diğer eğitim kurumlarını gözlemlemenin, onlarla iletişim halinde olmanın önemli olduğunu belirtmiştir.

Barbosa ve Cabral-Cardoso (2007), yüksek eğitim kurumlarında artan farklılıkların getirdiği engellere nasıl karşılık verildiğini ve örgütsel kültürün farklılıkları ne dereceye kadar kabul ettiğini ve değer verdiğini araştırmıştır. Bu araştırmada, uygulamanın yapıldığı üniversitede eşit fırsatların ortaya konmadığı ve farklılıkların potansiyellerinden yararlanılmadığı sonucuna varılmıştır.

Oguntebi vd. (2012), varolan farklılıkların yönetimi paradigmasını incelemeyi amaçlamış ve araştırma sonucunda çevre şartlarına uyum sağlanarak farklılıkların nasıl kucaklanacağını öğreten öğrenme ve etkinlik paradigmasının desteklendiği sonucuna varmıştır.

Van Vuuren vd (2012), çalışmasında okullarda yönetilmesi gereken şeyin farklılıklar değil farklılık ve genellik kutupları arasındaki denge olduğunu belirtmiş ve farklılık ve genellik kutuplarının örgütler gibi yönetilemeyeceğini, her ikisinin arasındaki dengeyi korumanın örgütün çalışanlarının yararına olacağı sonucuna varmıştır.

Balyer ve Gündüz (2010), yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını araştırmış ve veri toplama aracı olarak Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”ni kullanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda olumlu görüşlere sahip olmaları, ilköğretim okullarında farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğünü, farklılıklara saygı duyulduğunu ve okullar yönetilirken farklılıkların dikkate alındığını ve değerlendirildiğini göstermektedir. Farklılıkların yönetimine ilişkin örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşlerin yeterince

olumlu olmaması, okuldaki değer ve normların bütün farklılıklara hitap etmediğini ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmediğini göstermektedir.

Çetin ve Bostancı (2011), yaptıkları çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini incelemiştir. Bu çalışmada, Çetin ve Bostancı (2011) tarafından geliştirilen “İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri ölçeği”ni kullanmıştır. Bu araştırma sonucunda, öğretmen görüşlerine göre yöneticiler farklılıkları yönetme boyutunu en düşük düzeyde gerçekleştirmektedir; bu durum da öğretmenlerin yöneticileri farklılıkları yönetme konusunda yeterli bulmadıklarını göstermektedir.

Memduhoğlu (2011a), liselerde çalışanlarla ilgili farklılıkların okullar için yarattığı doğurgulara (olumlu ve olumsuz sonuçlara) ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini incelemiştir. Bu çalışma sonucunda, okullarda farklılıkların önemli görüldüğü ve farklı özelliklere sahip öğretmenlerin görev yapması yönetim, öğretmenler, öğrenciler ve okul açısından bazı avantajlar sağlarken özellikle okulun yönetimi açısından bazı zorlukları da beraberinde getirdiği sonucuna varmıştır.

Memduhoğlu (2011b), genel liselerde işgören farklılıklarına ve bu farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini incelemiş ve Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”ni kullanmıştır. Bu araştırma sonucunda, yönetici ve öğretmenler liselerde bireysel tutum ve davranışlara, örgütsel değerler ve normlara, yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin olumlu görüşlere sahiptir. Bu bulgu, liselerde farklılıkların zenginlik olarak görüldüğü ve bu farklılıklara saygı duyulduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Atasoy (2012), üniversitelerde öğretim üyesinin ayrımcılık davranışı algısının öğrenci başarısı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmış ve Atasoy (2012) tarafından geliştirilmiş olan “Farklılıkların Yönetimi Anketi”ni uygulamıştır. Bu çalışmada, okula yeni başlayan öğrencilerin son sınıf öğrencilerine göre daha iyimser oldukları, dini ve etnik köken açısından kendisini azınlık olarak gören kesimlerin öğretim elemanlarına karşı olumsuz bir bakış taşımasının normal olduğu sonucuna varılmıştır.

Güleş (2012), farklılıkların yönetimi anlayışını kavramsal düzeyde incelemiş ve demokrasi ve liderlikle olan ilişkisi açıklanmıştır. Bu çalışma sonucunda, okullarda farklılıkları önemseyen ve farklılıklardan öğrenmeyi temele alan bir yönetim anlayışının okulun iç ve

dış çevresinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada etkili olacağı, farklılıklara duyarlı bir liderlik anlayışının farklılıkların yönetimini kolaylaştıracağı ve yöneticiler öğrenen liderler olduklarında ve demokratik bir ortam oluştuğunda farklılıkların etkili yönetileceği sonucuna varmıştır.

Karademir vd. (2012), güzel sanatlar ve spor liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimi konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla yapmış ve bu çalışmada Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ni kullanmıştır. Araştırma sonucunda, alt boyutların birbiriyle pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuş ve farklılıklara sahip insanlara saygı göstermenin örgütün başarısını artıracacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Polat (2012), yaptığı çalışmada okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak okullarda görülen personel farklılıklarının etkin yönetilmesi için okul çalışanlarınca paylaşılması gereken örgütsel değerleri saptamayı amaçlamış ve yeniliğe açıklık, demokratik tutum, adil olma, saygı, değer verme, empati, hoşgörü, dürüstlük, eşitlik, doğruluk, önyargısızlık, güvenilirlik, sorumluluk, nezaket, yaratıcılık, takım ruhu, eleştiriye açıklık, açık sözlülük, sabır, cesaret, katılım, çeşitlilik, yardımseverlik, özgürlük, iyimserlik, evrensellik ve dostluk değerlerinin yöneticiler tarafından gözetilmesi ve örgüte yerleşmesi için çaba sarf edilmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Yılmaz ve Kurşun (2013), yaptıkları çalışmada farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkisini incelemiş ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Balay (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”ni, okullardaki farklılıkların yönetimini ölçmek için de Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”ni kullanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, okullarda farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında negatif negatif yönde ilişki bulunmuştur. Bu durum, çalışanların istedikleri için değil mecbur oldukları için örgüte bağlandıklarını göstermektedir. Okullarda farklılıkların yönetimi ile özdeşleşme boyutunda pozitif bir ilişki bulunmuştur ve bu da; örgütte kabul edildiklerini gören çalışanların örgüte daha çok bağlandıklarını göstermektedir. Farklılıkların yönetimi ile içselleştirme boyutunda pozitif bir ilişki bulunmuştur; bu durum farklılıklarına önem verilen çalışanların örgütün değerlerini içten kabul ettiklerini göstermektedir.

Memduhoğlu ve Ayyürek (2014), okul öncesi eğitim kurumu olan anaokullarında çalışanların farklılıklarına ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerini

belirlemeyi amaçlamış ve veri toplama aracı olarak Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen, Memduhoğlu (2007) tarafından yeniden düzenlenen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”ni kullanmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların farklılıklarına yönelik bireysel tutum ve davranışların olumlu olduğu sonucuna ulaşılmış ve anaokullarında farklı düşüncelere saygı duyulan, çalışanların farklı deneyimlerini paylaştıkları bir ortam olduğu belirtilmiştir. Örgütsel değerler ve normlar boyutunda çalışanların kendilerini rahat ifade edebildikleri ve saygı kültürünün olduğu bir ortamın var olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutunda ise, yöneticilerin çalışanların farklılıklarından dolayı ayrımcılık yapmamaya özen gösterdikleri ve farklılıklar konusunda sorumluluk duygusu taşıdıkları sonucuna varılmıştır. Bütün olarak değerlendirildiğinde, bu araştırmada anaokullarında çalışanlara ilişkin farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, farklılıklara saygı duyulduğu ve okullar yönetilirken farklılıkların göz önünde bulundurulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim örgütlerindeki farklılıklar, çalışanlar arasında bulunan cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş, inançlar, değerler, deneyimler gibi farklı özellikleri ifade etmektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi, hem çalışanlar hem de okul için olumlu sonuçlar doğuracaktır. Farklılıkların yönetimi, çalışanları örgütten soyutlamayı değil farklı özellikleri ile örgüte entegre olmalarını, örgüt içerisinde kendilerini yabancı hissetmemelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Farklılıkların etkili yönetiminden olumlu ve etkili sonuçlar elde edebilmek için okullarda demokratik bir kültürün oluşturulması, bütün çalışanların hemfikir olduğu ortak değerlerin belirlenmesi gerekmektedir. Demokratik bir kültürün hakim olduğu okullarda çalışanlar kendilerini güvende ve örgüte bağlı hissedecek, farklılıklarına değer verildiğini görecekler ve örgütün başarısına kendilerini adayacaklardır. Okullarda farklılıkların etkin yönetilmesi hem okulun örgütsel amaçlarına hem de çalışanların bireysel amaçlarına katkıda bulunacaktır. Farklılıklara değer verilen örgütler daha başarılı olacak, devamlılıklarını sağlayabilecek ve ayrımcılıkların ortadan kalktığı, eşitliğin sağlandığı bir ortama sahip olabileceklerdir. Farklılıklara önem verilen okullarda iletişim becerisi kuvvetli, özgür düşünebilen, sorumluluk sahibi ve yaratıcı fikirler üretebilen farklı bireyler yetiştirilecektir. Ayrıca çalışanlar performanslarının en üst seviyelerine ulaşabilecekler, uyumlu, hoşgörülü ve önyargısız bir ortamda çalışabilecekler, empati yeteneklerini geliştirebilecekler, yaratıcı, yenilikçi kararlar alabilecekler ve diğer çalışanlarla etkili bir iletişim ağı kurabileceklerdir.

