

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**FARKLILIK ALGISI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: BEYAZ EŞYA  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**GÖKHAN GÜLBAZ**

**İSTANBUL, 2019**



**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ (MBA) PROGRAMI**

**FARKLILIK ALGISI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: BEYAZ EŞYA  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**GÖKHAN GÜLBAZ**

**Tez Danışmanı: DR.ÖĞR. ÜYESİ OKAN YAŞAR**

**İSTANBUL, 2019**

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ (MBA) YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**Tezin Adı:** FARKLILIK ALGISI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

**Öğrencinin Adı Soyadı:** Gökhan Gülbaz

**Tez Savunma Tarihi:** 23/05/2019

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

**Doç. Dr. Burak KÜNTAY**  
**Enstitü Müdürü**

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

**Program Koordinatörü**

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvan/Ad	İmza
<b>Tez Danışmanı</b>	Dr. Öğr. Üyesi Okan Yaşar	
<b>Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi İlkey Öztürk	
<b>Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Sundu	

## ÖZET

### FARKLILIK ALGISI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Gökhan Gülbaz

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Okan YAŞAR

Haziran 2019, 71 Sayfa

Küreselleşen dünya ile birlikte örgütlerde çalışan profili birbirlerinden farklı özelliklere sahip iş görenlerden oluşmaya başlamıştır. Bu insan gücünün daha verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesi firmalar açısından stratejik bir öneme sahip olup artık zorunluk haline gelmiştir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörde farklılıkları kapsayan, zenginlik olarak gören yönetim anlayışı daha fazla benimsenir olmuştur. Bu kapsamda örgütlerde çalışanların farklılık algılarının bilinmesi ve örgütsel boyutların bu algıya ne derece etki ettiğinin ortaya konması önem kazanmıştır.

Araştırmanın amacı; örgütlerde çalışanların farklılık algılarını tanımlamak, örgüt kültürü ile farklılık iklimi ilişkisini açıklamaktır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren 698 çalışanlı uluslararası bir firmanın Türkiye servis teşkilatı oluşturmaktadır. Araştırma amaçları bakımından ele alındığında tanımlayıcı ve açıklayıcı araştırma tasarımıyla yapılandırılmıştır. Araştırmada tarama araştırma desenlerinden genel tarama ve ilişkisel tarama desenleri kullanılmıştır. Genel tarama kapsamında; “farklılık” değişkenine odaklanılarak, çalışanların farklılığı nasıl algıladıkları, çalışma ve sosyal hayatlarında farklılık unsuru olarak gördükleri temalarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. İlişkisel tarama deseni kapsamında; farklılık değişkeninin kültür değişkeni olan örgütsel yapı değişkeni ile ilişkisi, ayrıca iki değişken arasında nedensellik ilişkisi olup olamayacağı araştırılmıştır. Kapsadığı süre bakımından kesitsel araştırma, analiz düzeyi bakımından ise mikro düzey olup veriler anket yoluyla 141 kişiden toplanmıştır.

Araştırmada farklılık verileri ölçeği olarak Bean ve diğ. (2001) tarafından geliştirilen ve Aksu (2008) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Farklılık İklimi Ölçeği, örgütsel yapı ölçeği olarak Çelik (2007) tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeğinin yapı boyutu kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların iş ve sosyal yaşamlarında farklılık algılarının nasıl değiştiğini ölçmek amacıyla yine Bean ve diğ. (2001) tarafından geliştirilen 6 adet yarı yapılandırılmış sorudan faydalanılmıştır.

Araştırma bulguları; çalışanların sırasıyla kişilik, kültür ve eğitim seviyesini en büyük farklılık olarak gördüklerini, çalışma ortamları ile sosyal yaşamları arasında farklılık olarak kabul edilen kavramların değiştiğini, örgüt kültürü kapsamında ele alınan örgüt yapısının farklılık algılarına etki ettiğini göstermiştir. Sonuç olarak, örgütün oluşturacağı yapıyla bireylerin çalışma hayatlarındaki farklılıkları yönetebilecekleri görülmüştür. Çalışmanın sonunda farklılığın yönetilebilmesi için örgütlere, alan yazında görülen eksikliklerin giderilmesi için de araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık Yönetimi, Çeşitlilik Yönetimi, İşgücü Farklılıkları, Kapsayıcılık, Örgüt Kültürü.



## ABSTRACT

### PERCEPTION OF DIFFERENCE AND THE ORGANIZATION CULTURAL INTERACTION: A RESEARCH IN THE WHITE GOODS SECTOR

Gökhan Gülbaz

Master's Degree in Business Administration

Thesis Supervisor: Asst.Prof. Okan Yaşar

June 2019, 71 pages

The profile of employees working in organizations with globalizing world started to be composed of those who have different characteristics. Managing these manpower more efficiently and effectively has a strategic importance for companies and has become a necessity. In the sector where competition is experienced intensively, the management approach, which considers differences as richness, is adopted more. In this context, it is important to know the perception perceptions of the employees in the organizations and to determine the extent to which organizational dimensions affect this perception.

Purpose of the research; to define the perception perceptions of employees in organizations and explain the relationship between organizational culture and difference climate. The research population 698 operating in the white goods sector in Turkey Turkey Our Employees constitutes an international service organization of the company. It has been structured with descriptive and descriptive research design in terms of research purposes. General screening and relational screening patterns were used in the research. Within the scope of general screening; By focusing on the tir difference çıkarmak variable, it is aimed to reveal the themes that employees perceive the difference, and what they see as differences in their working and social lives. Within the scope of relational screening pattern; The relationship between the variable variable and the organizational variable variable variable is also investigated. The cross-sectional survey was micro-level in terms of the level of analysis and the data were collected from 141 people.

In the study, Bean et al. (2001) and the scale of difference climate which was adapted to Turkish by Aksu (2008) and the organizational dimension of organizational culture scale developed by Çelik (2007) was used as the organizational structure scale. In addition, in order to measure how the perceptions of difference in the work and social lives of employees change, Bean et al. (2001) developed 6 semi-structured questions.

Research findings; In this study, it is observed that the employees perceive the personality, culture and education level as the biggest difference, and that the concepts which are considered as difference between the working environments and their social lives have changed. As a result, it is seen that individuals can manage the differences in working life with the structure to be formed by the organization. In order to manage the difference at the end of the study, the organizations were presented with suggestions for the researchers to eliminate the deficiencies seen in the literature.

**Keywords:** Diversity, Diversity management, Variety management, Workforce Differences, Inclusiveness



## İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix-x
ŞEKİLLER	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR	3
2.1 FARKLILIK	3
2.1.1 Farklılık ve Farklılıkların Yönetimi Kavramı	3
2.1.2 Farklılıkların Önemi	6
2.1.3 Farklılık Yönetiminin Ortaya Çıkma Nedenleri	7
2.1.4 Farklılık Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar ve Modeller	8
2.1.5 Farklılıkların Yönetiminde Ayrımcılık	13
2.1.5.1 Ayrımcılık çeşitleri	14
2.1.5.1.1 Negatif ayrımcılık-pozitif ayrımcılık	14
2.1.5.1.2 Doğrudan ayrımcılık-dolaylı ayrımcılık	15
2.1.5.2 Ayrımcılık alanları	15
2.1.5.2.1 Cinsiyete dayalı ayrımcılık	15
2.1.5.2.2 Engelliliğe dayalı ayrımcılık	16
2.1.5.2.3 Yaşa dayalı ayrımcılık	16
2.1.5.2.4 Irk ve etnik kökene dayalı ayrımcılık	17
2.1.5.2.5 Din ve inanca dayalı ayrımcılık	17
2.1.5.2.6 Cinsel tercihe dayalı ayrımcılık	17
2.1.5.2.7 Sendikal nedenlere dayalı ayrımcılık	18
2.1.6 Farklılık Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları	18
2.1.7 Farklılıkların Yasal Düzenlemeleri	21
2.1.8 Türkiye’de Farklılık Yönetimi	24
2.2. ÖGRÜT KÜLTÜRÜ	26
2.2.1 Örgüt Kültürü Tanımları	26
2.2.2 Örgüt Kültürü Faktörleri	27
2.2.3 Örgüt Kültürü İşlevleri	29
2.2.4 Örgüt Kültürünü Geliştirmenin Basit Yolları	30

<b>2.3. FARKLILIK YÖNETİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAPSAMINDA ULUSAL VE ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR</b> .....	32
<b>2.3.1 Ulusal Çalışmalar</b> .....	32
<b>2.3.2 Uluslararası Çalışmalar</b> .....	35
<b>3. VERİ VE YÖNTEM</b> .....	37
<b>3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI</b> .....	37
<b>3.2 ARAŞTIRMANIN KISITLARI</b> .....	37
<b>3.3 EVREN VE ÖRNEKLEM</b> .....	38
<b>3.4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE METODOLOJİSİ</b> .....	38
<b>3.5 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ VE MODELİ</b> .....	40
<b>4. BULGULAR</b> .....	41
<b>4.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER</b> .....	41
<b>4.2 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ</b> .....	42
<b>4.3 FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI</b> .....	43
<b>4.4 YARI YAPILANDIRILMIŞ SORULARIN ANALİZİ (FARKLILIK DEĞERLENDİRMESİ)</b> .....	44
<b>4.5 KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI</b> .....	48
<b>4.6 FARKLILIK ALGISI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞİŞKENLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİNİN ANALİZİ</b> .....	49
<b>4.7 VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI (ANOVA)</b> .....	50
<b>4.8 Kİ-KARE ANALİZİ SONUÇLARI</b> .....	58
<b>4.9 REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI</b> .....	61
<b>5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	65
<b>KAYNAKÇA</b> .....	72
<b>EKLER</b> .....	78
<b>Ek. 1 Anket Formu</b> .....	79
<b>Ek. 2 Demografik Sorular</b> .....	80
<b>Ek. 3 Nitel Anket Soruları</b> .....	81
<b>Ek. 4 Nicel Anket Formu</b> .....	82

## TABLolar

Tablo 2.1: Farklılık tanımları .....	4-5
Tablo 2.2: Farklılıklar ve kapsayıcılık: Eski kurallar & Yeni kurallar .....	13
Tablo 2.3: Farklılıkların yönetimi T.C. Anayasada geçen maddeler .....	22-23
Tablo 2.4: Küresel ilkeler sözleşmesi 10 madde.....	24-25
Tablo 3.1: Boyut, alt boyut, anket soruları tablosu .....	40
Tablo 4.1: Demografik Bilgiler .....	41
Tablo 4.2: Ölçek güvenilirlik sonuçları .....	42
Tablo 4.3: Normal dağılım için tanımlayıcı istatistikler .....	43
Tablo 4.4: KMO testi .....	43
Tablo 4.5: Faktöriyel analizi sonucu.....	44
Tablo 4.6: Farklılık nedenleri (Soru1), Ekip içi farklılık nedenleri (Soru2), Özel hayatta farklılık nedenleri (Soru3) .....	45
Tablo 4.7: Cinsel Tercih dağılımı .....	46
Tablo 4.8: Ekipte farklılığın sorunları, Ekip te farklılığın avantajları, Benzer kişilerle çalışmanın yararları.....	47
Tablo 4.9: Farklılık algısı 1, Farklılık algısı 2 ve Örgüt kültürü algısı arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon matrisi .....	48
Tablo 4.10: Cinsiyete Göre Boyutlara İlişkin Algılama Farklılıklarının karşılaştırılması .....	49
Tablo 4.11: Medeni Duruma Göre Boyutlara İlişkin Algılama Farklılıkların Karşılaştırılması .....	50
Tablo 4.12: Homojenlik Testi Sonuçları Yaş.....	51
Tablo 4.13: Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları .....	51
Tablo 4.14: Homojenlik Testi Sonuçları Eğitim Düzeyi .....	51
Tablo 4.15: Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları .....	52
Tablo 4.16: Eğitim Düzeyi Tukey HSD testi sonuçları .....	53-54
Tablo 4.17: Homojenlik Testi Sonuçları Mesleki Çalışma Süresi.....	54

Tablo 4.18: Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Mesleki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları .....	54
Tablo 4.19: Mesleki Çalışma Süresi Tukey HSD testi sonuçları .....	55-56
Tablo 4.20: Homojenlik Testi Sonuçları İşletmede Çalışma Süresi .....	56
Tablo 4.21: Farklılıkla İlgili Algılamalar İle İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları .....	56
Tablo 4.22: Homojenlik Testi Sonuçları Pozisyon .....	57
Tablo 4.23: Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Çalışanların İşletme İçi Pozisyonları Arasındaki ANOVA Sonuçları .....	57
Tablo 4.24: Şirket İçi Pozisyona Göre Tukey HSD testi sonuçları .....	57-58
Tablo 4.25: Soru 7 için cinsiyet değişkeni Ki-Kare test sonuçları.....	59
Tablo 4.26: Soru 8 için cinsiyet değişkeni Ki-Kare test sonuçları.....	59-60
Tablo 4.27: Soru 9 için cinsiyet değişkeni Ki-Kare test sonuçları.....	60
Tablo 4.28: Soru 12 için cinsiyet değişkeni Ki-Kare test sonuçları.....	61
Tablo 4.29: Farklılık Algısı 1 ile Örgüt Kültürü Algısı Regresyon Analiz Sonuçları ....	62
Tablo 4.30: Farklılık Algısı 2 ile Örgüt Kültürü Algısı Regresyon Analiz Sonuçları	62-63
Tablo 4.31: Özet Bulgular Tablosu.....	63-64

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları ..... 5



## 1. GİRİŞ

Farklılıkların yönetimi, son yıllarda gerek uygulamacıların gerekse akademik çevrelerin gündeminde olan bir yönetim yaklaşımı olarak dikkat çekmektedir. Pek çok yönetim yaklaşımı gibi farklılıkların yönetimi de Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır (Wrench, 2007). Amerika Birleşik Devletleri'nde "diversity" (Farklılık) ve "diversity management" (Farklılık Yönetimi) başlıkları altında irdelenen konular insanların çeşitliliğinden oluşan problemleri kişi, örgüt ve toplum boyutlarında değerlendirmek ve çözümler bulmaya çalışmakta; diğer yandan tüm bireylerin eşit fırsatlara sahip olması için hareket eden bir yandan da tüm kişilerin farklılıklarına saygı göstermeye gayret eden bir anlayışı yansıtmaktadır. Genel olarak; "işletme içindeki farklı bireylerin potansiyellerinden yararlanma" fikrine dayanan bu yaklaşım, kısa süre içinde popülerlik kazanarak başta Avrupa olmak üzere birçok ülkede ve işletmede uygulama alanı bulmuştur. Ülkemizde de özellikle çok uluslu işletmelerin, büyük ölçekli işletmelerin liderliğinde bu uygulamaların hayata geçirilmeye başlandığı görülmektedir.

Her bireyin kendine ait farklılıkları vardır. Bunlardan bazıları cinsiyet, yaş, din, ırk vb. olarak sayılabilir. Bu farklılıkların bazıları gözle görülebilirken (yaş, cinsiyet gibi) bazıları gözle görülemezler (tecrübesi, kültürel, sosyal ve psikolojik durum, kişiye has kişilik özellikleri, huylar gibi).

Bu doğrultuda tez çalışmamızın amacı; Örgütlerde yöneticilerin farklılık kavramı konusunda bakış açılarını anlamak, farklılık yönetiminin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ele alarak literatüre bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Tez çalışması iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, farklılık yönetimi literatür taramasına yer verilmiş olup; farklılık yönetimine kavramlar, farklılık yönetiminin önemi, ortaya çıkış sebepleri, yaklaşımlar, avantaj ve dezavantajları, ayrımcılık, yasal düzenlemeler, Türkiye'de farklılık yönetimi, kuşak çeşitliliği, Kapsayıcılık ve finansal performans üzerindeki etkisi, kurum kültür ve son olarak ulusal ve uluslararası çalışmalardan bahsedilmiştir.