Farklılıkların yönetimi, örgüt içindeki farklılıklara çalışanlara karşı ayrımcılık yapma değil, çalışanları birleştirme amacını taşımaktadır (van Vuuren vd., 2012). Farklılıkların yönetiminin; çalışanlar ve örgüt açısından yararlı olduğu, bireysel yeteneklerden en üst düzeyde yararlanabildiği ve örgütsel gelişme ve başarı sağladığı bilinmektedir; bu nedenle farklılıkların yönetiminin eğitim örgütleri için de yarar sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda, eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi ile ilgili daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir (Lorbiecki ve Jack, 2000).

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılacak istatistikî yöntem ve teknikler belirtilmiştir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada, farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerini ve bu görüşlerin, demografik değişkenlere bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek üzere ilköğretim kurumlarında öğretmen anketi uygulanmıştır. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri belirlenmek istendiğinden araştırma deseni betimsel tarama modeli olarak belirlenmiştir. Tanrıoğen'e (2011) göre, betimsel araştırmalar olayı olduğu gibi araştırmaya ve var olan durumu belirlemeye çalışan araştırmalardır.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Ankara ilindeki Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pirsaklar, Sincan, Yenimahalle ilçelerinde bulunan 827 resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 25640 öğretmen oluşturmuştur. 2012-2013 öğretim yılı verilerine göre araştırma evrenindeki okul ve öğretmen sayılarına ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1 2012-2013 Öğretim Yılı Ankara Merkez İlçelerindeki İlköğretim Kurumlarının ve Bu Kurumlardaki Öğretmenlerin Sayıları (MEB, 2013)

İlçeler	Okul sayısı		Öğretmen sayısı					
	N	%	Erkek		Kadın		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Altındağ	98	11,85	738	10,28	1873	10,14	2611	10,18
Çankaya	130	15,72	997	13,89	3203	17,35	4200	16,38
Etimesgut	61	7,38	612	8,53	1861	10,08	2473	9,65
Gölbaşı	59	7,13	180	2,51	668	3,62	848	3,31
Keçiören	114	13,78	1507	20,99	3204	17,35	4711	18,37
Mamak	126	15,24	919	12,80	2249	12,18	3168	12,36
Pursaklar	28	3,39	230	3,20	426	2,31	656	2,56
Sincan	90	10,88	952	13,26	2069	11,21	3021	11,78
Yenimahalle	121	14,63	1042	14,51	2910	15,76	3952	15,41
Toplam	827	100	7177	100	18463	100	25640	100

Tablo 1’deki dağılım incelendiğinde, 2012-2013 öğretim yılı verilerine göre Ankara ili merkez ilçelerdeki 827 resmi ilköğretim kurumlarında 25640 öğretmen görev yapmaktadır. En fazla okulun Çankaya ilçesinde, en az okulun ise Pursaklar ilçesinde bulunduğu görülmektedir. Öğretmen sayılarına bakıldığında kadın öğretmenlerin sayısının erkek öğretmenlerin sayısının iki katından daha fazla olması dikkat çekicidir. Öğretmen sayısının en fazla olduğu ilçe Keçiören en az olduğu ilçe ise Pursaklar’dır.

Araştırmada tabakalı örneklem yöntemiyle örneklem seçilmiştir. Çıngı’ya (1994) göre evren her bir birimi bir ve yalnız bir tabakaya ait olacak ve hiçbir evren birimi açıkta kalmayacak; tabaka içi değişim olabildiğince küçük (homojen), tabakalar arası değişim oldukça büyük (heterojen) kalacak şekilde alt gruplara bölünerek örneklem her bir tabakadan ayrı ayrı ve birbirinden bağımsız olarak çekildiği örnekleme yöntemine tabakalı örnekleme adı verilir (aktaran, Büyüköztürk vd., 2010, s. 85).

Araştırmalarda uygun örneklem büyüklüğünün ne olması gerektiğine ilişkin çeşitli kaynaklarda, evrenin büyüklüğüne göre seçilebilecek örneklem büyüklükleri verilmektedir. Yüzde 95 güven aralığında 25640 öğretmenden oluşan bir evreni 378 kişinin temsil edebileceği düşünülmektedir (Büyüköztürk, 2010). Bu bilgiler doğrultusunda Ankara ili merkez ilçelerdeki 26 resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 532 kişilik bir öğretmen grubu örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin değişkenlere göre dağılımı Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2 *Araştırma Örneklemindeki Öğretmenlerin Bazı Değişkenlere Göre Dağılımı*

Değişken		1	2	3	4	5	Toplam
Cinsiyet		<i>Kadın</i>	<i>Erkek</i>				
	<i>n</i>	298	234				532
	<i>%</i>	56,0	44,0				100,0
Yaş		<i>18-30</i>	<i>31-40</i>	<i>41-50</i>	<i>51-60</i>	<i>61(+)</i>	
	<i>n</i>	110	215	160	43	4	532
	<i>%</i>	20,7	40,4	30,1	8,1	0,8	100,0
Öğrenim durumu		<i>Lisans Tamamlama</i>	<i>Lisans</i>	<i>Yüksek Lisans</i>	<i>Doktora</i>	<i>Diğer</i>	
	<i>n</i>	7	449	65	1	9	532
	<i>%</i>	1,3	84,4	12,2	0,2	1,7	100,0
Branş		<i>Sınıf</i>	<i>Branş</i>				
	<i>n</i>	278	254				532
	<i>%</i>	52,3	47,7				100,0
Kıdem (yıl)		<i>5yıl ve daha az</i>	<i>6-10</i>	<i>11-15</i>	<i>16-20</i>	<i>21 (+)</i>	
	<i>n</i>	81	118	151	102	80	532
	<i>%</i>	15,2	22,2	28,4	19,2	15,0	100,0

Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin bazı değişkenlere göre dağılımına ilişkin veriler incelendiğinde (Tablo 2), araştırma örnekleminin %56’sını ( $n = 298$ ) kadın, %44’ünü ( $n = 234$ ) erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin 18-30 yaş arası oranının %20,7 ( $n = 110$ ), 31-40 yaş arası %40,4 ( $n = 215$ ), 41-50 yaş arası %30,1 ( $n = 160$ ) ve 51-60 yaş arası %8,1 ( $n = 43$ ) ve 61 ve üzeri yaşa sahip olan öğretmenlerin oranının %0,8 ( $n = 4$ ) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, öğrenim durumu lisans tamamlama olan öğretmenlerin araştırmanın %1,3’ünü ( $n = 7$ ), lisans olan öğretmenlerin araştırmanın

%84,4'ünü ( $n = 449$ ), yüksek lisans olan öğretmenlerin araştırmanın %12,2'sini ( $n = 65$ ), doktora olan öğretmenlerin %0,2'sini ( $n = 1$ ) ve diğer olan öğretmenlerin %1,7'sini ( $n = 9$ ) oluşturduğu görülmektedir. Öğretmenlerin %52,3'ünün ( $n = 278$ ) sınıf, %47,7'sinin ( $n = 254$ ) branş öğretmeni olduğu görülürken, 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin araştırmanın %15,2'sini ( $n = 81$ ), 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin araştırmanın %22,2'sini ( $n = 118$ ), 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin araştırmanın %28,4'ünü ( $n = 151$ ), 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin %19,2'sini ( $n = 102$ ) ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin %15'ini ( $n = 80$ ) oluşturduğu görülmektedir.