Tez çalışmamın ikinci bölümünde beyaz eşya sektöründeki bir firma incelenmiş olup; araştırma metodolojisi ve araştırma sonuçları, bulguları değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada, iş gücü ile ilgili farklılıkların yönetiminde kimseyi ayırmadan tüm bireylere istihdam ve örgüt içerisindeki çalışma imkânlarında ve koşullarında eşit fırsat sağlamaya çalışan, örgüt bünyesinde herkesin sahip olduğu farklılıklara çeşitlilik anlamında saygı gösterilen, bu farklılıkları genel anlamda örgütün performansı, hedefleri, pazardaki rekabeti için üstünlük yaratacak bir şekilde yararlanıldığı bir yönetsel bakış açısından bakılmaya çalışılmıştır.



## 2. LİTERATÜR

### 2.1 FARKLILIK

#### 2.1.1 Farklılık Ve Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Farklılıkların yönetimi, en sade haliyle; çalışan farklılıklarından doğan çatışmaları dengelemek ve bu farklılıklardan olabildiğince fayda sağlamaya çalışan bir anlayış olarak tanımlanır. Bu anlayış; insanları bir birinden ayıran veya benzer kılan kişiye özgü özelliklerdir. (Sonnenschein, 1997)

Farklılık Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre; “farklı olma durumu, ayrımcılık, başkalık” olarak tanımlanırken, felsefe alanında ise farklılık: “doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ortaya konmaktadır. (Türk Dil Kurumu, 2018)

Bireyler ve toplumlar bakımından her zaman farklılıklar olmakla birlikte farklılık kavramı ve yönetimi anlayışının literatüre kazandırılması 90’larda Amerika Birleşik Devletlerinde gerçekleşmiştir. Amerika Birleşik Devletleri’nde “diversity” (Farklılık) ve “diversity management” başlıkları altında incelenen kavram ve konular, farklılıklardan ortaya çıkan problemleri birey, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirmeye ve çözümler bulmaya çalışmakta; diğer yandan tüm insanların eşit imkânlarla sahip olabilmesi için mücadele eden bir yandan da farklılıklara saygı duymaya gayret eden bir anlayışı yansıtmaktadır. (Esty, 1995)

Genel anlamda bakıldığında bireysel anlamda farklılıklar, işletmelerin, örgütlerin amaçlarına ve yapısına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Bu anlamda şimdiye kadar yapılmış çalışmalardan elde edilmiş farklılık tanımlarını alttaki tabloda özetlemek mümkündür.

**Tablo 2.1: Farklılık tanımları**

<b>Kaynak</b>	<b>Farklılık Tanımı</b>
Cox, T. (1994)	Kültürel farklılık, bir sosyal sistemdeki kişilerin kültürel öneme sahip farklı grup üyeliklerinin ayırt edici olarak temsili anlamına gelir.
Dobbs, M. (1996)	Çeşitlilik, kişiler arasında algılanan farklılıktır; yaş, uzmanlık, profesyonellik, cinsiyet tercihleri, coğrafik orijin, yaşam stili, örgütteki görev süresi veya pozisyonudur.
Flery, M.T. (1999)	Aynı sosyal sistemde farklı grup kimliklerine sahip kişilerin birlikteliği olarak tanımlanır.
Glastra, F. Meerman, M. Petra, S ve deVries, S. (2000)	Farklılık nosyonu, ağırlıklı olarak, iş organizasyonlarının iş gücü pazarlarında, müşteri ve çalışanları arasında karşılaştıkları bireylerin ve grupların çeşitliliğine göndermede bulunmak için kullanılır.
Gorman, F. (2000)	Farklılık, iş çevresinde farklı kimlik gruplarının üyelerine yaklaşımlar ve farklı perspektifler olarak anlaşmalıdır.
Grant, B. Ve Kleiner, B. (1997)	Bugün iş çevresinde farklılık, sadece çeşitli gruplardaki farklı kişilerin kimliklerinin temel alınmasını değil aynı zamanda eylemlerdeki farklılıkları bilmeye yönelik bir süreci ima eder.
Hartenian, L. Ve Gundmunston, D. (2000)	Farklılık çok kapsamlıdır.
Kossek, E.E. Ve Lobel, S.A. (1996)	Farklılık, farklılıkların dâhil olduğu yalnız etnik köken ve cinsiyetten değil aynı zamanda fonksiyon, ulus, dil, beceri, din, yaşam stili ve imtiyazdan türemiştir.
Lau, D. Ve Murningham, J. (1998)	Farklılık düşüncesini bilhassa yaş, cinsiyet, ırk, görev süresi ve statüye odaklanan demografik farklılıklar olarak sınırlandırıyoruz.
Moore, S. (1999)	Farklılık, belirli işler, belirli örgütsel düzeyler ve görünmeyenleri görünür nitelikler haline getirmede kişilerin ayrımlanmasını sağlayan bir kriterdir. Genellikle çeşitliliğin güçlü göstergeleri cinsiyet, ten rengi, yaş, kültürel birikim, aksan ve fiziksel yetenek düzeyleri gibi boyutları içerir. Diğer fiziksel nitelikler kilo ve göz rengi gibi zayıf boyutları içerir.
Muller, H. J. Ve Parham, P. (1998)	İşgücü çeşitliliği örgütteki kadın ve erkeklerin farklı kültürel ve etkin kökenini, seksüel yönelimlerini, fiziksel kabiliyetlerini, yaşı vb. olarak anlaşılır.
Nixon, J. Ve West J. (2000)	Farklılık, yaş, ekonomik statü, eğitim, aile tipleri, cinsiyet, kişilik tipi, ırk, din, coğrafik orijin ve seksüel yönelimleri içerir. Ayriyeten daha kapsamlı tanımıyla farklılık, bizi diğerlerinden farklı kılan iletişim stilleri, iş stilleri, bütün çalışanların çeşitliliği destekleyen bir kültürü inşa eden değerlerini içeren her şey olabilir.
Ocholla, D. (2002)	Farklılık, farklılıklardaki benzerliklerin vurgulanması ve farklılıklardaki ahengin tanımlanmasıdır. Bu yaklaşım, istifadeyi, benimsemeyi, deneyimi, bilmeyi, sosyal farklılıkların her birini uyumlu hale getiren, çoğunluğun yararına olan benzerliklere dönüşümü tanımlayan toleransı ve sabrı sağlar.
Shackelford, W. (2003)	Çeşitliliğin yeni tanımı, ırk ve cinsiyetin geleneksel kategorilerini içermesidir. Ayrıca, özürülüler, geyler, lezbiyenler diğer geleneksel olmayan kategorileri içerir. En dikkate değer kategorilerden biri; işverenler tarafından kullanılan farklılık düşüncesidir. Çeşitliliğin, bireylerin farklı seviyelerde ücretlendirilmesi ve şimdiki çalışanların eğitim veya sosyal ekonomik birikimleriyle elde edilmesidir.
Svehla, T. (1994)	İş çevresindeki farklılık, ırklar, etkin köken, dini birikimler, seksüel yönelimler, kişisel yönelimler, aile durumları, yaş ve fiziksel yeteneklerin bir mozaiğini içerir. İş çevresindeki farklılık örgütün değişik işlevlerini belirtir.

Thomas,Jr., R.R. (1991)

Farklılık, herkesi içerir, ırk ve cinsiyetin tanımlandığı bir şey değildir. Yaş, kişisel ve kurumsal fon, eğitim, yükümlülük ve kişiliğe kadar uzanır. Yaşam stili, seksüel tercihler, coğrafi orijin, örgütteki görev süresi, muaf ve muaf olunmayan statüler, idare veya idaresizliği içerir.

Linnehan, F. Ve Konrad, A. (1999)

Her ne kadar iş gücü çeşitliliği çok sayıda kimlik grubu olarak tanımlansa da başkaları daha kapsamlı olarak tanımlamıştır.

*Kaynak:* (Mor & Michelle, 2005)

Farklılık yönetimi literatürü incelendiğinde, farklılık kavramının içeriği olan çeşitliliğin açığa çıkartılabilmesi için kategorize edilerek tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. En temel kategori sistemi ise birincil ve ikincil farklılıklardır. Birincil farklılıklar, cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş, zihinsel ve fiziksel yeterlilikler ve cinsel yönelim (tercih) olarak sıralanmaktadır. Bu maddeler temel farklılıklardır.

İkincil olarak nitelendirilen farklılıklar ise bireylerin değerleri, beklentileri, çabaları ve deneyimleri ile şekillenen özellikleri ifade etmektedir. İkincil farklılıklar bireylerin kişisel tercihleri sonucunda elde edilebilir, kontrol edilebilir olma özelliği taşımaktadırlar. Ayrıca bireyler koşullara ve şartlara göre bu gruptaki özellikleri değiştirebilir, bunlardan vazgeçebilir ya da bunları kaybedebilirler. İkincil farklılıklar, iletişim şekli, eğitim, aile durumu, askeri tecrübe, örgütsel rol ve seviye, din, ilk dil, coğrafi konum, gelir, iş deneyimi, çalışma şekli, olarak ifade edilmektedir. (Hubbard, 2004, pp. 30-31)

## Şekil 2.1: Farklılığın birincil ve ikincil boyutları



*Kaynak:* (Hubbard, 2004, p. 32)

### 2.1.2 Farklılıkların Önemi

İçinde bulunduğumuz çağda rekabette fark yaratmak, değişime adapte olmak ve hızlı bir şekilde hareket etmek için vasıflı iş gücüne ihtiyacımız bulunmaktadır. Bu noktadan baktığımızda bir birinden farklı insan gücünün en etkin şekilde kullanımı şirketler açısından stratejik öneme sahiptir. (Aksu, 2008, p. 7)

Geçmişte çok sayıda yönetici farklılıkların yönetimi konusunda karşılaştıkları sorulara, ayırım yapmanın yasal ve ahlaki zeminde hatalı olduğu görüşüyle cevap veriyorlardı. Günümüzde ise artık ikinci bir düşünce bulunmaktadır. Farklılıklar, farklı çalışanların varlığı şirketin etkinliğini arttıracak, motivasyonu yükseltecek ve piyasada yeni alanlara daha geniş çaplı erişim sağlayacak ve verimliliği arttıracak görüşüdür. (Helvacıoğlu, 2007)

Farklı bakış açıları olan çalışanlar problemlerin ilk çözüm aşamasında daha geniş kapsamlı bir yaklaşım sağlar. Sonrasında farklı bakış açılarına sahip bu çalışanların kendi aralarında oluşturacakları tartışma grupları içerisinde ortaya çıkaracakları alternatif yorumlarla beraber değerlendirerek, daha yaratıcı çözümler üretilmesi konusundaki becerileri ve yetenekleri geliştirmeye yardımcı olur. Bu alternatif çözümler grubun muhtemel kazanç, maliyet ve etkileri öngörme becerisini de artırır. Bunun yanında bireysel olarak çalışanların yaratıcılığını arttırarak çözümlerin uygulanması hususunda yeteneklerini de geliştirecek ve müşteriler nezdinde itibarın da artmasını sağlar. (Taşlıyan, Mustafa; Çiçeklioğlu, Hüseyin; Afşar, Alican, 2017)

Toplamların, kültürlerin globalleşmesi gibi ekonomilerinde küreselleşmesiyle beraber şirketlerde daha çok uluslararası şirketlerle, çalışanlarla çalışmaya başlamış dolayısıyla çok kültürlü ortamlarda çalışmak zorunda kalmıştır. Özellikle müşteri memnuniyetinde süreklilik ve sürdürülebilirlik sağlanması açısından çalışanlardaki farklılıkların müşterilere olumlu bir şekilde yansıtılması hem rekabet avantajı sağlayacaktır hem de başarı kriterleri üzerinde pozitif etki yaratacaktır. Ayrıca farklılıkların yönetimine önem veren firmalar açısından kalifiye, genç ve gelecek vadeden potansiyel çalışanların da işletmeye çekilmesi kolaylaşacaktır. Bu iş görenlerin yeni fikir ve bakış açılarıyla örgüte

katacakları değer pek çok fırsat ve avantaj sağlar. (Özkaya, Meltem Onay; Kocakoç, İpek Deveci; Karaa, Emre, 2006)

### 2.1.3 Farklılık Yönetiminin Ortaya Çıkma Nedenleri

Farklılıkların yönetimi kavramı ile ilgili tanımlarda net bir görüş olmaması durumu farklılıkların neden ortaya çıktığı ile ilgili de net bir tanımlama ve görüş birliğine varılamaması sonucunu yaratmıştır. Farklılıkların nedenleri dört başlık altında ele alınabilir. Bunlar; (Taşlıyan, Mustafa; Çiçeklioğlu, Hüseyin; Afşar, Alican, 2017)

- i. *Kişisel özellikler:* Cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş, cinsel yönelim gibi demografik özellikler. Medeni durum, kültür, din, değerler sosyo kültürel özellikler. Kişisel beceri, yetkinlik, zihinsel ve duygusal zekâ, bedensel engellilik, hükümlü olup olmama gibi bireysel özellikler örgütlerde farklılık yönetiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır.
- ii. *Örgütsel şart ve durumlar:* Her işletmenin, örgütün kendi içerisinde bir birinden farklı yapıları, hiyerarşisi vardır. Mevcut örgütün içyapısı, kültürü, çalışma biçim ve yöntemleri, mali yapısı, eğitim imkânları, kariyer olanakları, hali hazırdaki uygulamaları, vizyon-misyon, hedef ve amaçlarına göre farklılıkların yönetiminin ortaya çıkmasına neden olmuştur.
- iii. *Liderin yaklaşımı:* Kişisel özellikler ve örgütsel şartlardan bahsedip lider ve liderlik özelliklerine girmemek doğru olmayacaktır. Doğru örgütsel durumlar ve şartlar altında çalışan liderler açısından farklılıklar sorun olarak görülmemelidir. Siyasi yapı, hâkimiyet ve güç ile birlikte liderin özelliklerinden kaynaklanan yönetsel farklılıklar aslında avantajdır. Örgütlerin çalışma sisteminde liderler bakımından farklılıkların yönetimi bir sorun olmamalıdır. Aksine farklılıkları bir fırsat olarak görüp, olumlu düşünmek hem işletme hem de çalışan açısından iş katkısı sağlayacaktır. (Begeç, 2004, p. 316)
- iv. *Küreselleşme:* Küreselleşme ile birlikte globalleşen dünyada işletmeler artık faaliyette buldukları ülkenin toplumunda bulunan örf adet gelenek, sosyal normlar, ahlak-etik kurallarını öğrenmek ve buna uygun davranmak

durumundadır. Küresel dünyada yöneticiler sadece finansal anlamda değil insan kaynakları yönetimi anlamında da daha geniş bir bakış açısına sahip olmalıdır. Yöneticiler artık yabancı kökenli yöneticilerle ve/veya iş görenlerle çalışmak durumunda kalacaklarını düşünmelidir.