### **Veri Toplama Araçları**

Bu araştırma için verilerin toplanması amacıyla “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlere uygulanan veri toplama aracında bu ölçeklerin dışında öğretmenlerin görev yaptığı il, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş ve kıdemlerini belirlemeye yönelik altı soru sorulmuştur.

Bu araştırmada, ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerini ölçmek amacıyla Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Sözkonusu ölçek Balay ve Sağlam tarafından aşağıdaki süreçler izlenerek geliştirilmiştir (Balay ve Sağlam, 2004):

İlk aşamada eğitim örgütlerinde çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmek için kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracını geliştirme amacıyla 87 maddeden oluşan bir anket taslağı oluşturulmuş ve bu taslak bireysel, örgütsel ve yönetsel boyutları içermiştir. İkinci aşamada ölçeğin boyutlarıyla düşük ilişki gösteren maddeler elenmiş ve anket taslağı 74 maddeye indirgenmiştir. Üçüncü aşamada ise taslak, alanında uzman olan kişilerin görüşleri alınarak 30 maddeye indirgenmiştir. Dördüncü aşamada ise, ilköğretim okulları müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlerinden oluşan 250 kişiye anket gönderilmiş; ancak 224'ü geri dönmüştür. Yapılan ilk analizler sonucunda 2 madde daha çıkarılmış ve “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” (FYÖ) olarak adlandırılmıştır. FYÖ'nde, katılımcıların verdiği tepkileri belirlemede Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) fikrim yok, (4) katılıyorum ve (5) tam katılıyorum seçeneklerinden oluşmuştur. İlk analizler sonucunda ölçek üç faktörlü çıkmıştır; bu da ölçek hazırlanırken bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar olarak öngörülen üç

temel yapıyı yansıtmıştır. Ölçek, bireysel tutum ve davranışları ölçen 4 madde, örgütsel değerler ve normları ölçen 8 madde ve yönetsel uygulamalar ve politikaları ölçen 16 maddeden oluşan üç faktörlü bir ölçektir.

### Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Bu bölümde ölçeğin geçerlik ve güvenirliliğini gerçekleştirmek için araştırmanın örneklemini dışından seçilen 92 kişilik öğretmen grubuna uygulama yapılmıştır. Bu öğretmenlerin 65'i kadın, 27'si erkektir. Uygulamada yer alan öğretmenlerin 36'si branş, 56'sı sınıf öğretmenidir. Çalışmada kullanılan Farklılıkların Yönetimi isimli veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına ait bulgularına Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3 Ölçeğin Madde Sayısı, Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	KMO	Barlett's $X^2$	Açıklanan Varyans %	Faktör Yüğü		Cronbach's Alpha
					En Düşük	En Yüksek	
Farklılıkların Yönetimi	28	.90	1841,88 $p < .001$	60,88	.35	.71	.74
Bireysel Tutum ve Davranışlar	4	-	-	5,84	.47	.80	.64
Örgütsel Değerler ve Normlar	8	-	-	13,20	.70	.82	.72
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	16	-	-	41,84	.48	.82	.60

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği orijinalinde bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda 4 maddeden, örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda 8 maddeden ve yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda 16 maddeden oluşan 3 faktörlü ve 28 maddelik bir ölçektir ve yapılan analizler sonucu bu ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığı görülmüştür. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'ne yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışması sonucunda Farklılıkların Yönetimi Ölçeği için KMO değerinin .90, Barlett's ( $X^2$ ) katsayısının 1841,88 ( $p < .001$ ) olduğu görülmektedir.

### **Verilerin Toplanması**

Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerini ölçmek amacıyla Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi” ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal hali üç boyutta toplam 28 maddeden oluşmaktadır. Bu alt boyutlar, bireysel tutum ve davranışlar (4 madde), örgütsel değerler ve normlar (8 madde) ve yönetsel uygulamalar ve politikalar (16 madde). Ölçek, (1) hiç ile (5) tamamen katılıyorum şeklinde beşli olarak derecelendirilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin çözümlenmesi SPSS 15 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile yaş, öğrenim durumu, branş ve kıdemlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre ölçeğin alt boyutlarının karşılaştırılmasında, tekrarlı ölçümler için çift yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerini çözümlmek amacıyla yapılan istatistiki işlemlere ve bu işlemler sonucunda elde edilen bulgular ile yorumlara yer verilmiştir.

#### **Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çoklu Karşılaştırılması**

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'nin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarının çoklu karşılaştırılması Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 *Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'nin Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar ve Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Alt Boyutlarının Karşılaştırılması (n = 532)*

Değişkenler	1	2	3	4
1. Farklılıkların Yönetimi (Toplam)	1,00	.84**	.84**	.96**
2. Bireysel Tutum ve Davranışlar		1,00	.69**	.73**
3. Örgütsel Değerler ve Normlar			1,00	.67**
4. Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar				1,00

\*\* $p < .01$

Farklılıkların yönetimi ölçeğinin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren Tablo 4 incelendiğinde, bütün değişkenlerin birbiriyle pozitif yönlü ve anlamlı ilişkili oldukları görülmektedir. Alt boyutların birbirleriyle ilişkilerinde en yüksek düzeyde ilişkinin bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar arasında

olduğu ( $r = .73, p < .01$ ), en düşük düzeyde ilişkinin ise örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar arasında ( $r = .67, p < .01$ ) olduğu görülmektedir.

Bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutları arasında ilişkinin yüksek düzeyde olması; öğretmenlerin kendi aralarındaki farklılıklara bakış açıları ile yöneticilerin farklılıkların yönetimine ilişkin politikalarının benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

### **Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine yönelik algı düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 5'te verilmiştir. Farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinde en düşük düzey 1, en yüksek düzey ise 5 olarak derecelendirilmektedir.

Tablo 5 *Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algı Düzeyleri (n = 532)*

Değişkenler	En Düşük	En Yüksek	$\bar{X}$	S
Farklılıkların Yönetimi	1,14	5,00	3,58	.68
Bireysel Tutum ve Davranışlar	1,00	5,00	3,56	.77
Örgütsel Değerler ve Normlar	1,13	5,00	3,59	.74
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	1,00	5,00	3,58	.75

Öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine yönelik algı düzeylerine ilişkin tablo incelendiğinde, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ( $\bar{X} = 3,58$ ) ilişkin algılarının iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetiminin alt boyutları olan bireysel tutum ve davranışlar ( $\bar{X} = 3,56$ ), örgütsel değerler ve normlar ( $\bar{X} = 3,59$ ) ve yönetsel uygulamalar ve politikalar ( $\bar{X} = 3,58$ ) algı düzeylerinin de yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Tablo 5'e ilişkin standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen dağılımın örgütsel değerler ve normlarda ( $S = .74$ ), en heterojen dağılımın ise bireysel tutum ve davranışlarda ( $S = .77$ ) olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlarının iyi düzeyde olması, okullarda çalışanların bilgi ve beceri yönünden desteklendiğini, farklı tecrübelerden yararlandığını ve farklı özelliklerin ve davranışların hoş ve doğal karşılandığını göstermektedir. Ölçeğin ikinci boyutunda öğretmenlerin algı düzeylerinin yüksek çıkması; öğretmenler arasında din ve

vicdan özgürlüğünün olduğunu, farklı yaşam biçimlerine saygı duyulduğu ve empati beslendiğini ve iletişimin iyi olduğunu göstermektedir. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin algı düzeylerinin yüksek olması, okullarda farklılıkların iyi yönetildiğini ve farklılıklara saygı gösteren bir yönetim politikasının var olduğunu göstermektedir. Bu bulgular bütün olarak düşünüldüğünde, okullarda farklılıkların avantaj olarak algılandığı, kabul ve saygı gördüğü, etkin bir şekilde yönetildiği sonucunu ortaya koymaktadır.

### Öğretmenlerin Okullarındaki Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyete göre t-testi sonuçları Tablo 6’da verilmektedir.

Tablo 6 *Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları*

Değişkenler	Kadın (n = 298)		Erkek (n = 234)		t	sd	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S			
Farklılıkların Yönetimi	3,52	.67	3,65	.69	-2,13	530	.03
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,52	.77	3,61	.78	-1,33	530	.17
Örgütsel Değerler ve Normlar	3,53	.76	3,64	.71	-1,65	530	.10
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,52	.74	3,66	.76	-2,22	530	.03

Tablo 6’da, öğretmenlerin okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ( $t(530) = 2,13, p < .05$ ) ilişkin algılarının anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre erkek öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin ( $\bar{X} = 3,65$ ) kadın öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinden ( $\bar{X} = 3,52$ ) yüksek olduğu söylenebilir. Farklılıkların yönetiminin alt boyutları olan bireysel tutum ve davranışlar [ $t(530) = -1,33, p > .05$ ] ve örgütsel değerler ve normlar [ $t(530) = -1,65, p > .05$ ] düzeyleri cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık göstermezken, yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu [ $t(530) = -2,22, p < .05$ ] düzeyinin cinsiyete

göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durum, erkek öğretmenlerin okullarındaki farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda daha olumlu algılara sahip olduklarını göstermektedir.