#### **2.1.4 Farklılık Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar Ve Modeller**

Örgütlerin farklılıkların yönetimi ile ilgili kabul etmiş oldukları çeşitli yaklaşımlar vardır. Literatüre bakıldığında bu yaklaşımların var olduğu görülmektedir. Kısaca bunlara bakacak olursak: *Altın kural yaklaşımı*: Size nasıl davranılmasını istiyorsanız, karşınızdakine öyle davranın. Bir diğer anlatımla sana yapılmasını istemediğini başkalarına yapma ilkesiyle açıklanır. Bireysel farklılıklar burada önem arz eder ve kişisel sorumluluklarımız, ahlaki değerlerimiz ön plandadır. *Yanlışları düzeltme – Haksızlıkları giderme yaklaşımı*: Çoğunluğun kullandığı bu yaklaşım nitelikli olmayan insanların işe alınması ve kendilerini kaybetmelerine yol açacak kota uygulamaları şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu sebeple bu yaklaşım öncelikle, Amerika’da çoğunluğu oluşturan beyaz erkeklerin tepkisini çekmiştir ve ters ayrımcılık (reverse discrimination) kavramının konuşulmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım aynı zamanda; ekip çalışmasını, verimliliği yok eden ve çalışanlarla üst yönetimi olumsuz bir şekilde etkileyen “Bize karşı onlar (biz ve ötekiler – us versus them)” anlayışının doğmasını tetiklemiştir. *Farklılıklara Değer Verme Yaklaşımı*: Yaklaşımın temeli size nasıl davranılmasını istiyorsanız karşınızdakine öyle davranın şeklinde bir kural olup bu literatürde “Platin kural” olarak yer almaktadır (Sürgevil, 2010, p. 28) Farklılıklara değer verme, kapsayıcı bir yaklaşım olup ve farklılıkları onaylamaktadır. Ancak, insanların egemen kültür içinde asimile olmasını da gerektirmemektedir. Bu yaklaşım, farklılıkları işletme varlığı olarak düşünen günümüzdeki farklılık yaklaşımları ve düşünceleri ile bütünleşmektedir. En adil yaklaşım herkese eşit muamele yönündeki varsayımdan farklıdır. Örgüte fayda sağlayan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak, farklı insanlara farklı davranmayı ifade etmektedir. (Hubbard, 2004, pp. 43-44)

*Sosyal kategorileşme yaklaşımı*: İnsanları birbirlerine olan benzerliklerine göre değerlendirmektedir. Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların arasındaki benzerlikler

arttıkça; amaçların ortak olması, bağlılık ve aidiyet, uyum artmaktadır. Farklılıklarda artış ise sosyal kimlik gruplarının oluşmasına neden olurken (Cinsiyet, yaş, ırk vb.) çalışma grubunda da bu olumsuz olarak etkilemektedir. Grup üyelerinin karşılaştırma yapmak adına bireylerin dikkat çeken özelliklerine bakarak benzerlikler ve farklılıklar bakımından bu durumu kullanabileceklerdir. Bunun sonucu olarak da kişileri grup içi ve grup dışı olarak kategorize etmelerine neden olacaktır. (Dinwoodie, 2005, pp. 25(2):3-6.)

*Bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı:* Çalışma grubunu oluşturan bireylerin heterojenik seviyeleri (farklı yapı ve nitelikleri taşıması) artması, performansı olumlu olarak etkileyecektir. Yani heterojen demek daha geniş anlamda bilgi, beceri ve yetenek demektir. Aynı zamanda işgücünün sahip olduğu farklı bakış açıları, yeteneklerin çeşitliliği de sağlanmaktadır. Bu şekilde daha çabuk bilgiye doğrudan ulaşılabilir ve performans artışı sağlanabilir. Karar verme sürecinde daha geniş bir bilgi ağı ile hareket edilmiş olunacak ve aynı anda farklı seçenekler düşünülebilecektir. Bu da daha çok yenilikçi fikir demektir. (Dinwoodie, 2005, p. 4)

*Örgütsel Demografi:* Farklılıkların örgütsel seviyede ki etkilerine bakılmaktadır. Bu alanda öncülük eden Pfeffer (1983) çalışmalarında yaş, cinsiyet, ırk ve ilgili şirkette çalışma süreleri gibi değişkenlere göre heterojenlik en çok üzerinde çalışılan farklılıklar olmuştur. Bu değişkenlerin gözlemlenmesi ve ölçülmesinde kolaylık nedeniyle tercih edilmişlerdir. Ayrıca Pfeffer (1983) da, demografik özelliklerin yaratıcılık, verim, yönetsel başarı gibi örgüt üzerinde etkileri olduğunu belirtmiştir. Ancak Pfeffer'e göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk gibi demografik özelliklerin ayrı ayrı değil bir arada bir bütün olarak etkilerini anlamak daha önemlidir. (Sürgevil, 2008)

*İlişkisel Demografi:* Farklılıklar kavramına bireysel düzeyde bakılmaktadır. Bu yaklaşıma göre farklılıkların grup işlevine olumsuz etki ettiği, astların ve üstlerinin arasındaki demografik farklılıkların artması ile kişilerin ilişkilerinin olumsuz yönde etkilendiği varsayılmaktadır. Tsui ve O'Reilly (1989) bu konu üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda eğitim, cinsiyet, ırk gibi konularda ast ile üst arasında farklılaşma olduğu ve olumsuz etkilendiği ortaya çıkmıştır. (Sürgevil, 2010, p. 64)

Bu yaklaşımlar dışında çeşitli modellerde kullanılmaktadır. Bunların başında gelen *Powell Modeli* 'ne göre örgütler proaktif, reaktif ya da tarafsız (nötr) olmak üzere üç farklı biçimde gruplanmıştır. Powell modelinde proaktif yaklaşımı benimsemiştir. Buna göre proaktif örgütler azınlıkların ve kadınların iş gücüne katılımı için yasaların yönlendirmesi ve zorlaması olmadan, kendi başına hareket ettiğini ve çeşitliliğe değer verdiğini söylemektedir. Reaktif örgütlerde ise bunun tam tersi yasalarla sorun yaşamamak adına bu şekilde davranış söz konusudur. Bazı örgütler ise tarafsız kalıp hiçbir şey yapmamayı benimsemektedir.

*Golembiewski'nin örgüt tepkileri modeli.* Bu modelde örgüt ve toplum yapısında farklılıkların yoğunluğunun artması durumunda örgütlerin nasıl bir yol izleyerek farklılıklardan fayda sağlayabileceklerini açıklamıştır. Farklılıklara İlişkin; (a) baskı altında farklılık, (b) eşit fırsat, (c) artan olumlu eylem, (d) farklılıklara değer vermek ve (e) farklılıkları yönetmek olmak üzere beş yaklaşım öne sürülmüş ve örgütleri bu beş yaklaşıma yönlendiren koşullar aşağıdaki gibi tanımlanmıştır: (Budak, G.; Sürgevil, O., 2008, pp. 71-72)

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

*Thomas ve Ely'nin paradigmlar modeli.* İşletmelerin farklılıklarla ilgilenme nedeni nedir? Sorusuna yanıt aramak üzere çalışmalara başlamıştır. Buna göre işletmelerde farklılıkların yönetimi ayrımcılık / hakkaniyet, erişim / adalet ve öğrenme / etkililik şeklinde yaklaşımlar benimsedikleri görülmektedir.

Ayrımcılık / hakkaniyet, temelinde ilk izlenim nedeniyle belli ırk, cinsiyet, din ve tercihlerinden ötürü insanların işletmede tutulmamaları vardır. Örgütlerde işe alım

yapılırken, çalışma koşulları ve iş tanımları belirlerken ve işçinin örgüt ile ilişkisi kesilirken insanların dini, ırkı, dili gibi nedenlerden dolayı diğer insanlara göre farklı işlemler yapamazlar.

Erişim / adalet yaklaşımında değişen dünya şartlarıyla birlikte tüketici çeşitliliğinde yaşanan artış vardır. Tüketici çeşitliliğinde artışla beraber işletmelerde de farklı özelliklere sahip kişilerin bulundurulması gerekecektir. Bu şekilde örgüt müşterilerini daha iyi anlayabilecek, daha kaliteli hizmet verir.

Öğrenme / etkililik yaklaşımı ise, yasal düzenlemeleri dikkate almakta ayrıca yasaların işletme içerisinde hızlı ve etkin bir biçimde uygulanmasını, benimsenmesini sağlamaya önem verir.

*Cox'un gözden geçirilmiş modeli.* Cox burada önceki modeliyle alakalı gelişmeleri açıklamıştır. İşletmelerde kültürel çeşitliliğin artması için ihtiyaç duyulan uygulama ve stratejilerden ve bunların sonucunda örgütte meydana gelen değişimlere yer vermiştir. Uygulama ve stratejileri beş ögeye ayırmıştır. Liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve süreklilik sağlamak. Farklılık yönetiminde sağlanacak başarı bu beş maddenin her birinde sağlanacak olan gelişmeye bağlıdır. Hem çok hem çeşitli kültüre sahip olabilmek için, farklılıkların yönetimine ilişkin her bir öğede ilerlemeyi gerektiren sistematik bir yaklaşıma sahip olmak gerekir. (Budak, G.; Sürgevil, O., 2008, p. 69)

*Allen ve Montgomery'nin farklılık yaratma modeli.* Diğerlerinden farklı olarak farklılık yönetimi sürecini değişim modeli kavramlarıyla ele almıştır. Farklılıkların verimli bir şekilde yönetimi, farklılıklarla ilgili olan mükemmelliği hedef alan değişim süreçleri ve örgütsel gelişim ile ilgilidir. Bu değişim sürecinde işletmeler bir görüş ve amaç belirleyerek üst yönetimin sorumluluğunda yönetsel hareketlerle içinde bulunulan durumu çözerler. İşe alım, stajyerlik, sosyal yardım programları, eğitim, mentorluk ve kariyer gelişimi ile birlikte değişim için harekete geçerler. Bu sayede rekabetçi üstünlükte sağlanır. *Agars ve Kottke tam bütünleşme modeli.* Bu modeldeki tam bütünleşmiş örgüt Cox'un "çok kültürlü" ve Thomas'ın "farklılıkları yönetebilen" örgüt tanımlaması ile

yakın özellikler içermektedir. Model örgütsel değişimin gerçekleştiği süreçleri ayrıntılı bir şekilde işleyerek diğer modellerden ayrılmaktadır. Bu modele göre farklılıkların yönetiminin üç aşaması vardır. Bu üç aşamalı süreçte dört temel algı yer almaktadır. Sosyal algılar; Davranışlarımızı, düşünce ve davranışlarımızı etkiler. Tehdit algısı; Hareketler ve eylemlerde sertliğe yol açar ve bu sertlik nedeniyle görüş darlığı ve riskten kaçınma ile sonuçlanır. Adalet algısı; Farklılıkların yönetimi için gösterilen çabaların adaletli veya adaletsiz olmasıdır. Fayda algısı; Farklılıkların yönetiminin finansal yararlarını göstermek, kanıtlamak veya kanıtlayamamaktır. (Sürgevil, 2010, p. 32 ve 34)

Sorunun tanımlanma aşamasında örgüt farklılıkları yönetmeye ihtiyaç duyduğunu düşünerek hareket eder. Bu ihtiyacın gerekli olduğunu düşünen örgütün farklılıkların yönetimine ilişkin çabalarını başlatması gerekir. Bu noktada en büyük sorun üst yönetimin farklılıkların yönetimine ilişkin çabaların işletmeye değer katacağına inandırılması, ikna edilmesi kısmıdır. Uygulama aşamasında daha çok finansal analizler üzerinde durulur. Cinsiyet farklılıklarını ön planda tutan, destekleyen politikaların uygulanması hedeflenir. Bu noktada sosyal algılar tarafsız uygulama ve değerlendirmeyi zora sokar. Tam bütünleşme modelinin üçüncü aşaması istikrar sağlama, değişimi sürdürme aşamasıdır. Politikaların ve uygulamaların gerçekleşmesi sonrası örgüt kültürü içerisinde kendilerini göstermesi aşamasıdır.

Yaklaşım ve modeller dışında günümüzde bir diğer önemli başlıkta Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimidir. (Diversity & Inclusion) Farklılıklar toplumun kendisini, kapsayıcılık yönetimi ise içinde yaşadığımız bilgi, iletişim ve karşılıklı etkileşim çağında toplumun uyumunu sağlamaktır. Bu çok boyutlu ve karmaşık toplumda çeşitliliğe sahip iş gücünün değerini arttırmak neredeyse ticari bir zorunluluk haline geldi. Bunun yolu da kapsayıcı bir iş yeri kültürü geliştirmektir. (ServiceFutures, 2017)

Önde gelen organizasyonlar çeşitlilik ve kapsayıcılığı; çalışanların katılımını arttırmak, markayı geliştirmek ve performansı arttırmak için yetenek yaşam döngüsünün her yönüne yönelik kapsamlı bir strateji olarak görmektedir.

**Tablo 2.2: Farklılıklar ve kapsayıcılık: Eski kurallar & yeni kurallar**

<b>Eski Kurallar</b>	<b>Yeni Kurallar</b>
Çeşitlilik, uyum ve marka öncelikleri tarafından yönlendirilen bir raporlama hedefi olarak kabul edilir.	Çeşitlilik ve dâhil etme, CEO seviyesinde bir önceliktir ve tüm yönetim kademelerinde önemli kabul edilir.
İş-yaşam dengesi, çalışanların yönetimden destek almaları için bir zorunluluk olarak görülmektedir.	İş-yaşam dengesi, aile ve bireysel sağlık, tüm çalışanların deneyiminin bir parçası olarak kabul edilir.
Şirketler, cinsiyet, ırk, milliyet veya yaş gibi özellikler tarafından tanımlanan grupların demografik profili aracılığıyla çeşitliliği ölçer	Şirketler, tüm işe alım, terfi, ücret ve diğer yetenek uygulamalarında katılımı, çeşitliliği ve önyargıyı ölçüyor
Çeşitlilik, cinsiyet, ırk ve demografik farklılıklar ile tanımlanır	Çeşitlilik, "düşünce çeşitliliği" kavramları da dâhil olmak üzere daha geniş bir bağlamda tanımlanmıştır, ayrıca otizmler ve diğer bilişsel farklılıkları olan insanlara hitap etmektedir.
Liderler "liyakat" ve deneyime göre terfi ettirilir.	Liyakat ile ilgili yerleşik ön yargıları tanımlayıcı bir paket açılıyor. Liderler kapsamlı olarak onların yeteneklerine önderlik ve rehberlik edecekler.
Çeşitlilik ve dâhil etme, bir eğitim, öğretim ve tartışma programıdır	Çeşitlilik ve dâhil etme, iş süreçlerini devirmeye odaklanmak ve liderleri kapsayıcı davranışlardan sorumlu tutmak için eğitimin ötesine geçer.
Şirketler, çeşitlilik önlemleri konusunda düzenli olarak ilerleme kaydediyor	Şirketler, kapsayıcı bir kültür oluşturmaktan sorumlu yöneticileri, birbirlerine karşı karşılaştırmak için ölçümlerini kullanarak tutarlar.

Kaynak: (DeloitteUniversityPress, 2017)

### 2.1.5 Farklılıkların Yönetiminde Ayrımcılık

Ayrımcılık kavramı Latince discriminare (bölmek, ayırmak, ayırt etmek) sözcüğünden gelir. Ayrımcılık doğuştan gelen özelliklerimiz nedeniyle olabileceği gibi (Cinsiyet, yaş, ırk gibi), sonradan edindiğimiz özelliklerimiz nedeniyle de olabilir (medeni durum, din, politik görüş gibi). Hangi sebep olursa olsun sonuç mağduriyet olmaktadır. Kişinin belli bir gruba veya cinsiyete ya da ırka dâhil olması yapılan işin niteliği ile hiçbir ilgili olmamasına rağmen ayrımcılığı gerektiren, haklı gösteren nedenler değildir. (İştar, 2012, p. 2)

Ayrımcılık belirli bir grup içinde olan insanların geri kalan nüfus içinde eşit olmayan konumlarını ve diğerlerine göre dezavantajlı durumlarını da gösterir. Bu anlamda ayrımcılık hak ve fırsat eşitliğinin bulunmadığını da ifade etmektedir. Bir diğer önemli kavramda kişiye, kişilere veya bir gruba diğer kişi veya gruplara göre daha iyi ve olumlu davranma anlamına gelen kayırmacılıktır. Örgüt açısından baktığımızda kayırmacılık; bir iş görene, kişisel uzmanlık veya mesleki başarısından dolayı değil, bunların dışındaki bağımsız özelliklerinden dolayı ayrıcalık tanınması durumudur. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki kişiler arasındaki benzerlikler çalışanların kayrılmasında rol oynayan en

önemli faktördür. İnsanların, kendileri ile benzer tutum, inanç ve davranışları olan kişilere ayrıcalık tanımaya eğilimli oldukları görülmektedir. Ayrımcılık tanımından bahsedilirken değinildiği gibi, insanların kendilerinden farklı olma durumu üzerine kurdukları ayrımcılık davranışı, benzerlikler üzerine kurulan kayırmacılık davranışı ile homojen bir yapıya bürünmüş durumdadır. (Taşlıyan, Mustafa; Çiçeklioğlu, Hüseyin; Afşar, Alican, 2017)

### **2.1.5.1 Ayrımcılık çeşitleri**

Ayrımcılık tanımının negatif - pozitif, doğrudan – dolaylı ve konuları bakımından ayrımcılık olmak üzere çeşitleri bulunmaktadır.

#### **2.1.5.1.1 *Negatif ayrımcılık – pozitif ayrımcılık***

Negatif ayrımcılık, hakların ve/veya serbestliklerin toplumu oluşturan bazı bireylerine tanınmaması anlamına gelmektedir. Negatif ayrımcılık ne kadar ters anlama geliyorsa pozitif ayrımcılıkta tam tersi o kadar olumlu bir anlamı vardır. (İştar, 2012)

Pozitif ayrımcılıkta tarafları eşit hale getirmek hedefi vardır. Pozitif kavramının gelmesiyle birlikte ayrımcılık ifadesinin getirdiği olumsuzluğun ve önyargıların gerileyeceği düşünülmektedir. Pozitif ayrımcılık negatif ayrımcılığın bir sonucudur. Pozitif ayrımcılık; din, dil, renk, ırk, sağlık durumu için olabileceği gibi sosyal statü, cinsiyet, cinsel tercihler gibi birçok sebepten dolayı da yapılabilir. Cinsiyet sebebiyle yaşanan pozitif ayrımcılık iş hayatında sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Kadın çalışanların iş gezilerine gönderilmemesi, çok riskli görevlerin kadın çalışanlara verilmemesi, aile yapısını olumsuz etkileyebilecek görevlere kadın yöneticilerin atanmaması gibi pozitif ayrımcılık uygulamalarını örgütlerde görmek mümkündür. Avrupa Birliği ve özellikle Kuzey Avrupa ülkelerinde; siyasi parti ve sendikaların yönetiminde, işyeri (işçi) kurullarında kadınlar için kota konulması, bir üst göreve yükseltilmede ya da mesleki eğitim olanaklarından yararlandırılmada kadınlara öncelik tanınması pozitif ayrımcılık uygulamalarına örnek olarak gösterilebilir. (Altan, 1997, p. 163)

### **2.1.5.1.2 Doğrudan ayrımcılık – dolaylı ayrımcılık**

Doğrudan ayrımcılık, işverenin iş akdine koyduğu bir madde veya takip ettiği bir uygulama veya yönetmelik yoluyla bir iş görenin, başka bir çalışana göre aynı koşullarda ırk, cinsiyet veya medeni durum gibi sebeplerle daha farklı muamele görmesidir. Dolaylı ayrımcılıkta ise ayrımcı davranışlar yine vardır fakat bu davranışlarda ayrımcı nitelik örtülü ve gizlidir. Davranışın temelinde sübjektif, görelî bir değerlendirme yer alır. Bu nedenle de açık ve seçik olarak ortaya konulabilmesi güçtür. Bu nedenle bu ayrımcılık türüne "dolaylı" denilmiştir. (Altan, 1997, pp. 164-165)

Yayınlanan iş ilanlarında (gazete, dergi, internet üzerinde vb.) belirtilmesine gerek olmadığı halde erkeklere öncelik verilmesi veya bazı işlerin sadece kadınlar tarafından yapılabileceği düşünülmesi ayrımcılık olarak görülmektedir. Çalışma saatlerinin anne olan kadın işçileri göz önüne almadan yapılması, işe girişlerde yaş sınırının getirilmesi gibi durumlar da dolaylı ayrımcılık olarak kabul edilebilir.

### **2.1.5.2 Ayrımcılık alanları**

Ayrımcılığın en çok görüldüğü yer iş yerleridir. Bireylerin psikolojilerinin en fazla bozulduğu yerlerdir. Ayrımcılığın içeriğinde olan cinsiyet, özürllülük, yaş, ırk ve etnik köken, din, cinsel tercih, sendikal nedenlere dayalı ayrımcılık konularından kısaca bahsedilmiştir.

#### **2.1.5.2.1 Cinsiyete dayalı ayrımcılık**

Ayrımcılık alanları içerisinde en çok karşılaşılanların başında cinsiyet ayrımcılığı gelmektedir. Cinsiyet ayrımı, işe alımlarda, çalışma ortamlarında ve iş görenin çalışma şartlarında kadına veya erkeğe eşit olmayan şekilde farklı davranılması olarak ifade edilmektedir. Günümüzde kadınların birçok meslekte dışlandığı bilinmektedir. Bu da daha çok işgücü kaynaklarının verimsiz kullanılması, istihdamın azaltılması gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Kadın çalışanlar ekonomik kriz dönemlerinde ilk önce işten çıkarılanlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bunun yanında aynı meslekte olan

erkek işçilere göre daha az ücret almaktadırlar. Çeşitli sektörlerde kadınların erkeklere göre çok daha fazla tacize uğradıkları tespit edilmiştir. Özellikle boşanmış, tek başına yaşayan kadınlar, yeni iş hayatına atılmış kadınlar, özürlü kadınlar çok daha fazla cinsel tacize maruz kalmaktadır. (Kaplan, 1992, pp. 176-177)

#### **2.1.5.2.2 Engelliliğe dayalı ayrımcılık**

İşin yapılabilmesi, başarıyla sonuçlanması ile bir ilgisi olmamasına rağmen, engelli kişilerin engelleri nedeniyle işe alımlarında, mevcut iş yerindeki ilişkilerinde gerçekleşen ayrımcılık türüdür. 4857 sayılı iş kanunu, engellilere karşı ise alım sırasında ayrımcılığı önlemek için bazı koruyucu hükümler getirmiş olmasına rağmen ayrımcılıkla tam anlamıyla mücadele edildiğini söylemek mümkün değildir.

Balser'in (Balser, 2000, pp. 179-197) engelliler tarafından algılanan işyeri ayrımcılığını, önceden gösteren faktörler üzerine yaptığı çalışmadan şu sonuçlar çıkmıştır: Eğitim düzeyi yüksek bireyler düşük olanlara göre iş yerinde ayrımcılığı daha az algılamaktadır. Bunun dışında engellilerin en yaygın algıladıkları ayrımcılık alanları şunlardır:

- i. Engellilere yönelik iş yerlerinde yapılan düzenlemeler
- ii. Terfi kararları
- iii. Yöneticilerin engellilere karşı tacizleri
- iv. Performans değerlendirme
- v. Eğitim fırsatları

#### **2.1.5.2.3 Yaşa dayalı ayrımcılık**

İşe ilk giriş sürecinde veya iş hayatında çalışan iş görenlere karşı mevcut çalışma performanslarına göre değil, sadece yaşlarına bakılarak yapılan ayrımcılıktır. Belirli yaş gruplarında olan kişilerde (Çocuklar, gençler, yaşlılar) işsiz kalma, yoksulluğa düşme, güvencesiz kalma, ayrımcılığa uğrama ihtimalleri bu grup dışındakilere göre çok daha yüksektir. (Sapançalı, 2003) Genç yaştaki çalışanların deneyimsizliği, deneyimli

olanların yaşlı olmasına karşılıklı ayrımcılık gerekçesi olarak ileri sürülürken bu konuda daha çok orta yaş grubu tercih edildiği gözlemlenmektedir.

#### **2.1.5.2.4 *Irk ve etnik kökene dayalı ayrımcılık***

Irk ayrımcılığı, bir kişinin ırkı veya ten rengini esas alarak iş kararlarının verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. (Ulusoy, 2007, p. 33)

#### **2.1.5.2.5 *Din ve inanca dayalı ayrımcılık***

Din ve inanca dayalı ayrımcılıkta, çalışan iş fırsatları ile dini temel inançları arasında bir seçim yapmaya zorlandığında meydana gelmektedir. (Anthony, William P.; Kacmar, Michele; Perrew, Pamela L., 2002) İşletmede farklı dinlere mensup çalışanlar var olduğu zaman, dini bayramlar, tatil günleri veya dini açıdan çalışılması yasak olan günler arasında bir anlaşmazlık olabilmektedir.

#### **2.1.5.2.6 *Cinsel tercihe dayalı ayrımcılık***

Pek çok iş ortamında, çalışanlar cinsel tercihleri sebebiyle işverenlerce ayrımcılığa maruz kalmaktadır. İş arkadaşları tarafından rahatsız edici şakalara maruz kalmaktadır. Fakat bu durumun ispatı çok güç olduğundan ne yazık ki şikâyetlerini ifade edememektedirler. Bu durum insan hakları ihlallerinden hemofildir.

Bu zihniyete göre cinsel tercihleri farklı olan bu bireyler toplumun en alt sınıfıdır. İş verilmez, eğitim fırsat eşitliğinden faydalanamaz. Avrupa birliğine üye ülkelerin hiçbirisinin anayasasında bu şekilde cinsel tercih ayrımcılığını ifade eden bir madde bulunmamaktadır. Sadece üç ülkede dolaylı olarak yasaklandığı sonucuna varılabilmektedir. Bu ülkeler İspanya, Hollanda ve Finlandiya'dır. Burada bahsedilen cinsel tercihler ise homoseksüel, heteroseksüel ve biseksüel yönelmeler olarak kabul edildiği ifade edilmektedir (Turpçu, 2004, p. 110)

### **2.1.5.2.7 Sendikal nedenlere dayalı ayrımcılık**

Çalışanların sendikaya üye olmaları yasalarla koruma altına alınmıştır. Ancak bu hak çoğu zaman işverenlerce göz ardı edilebiliyor. Tehdit olarak kullanılabilir. Ülkemizde bu tip faaliyetler de yasalarla yasaklanmış durumdadır. 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 20. maddesinde; "on altı yasını doldurmuş olup, bu kanuna göre işçi sayılanlar, işçi sendikalarına üye olabilirler. On altı yasını doldurmamış olanların üyeliği kanuni temsilcilerinin yasal iznine bağlıdır" hükmü yer almaktadır.

### **2.1.6 Farklılık Yönetiminin Avantaj Ve Dezavantajları**

Günümüz şirketlerinde ve rekabetin şiddetli yaşandığı pazar koşulları düşünüldüğünde farklılık yönetiminin sağladığı çeşitli faydalar olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır; (Sonnenschein, 1997, pp. 3-4)

- i. Şirket içinde bir birinden farklı her görüşün temsil edilebilmesini sağlar
- ii. Şirket değerlerini kuvvetlendirir ve bunun üzerine odaklanılmasını sağlar.
- iii. Şirketin değişimine ve gelişimine çok etkilidir.
- iv. Sosyal, ekonomik, kültürel ve duygusal anlamda gelişimi sağlar
- v. Küresel dünyada şirketin yerini almasında katkı sağlar.

Farklılıklar bir şirket için farklı bakış açıları sağlaması, daha inovatif ürün ve hizmetler geliştirmesine yol açması, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması ile beraber müşteri memnuniyetinin artması, müşteri deneyim yönetimine katkı sağlaması ile birlikte örgüte yardımcı olmaktadır.

Farklılıklara değer vermek. Çalışma grupları içerisinde katma değer yaratır, çalışma süreçlerini iyileştirir ve fayda sağlar. Farklı niteliklerde insanlardan oluşmuş bir grupta (Heterojen) daha geniş bilgi ve deneyim, aynı zamanda bakış açısı bulunur. Özellikle karmaşık görevlerde bu faktörler performansı arttıracaktır. (Sürgevil, 2008)

İşletmede farklılıkların farkında olup, yanında olan liderler farklılıkların var olduğu, yaşadığı bir iş yaşamı yaratma yolu da bulabilir. Bunun gerçekleşmesi için örgüt liderlerinin bu zorluklardan haberdar olması gerekmektedir. (Sonnenschein, 1997, pp. 4-5)

Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi sağlandığı takdirde örgütlerin sağlayacağı faydaları alttaki şekilde sıralamak mümkündür (Tozkoparan, Güler; Vatansever, Çiğdem, 2011, p. 94)

- a. Farklı yeteneklere sahip kişileri örgüte çekmek, istihdam etmek ve örgütte tutmak
- b. İşgücü devri ve devamsızlık maliyetini azaltmak
- c. Esneklik ve isteklilik konusunda çalışanlara yardım etmek
- d. Örgütte çalışan bağlılığını, moral ve motivasyonu artırmak
- e. Küreselleşme ve teknolojik değişimin etkisini daha iyi yönetmek
- f. Yaratıcılık ve yeniliği artırmak
- g. Farklı kültürlerin nasıl yönetileceği bilgisini geliştirmek
- h. Mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını anlamayı kolaylaştırmak
- i. Yeni müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi edinmek
- j. Yeni ürünler, hizmetler ve pazarlama stratejilerinin gelişmesine yardım etmek
- k. Dış paydaşlarla örgütün itibar ve imajını geliştirmek
- l. Dezavantajlı gruplar için fırsatlar ve sosyal kaynaşma ortamı yaratmak.

Farklılıkların üstte belirtilen yararları haricinde bazı sakıncaları da vardır. Aşağıda yöneticileri farklı özelliklere sahip iş görenlerle çalışırken problem yaşadıkları bazı konulara değinilmiştir.

Geri bildirim, disiplin, kalite ve performans, iletişim, çalışma zamanına uymama ve işe devamsızlık, yanlış yapmamaya özen gösterme, zaman planı ve işlerin bitiş tarihi, inisiyatif ve risk alma, ekip çalışması, kişilerarası çatışma, düşük performans gösterenlerin işine son vermek sayılabilir. Farklılıklar işletmeyi çeşitli şekillerde

etkileyebilmektedir. Eđer farklılıklar etkin ve iyi bir şekilde yönetilmez ise alttaki olumsuzluklara neden olabilmektedir (Hubbard, 2004, p. 38)

- i. Verimlilikte düşme: Bir arada çalışan gruplarda, herkesin birbirlerindeki özel vasıflara saygı gösterecek şekilde eğitilmezlerse ve önyargılarda bulunma gibi engellerden kaçınamazlarsa, verimlilik düşebilir.
- ii. Çatışmaların yaşanması: Örgütte farklı yaş grupları arasında kuşak çatışmaları yaşanabilir.
- iii. İletişim boşluklarının oluşması: Kelimeler, deyimler ve davranışlar farklı kültürlerde farklı manalar taşır. Bu farklı anlamlar ise, örgütte çalışanlar arasında yanlış anlaşılmalara yol açabilir.
- iv. Adaletsiz işe alma ve terfi uygulamaları: Personel seçimi sırasında gerçekleştirilen mülakatlarda; iş için gerçekten ihtiyaç duyulan özelliklerle, bireysel özellikler arasında daha rahat ilişki kurulabilir. Eđer bu uygulamalar geliştirilemezse; gerçek işin gerektirdikleri ile donatılmış nitelikli adaylar gözden kaçırılabilir.