Balyer ve Gündüz (2010), öğretmenlerin kurumlarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeyleri yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Başka bir araştırma sonucuna göre, kamu kurumlarının farklılıkların yönetimi anlayışına bakış açılarını incelediği araştırmasında çalışanların cinsiyetleri dikkate alındığında yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin etkinlik ve verimliliği etkilediği ve farklılıkların ve farklılıklar yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Yanaşma, 2011). Memduhoğlu ve Ayyürek (2014), okul öncesi eğitim kurumu olan anaokullarında çalışanların farklılıklarına ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında anaokullarında farklılıkların yönetimine ilişkin katılımcıların görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bu yönüyle araştırma sonuçları yukarıda bahsi geçen araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Öte yandan, kamu liselerinde farklılıkların yönetimini yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre inceleyen Memduhoğlu (2007), yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarında bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farkın olmadığını bulgulamıştır. Aksu'nun (2008) otomobil ve tekstil sektörüne bağlı işletmelerde çalışanların farklılıklara ve örgüt kültürüne ilişkin algılarını inceleyen araştırmasında çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tüz ve Gümüş (2010), çalışanların farklılık algısı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna varmıştır. Çetin ve Bostancı (2011), öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik görüşlerinin farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, Çakır (2011) yaptığı çalışmada çalışanların cinsiyet durumları ile farklılıkların yönetimi ilkesi arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varmıştır. Karademir vd. (2012), öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna varmıştır. Üniversitelerde öğretim üyesinin ayrımcılık davranışı algısının öğrenci başarısı üzerinde etkili olup olmadığını araştıran

Atasoy (2012), öğretim üyelerinin ayrımcılık davranışları ile öğrencilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 7’de, öğretmenlerin okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre incelenmiştir.

Tablo 7 *Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşa Göre Betimsel Verileri*

Değişkenler	1. 18-30 (n = 110)		2. 31-40 (n = 215)		3. 41-50 (n = 160)		4. 51-60 (n = 43)		5. 61(+) (n = 4)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Farklılıkların Yönetimi	3,57	.65	3,50	.70	3,93	.63	3,59	.65	3,29	.94
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,59	.78	3,47	.79	3,86	.66	3,58	.75	3,44	1,07
Örgütsel Değerler ve Normlar	3,55	.75	3,52	.74	4,00	.72	3,58	.69	3,34	.95
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,58	.69	3,50	.78	3,91	.71	3,61	.74	3,22	.96

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin en yüksek olduğu yaş grubunun 41-50 yaş arası ( $\bar{X} = 3,93$ ) en düşük grubun ise 61 ve üzeri yaşa sahip olan ( $\bar{X} = 3,29$ ) öğretmen grubu olduğu görülmektedir. Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda en yüksek grubun 41-50 yaş arası ( $\bar{X} = 3,86$ ) en düşük grubun ise 61 ve üzeri yaşa sahip olan ( $\bar{X} = 3,44$ ) öğretmen grubu olduğu görülmektedir. Örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda en yüksek grubun 41-50 yaş arası ( $\bar{X} = 4,00$ ) en düşük grubun ise 61 ve üzeri yaşa sahip olan ( $\bar{X} = 3,34$ ) öğretmen grubu olduğu görülmektedir. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda en yüksek grubun 41-50 yaş arası ( $\bar{X} = 3,91$ ) en düşük grubun ise 61 ve üzeri yaşa sahip olan ( $\bar{X} = 3,22$ ) öğretmen grubu olduğu görülmektedir.

Tablo 8’de öğretmenlerin yaş gruplarına göre farklılıkların yönetimi algılarına yönelik ANOVA sonuçları verilmektedir.

Tablo 8 Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark (Tukey)
Farklılıkların Yönetimi	Gruplar arası	6,959	4	1,740			
	Gruplar içi	237,257	527	.450	3,87	.00	2-4
	Toplam	244,217	531				
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Gruplar arası	5,690	4	1,423			
	Gruplar içi	311,547	527	.591	2,41	.04	2-4
	Toplam	317,237	531				
Örgütsel Değerler ve Normlar	Gruplar arası	8,827	4	2,207			
	Gruplar içi	278,907	527	.529	4,17	.00	1-4; 2-4; 3-4;
	Toplam	287,734	531				
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplar arası	6,710	4	1,678			
	Gruplar içi	291,041	527	.552	3,04	.02	2-4
	Toplam	297,752	531				

Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin yaşa göre ANOVA sonuçlarına ilişkin tablo incelendiğinde, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin [ $F(4, 527) = 3,87, p < .05$ ], bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunun [ $F(4, 527) = 2,41, p < .05$ ], örgütsel değerler ve normlar alt boyutunun [ $F(4, 527) = 4,17, p < .05$ ] ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunun [ $F(4, 527) = 3,04, p < .05$ ] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinde anlamlı farklılıkların hangi yaş gruplarında oluştuğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, 31-40 yaş arası ile 51-60 yaş arasındaki öğretmenler arasında, 51 – 60 yaş arası öğretmenler lehine anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunun sonuçlarına göre, 31-40 yaş arası ile 51-60 yaş arasındaki öğretmenler arasında, 51 – 60 yaş arası öğretmenler lehine anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Örgütsel değerler ve normlar alt boyutuna göre, 18-30 yaş arası ile 51-60 yaş arası öğretmenler, 31-40 yaş arası ile 51-60 yaş arası öğretmenler, 41-50 yaş arası ile 51-60 yaş arası öğretmenler arasında 41-50 yaş arası öğretmenler lehine anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunun Tukey testi sonucuna göre, 31-40 yaş arası ile 51-60 yaş arasındaki öğretmenler arasında, 51 – 60 yaş arası

öğretmenler lehine anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Bu bulgular öğretmenlerin yaşları arttıkça farklılıkların yönetimine ilişkin algıları da yükselmektedir şeklinde yorumlanabilir. Yaşlı öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının yüksek çıkması farklılıkların kavranmasında tecrübenin önemini göstermektedir.

Tüz ve Gümüş (2010), çalışanların farklılık algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varmıştır. Karademir vd. (2012), öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna varmıştır. Bu çalışmalardan farklı olarak, Memduhoğlu (2007) yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarında bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarında yaşa göre anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, yapılan bir çalışmada çalışanların farklılıklarla ilgili algılamaları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgulanmıştır (Aksu, 2008). Çakır (2011) yaptığı çalışmada çalışanların yaş durumları ile farklılıkların yönetimi ilkesi arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varmıştır. Yapılan başka bir araştırmanın sonucuna göre, çalışanların yaş grubu dikkate alındığında yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin etkinlik ve verimliliği etkilemediği sonucuna varılmıştır (Yanaşma, 2011).

Araştırmaya katılan katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin öğrenim durumlarına göre betimsel verileri Tablo 9 ve ANOVA sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 9 Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Betimsel Verileri

Değişkenler	1. Lisans Tamamlama (n = 7)		2. Lisans (n = 450)		3. Yüksek Lisans (n = 65)		4. Doktora (n = 1)		5. Diğer (n = 9)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Farklılıkların Yönetimi	3,82	.62	3,57	.67	3,51	.71	5,00	-	3,91	.48
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,91	.56	3,55	.76	3,53	.88	5,00	-	3,92	.39
Örgütsel Değerler ve Normlar	3,93	.63	3,57	.74	3,51	.79	5,00	-	3,85	.51
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,74	.66	3,58	.75	3,51	.78	5,00	-	3,94	.55

Tablo 9’da görüldüğü gibi, öğrenim durumlarına göre farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin en yüksek olduğu öğretmen grubunun doktora yapmış ( $\bar{X} = 5,00$ ) en düşük grubun ise yüksek lisans yapmış ( $\bar{X} = 3,51$ ) öğretmen grubu olduğu görülmektedir. Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda en yüksek öğretmen grubunun doktora yapmış ( $\bar{X} = 5,00$ ) en düşük grubun ise yüksek lisans yapmış ( $\bar{X} = 3,53$ ) öğretmen grubu olduğu görülmektedir. Örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda en yüksek grubun doktora yapmış ( $\bar{X} = 5,00$ ) en düşük grubun ise yüksek lisans yapmış ( $\bar{X} = 3,51$ ) öğretmen grubu olduğu görülmektedir. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda en yüksek grubun doktora yapmış ( $\bar{X} = 5,00$ ) en düşük grubun yüksek lisans yapmış ( $\bar{X} = 3,51$ ) öğretmen grubu olduğu görülmektedir. Bu sonucu doğuran sebep, araştırma grubunda doktora yapan kişi sayısının bir olmasıdır.