Farklılıkların örgüt içerisinde etkin yönetilememesi durumunda çıkabilecek problem şunlardır: (Sürgevil, 2010)

- I. İş görenler örgüt içerisindeki farklılıklara saygı gösterme konusunda eğitilmezse, ön yargılarından arındırılmazsa dışlandığını düşünen bireylerin verimliliği düşecektir.
- II. Farklılıklar aynı zamanda farklı değerler ve kültürler de demektir. Çalışanlar arasında kültürel farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlaşılmalar olabilmektedir.
- III. Farklılık kaynakları örgüt içerisinde çatışma yaratabilir. Yaş unsuru gibi. Yaşı ileri olan çalışanlarla genç çalışanlar, deneyimli olan ile deneyimsiz olan çalışanlar arasında çatışmalar yaşanabilir.

Farklılıkların yönetiminde etkinlik sağlanamazsa avantaj olarak fayda sağlayan farklılık boyutları tersine dezavantaj yaratan durumlara dönüşebilir. Farklılıklara saygı

gösterilmeyen örgüt kültürü içerisinde kendisini dışlanmış hisseden personelde alttaki durumlar çıkacaktır: (Gümüş, 2009, p. 62)

- I. Çalışanın işe karşı isteği azalacaktır.
- II. Dışlanmış hisseden kişi kendini takımın bir parçası olarak görmeyecek ve fikrini nadiren söyleyecektir.
- III. Verimliliği azalacaktır.

### **2.1.7 Farklılıkların Yasal Düzenlemeleri**

İlk yasal çalışmalar 1960 yılında Amerika'da başlamıştır. Ülkenin geçmişinde yaşanmış farklılık sorunlarına çözüm olması ve gelecekte yaşanabilecek olası problemleri önleyebilmek adına bazı kanunların oluşturulması gündeme gelmiştir. Bu kanunlar birincil farklılıklar (cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş, zihinsel ve fiziksel yeterlilikler ve cinsel yönelim (tercih) olarak sıralanmaktadır.) üzerine yoğunlaşmaktadır. Farklılıkları özümseyen kişilere iş olanakları sağlamak, politik anlamda eğitim sonrası üst seviyelerde, pozisyonlarda yer almalarını sağlamak başlıca hedefidir. (Gider, 2016)

Farklılık yönetiminde ayrımcılığın önlenmesi için çıkartılan yasalar sadece işletmelerin bir parçası değildir. Bu yasalar toplumdaki bireylerin farklılıklarına da saygı duyulmasını gerektirir. Geçmişten günümüze doğru yapılmış olan yasalardan bazıları aşağıdadır.

Amerika'da ırk ayrımcılığına karşı yapılan sözleşmeler ırk, renk veya etnik kökene dayalı yasağı ön görmektedir. Irk ayrımcılığı yasasına göre bireylerin ırk, renk, etnik köken gibi nedenlerle iş bulamaması, hayatın birçok bölümünde ayrımcılığa maruz kalması yasalar açısından aykırı bir durumdur. Cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili yasanın üç evresi vardır. İlki, çalışma hayatında kadın ve erkekler için eşit olarak yapılan işler için eşit ücret sağlanması. İkincisi, işgücü piyasasında fırsat eşitliğinin sağlanması. Cinsiyetin çok daha az dikkate alındığı olumlu ayrımcılık anlayışı. Üçüncü, kadın erkek eşitliğinin tüm birlikte faaliyetlerde uygulanmasıdır. Cinsiyet ayrımcılığı yasası insanları cinsiyet, hamilelik, medeni durumu gibi sebeplerden dolayı iş hayatında istihdam konusunda ve

sosyal hayatta da ayrımcılığa maruz bırakılmalarını engellemektir. Ayrıca ailevi sorumluluklarından ötürü işten çıkartılmaları da yasaya aykırıdır. (Humanrights, 2018)

Avrupa’da Avrupa Topluluğu sözleşmesinin 13.’ncü maddesi ve iki yönergenin ulusal yasalar içinde yeniden tanımlanması ile birlikte tüm üye ülkeler tarafından 2006 yılı Aralık ayında tamamlanmıştır. Buna göre Madde 13; “ Bu Sözleşme’nin diğer hükümleri saklı kalmak koşuluyla ve Topluluğa verdiği yetkiler çerçevesinde; Komisyon'un teklifi üzerine oybirliğiyle hareket eden Konsey, Avrupa Parlamentosu’na danıştıktan sonra, cinsiyete, ırka, etnik kökene, dine ya da inanca, maluliyete, yaşa ya da cinsel eğilimlere dayalı ayrımcılıkla mücadele etmek için gerekli çalışmaları yapabilir. “ Bu doğrudan yasak olmayıp Avrupa Birliğinin ayrımcılık biçimlerine karşı gerekli önlemleri almasını sağlayan bir hükümdür. Avrupa Birliği ayrıca madde 13 dışında iki yönergeyi daha kabul etmiştir. Bunlar:

- a. İstihdam, eğitim, sosyal güvenlik, sağlık hizmetleri, mal ve hizmetlere erişim alanlarında ırk ayrımcılığını yasaklayan: Irka ya da etnik kökene bakılmaksızın eşit muameleyi uygulamak için Yönerge (Idm-diversity.com, 2007)
- b. İstihdam ve işe alımlarda, din ya da inanç, maluliyet, yaş ve cinsel eğilime bakılmaksızın eşit muamele edilmesini sağlayan çerçeveyi oluşturan Yönerge (Anon., 2000/78/EC)

Farklılıkların yönetimi konusunda Türkiye’de yapılmış olan kanunlar Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda yer almaktadır. Yasaya göre kişileri farklılıklarına göre ayrımcılığa tutulması yasaklanmıştır. Başlıca maddeler altta gösterilmiştir. (TBMM-Anayasa, 09/04/2018)

**Tablo 2.3: Farklılıkların yönetimi T.C. anayasada geçen maddeler**

Anayasa madde numarası	Anayasa madde açıklaması
Madde 10	Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz. Çocuklar, yaşlılar, özürllüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik

	ilkesine aykırı sayılmaz. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz.
Madde 16	Temel hak ve hürriyetler, yabancılar için, milletlerarası hukuka uygun olarak kanunla sınırlanabilir.
Madde 24	Herkes, vicdan, dinî inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir. 14 üncü madde hükümlerine aykırı olmamak şartıyla ibadet, dinî âyin ve törenler serbesttir. Kimse, ibadete, dinî âyin ve törenlere katılmaya, dinî inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dinî inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.
Madde 25	Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.
Madde 50	Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar. Dinlenmek, çalışanların hakkıdır. Ücretli hafta ve bayram tatili ile ücretli yıllık izin hakları ve şartları kanunla düzenlenir.

*Kaynak: (TBMM-Anayasa, 09/04/2018)*

Farklılıklarla alakalı Anayasa dışında 10 Haziran 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı iş kanunu ile işçi işveren ilişkilerinde cinsiyet dâhil olmak üzere temel insan hakları bağlamında ayırım yapılmayacağı net olarak ifade edilmiştir. Bu maddeler aşağıdaki gibidir: (İş Kanunu, 2003)

- i. “MADDE 5. - İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz. İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığı işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31 inci maddesi hükümleri saklıdır. 20’nci madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle

yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur.”

- ii. “MADDE 30. - İşverenler elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın Ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürlü ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun ek 1 inci maddesinin (B) fıkrası uyarınca istihdamı zorunlu olan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranı yüzde altıdır. Ancak özürlüler için belirlenecek oran, toplam oranın yarısından az olamaz. Aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır. İşyerinin işçisi iken sakatlanan, eski hükümlü ya da terör mağduru olanlara öncelik tanınır. Kanunlar dışında 1980 yılında TC. Başbakanlık Kadının Statü ve Sorunları Genel Müdürlüğü kurulmuş olup amacı kadınların çalışma hayatına, siyasete girmeleri konusunda teşvik etmek ve kadınlara yapılan her türlü ayrımcılığın önlenmesidir.”

### 2.1.8 Türkiye’de Farklılıklar Yönetimi

Ülkemizde farklılıkların yönetimine olan ilgili 2000’lerden hemen önce başlamıştır. Birleşmiş Milletler (BM) tarafından 1999 yılında başlatılan Küresel İlkeler Sözleşmesi (KİS), evrensel çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek amacıyla şirketler, firmalar, işçi sendikaları ve sivil toplum örgütlerini bir araya getiren uluslararası bir inisiyatiftir. KİS; insan hakları, çalışma koşulları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele başlıklarında 10 temel ilkeyi içermektedir. Bunlar; (The Global Compact, 2007)

**Tablo 2.4: Küresel İlkeler Sözleşmesi 10 Madde**

Madde	İlkeler
Esas 1	İş dünyası uluslararası ilan edilmiş insan haklarına destek olmalı ve saygı göstermelidir.
Esas 2	İş dünyası, insan hakları ihlallerine fırsat tanımamalıdır.

Esas 3	İş dünyası çalışanların sendikalaşma özgürlüğünü desteklemeli ve toplu müzakere hakkını etkin biçimde tanımalıdır.
Esas 4	İş dünyası, her türlü zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmasını engellemelidir.
Esas 5	İş dünyası, çocuk işçi çalıştırılmasının önüne geçmelidir.
Esas 6	İş dünyası, işe alım ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığın önüne geçmelidir.
Esas 7	İş dünyası çevre sorunlarını önleyici ve çevreyi koruyucu yaklaşımları desteklemelidir.
Esas 8	İş dünyası çevreye yönelik sorumluluğu artıracak her türlü faaliyeti ve oluşumu desteklemelidir.
Esas 9	İş dünyası çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemelidir.
Esas 10	İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir.

*Kaynak:* (Global Compact Türkiye, 2017, p. 6)

Türkiye, resmi olarak 2002 yılında, BM Kalkınma Programı (UNDP) Türkiye Ofisi'nin, Türkiye İşverenler Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) ile işbirliğiyle yaptığı bir toplantıyla KİS'i desteklemeye başlamıştır. 2007 yılında TÜSİAD tarafından KİS imzalanmış ve üye kuruluşların imzalaması teşvik edilmiştir. Başlangıçta 50 şirketle yola çıkan bu girişimi benimseyen şirketlerin sayısı bugün tüm dünyada 3 bine ulaşmış durumdadır. Şu anda Türkiye'de Kurumsal İlkeler Sözleşmesi'nin altına imza atmış 256 kuruluş olduğu bilinmektedir. Çalışma alanları İnsan hakları, kadının güçlenmesi, sürdürülebilir bankacılık ve finans, sürdürülebilir tedarik zinciridir. (The Global Compact, 2007)

Türkiye'de farklılıkların yönetimi konusunda kapsamlı insan kaynakları politikası ve uygulaması olan şirketlerin sayısı oldukça sınırlıdır. (Tozkoparan, Güler; Vatansever, Çiğdem, 2011) Ege Bölgesi'ndeki sanayicilerle yapılan araştırmaya göre, işletmelerin yüzde 73'ünün farklılık yönetimi uygulamaları başlangıç ve bir üstü düzeydedir. İşletmelerin yarıya yakını, kendi uygulamalarını en temel düzey olan "yasal gerekliliklere uyma" olarak tanımlamışlardır. Bu düzey, farklılıklara yönelik herhangi bir politikanın olmadığına, sadece tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymanın amaçlandığına işaret etmektedir. (Budak, G.; Sürgevil, O., 2008)

Türkiye'de çeşitliliklerin yönetimi büyük ölçüde yabancı sermayeli şirketlerle başlamıştır; bu onlar için bir anlamda zorunluluktur. Türkiye'de sınırlı sayıda işletmede yürütülen çeşitlilik yönetimi uygulamalarının, ana şirket politikaları doğrultusunda çok

uluslu işletmelerde, yerel işletmelere göre daha çok olduğu görülmektedir. (Tozkoparan, Güler; Vatansever, Çiğdem, 2011)

Türkiye faaliyet gösteren firmalar, sosyal sorumluluk alanında ve paralelinde SA 8000 Standartlarına (Sosyal Sorumluluk Standartları /Social Accountability Standard) gereken önemi vermeye başlamışlardır. Standardın amacı; Firmaların gerek üretimlerini gerek satışlarını ve tüm faaliyetlerini insan haklarını göz ardı etmeden, yeterli şartları sağlayacak şekilde çalışma koşullarını sağlamaktır. (Budak, Gönül; Budak, Gülay, 2004, p. 179)

## **2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

### **2.2.1 Örgüt Kültürü Tanımları**

Kurum kültürü örgütü bir arada tutan ve diğerlerinden farklı yapan özelliklerdir. Örgütlerin kendilerine has kişilikleri, kimlikleri vardır. Yani kurum kültürleri vardır. Bu kültürü paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ile alakalı alanyazına baktığımızda şirket kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür gibi kavramlar göze çarpmaktadır. Temelde bu kavramlarla anlatılmak istenen aynı olup, kapsamı bakımından görünür bir farklılık yoktur. (Göktaş, Bayram; Aslan, Gökçe; Aslantekin, Filiz; Erdem, Ramazan, 2005)

İşletme kültürüne yönelik kültürün farklı özelliklerine atıflarda bulunan bazı tanımları şu şekilde sıralayabiliriz: Rue ve Beyers (1994) “Çalışanlar için nelerin önemli olup olmayacağını belirleyen değerlerdir. Ön yargılar, ast-üst ilişkilerinin ve müşteri ilişkilerinin dâhil olduğu görünmez bir yapı”. (Paydaş ilişkileri bu noktada belirleyicidir.) Silverthorne (2004) “Örgütlerin nasıl çalıştığını anlamaya yardımcı bir yapı, üyelerin örgüte adaptasyonunu kolaylaştırır”. (Adaptasyon vasıtasıyla çalışanların örgüte bağlılığı ve sadakati artar) Wilderom, Berg ve Peter (2004) “Örgütü bir arada tutan değerlerdir ve performansla beraber, örgüte bağlılığı da geliştirir”. (Örgütsel bağlılığı arttırıcıdır) (Böyükaslan, A.; Aşikoğlu, H.R.; Özkara, B., 2017)

Görüldüğü üzere bu bir birinden farklı birçok tanımın bazı ortak noktaları vardır. Bunlar: (Berberoğlu & Baraz, 1999)

- i. Örgüt kültürü, Örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerlerdir.
- ii. Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- iii. Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- iv. Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- v. Örgüt kültürü örgütsel başarıya doğrudan etkiler.
- vi. Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir. (Eren, 2012, pp. 88-89)

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

### **2.2.2 Örgüt Kültürü Faktörleri**

Örgütün sembolik temellerini anlamımızı sağlayan kurum kültürü sadece örgütü ifade eden bir tanım değil aynı zamanda kendi içindeki bir betimlemesidir. Örgüt kültürü şu faktörlerden oluşmaktadır. (Vural, 2016)

*Değerleri ve inançlar* - Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır. Örgütsel davranış biçiminin belirlenmesinde yol göstericidir. Dolayısıyla yönetimin

sürekli gözden geçirmeye ve yeniden şekillendirmeye, biçimlendirmeye özen göstermesi gerekir. (Vural, 2016)

*Örgütün kahramanları* – Temel değer ve inançlar örgütün alt yapısını oluştururken liderler ve kahramanlar bunları sembolize ederler. Bunların bazıları müşteriye verilen değeri sembolize ederken bazıları da çalışanların motive etmenin sembolüdür. Kahramanlar örgüt değerlerini kişileştiren ve diğer çalışanlar için rol model olan kişilerdir. (Varol, 1989, p. 29)

*Törenler ve simgeler* – Tören, belirli bir kişiyi, grubu veya topluluğu alakadar eden özel bir olay olduğu için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir. Simgeler örgüt kültürünün anlaşılır ve net bir göstergesidir. Simgeler, bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir. Bu kapsamda bir örgütün törenleri ve simgeleri; . (Varol, 1989, pp. 29-30)

- i. İş yerinde giyilen elbiseler, iş ortamındaki karşılıklı selam verme ve alma şekilleri, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar,
- ii. Başarılı çalışanlar, emekliye ayrılan ve çalışma süresi dolan çalışanlar için örgüt içi yapılan törenler, verilen hediyeler ve bu aktiviteler için verilen isimler
- iii. Rozet, flama gibi şeyler,
- iv. Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi ya da yakınlığı belirtici mekânsal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb. olabilir. Törenler ve simgeler, çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonu ve bağlılığı arttırıcı etkide bulunurlar

*Hikâye ve Efsaneler* - Hikâyeler, örgütün kültürü ile ilgili önemli bilgiler verir. Örgüt içinde bu hikâyeler anlatıldıkça, hikâyelerin içinde taşıdığı mesajların ve kavramların çalışanlarca bilinmesi kolaylaşacaktır. Örgüt tarihi gibi örgütün bugünlere nasıl geldiğini çalışanların anlamasını sağlayacaktır. Öte yandan örgüt içi yürütülen çalışmaların, örgüt politikalarının iş görenlerden tarafından anlaşılmasını sağlaması açısından da önemlidir.