Tablo 10 Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Farklılıkların Yönetimi	Gruplar arası	3,747	4	.937	2,05	.09
	Gruplar içi	240,469	527	.456		
	Toplam	244,217	531			
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Gruplar arası	4,249	4	1,062	1,79	.13
	Gruplar içi	312,988	527	.594		
	Toplam	317,237	531			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Gruplar arası	3,835	4	.959	1,78	.13
	Gruplar içi	283,898	527	.539		
	Toplam	287,734	531			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplar arası	3,735	4	.934	1,67	.16
	Gruplar içi	294,017	527	.558		
	Toplam	297,752	531			

Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin öğrenim durumlarına göre ANOVA sonuçlarına ilişkin tablo incelendiğinde, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin [ $F(4, 527) = 2,05, p > .05$ ], bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunun [ $F(4, 527) = 1,79, p > .05$ ], örgütsel değerler ve normlar alt boyutunun [ $F(4, 527) = 1,78, p > .05$ ] ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunun [ $F(4, 527) = 1,67, p > .05$ ] öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Bu araştırmanın yukarıda ifade edilen bulguları, ilgili alan yazında daha önce yapılan bazı araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Söz konusu bu araştırmaların birinde, yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarında bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutlarında öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna varılmıştır (Memduhoğlu, 2007). Yapılan bir araştırmada çalışanların öğrenim durumları ile farklılıkların yönetimi ilkesi arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır (Çakır, 2011). Bir diğer araştırmada ise, çalışanların öğrenim durumuna göre yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin etkinlik ve verimliliği etkilemediği bulgulanmıştır (Yanaşma, 2011). Karademir vd. (2012), öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı

farklılıklar göstermediği sonucuna varmıştır. Memduhoğlu ve Ayyürek (2014), anaokullarında farklılıkların yönetimine ilişkin katılımcıların görüşlerinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını bulgulamıştır.

Yapılan başka bir araştırmada, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinde yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (Balyer ve Gündüz, 2010).

Tablo 11 *Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Branşlarına Göre Betimsel Verileri*

Değişkenler	1. Sosyal Bilimler (n = 101)		2. Matematik ve Fen Bilimleri (n = 97)		3. Yabancı Dil (n = 56)		4. Sınıf (n = 278)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Farklılıkların Yönetimi	3,54	.74	3,58	.63	3,56	.59	3,59	.69
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,52	.79	3,62	.77	3,54	.68	3,56	.79
Örgütsel Değerler ve Normlar	3,61	.75	3,60	.76	3,61	.63	3,55	.74
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	3,51	.82	3,55	.67	3,54	.70	3,62	.76

Tablo 11’de görüldüğü gibi, branşlarına göre farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin en yüksek olduğu branşın sınıf öğretmenliği ( $\bar{X} = 3,59$ ) en düşük branşın ise sosyal bilimler ( $\bar{X} = 3,54$ ) olduğu görülmektedir. Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda en yüksek branşın matematik ve fen bilimleri ( $\bar{X} = 3,62$ ) en düşük branşın ise sosyal bilimler ( $\bar{X} = 3,52$ ) olduğu görülmektedir. Örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda en yüksek branşın sosyal bilimler ve yabancı dil ( $\bar{X} = 3,61$ ) en düşük branşın ise sınıf öğretmenliği ( $\bar{X} = 3,55$ ) branşı olduğu görülmektedir. Yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda en yüksek branşın sınıf öğretmenliği branşı ( $\bar{X} = 3,62$ ) en düşük branşın ise sosyal bilimler ( $\bar{X} = 3,51$ ) branşı olduğu görülmektedir. Bu durum, ilkokullarda farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen algılarının daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 12 Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Branşlarına Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Farklılıkların Yönetimi	Gruplar arası	.240	3	.080	.17	.81
	Gruplar içi	243,976	528	.462		
	Toplam	244,217	531			
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Gruplar arası	.588	3	.196	.33	.84
	Gruplar içi	316,649	528	.600		
	Toplam	317,237	531			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Gruplar arası	.452	3	.151	.28	.54
	Gruplar içi	287,282	528	.544		
	Toplam	287,734	531			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplar arası	1,202	3	.401	.71	.91
	Gruplar içi	296,550	528	.562		
	Toplam	297,752	531			

Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin branşlarına göre ANOVA sonuçlarına ilişkin tablo incelendiğinde, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin  $[F(3, 528) = .17, p > .05]$ , bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunun  $[F(3, 528) = .33, p > .05]$ , örgütsel değerler ve normlar alt boyutunun  $[F(3, 528) = .28, p > .05]$  ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunun  $[F(3, 528) = .71, p > .05]$  branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Çalışmanın yukarıda ifade edilen bulguları, alanyazındaki bazı araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Memduhoğlu, 2007; Yanaşma, 2011). Söz konusu bu araştırmalarda da çalışanların farklılıkların yönetimi algılarının branşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 13 Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Kıdeme Göre Betimsel Verileri

Değişkenler	1. 5 yıl ve daha az (n = 81)		2. 6-10 yıl (n = 118)		3. 11-15 yıl (n = 151)		4. 16-20 yıl (n = 102)		5. 21 yıl ve üzeri (n = 80)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Farklılıkların Yönetimi	3,66	.68	3,49	.63	3,53	.69	3,55	.66	3,74	.73
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,77	.79	3,41	.76	3,52	.76	3,51	.76	3,71	.76
Örgütsel Değerler ve Normlar	3,60	.82	3,53	.64	3,54	.75	3,55	.69	3,72	.82
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,67	.70	3,48	.73	3,53	.76	3,55	.74	3,75	.79

Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin kıdemlerine göre betimsel verilerine ilişkin tablo incelendiğinde, farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeyleri en yüksek grubun 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X} = 3,74$ ) kıdeme sahip grup en düşük grubun ise 6-10 yıl arası ( $\bar{X} = 3,49$ ) kıdeme sahip grup olduğu görülmektedir. Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda en yüksek grubun 5 yıl ve daha az ( $\bar{X} = 3,77$ ) kıdeme sahip grup en düşük grubun ise 6-10 yıl ( $\bar{X} = 3,41$ ) kıdeme sahip grup olduğu görülmektedir. Örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda en yüksek grubun 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X} = 3,72$ ) en düşük grubun ise 6-10 yıl ( $\bar{X} = 3,53$ ) kıdeme sahip grup olduğu görülmektedir. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda en yüksek grubun 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X} = 3,75$ ) en düşük grubun ise 6-10 yıl ( $\bar{X} = 3,48$ ) kıdeme sahip grup olduğu görülmektedir. Bu durum, daha kıdemli öğretmenlerin okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin daha olumlu görüşlere sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 14 Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algı Düzeylerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P
Farklılıkların Yönetimi	Gruplar arası	4,101	4	1,025		
	Gruplar içi	240,116	527	.456	2,25	.06
	Toplam	244,217	531			
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Gruplar arası	8,776	4	2,119		
	Gruplar içi	308,752	527	.586	3,62	.06
	Toplam	317,237	531			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Gruplar arası	2,156	4	.539		
	Gruplar içi	285,578	527	.542	1,00	.41
	Toplam	287,734	531			
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplar arası	4,731	4	1,183		
	Gruplar içi	293,021	527	.556	2,13	.08
	Toplam	297,752	531			

Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin kıdeme göre ANOVA sonuçlarına ilişkin tablo incelendiğinde, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin [ $F(4, 527) = 2,25, p > .05$ ], bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunun [ $F(4, 527) = 3,62, p > .05$ ], örgütsel değerler ve normlar alt boyutunun [ $F(4, 527) = .41, p > .05$ ] ve yönetmel uygulamalar ve politikalar alt boyutunun [ $F(4, 527) = .08, p > .05$ ] kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Bu araştırmanın yukarıda ifade edilen bulguları, ilgili alan yazında daha önce yapılan bazı araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Kamu liselerinde farklılıkların yönetimini yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre inceleyen Memduhoğlu (2007), yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarında bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutlarında kıdemlerine göre anlamlı bir farkın olmadığını bulgulamıştır. Çakır (2011) yaptığı çalışmada çalışanların kıdemleri ile farklılıkların yönetimi ilkesi arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varmıştır. Çetin ve Bostancı (2011), öğretmenlerin kıdemlerine göre yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarına yönelik görüşlerinin farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme, farklılıkları yönetme ve farklılıklardan yararlanma alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varmıştır. Karademir vd. (2012), öğretmenlerin

farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna varmıştır. Memduhoğlu ve Ayyürek (2014), anaokullarında farklılıkların yönetimine ilişkin katılımcıların görüşlerinin kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını bulgulamıştır.