Joanne Martin ve çalışma arkadaşlarının yapmış olduğu bir araştırmaya göre örgütlerde şu konularda hikâyeler ortaya çıkmaktadır. Patron hikâyeleri, kovulma hikâyeleri, bir yere taşınanlarla örgütün nasıl ilgilendiğine dair hikâyeler, düşük seviyedeki çalışanların yükselip yükselmeyeceğine ilişkin hikâyeler, kriz anlarında şirketin nasıl davrandığına ilişkin hikâyeler. (Terzibaş, 2006)

*İdeoloji* - Örgüt ideolojisi, örgütün çalışmasını, işlemlerini sağlamaya yönelik vizyon, uzak görüşlülük ve idealler sistemidir. Bu sistem örgütün politikalarını belirleyen temel öğedir. Birbirleriyle içi içe geçmiş, birbirlerinin oluşmasına yardım eden iki önemli unsurdur örgüt kültürü ve ideolojisi. (Başaran, 2000)

### 2.2.3 Örgüt Kültürü İşlevleri

Örgüt kültürünün işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Yağmurlu, 1997)

- i. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde nasıl davranılması gerektiğini şekillendirip yönlendiren bir işleve sahip olup örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizması görevi görür.
- ii. Çalışanın kendisinden daha büyük bir şeye bağlanması konusunda yardımcı olur.
- iii. Örgütteki sosyal sistemin dengesini güçlendirir.
- iv. Örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır.
- v. Örgüt üyelerini bir arada tutan ortak değerler olup, sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- vi. Örgütsel sorunlarda bir çözüm yolu olabilir.
- vii. Örgüt üyelerine moral verme ve güdüleme aracıdır.
- viii. Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- ix. Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Farklılıkların yönetimi sadece demografik anlamda farklı olan çalışanları işe almaktan fazlasını ifade etmektedir. Örgütlerin birbirlerinden farklı özgeçmiş ve bakış açıları olan çalışanlarına olan samimi davranışlarını ifade etmektedir. İnsan kaynakları alanında yapılan uygulamalarda, farklılıkların çevresinde bir kültür oluşturmaya çalışılmakta ve

bu vesileyle çalışanların örgüte olan aidiyetlerinin de arttırılması sağlanmaktadır. (Vural & Liedtke, 2017)

Farklılık yönetimi işletmedeki herkes ile ilgili olan ve kapsayan bir uygulamadır. İş gücünün benzer ve farklı yönlerini görmek, aynı zamanda işletmeye değer yaratan fırsat ve kaynakları arttırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. İşletmeyi bir bütün olarak gördüğü için farklılıklardan doğal bir sinerji elde ederek benzerliklere dayalı bir yapı inşa etmeyi amaçlamaktadır. Bunu yapmasındaki en etkin araçlardan birisidir örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü çalışanlar, tedarikçiler, rakipler, müşterilerle olduğu kadar işletmenin bu gruplarla olan etkileşimini de tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre işletme içindeki herkes örgüt kültürünün gereklerine göre hareket eder. Kültür çalışanlar üzerinde bağlılık duygusu oluşturur ve örgüt kimliğinin oluşmasında önemli bir etkisi vardır. (Aksu, 2008)

#### **2.2.4 Örgüt Kültürünü Geliştirmenin Basit Yolları**

Kurum kültürünü geliştirmek için atılabilecek bazı önemli adımlar şunlardır: (Harvey, 2017)

- a. *Katkıları tanıma ve ödüllendirme:* İşletme “takım bazlı” veya “yatay” kurumsal kültürü benimsemese bile, değerli katkıların her zaman sonuçta olumlu bir etkisi olacağını unutmamak önemlidir. Tanınma yönünden zengin bir kültüre sahip şirketler, genel olarak çok daha düşük devir hızı oranlarına sahiptir. Aslında, Josh Bersin tarafından Forbes için yazılmış bir makale, tanınma yönünden zengin kültürü olan şirketlerin ilk yüzde 20'sinin ciro oranının yüzde 31 daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Çalışanlarınız, muhtemelen tanıdığınızdan daha değerlidir. Yeteneklerini tanımak ve onları işletmede tatmin etmek başarı için çok önemlidir.
- b. *Güçlü ilişkiler geliştirmek:* Günümüzde şirketler genellikle hedef müşterileri ile güçlü ilişkiler geliştirmeye odaklanmaktadır. Ancak, iç ilişkilerin de önemli olduğunu hatırlamak önemlidir. Sadece çalışanların katılımını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda devir hızını azaltmaya da yardımcı olurlar. Daha iyi

ilişkiler kurmak, çalışanlar arasındaki konuşmayı teşvik etmek için ofis alanlarının düzenlenme şeklini değiştirmek kadar basit olabilir. Alternatif olarak, kişilerin konumu ne olursa olsun söyleyebilecekleri şatafatsız, sade toplantılara zaman ayırmak anlamına gelebilir.

- c. *Tutku ve amaç iletme*: Yukarıda ana hatlarıyla anlatılan kurum kültürü türlerinin her birinin ayrı bir amacı vardır. Yatay kültürler yenilikçilik ve yaratıcılık konusunda tutkulu olsa da, geleneksel kültürler de şirket kültürleri en nihayetinde tutkuludur. Çalışanların, dünya üzerinde bir etki yapmanın bir yolu olarak iş görüp görmediklerini ve ne yaptıkları konusunda gerçekten tutkulu olup olmadıklarını kendinize sorun. Pozisyonlarına karşı derin bir bağlılık hisseden çalışanların her zaman daha çok çalışıp işlerinde ekstra kilometre harcayabilecekleri daha yüksek bir ihtimaldir. Amaç odaklı çalışanların çalışmalarını derinden anlamlı bulmak, bunu göstermek ve marka manifestosunu ve kimliğini ana hatlarıyla çalışanlara belirtip izah etmek, dayanağınıza uygun yetenekleri bulmanıza ve elde edilmesine yardımcı olacaktır.
- d. Sürekli geri bildirim istemek ve vermek: Forbes bize çalışanların yüzde 65'inin daha fazla geri bildirim istediğini söylüyor. Bugün, yıllık ortalama performans incelemesi, çalışanlarınızın iş yerinizdeki yerini anlamalarına ve takdir etmelerine yardımcı olmak için yeterli değildir. Bugünün çalışanları kendilerini geliştirmek ve ilerlemek için yeni fırsatlar istiyor ve yılda bir kez geri bildirim almak çalışanlar için yeterli gelmiyor. Düzenli geri bildirim almak ve sormak tüm iş için faydalıdır. İyi davranış ödüllendirilebilir ve bu sayede marka imajına ilişkin kılavuz ilkeleri belirlenebilir ve problemler hızla çözülebilir.
- e. *Temel değerlere sadık kalmak*: Kurumsal kültürünüz, marka kimliğiniz ve imajınız hepsi temel değerlerine kadar izlenir. Gerçek temel değerler, web sitelerindeki “hakkımızda” sayfasında yayınlanabilecek bir madde işareti listesinden çok daha fazlasıdır. Bunlar, marka manifestosuna ilham veren rehber ışık ve kuruluşun kalbini oluşturan ayrılmaz ilkelerdir. Değerler işletme için neyin önemli ve anlamlı olduğunu, amaçla uyum içinde olup, kim olduğunuz ve ne yapabileceğiniz hakkında başkalarıyla tutkuyla konuşacağınızı belirler. Kurum

kültürünüz başarılı olacaksa, sadık kalabileceğiniz samimi temel değerlerin üzerine inşa edilmesi gerekir. (Harvey, 2017)

## **2.3 FARKLILIK YÖNETİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAPSAMINDA ULUSAL VE ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR**

### **2.3.1 Ulusal Çalışmalar**

(Taşlıyan, Mustafa; Çiçeklioğlu, Hüseyin; Afşar, Alican, 2017) “Farklılıkların yönetimi ve ayrımcılık algısının üniversite öğrencilerinin akademik performansları üzerine etkileri: Bir alan araştırması” isimli makalesinde farklılıklar yönetimi algılarının, öğrencilerin akademik performansı üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinde öğrenim görmekte olan 362 öğrenciye anket uygulanmıştır. Farklılıkların yönetimi ve ayrımcılık algısı ile öğrencilerin akademik performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca akademik performansın alt boyutlarından olan duygusal zekâ, bilimsel bilgi ve üretkenlik boyutları üzerinde de etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir alt boyutu olan liderlik üzerinde ise etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

(Yeşil, Salih; Purtaş, Sibel, 2017) “Farklılıkların yönetimi, kurumsal itibar ve işletme performansı üzerine etkileri: Tekstil sektöründe bir alan araştırması” isimli çalışmada farklılık yönetimi kavramının işletme performansı ve kurumsal itibar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre farklılık yönetiminin hem işletme performansı hem de kurumsal itibarı üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bir diğer amacı da işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili ne tür yaklaşımlar sergilediklerini ortaya çıkarmaktır. Bu anlamda işletmelerin daha çok yasal çerçevede hareket ettiklerini, bu çerçevede operasyonlarına yön verdiklerini ve bu bağlamda bazı özel uygulamalar geliştirdikleri anlaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç işletmelerin büyük bir kısmında sadece yasal gerekliliklere bağlı kalmak yerine, farklılıklar konusunda iyi bir niyet ve harekete geçme kapasitesinin olduğu belirlenmiştir.

(İnce, Mehmet; Gül, Hasan; Candan, Hakan; Çakıcı, Burhan A., 2015) “Örgütlerde sınırlandırıcı ya da sürükleyici güç olarak farklılıkların yönetimi” isimli yazısında Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesinde çalışmakta olan akademik ve idari personelin çalıştıkları kurumda farklılıkların yönetimine ilişkin algıları araştırılmıştır. Ayrıca cinsiyet, yaş, kıdem gibi demografik özelliklere göre de çalışanların farklılık yönetimi ile ilgili algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Anket yönetimi kullanılmış olup 27 akademik ve 53 idari personel olmak üzere toplam 80 çalışana uygulanmıştır. Katılan akademik ve idari personelin çalıştıkları kurumda farklılıkların yönetilmesi konusunda yönetici ve çalışanların pozitif tutum ve davranışlar sergiledikleri yönünde güçlü bir algıya sahip olduklarını sonucuna ulaşılmıştır.

(Özkaya, M.O.; Özbilgin, M.; Şengül, C. M., 2015) “Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri” isimli çalışmalarında tam bütünleşme teorisi çerçevesinde üç tanesi Türk üç tanesi yabancı ortaklı altı işletmede farklılıkların yönetime ilişkin oluşturulan üç sürecin (Bahsi geçen süreçler Sorunun tanımlanması, Uygulama aşaması ve Sürdürülebilirlik aşaması) ne ölçüde gerçekleşmiş olduğunu ve işletmeler arasında bir farklılığın olup olmadığı durumu analiz edilmiştir. Çalışma altı işletmenin insan kaynakları profesyonelleri ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır. Türkiye’de farklılıkların yönetimini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada yabancı ortaklı ve Türk firmalarında belirgin farklılıklar bulunmamış. Ele alınan altı firmadan sadece ikisinde farklılıkların yönetimi konusunda ciddi çalışmalar gözlemlenmiş. Bu firmalardan biri Türk firması diğeri ise yabancı ortaklı firmadır. Bu iki firmada farklılıkların yönetimini yaygınlaştırmak için farklı yönetsel araçlardan (proje bazlı çalışmalar, temel yetkinliklere dayalı işe eleman alımı, eğitim ve kariyer planlama) yararlandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada ulaşılan ilginç bulgulardan biri de, araştırma sonuçlarının Avrupa Birliği, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya’da ele alınan farklılıklarla benzerlik göstermemesidir. Bu durum özellikle çok uluslu şirketler için kayda değer bir bulgudur. Dolayısı ile farklılıkların yönetiminde tek doğru olacağı düşünülen yaklaşımlar, özellikle uluslararası ve çok uluslu şirketler için olumlu neticeler vermeme ihtimali yüksektir.

(Akan, Merve; Kanık, İlkey, 2018) “Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne olan etkisi: İstanbul’da faaliyet gösteren hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma” yazısında temel amaç; örgüt kültüründe farklılıkların yönetiminin etkin kullanılabileceğinin incelenmesidir. İlgili çalışmada İstanbul içinde hizmet sektörünün farklı alanlarında faaliyette bulunan işletmelerdeki çalışanların farklılık yönetimi ve örgüt kültürü algısını ölçmek için 191 kişiye anket yapılmıştır. Analizler sonucunda insanların, birbirlerinde en çok farklılık olarak algıladığı özellik kişilik çıkmıştır. İnsanlar kişilikten sonra kültürü farklılık olarak algılamaktadır. İnsanlar, ekip içerisinde cinsel tercihi önemli bir farklılık olarak algılamazken, iş dışındaki yaşamlarında bu unsuru farklılık olarak algılamaktadır. Yapılan analizlere göre en çok kişilik, kültür ve eğitim unsurlarından sonra bireyler; cinsiyet, etnik köken, ülke, yaş, geldiği yöre, din, cinsel tercih ve bedensel engeli farklılık olarak algılamaktadır. Yapılan analizler sonucunda en dikkat çeken çıktı; bireylerin cinsiyetleri ve etnik kökenleri gibi belirgin özelliklerinin önemli farklılıklar olarak algılanmaması olmuştur. Bu noktada dikkate alınması gereken husus ise, Türkiye’de diğer ülkelerdeki işletmelerde olduğu gibi çok fazla değişik ırklardan çalışanlar bulunmamasıdır. Araştırma sonucunda farklılıkların yönetimine yönelik çalışmalar olumlu olarak değerlendirilmiştir. Farklılıkların yönetimi ile örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

(Yoğun, A.E.; Polat, B., 2015) “İş görenlerin çeşitlilik ve çeşitliliklerin yönetimi algısına karşılaştırmalı bir araştırma” konulu yazısında temel amaç; çalışanların çeşitlilik algısının tekstil ve maden gibi mavi yakalı çalışanların yoğun olduğu sektörlerde belirlenebilmesidir. Diyarbakır’da tekstil ve maden sektörlerinde faaliyet gösteren, iki ayrı işletmede 294 kişinin katılımıyla çalışanların çeşitliliklere ilişkin algılamaları ile çeşitliliklerin yönetimi algılamalarını inceleyen bu araştırmanın sonucunda katılımcıların “Eğitimi” en önemli çeşitlilik olarak algıladığı görülmüştür. İyi eğitilmiş olmak en önemli çeşitlilik olarak algılanırken cinsel yönelimi farklı olan kişilerle çalışmak istemedikleri bulunmuştur. "İşyerinde daha az iletişim sorunu " homojen bir grupla çalışmanın en önemli avantajı olarak bulundu. Ayrıca çalışma ortamı ile ilgili çalışanın algıları olarak bireysel çeşitlilik algısı, örgütsel çeşitlilik yönetimi algısı ve nihayet genel çeşitlilik yönetimi algısının son derece olumlu olduğu bulunmuştur.

(Gümüş, Murat; Tüz, Melek V., 2010, pp. 219-237) Çalışanların Farklılık Algı ve Tutumları: İnsan Kaynakları Profesyonellerine ve Otel Çalışanlarına Yönelik yapılan araştırmada insanların çeşitliliği temelde kültürel ve eğitimsel farklılıklar olarak gördükleri sonucuna varılmıştır. Yaş, cinsiyet, bölge, ülke, etnik köken ve din gibi diğer çeşitlilik unsurları da farklılık kaynağı olarak görülmektedir. Çalışma ortamlarında kültür, kişilik ve eğitim insanların birlikte çalışma şeklini etkileyen kritik faktörlerdir. Öte yandan, kültür ve kişiliğin yanı sıra etnik köken ve din, sosyal ortamdaki kişisel temasları belirleyen kritik faktörlerdir. Etnik köken ve din gibi sosyal bağlamdaki önemli farklılıkların işyerindeki bireyler tarafından bir kenara bırakılması dikkat çekicidir. Cinsiyet farklılığı, örgütsel ve sosyal ortamlarda ana faktör değildir. Çeşitlilik iletişim sorunlarına ve çatışmalara yol açabilir, oysa bu sorunların eksikliği homojen bir grubun temel avantajı olarak görülmektedir. Farklı gruplardan beklenen faydalar alternatif görüşler ve yaratıcılıktır.

### **2.3.2 Uluslararası Çalışmalar**

Uluslararası çalışmalar içinde (Özbilgin, 2005) Japonya'da otomobil endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler üzerine yaptığı araştırmada toplam 40 yarı yapılandırılmış sorudan (11 soru kişisel demografik sorulardan oluşmaktadır.) oluşan görüşmeden yararlanarak, küresel farklılıkların yönetimi konusunu incelemiştir. Japon firmalarında çeşitlilik yönetimi konusunun gelişimi İngilizce araştırma kaynaklarında araştırılmamış olup bu çalışmanın amacı çok uluslu otomotiv endüstrisindeki çeşitlilik yönetimini örgütsel düzeyde incelemektir. Araştırmada altı başlık altında toplanmıştır. Katılımcı ve katılımcının kuruluşu; kuruluştaki çeşitlilik ve eşitlik; kaynaştırma ve katılım; izleme; değerlendirme, işe alım ve eğitim.

(Kochan, Thomas; Bezrukova, Katerina; Ely, Robin; Jackson, Susan E., 2003) Çalışmasında farklılık yönetimi ve örgüt performansı arasındaki ilişki üzerine Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren Fortune 500 firmalarından dört büyük işletmeye nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılarak inceleme yapılmış ve ırk, cinsiyet farklılıklarının örgüt performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

(Kundu, 2003) Hindistan'da, erkek ve kadın çalışanların farklılıklara yönelik algı ve tutumları üzerine yapılmış bir çalışmadır. İlgili araştırmada, 80 işletmede 1083 kişiye yönelik anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmada ırk ve cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili olarak bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre, çalışanların genel olarak çalışanlar; etnik azınlıkların, dezavantajlı gruplardan (sosyal sınıf vb.) gelenlerin ve engellilerin üretkenlik ve rekabet açlarından yetersiz olduğuna yönelik bir algıya sahiptir.

(Joshi & Roh, 2009) 15 yıllık bir süreçte, 8,757 farklı ekibi içeren 39 araştırmanın verilerini meta analiz yoluyla incelemiştir. Araştırmacılar yazındaki araştırmaları ilişki-yönelimi ve amaç yönelimi üzerinden değerlendirerek ekip farklılıklarının işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymuşlardır. Buna göre yapılan araştırmalarda, ilişki yönelimli farklılıkların yönetiminin performansla doğrudan anlamlı bir ilişkisi olmadığı, amaç yönelimli farklılıkların yönetiminin ise işletme performansı ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

(Özbilgin, Mustafa; Syed, jawad; Torunoğlu, Dilek; Faiza, Ali, 2009) Türkiye ve Pakistan'da ki işletmelerde cinsiyet eşitliği konu edilmiştir. Araştırma kapsamında iki ülkedeki kamu kurumları ile sivil toplum örgütleri incelenmiştir. İlgili ülkelerdeki örnek olay incelemesi bağlamında on kişiyle derinlemesine görüşme yapılarak veriler elde edilmiştir. Buna göre, iki ülkede de özellikle eşit istihdam fırsatı konusunda önemli eksiklikler olduğu gözlenmiştir. Ayrıca Müslüman çoğunluğun yaşadığı bölgelerde uluslararası farklılıkların yönetiminin uygulanması o bölge şartlarına bağlı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, araştırmada farklılıkların yönetimi konusunda kültürel göreceliğin etkisi vurgulanmaktadır.

Özbilgin vd. (2010); Türkiye ve Pakistan'daki örgütlerde cinsiyet eşitliğinin bağlamı ve içeriği araştırılmıştır. Araştırma kapsamında iki ülkedeki kamu kurumları ile sivil toplum örgütleri incelenmiştir. Araştırmada ülkede örnek olay incelemesi çerçevesinde ele alınan örgütlerde ikincil veri taraması yapılmış ve iki ülkeden toplam on kişiyle derinlemesine görüşme ile veri elde edilmiştir. Buna göre, iki ülkede de özellikle eşit istihdam fırsatı konusunda önemli eksiklikler olduğu gözlenmiştir. Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise, uluslararası farklılıkların yönetimi uygulamalarının Müslüman çoğunluğun yaşadığı

toplumlarda uygulanmasının kendine özgü koşullara bağlı olmasıdır. Bu nedenle, araştırmada farklılıkların yönetimi konusunda kültürel göreceliğin etkisi vurgulanmaktadır.

### 3. VERİ VE YÖNTEM

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın temel amacı; örgütlerde çalışanların farklılık algılarını tanımlamak, örgüt kültürü ile farklılık iklimi ilişkisini açıklamaktır. Araştırmada cevap aranan temel sorular aşağıya çıkartılmıştır.

- i. Örgütlerde çalışanlar hangi unsurları farklılık olarak görürler?
- ii. Çalışanlar iş yaşamında ve sosyal yaşamlarında hangi farklılık unsurlarına önem verirler?
- iii. Farklı ve homojen grupların avantaj ve dezavantajları nelerdir?
- iv. Farklılık iklimi algılaması ne düzeydedir?
- v. Örgüt kültürü farklılık iklimi ilişkisi var mıdır? Örgüt kültürü farklılık algısını ne düzeyde etkilemektedir?

#### 3.2 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- i. Araştırma modelinde belirtilen örgüt kültürü boyutları ile farklılık yönetimi düzeylerinin tanımlanmasında yalnızca yarı yapılandırılmış sorular ve anket tekniğinden yararlanılmıştır.
- ii. Örgüt kültürünü tanımlayan örgütsel yapı boyutu ve farklılık algısını tanımlayan geçerlilikleri yalnızca istatistiksel analizler yoluyla sağlanmıştır.
- iii. Saha araştırması yalnızca beyaz eşya sektörüyle sınırlıdır.
- iv. Saha araştırma yalnızca bir firma ile sınırlıdır.
- v. Saha araştırması, araştırmaya gönüllü olarak katılan 141 kişi ve onların anketlere katılım ve algılama düzeyleri ile sınırlıdır.

- vi. Örneklem büyüklüğü sonuçlarının evrene genellemesini sağlayacak yeterliliği sınırlıdır

### **3.3 EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini Türkiye’de beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir firmanın Türkiye servis teşkilatı oluşturmakta olup 698 çalışanı mevcuttur. Araştırma evrenini temsil eden örneklem büyüklüğünü tespit etmek için (Gürbüz & Şahin, 2015) tarafından oluşturulan örneklem büyüklükleri tablosu kullanılmıştır. Araştırma evreninin üst sınırı bin kişi olduğundan, bu evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü yüzde 95 güvenilirlik düzeyi için 278, yüzde 99 güvenilirlik düzeyi için 400 kişi olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla ilgili firmanın Türkiye servis teşkilatı çalışanı olan 698 kişiden 477 kişiye kolayda örneklem yönetimiyle anketler gönderilmiştir. 156 kişi tarafından geri dönüş olmuştur. 141 kişi analize dâhil edilmiştir. Geri dönüş oranının düşük olmasının sebebi saha çalışanı olması nedeniyle mobil olmalarından kaynaklanmıştır.

### **3.4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE METODOLOJİSİ**

Bu bölümde, araştırma örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yol, kullanılan ölçekler ile verilerin analiz yöntemi ile ilgili bilgiler verilmektedir.

Araştırma amaçları bakımından ele alındığında tanımlayıcı ve açıklayıcı araştırma tasarımıyla yapılandırılmıştır. Araştırmada tarama araştırma desenlerinden genel tarama ve ilişkisel tarama desenleri kullanılmıştır. Genel tarama kapsamında; “farklılık” değişkenine odaklanılarak, çalışanların farklılığı nasıl algıladıkları, çalışma ve sosyal hayatlarında farklılık unsuru olarak gördükleri temalarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. İlişkisel tarama deseni kapsamında; farklılık değişkeninin kültür değişkeni olan örgütsel yapı değişkeni ile ilişkisi, ayrıca iki değişken arasında nedensellik ilişkisi olup olamayacağı araştırılmıştır.

Kapsadığı süre bakımından kesitsel araştırma, analiz düzeyi bakımından mikro düzey olup veriler anket yoluyla bireylerden toplanmıştır. Anket Formu dört bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde*, katılımcılara yöneltilecek olan demografik sorular yer almaktadır. Katılımcıların profiline ilişkin 9 soru sorulmuştur. *İkinci bölümde*, her biri kültür, cinsiyet, ülke, etnik köken, yaş, eğitim, din, ülke, bölge gibi aynı kavramlarla ilgili sorular içeren üç alt başlık yer almıştır. Hepsini ve diğer (açık cevap) olası cevaplar olarak dâhil edilmiştir. Bunun nedeni, katılımcıların çeşitliliği farklı bağlamlarda nasıl algıladıkları hakkında veri elde etmektir. Çalışanların hangi unsurları farklılık olarak gördükleri 3, ekip çalışmalarında ve sosyal yaşamlarında hangi farklılık elemanlarına önem verdikleri ile farklılık içeren ekiplerde, avantaj ve dezavantajları ile homojen ekiplerdeki avantaj ve dezavantajların neler olduğunu ölçmeye yönelik 3 toplamda 6 adet yarı yapılandırılmış soru sorulmuştur. Bu sorular Robert Bean ve diğerlerinin yapmış olduğu çalışmada da kullanılmıştır. (Bean, Robert; Sammartino, Andre; O'Flynn, Janine; Lau, Karen; Nicholas, Stephen, 2001) *Üçüncü bölüm*, Robert Bean ve diğerleri tarafından geliştirilen farklılık iklimi ölçeğinden uyarlanmış (Bean, Robert; Sammartino, Andre; O'Flynn, Janine; Lau, Karen; Nicholas, Stephen, 2001). Ölçeğin Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği (Aksu, 2008) tarafından yapılmıştır. Bu ölçek; birey, grup ve örgüt boyutlarında her biri beş farklılık ifadesi içeren toplam 15 sorudan oluşmaktadır. 5'li Likert ölçeğinde olup, 1 (hiç/kesinlikle katılmıyorum) den 5'e (daima/kesinlikle katılıyorum) doğru sıralanmıştır. Analiz aşamasında gösterge çizelgesi farklılığından dolayı 10 soru (7–16) farklılık algılaması 1, 5 soru (22–26) farklılık algılaması 2 olarak değerlendirilmiştir. Ölçekteki 8 – 9 ve 21.'nci sorular ters kodlanmıştır. Her iki farklılık algısında da ortalama kullanıldığından soru sayısının 5 veya 10 olması araştırmaya engel teşkil etmemiştir. *Dördüncü bölümde*, Çelik (2007) tarafından geliştirilen ve 26 sorudan oluşturulmuş olan Örgüt Kültürü Ölçeğinin Örgütsel Yapı boyutunu ölçmeye yönelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek; 5'li Likert tipi ölçeğe uygun olarak geliştirilmiş ve 5 sorudan (17–21) oluşmaktadır. Burada örgütsel yapı boyutu olarak çalışanların iş bölümü ve uzmanlıkları durumu, örgütün yetki verme konusundaki yaklaşımı, örgüt içerisindeki hiyerarşik durumu içermektedir.

**Tablo 3.1: Boyut, alt boyut, anket soruları tablosu**

Boyut	Alt Boyutlar	Sorular
Farklılık Algısı 1	Birey	7-8-9-16
	Grup	10-11
	Örgüt	12-13-14-15
Farklılık Algısı 2	Birey	22
	Grup	23-24-25
	Örgüt	26
Örgüt Kültürü Algısı	Örgütsel Yapı	17-18-19-20-21

### 3.5 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE MODELİ

İlgili yazında, çalışanların farklılıkların algısı ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olabileceği öngörülmüştür. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Yapılan farklı araştırmalarda farklılık yönetimi ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu (Akan, Merve; Kanık, İlkay, 2018) görülmüştür.

H<sub>1</sub>: Çalışanların farklılık algısı ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Araştırma modeli örgüt kültürü değişkeni boyutlarının (örgütsel yapı) farklılıkların yönetimi düzeylerine (farklılık algısı1, farklılık algısı2) etkisine yönelik bir kavramsal model oluşturulmuştur.

## 4. BULGULAR

### 4.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu bölümde ankete katılan çalışanların sayısı, cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, çalışma süreleri, iş pozisyonları, eğitim düzeyleri bilgilerine yer verilmiştir.