Öte yandan, yapılan başka bir araştırmada ise öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinde bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar alt boyutlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır (Balyer ve Gündüz, 2010). Yanaşma (2011), çalışanların kıdemleri dikkate alındığında farklılıkların ve farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Araştırma sonucu olarak ilk önce, Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'nin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarının karşılaştırılması sonuçlarına değinilmiştir. Buna ek olarak, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine yönelik algı düzeylerine yer verilmiştir. Son olarak da, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş ve kıdem gibi demografik özelliklere göre farklılığına ilişkin sonuçlar verilmiştir.

#### **Sonuçlar**

Araştırma sonuçları, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarının birbirleriyle pozitif yönlü ve anlamlı ilişkili olduğunu göstermiştir. En yüksek düzeyde ilişkinin bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar arasında olduğu, en düşük düzeyde ilişkinin ise örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar arasında olduğu görülmektedir. Okuldaki yönetsel uygulamalar ve politikalarda farklılıkların iyi yönetilmesi, öğretmenlerin kendi aralarındaki bireysel tutum ve davranışlarda da birbirlerinin bireysel farklılıklarına daha fazla önem vermelerini sağlar.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeyleri iyi durumdadır. Öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlara ilişkin algıları; bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin algılarına göre daha olumludur. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin olumlu görüşleri alt boyutlara göre, örgütsel

değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar, bireysel tutum ve davranışlar şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, erkek öğretmenler okullarındaki farklılıkların daha iyi yönetildiğini düşünmektedir. Erkek öğretmenler farklılıklar açısından okullarındaki yönetsel uygulamalar ve izlenen politikalara ilişkin daha olumlu görüşe sahiptirler. Cinsiyet değişkenine göre, bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlarda bir farklılaşma görülmemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler yaşları arttıkça okullarında farklılıkların daha fazla dikkate alındığını ve daha iyi yönetildiğini düşünmektedirler. Bu durum, yaşlı öğretmenlerin çalıştıkları okullarda farklılıkların daha olumlu karşılandığı ve daha iyi yönetildiğini göstermektedir.

Araştırma sonuçları farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmenlerin görüşleri; öğrenim durumu, branş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

## **Öneriler**

### ***Araştırmacılar için;***

Araştırmada öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeyleri üzerinde durulmuştur. Ancak bu değişkeni etkileyebilecek diğer örgütsel değişkenlerin de ele alınması öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeyleriyle ilgili daha ayrıntılı bilgilere ulaşılmasını sağlayabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, bayan öğretmenlerin okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını etkileyen etmenler üzerinde durulabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, genç öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerini olumsuz yönde etkileyen etmenlerin belirlenmesine yönelik çalışmalar literatüre katkı sağlayabilir.

Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeyinin bireysel tutum ve davranışlar boyutunda daha düşük olduğu sonucuna dayanarak öğretmenlerin birbirlerinin farklılıklarına daha fazla dikkat etmelerinin okulu hangi açılardan etkileyeceğinin araştırılması literatüre katkı sağlayabilir.

Bu çalışma ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Benzer araştırmalar farklı okul türleri için de yapılabilir.

Bu araştırmada öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmek için Farklılıkların Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Yeni araştırmalarda ölçekle ilgili çalışmalar yapılabileceği gibi benzer bir konuyu inceleyen araştırmalarda farklı ölçekler kullanılarak sonuçların farklılaşıp farklılaşmadığı incelenebilir.

Bu çalışmada, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Farklılıkların yönetimine ilişkin müdürlerin, öğrencilerin ve velilerin görüşlerini de inceleyen çalışmalar yapılabilir.

### ***Uygulayıcılar için;***

Farklılıkların yönetimini okul müdürlerine ve öğretmenlere tanıtmak amacıyla hizmetiçi eğitim kursları düzenlenebilir.

Okul müdürleri yönetsel uygulamalarda öğretmenlerin farklı bireysel yeteneklere sahip olduğunun farkında olarak düzenlemeler yapabilir.

Okullardaki bireylerarası farklılıklara daha fazla dikkat çekmek için farklı özelliklere sahip bütün öğretmenleri içeren sosyal aktivitelere ağırlık verilebilir.

Okulun örgütsel değerleri ve normları oluşturulurken farklı kültürlere, değerlere ve inançlara sahip olan öğretmenlerin bu sürece katılımı sağlanabilir.

Okul müdürleri okullarında farklı bireysel ve kültürel özelliklere sahip öğretmenlerine farklılıklarını ortaya çıkarabilecekleri ve kullanabilecekleri bir ortam sağlayabilir.

Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi için okul ortamında demokratik bir kültürün oluşması sağlanabilir.



## KAYNAKLAR

- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Albæk, K., Leth-Petersen, S. & Tranæs, T. (2013). *Does peacetime military service affect crime?*. 20 Şubat 2014 tarihinde <http://ftp.iza.org/dp7528.pdf>. sayfasından erişilmiştir.
- Alkadry, M. G. & Tower, L. E. (2006). Unequal pay: The role of gender. *Public Administration Review*, 66 (6), 888-898.
- Allen, R., Dawson, G. A., Wheatley, K., & White, C. S. (2008). Linking diversity practices and perceived diversity in management. *Problems and Perspectives in Management*, 6 (2), 85-93.
- Atasoy, Z. (2012). *Farklılıkların yönetimi: Üniversite öğrencilerinin ayrımcılık algısının öğrenci başarı düzeyine etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Badgett, M. V. L., Lau, H., Sears, B. & Ho, D. (2007). Bias in the workplace: Consistent evidence of sexual orientation and gender identity discrimination. *Chicago-Kent Law Review*, 84 (2), 559-595.
- Balay, R. & Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 31-46.

- Balyer, A. & Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43.
- Barbosa, Í. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: A challenge to organizational culture. *Women in Management Review*, 22 (4), 274-288.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Bedir, E. (2002). Yirmibirinci yüzyılda istihdamın artan önemi ve eğitim-istihdam ilişkisi. *Kamu-İş*, 7 (1), 1-12.
- Beegle, K. & Stock, W. A. (2001). The labor market effects of disability discrimination laws. *The Journal of Human Resources*, 38 (4), 806-859.
- Bergen, C. W., Soper, B., & Foster, T.(2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31 (2), 239-251.
- Billitteri, T. (2008). Gender pay gap. *CQ Researcher*, 18 (11), 241-264.
- Bogas, K. L. & Croson, C. (2009). Family responsibilities discrimination. *Michigan Bar Journal*, 88 (1), 18-21.
- Brack, K. (2013). American work-life balance: Overcoming family responsibilities discrimination in the workplace. *Rutgers Law Review*, 65 (2), 543-571.
- Braddock, D. & Bachelder, L. (1994). *The glass ceiling and persons with disabilities*. Chicago, IL: Institute on Disability and Human Development.
- Brazzel, M. (2003). Historical and theoretical roots of diversity management. D. L. Plummer (Ed.), *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency based learning* içinde (s. 51-93). Lanham, MD: University Press of America, Inc.

- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Card, D. & Cardoso, A. R. (2011). Can compulsory military service raise civilian wages? Evidence from the peacetime draft in Portugal?. *American Economic Journal: Applied Economics*, 4 (4), 57-93.
- Channar, Z. A., Abbassi, Z., & Ujan, I. A. (2011). Gender discrimination in workforce and its impact on the employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 5 (1), 177-191.
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W. Snape, E. & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54 (5), 629-661.
- Cox, T. Jr. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-47.
- Cox, T. Jr. & Smolinski, C. (1994). *Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives*. Ann Arbor, Michigan: The University of Michigan.
- Çakır, E. (2011). *Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Karaman Valiliği' nde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çetin, N. & Bostancı, A. B. (2011). İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumu. *Sakarya University Journal of Education*, 1 (2), 6-15.
- Çolak, M. (2010). Eğitim ve beşeri sermayenin kalkınma üzerine etkisi. *Kamu-İş*, 11 (3), 109-125.

Department of Education, Employment and Training (2001). Guideliness for managing cultural and linguistic diversity in schools. 10 Mart 2014 tarihinde <https://www.eduweb.vic.gov.au/edulibrary/public/teachlearn/student/lem/Guidelinesforschools.pdf> sayfasından erişilmiştir.

Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet ayrımcılığının sosyolojik açıdan incelenmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 12-27.

Dennis, H. & Thomas, K. (2007). Ageism in the workplace. *Generations*, 31 (1), 84-89.

Desillas, S. V. (1995). Managing diversity: Strategies for effective education in a diverse classroom 15 Şubat 2014 tarihinde [http://www.ibe.unesco.org/publications/teachers/report\\_36.pdf](http://www.ibe.unesco.org/publications/teachers/report_36.pdf) sayfasından erişilmiştir.

Dietert, M. & Dentice, D. (2009). Gender identity issues and workplace discrimination: The transgender experience. *Journal of Workplace Rights*, 14 (1), 121-140.

Dyer, N. G. (2005). *Relational demography in the service sector: How the “work community” influences employee transfer and turnover*. Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park.

Entman, R. M. (1989). How the media affect what people think: An information processing approach. *The Journal of Politics*, 51 (2), 347-370.

Esty, K., Griffin, R. & Hirsch, M. S. (1995). *A manager’s guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage: Workplace diversity*. Mass: Adams Publishing 5 Nisan 2014 tarihinde <http://books.google.com.tr/books?id=463sHfdf2S8C&pg=PR12&lpg=PR12&dq=#v=onepage&q&f=false> sayfasından erişilmiştir.

Gemlik, N., Sığrı, Ü. & Sur, H. (2007). Sosyal karşılaştırma ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisinin yönetsel etkileri: Hastane yöneticileri ve çalışanları üzerine bir çalışma. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 18 (57), 55-66.

- Güleş, H. (2012). Örgütlerde farklılıkların yönetimi: Okullara ilişkin bazı çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5 (8), 615-628.
- Hollowell, B. J. (2007). Examining the relationship between diversity and firm performance. *Journal of Diversity Management*, 2, 51-60.
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J. & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 52 (5), 939-957.
- Hubbard, E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Massachusetts: HRD Press, Inc. 12 Mart 2014 tarihinde <http://books.google.com.tr/books?id=FkxX5CaK3IUC&pg=PA167&lpg=PA167&dq=#v=onepage&q&f=false> sayfasından erişilmiştir.
- Jordan, A. H., & Zitek, E. M. (2012). Marital status bias in perceptions of employees. *Basic and Applied Social Psychology*, 34, 474-481.
- Karademir, T., Çoban, B., Devocioğlu, S., Karakaya, Y. E. & Yücel, A. S. (2012). Views of the teachers and administrators of the high school of fine arts and sports on diversity management. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 62-75.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42 (1), 3-21.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *Journal of Academic Librarianship*, 34 (2), 101-120.
- Lawrence, B. S. (1997). Perspective-The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8 (1), 1-22.
- Lockwood, N. (2004). The glass ceiling: Domestic and international perspectives. *SHRM Research Quarterly*, 49 (2), 1-10.

- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11, 17-31.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Magoulios, G. N. & Trichopoulou, A. (2012). Employment status for people with disabilities in Greece. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 1, 25-40.
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2), 31-55.
- McMahon, A. M. (2010). Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance, 2000-09. *Journal of Diversity Management*, 5 (2), 37-48.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2011a). Okullarda farklılıkların örgütsel doğurguları: Bir örnek olay incelemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 30 (2), 115-138.
- Memduhoğlu, H. B. (2011b). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 37-53.
- Memduhoğlu, H. B. & Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 175-188.
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014). 3 Ağustos 2014 tarihinde [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilkveokuloncyon\\_1/ilkveokuloncyon\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilkveokuloncyon_1/ilkveokuloncyon_1.html) sayfasından erişilmiştir.

- Oguntebi, J., Shcherbakova, M. & Wooten, L. P. (2012). Applying diversity management concepts to improve the minority educational pipeline. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 10 (4), 473-494.
- Opperman, T. (2009). *An analysis of the sexual orientation discrimination framework in the public sector: The case of Stellenbosch Municipality* (Unpublished master's thesis). Stellenbosch University, Stellenbosch.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M. & Şengül, C. M. (2008). Türkiye’de farklılıkların yönetimi: Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 359-374.
- Pager, D. & Shepherd, H. (2008). The sociology of discrimination: Racial discrimination in employment, housing, credit and consumer markets. *Annual Review of Sociology*, 34, 181-209.
- Peetz, D., Gardner, M., Brown, K. & Berns, S. (2008). Workplace effects of equal employment opportunity legislation: the Australian experience. *Policy Studies*, 29 (4), 405-419.
- Point, S. & Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21 (6), 750-761.
- Polat, S. (2012). Farklılıklar yönetimi için gerekli örgütsel değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (2), 1397-1418.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rosado, C. (1997). What do we mean by “managing diversity”? *Workforce Diversity*, 3, 1-17.

- Rosenzweig, P. (1998). Managing the new global workforce: Fostering diversity, forging consistency. *European Management Journal*, 16 (6), 644-652.
- Schulz, R. (Ed). (2006). *The Encyclopedia of aging: A comprehensive resource in gerontology and geriatrics*. (4th ed.). New York: Springer Publishing Company.
- Smyth, K. & Campbell, S. M. (1997). *Disabled people into employment: Report of a UK wide survey of good practice in projects with disabled people and employment informing ideas for the development of a strategic framework for action*. Nottingham: City Council.
- Sowell, T. (2004). *Affirmative action around the world*. New Haven & London: Yale University Press.
- Strachan, G., Burgess, J., & Sullivan, A. (2004). Affirmative action or managing diversity: What is the future of equal opportunity policies in organisations?. *Women In Management Review*, 19 (4), 196-204.
- Sürgevil, O. (2008a). *Farklılık ve işgücü farklılıklarının yönetimine analitik bir yaklaşım*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, O. (2008b). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (20), 111-124.
- Sürgevil, O. & Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (4), 65-96.
- Şenel, A. (1993). *İrk ve ırkçılık düşüncesi*. Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Şimşek, S. (2002). Günümüzün kimlik sorunu ve bu sorunun yaşandığı temel çatışma eksenleri. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi*, 3 (3), 29-39.

- Şişman, M., Güleş, H. & Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 167-182.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tanrıöğen, A. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68 (2), 107-117.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: AMACOM.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74 (5), 79-90.
- Tozkoparan, G. & Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 89-109.
- Tunakan, S. (1943). Irkların doğuşu. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 1 (3), 44-55.
- Türk Dil Kurumu İnternet Sitesi. 19 Şubat 2014 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Tüz, M. V. & Gümüş, M. (2010). The diversity perception and the attitudes of employees: A study on human resource professionals and hotel workers. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (2), 219-237.
- Ünalp, T. A. (2007). *Küresel işletmeler ve küresel işletmelerde farklılıkların yönetiminde kültürel farklılıkların önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Van Vuuren, H. J., van der Westhuizen, P. C. & van der Walt, J. L. (2012). The management of diversity in schools — A balancing act. *International Journal of Educational Development*, 32, 155-162.
- Vashanti, P. S. (2012). Diversity management time for a new approach in an organization. *IOSR Journal of Business and Managemet*, 3 (3), 44-50.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York: Routledge.
- Williams, F. A. & Phillips, T. N. (2013). The impact of college experience on future job seekers' diversity readiness. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (3), 1-11.
- Wooten, L. P. & James, E. H. (2005). Challenges of organizational learning: Perpetuation of discrimination against employees with disabilities. *Behavioral Sciences and the Law*, 23, 123-141.
- Wrench, J. (2002). *Diversity management and discrimination: Immigrants and ethnic minorities in Europe*. Aldershot: Ashgate.
- Yalçın, C. (2002). Çokkültürcülük bağlamında Türkiye'den Batı Avrupa ülkelerine göç. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 45-60.
- Yanaşma, G. (2011). *Farklılıkların yönetiminin yönetsel etkinliğe katkıları; Çorum'da kamu kurumu örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Yanık, C. (2013). Etnisite, kimlik ve milliyetçilik kavramlarının sosyolojik analizi. *Kaygı: Journal of Philosophy*, 20, 225-238.
- Yavaş, M. (2007). Elimination of religious discrimination at workplace in the EU with particular reference to the UK. *Uluslararası Hukuk ve Politika*, 3 (10), 115-128.

Yeandle, S. (2005). *Older workers and work-life balance*. York: Joseph Rowntree Foundation.

Yeo, S. (2006). *Measuring organizational climate for diversity: A construct validation approach*. Doctoral Dissertation, The Ohio State University, Ohio.

Yılmaz, E. & Kurşun, A. T. (2013). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının okullardaki farklılık yönetimi anlayışı açısından incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 38, 1-14.

## EKLER

### Ek 1 Veri Toplama Aracı FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Sayın Meslektaşım,

Bu araç, “İlkokul ve Ortaokullarda Öğretmen Görüşlerine göre Farklılıkların Yönetimi” adlı yüksek lisans tez çalışması için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Kişisel Bilgiler, ikinci bölümde öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla Farklılıkların Yönetimi Ölçeği bulunmaktadır.

Araçta yer alan her bir maddeyi okuduktan sonra sizin için uygun olan seçeneği daire içine alarak belirtiniz. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Esma KILIÇLAR ŞAHİN  
Gazi Üniversitesi  
esmakiliclar@hotmail.com

#### BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

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

1. Görev yaptığımız il: .....

2. Şu anki göreviniz:

1. ( ) Müdür

2. ( ) Müdür Yardımcısı

3. ( ) Öğretmen

3. Cinsiyetiniz:

1. ( ) Kadın

2. ( ) Erkek

4. Yaş grubunuz:

1. ( ) 18-30

2. ( ) 31-40

3. ( ) 41-50

4. ( ) 51-60

5. ( ) 61 ve üzeri

5. Öğrenim durumunuz:

1. ( ) Lisans tamamlama (2+2)

2. ( ) Lisans

3. ( ) Yüksek Lisans

4. ( ) Doktora

5. ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz).....

6. Branşınız/Alanınız:

1. ( ) Sosyal Bilimler

2. ( ) Matematik ve Fen Bilimleri

3. ( ) Yabancı Dil

4. ( ) Diğer

7. Meslekte toplam hizmet süreniz:

1. ( ) 5 yıl ve daha az

2. ( ) 6-10 yıl

3. ( ) 11-15 yıl

4. ( ) 16-20 yıl

5. ( ) 21 yıl ve üzeri

## BÖLÜM II – FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

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

<b>A. Bireysel Tutum ve Davranışlar</b>						
<b>Bu okulda;</b>		<b>Hiç</b>	<b>Az</b>	<b>Orta</b>	<b>Çok</b>	<b>Tamamen</b>
<b>1</b>	Öğretmenler meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Öğretmenler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	1	2	3	4	5
<b>B. Örgütsel Değerler ve Normlar</b>						
<b>Bu okulda;</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	Öğretmenler, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Öğretmenler, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Öğretmenler, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Öğretmenler ilişkilerinde önyargılardan çok esnek düşünme eğilimindedirler.	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Öğretmenler, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Öğretmenler, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	1	2	3	4	5

<b>C. Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar</b>		1	2	3	4	5
<b>Bu okulda;</b>						
<b>13</b>	Yöneticiler öğretmenlerin bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algularlar.	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, öğretmenlerin farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Yöneticiler, öğretmenlerin, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	1	2	3	4	5
<b>16</b>	Yöneticiler, öğretmenlere bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
<b>17</b>	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler.	1	2	3	4	5
<b>18</b>	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	1	2	3	4	5
<b>19</b>	Yöneticiler, öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	1	2	3	4	5
<b>20</b>	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	1	2	3	4	5
<b>21</b>	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	1	2	3	4	5
<b>22</b>	Yöneticiler, öğretmenleri değerlendirirken onların siyasi görüşlerinden çok gösterdikleri yararlılık ve başarı durumlarına bakarlar.	1	2	3	4	5
<b>23</b>	Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda öğretmenlerin farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
<b>24</b>	Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün öğretmenlere adil davranırlar.	1	2	3	4	5
<b>25</b>	Yöneticiler, herhangi bir konuda öğretmenlerin farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
<b>26</b>	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
<b>27</b>	Yöneticiler, öğretmenlerin eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
<b>28</b>	Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	1	2	3	4	5

**Ek 2**

**Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Uygulama İzin Yazısı**



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481/605.99/487605

04/02/2014

Konu: Araştırma izni

GAZİ ÜNİVERSİTESİNE  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.  
b) 09/01/2014 tarih ve 173 sayılı yazımız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Esmâ KILIÇLAR ŞAHİN' in "İlköğretim kurumlarında öğretmen görüşlerine göre farklılıkların yönetimi" konulu tezi kapsamında çalışma yapma talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Anket formunun (2 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne gönderilmesini arz ederim.

Hakan GÖNEN  
Müdür a.  
Şube Müdürü

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır.

04.02.2014

Yaşar SUBAŞI  
Şef

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fdeb-b23f-33cb-b15a-9e89 kodu ile yapılabilir.

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA  
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Emine KONUK  
Tel: (0 312) 221 02 17/135

## Ek 3 Ölçek İzin Yazışması

RE: ölçek izin



refik balay (refikbalay@hotmail.com) [Kişilere ekle](#) 11.09.2013 | ▶  
Kime: esma kılıçlar ✕

Sayın Esmâ KILIÇLAR,

Araştırmanız için tarafımdan geliştirilen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği"ni kullanabilirsiniz.

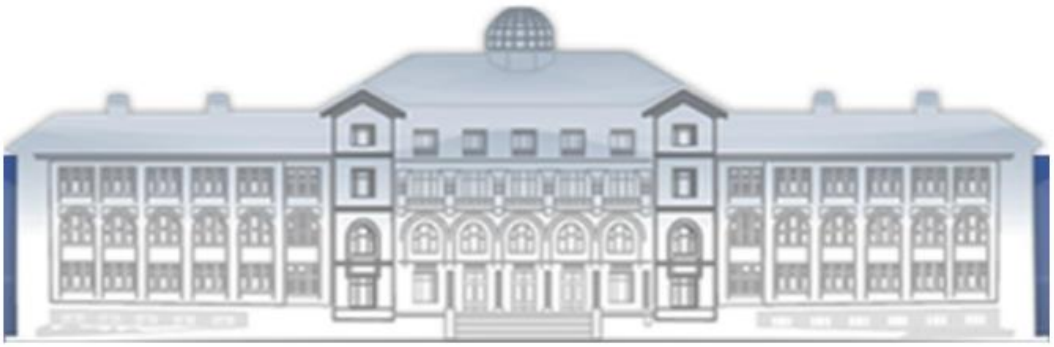
İyi çalışmalar dilerim.

Doç. Dr. Refik BALAY  
Harran Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi

## **Ek 4**

### **Uygulamanın Yapıldığı Okulların Listesi**

- 1) Altındağ Karacaören İlkokulu
- 2) Altındağ Fikri İnal Ortaokulu
- 3) Altındağ Osmangazi Ortaokulu
- 4) Çankaya Milli Egemenlik İlkokulu
- 5) Çankaya Mehmet Özcan Torunoğlu Ortaokulu
- 6) Çankaya Abdurrahman Şengel Ortaokulu
- 7) Etimesgut Nurettin Ersin Ortaokulu
- 8) Etimesgut Güneşevler İlkokulu
- 9) Gölbaşı Gölbaşı İlkokulu
- 10) Gölbaşı Atatürk İlkokulu
- 11) Keçiören Tarhuncu Ahmet Paşa Ortaokulu
- 12) Keçiören Hüseyin Güllüoğlu Ortaokulu
- 13) Keçiören Osman Hamdibey İlkokulu
- 14) Keçiören Talia Yaşar Bakdur İlkokulu
- 15) Mamak Uluönder Ortaokulu
- 16) Mamak 29 Ekim Ortaokulu
- 17) Mamak Oğuz Kaan İlkokulu
- 18) Pursaklar Ayyıldız İlkokulu
- 19) Pursaklar Turgut Özal Ortaokulu
- 20) Pursaklar Azmi Ertuğrul İlkokulu
- 21) Sincan Cumhuriyet Ortaokulu
- 22) Sincan Korkut Ata İlkokulu
- 23) Yenimahalle Dede Korkut İlkokulu
- 24) Yenimahalle Afet İnan Ortaokulu
- 25) Yenimahalle Mimar Sinan Ortaokulu
- 26) Yenimahalle Mehmet Akif Ersoy İlkokulu



*GAZİ GELECEKTİR..*