**Tablo 4.1: Demografik bilgiler**

Değişken	Kategori	N *	%
Cinsiyet	Kadın	49	34.8
	Erkek	92	65.2
Yaş Grubu	18 - 30	42	29.8
	31 - 40	63	44.7
	41 - 50	36	25.5
Medeni Durum	Evli	93	66.0
	Bekâr	48	34.0
Eğitim Durumu	Lise	44	31.2
	Ön Lisans (2 Yıllık)	24	17.0
	Lisans	53	37.6
	Yüksek Lisans	20	14.2
Toplam Hizmet Süresi	5 Yıl ve daha az	25	17.7
	6 - 10 Yıl	33	23.4
	11 - 15 Yıl	32	22.7
	16 - 20 Yıl	19	13.5
	21 Yıl ve Üzeri	32	22.7
Şirkette Çalışma Süresi	5 Yıl ve daha az	61	43.3
	6 - 10 Yıl	37	26.2
	11 - 15 Yıl	19	13.5
	16 - 20 Yıl	24	17.0
Pozisyon	Yöneticisi	21	14.9
	Uzman	15	10.6
	Memur	77	54.6
	Teknisyen	28	19.9
Fiziksel Engel	Hayır	141	100.0
Çalıştığımız Yer	Türkiye Organizasyonu	141	100.0
	Toplam	<b>141</b>	<b>100.0</b>
* Örneklem sayısı			

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere 141 katılımcının çoğunluğu erkek (Yüzde 65.2), eğitim düzeyi lisans ve üzeri (Yüzde 51.8) olup 30 yaş üzeri (Yüzde 70.2) olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların büyük bir kısmı evlidir (yüzde 66). İşletmede 1 –

10 yıl arası (Yüzde 43.3) , memur pozisyonunda (Yüzde 54.6) fiziksel engeli olmayan katılımcılar vardır.

## 4.2 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Çalışanların verdiği yanıtlar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Güvenilirlik; ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir sonuçlar vermesi anlamına gelmektedir (Erdoğan, 2003, pp. 243-247). Buna göre ölçeklerimiz için genel ortalamanın (3,656), güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha'nın (0,904) olduğu görülmüştür. Tablo 4.2

**Tablo 4.2: Ölçek güvenilirlik sonuçları**

Ölçek	Cronbach's Alpha	Soru Adet
Farklılık Algısı 1	0.806	10
Farklılık Algısı 2	0.673	5
Örgüt Kültürü Algısı	0.79	5
<b>Toplam</b>	<b>0.904</b>	<b>20</b>

Elde edilen veriler SPSS 21.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiş, tabloların oluşturulmasında Microsoft Excel programından da yararlanılmıştır. İlk aşamada ankete cevap veren firmanın çalışan sayısı, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medenî durum, mesleğinde ve şu anki çalışma süresi bakımından genel profilleri çıkarılmıştır. Analiz aşamasında; çalışanların örgütteki farklılıklara ve örgüt kültürüne yönelik algılamalarına ilişkin ölçekli sorulara verilen yanıtlar puanlamaya tabi tutularak, güvenilirlik analizi yapılmıştır. Kullanılan ölçeklere baktığımızda Farklılık İklimi Ölçeği iç tutarlılık katsayısı tüm test için (0,904) olarak hesaplanmıştır. Örgüt Kültürü Ölçeği Örgütsel Yapı boyutu için iç tutarlılık katsayısı (0.96) olarak hesaplanmıştır.

Farklılık algısı 1 ve farklılık algısı 2 ayrı olarak güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda farklılık algısı 1 açısından genel ortalamanın (3,494), güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha'nın (0,806) olduğu, farklılık algısı 2 açısından genel ortalamanın (3,888), güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha'nın (0,673) olduğu bulunmuştur. Örgüt kültürü algısı için genel ortalamanın (3,755), güvenilirlik katsayısı olan Cronbach

Alpha'nın (0,790) olduğu bulunmuştur. Örgüt kültürü algısı grubunun güvenilirliği diğer soru gruplarına göre daha düşük olmakla birlikte, sosyal bilimler için kabul edilir düzeydedir. Korelasyon analizini kullanmadan önce, hangi korelasyon analizin kullanılıp kullanılmayacağına karar vermek için verilerin parametrik olup olmadığına bakmak gerekir. Bu sebeple öncelikle verilerin normal dağılıma uyup uymadığı test edilmiştir:

**Tablo 4.3: Normal dağılım için tanımlayıcı istatistikler**

Tanımlayıcı İstatistikler							
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Farklılık Algısı 1	141	1.70	4.20	3.4948	.61140	-.903	.153
Farklılık Algısı 2	141	2.20	5.00	3.8879	.65088	-.276	-.231
Örgüt Kültürü Algısı	141	1.60	5.00	3.7546	.83781	-.652	-.443
Geçerli Örneklem Sayısı	141						

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere anketimizde verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak adına yaptığımız normallik testinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.96 ile +1.96 arasında olduğundan normal dağıldığı görülmüştür. (Tabachnick, B.G.; Fidell, L., 2013)

### 4.3 FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Faktör analizi birçok değişkenler arası ilişkiyi analiz etmek ve bu değişkenleri altlarında yatan ortak boyutları bağlamında açıklamak için yapılmaktadır. KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğu ile ilgilidir. (Erdoğan, 2003) Buna göre 0.918 değeri örneklem genişliği için yeterlidir.

**Tablo 4.4: KMO testi**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.918
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1494.999
	df	190
	Sig.	.000

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi bu analiz sonucunda öz değeri (eigenvalue değeri) 1'in üzerinde olan 3 bileşen olduğu saptanmıştır. 1. bileşen bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %44,41'ini açıklarken sırasıyla 2. bileşen %7,073'ünü, 3. Bileşen de

%5,647'sini açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek, ölçülmeye çalışılan özelliğin %56.861'ini açıklayabilmektedir.

**Tablo 4.5: Faktöriyel analizi sonucu**

Faktör	Eigenvalue	% of variance	Cumulative % of variance
1	8.828254	44.1412719	44.14127185
2	1.414617	7.07308667	51.21435852
3	1.129369	5.64684291	56.86120143
4	1.035426	5.17713153	62.03833296
5	0.915079	4.57539722	66.61373018
6	0.835657	4.17828475	70.79201493
7	0.696058	3.48029112	74.27230605
8	0.642211	3.21105344	77.48335949
9	0.619673	3.0983656	80.58172509
10	0.588654	2.94327219	83.52499728
11	0.571877	2.85938293	86.38438021
12	0.537441	2.68720504	89.07158525
13	0.427034	2.13517083	91.20675608
14	0.351499	1.75749345	92.96424953
15	0.304576	1.52287942	94.48712896
16	0.302781	1.51390438	96.00103334
17	0.257111	1.28555711	97.28659045
18	0.206736	1.03367771	98.32026816
19	0.180889	0.90444405	99.22471221
20	0.155058	0.77528779	100

Alt boyutlar çalışma kapsamında olmadığından değerlendirme dışı tutulmuştur.

#### **4.4 YARI YAPILANDIRILMIŞ SORULARIN ANALİZİ (FARKLILIK DEĞERLENDİRMESİ)**

Farklılık algısı ile ilgili çalışanlara sorulan ilk üç soru ile hem iş hayatında hem de özel hayatlarında farklılık unsuru olarak neleri gördükleri incelenmiştir. Sonuçları Tablo 4.4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.6: Farklılık nedenleri , (ekip içi farklılık nedenleri, özel hayatta farklılık nedenleri)**

Değerler	Farklılık nedenleri %	Ekip içi farklılık %	Özel hayatta farklılık %
Cinsiyeti	3.8%	0.0%	5.7%
Eğitimi	<b>15.0%</b>	7.7%	3.3%
Ülkesi	2.5%	2.6%	1.9%
Etnik Kökeni	3.4%	1.3%	5.3%
Kültürü	<b>15.7%</b>	<b>9.6%</b>	8.1%
Kişiliği	<b>29.8%</b>	<b>36.5%</b>	<b>33.0%</b>
Yaşı	4.7%	0.6%	4.3%
Dini	3.1%	1.3%	7.2%
Bedensel Engeli	2.5%	0.6%	1.0%
Geldiği Yöre(Coğrafik Yerleşim)	5.3%	1.3%	3.8%
Cinsel Tercih	2.8%	<b>10.3%</b>	<b>14.4%</b>
Hepsi	9.1%	1.3%	0.5%
Diğer	2.2%	<b>26.9%</b>	<b>11.5%</b>

İnsanları bir birinden farklı kılan konular için sorulan soruda (Şekil 4.1) katılımcıların yüzde 29.8'i kişiliği en önemli farklılık olarak görürken yüzde 15'i eğitimi ve yüzde 15.7'si kültürü görmüştür. Tüm değerleri farklılık olarak değerlendirilmesi yüzde 9.1 olarak gerçekleşmiştir. Literatürde farklılık boyutları içerisinde öne çıkan cinsiyet, cinsel tercih, yaş, geldiği yöre, etnik köken katılımcılar tarafından işaretlenmemiştir.

İş ortamından aynı ekip içerisinde hangi yönleri farklı olan insanlarla bir arada olunmak istenmediği ile ilgili soruda katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde; Kişilik yüzde 36.5 ile en önemli unsur olarak görülmüş olup cinsiyet yüzde 10.3 ile ikinci sebep olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültür yüzde 9.6 ile eğitim yüzde 7.7 nispeten etkili olduğu söylenebilir. Diğer seçeneği yüzde 26.9 olarak gerçekleşmiştir. Diğer seçen katılımcıların girmiş olduğu veriler incelendiğinde yüzde 38.10'u hiçbiri olarak belirtmiştir. Katılımcılardan alınan diğer geri bildirimler ise ekip çalışmasına uyum sağlamayan, bencil, ahlaki değerler, herkesle çalışabilirim, kötü niyetli biri ile aynı ekipte olmak istemem, farklıklar konusunda oldukça pozitifim. Dolayısıyla hiçbir farklılık beni diğer insanlardan uzaklaştırmaz şeklinde belirtilmiştir. Katılımcıların özel hayatlarında farklılıklara olan yaklaşımları ile ilgili sorulan açık uçlu sorularda verilen cevaplara baktığımızda kişilik yüzde 33 ve cinsel tercih yüzde 14.4 en önemli unsurlar olarak görülmektedir. Kültürü yüzde 8.1 ve dini yüzde 7.2 ile sonraki sebepleri oluşturmaktadır.

Seçeneklerde olmayıp katılımcıların diğer olarak işaretlediği cevaplar yüzde 11.5 olup girilen konulara baktığımızda yüzde 62.5 ile hiçbir ilk sırada gelmektedir. Diğer seçeneğine girilmiş diğer maddeler ise; “Genel olarak tüm insanlarla iletişime geçebilirim ama herhangi bir suçtan ceza almış ve tutuklanmış kişilerle iletişimde olmak istemem”, “Kendini beğenmiş ve ukala tavırlar sergileyen kişilere profesyonel yaklaşım, mesafe hissettirmem.”, “öncelik ekip çalışmasında. Verilen işin layığı ile sorunsuz bitmesidir.”, “Saygısız insanlar” ve “dili” şeklindedir. Katılımcılar kişiliği hem iş hem de özel hayatlarında farklılık unsuru olarak ön planda tuttıkları anlaşılmaktadır. Cinsel tercih konusu katılımcılar açısından insanları bir birbirinden farklı yapan bir unsur olarak görülmezken iş hayatında aynı ekipte olmak istemiyor ve sosyal hayatta mesafeli kalmayı tercih etmektedirler. Cinsiyet tablo 4.7’de görüleceği üzere erkek çalışanlar tarafından ekip içinde ve sosyal hayatta farklılık unsuru olarak görülmektedir. (25 adet yüzde 16.9)

**Tablo 4.7: Cinsel tercih dağılımı**

Farklılık Değişkeni			Farklılık nedenleri %	Ekip içi farklılık Ret %	Özel hayatta farklılık Ret %
			Cinsel Tercih	Cinsel Tercih	Cinsel Tercih
Cinsiyetiniz	Kadın	Adet	3	3	5
		% içinde Cinsiyetiniz	6.4%	6.3%	8.2%
	Erkek	Adet	6	13	25
		% içinde Cinsiyetiniz	6.6%	12.0%	16.9%
Toplam		Adet	9	16	30

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere kültür ve eğitimi farklılık unsuru olarak görürken, iş ortamında aynı ekip içinde olmak ve sosyal hayatında mesafeli davranmak konusunda olumlu bir tavır sergilemektedirler. Din ve Etnik köken farklılık unsuru olarak düşük bir oranda görülmektedir. Aynı ekipte çalışmak konusunda sorun yaşamazken sosyal hayatta mesafeli davranma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Katılımcılar cinsiyeti bir farklılık unsuru olarak düşük oranda seçmişlerken iş hayatında bir ekip içinde olmayı istemektedirler. İstememe oranı yüzde 0 olup hiçbir katılımcı cinsiyet ayrımcılığı yapmamıştır. Yalnız sosyal hayatlarında cinsiyet farklılığına göre insanlara mesafeli davrandıkları ortaya çıkmıştır. İş yaşamında ekip içi farklılıkların dezavantajları konusunda katılımcılar en önemli sorun olarak İletişimsizlik / Anlaşmazlık yüzde 25.5 görmektedir. Ekip ruhunun oluşmaması yüzde 21 ve çatışma yüzde 20.7 olarak diğer unsurlar olarak seçilmiştir. Diğer seçeneğine eklenmiş olan düşünceler ise; “İş uyumu

önemlidir. Ekip ruhu birleşirse hiçbir sorun olmaz”, “Ön yargı, de motivasyon, mutsuzluk, verimsizlik.” olarak belirtilmiştir.

**Tablo 4.8: Ekipte farklılığın sorunları, ekipte farklılığın avantajları, benzer kişilerle çalışmanın yararları**

Sorular / Seçenekler	Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?	Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?	Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?
İletişimsizlik / Anlaşmazlık	<b>25.5%</b>		
Sorun çözmede aksaklıklar	15.9%		
Kararsızlık	13.5%		
Ekip ruhunun oluşmaması	<b>21.0%</b>		
Çatışma	<b>20.7%</b>		
Diğer	3.3%		
Düşünce zenginliği		<b>36.8%</b>	
Esneklik kazanılması		14.9%	
Hoşgörü düzeyinin artması		17.4%	
Yaratıcılığın artması		<b>30.6%</b>	
Diğer		0.3%	
İletişim / Anlaşmanın sorunsuz olması			<b>17.5%</b>
Esneklik kazanılması			4.7%
Karar vermede kolaylık			<b>17.5%</b>
Hoşgörü düzeyinin artması			9.6%
Yaratıcılığın artması			6.8%
Sorun çözmede kolaylık			<b>15.4%</b>
Ekip ruhunun oluşması			<b>17.2%</b>
Esneklik Kazanımı			5.4%
Düşünce Zenginliği			5.2%
Diğer			0.6%

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere; Ekip içi farklılıkların avantajları olarak katılımcılar en fazla Düşünce zenginliği yüzde 36.8 ve yaratıcılığın artması yüzde 30.6 olarak görmüşlerdir. Sonra sırasıyla hoşgörü düzeyinin artması ve esneklik kazanılması gelmektedir. Diğer seçeneğine sadece bir katılımcı ”kişisel gelişimin sürekli ve mümkün olması” şeklinde görüş eklemiştir.

Aynı ekipte benzer bireylerin çalışmasının avantajları olarak katılımcılar yüzde 17.5 ile iki görüşe ağırlık vermiştir. Bunlar; İletişim / Anlaşmanın sorunsuz olması ve Karar

vermede kolaylıktır. Burada iletişimsizlik ve anlaşmazlık farklı yönleri olan insanların oluşturduğu bir ekipte sorun olarak görülürken, benzer yönleri olan insanlardan oluşan bir ekipte avantaj olarak değerlendirilmiştir. Üçüncü bir görüşte yüzde 17.2 ile Ekip ruhunun oluşmasıdır. Üstteki diğer iki maddenin oranları ile hemen hemen aynı orana sahiptir. Yalnız bu noktada katılımcılar farklı yönleri olan insanların oluşturduğu bir ekipte ekip ruhunun oluşmasını yüksek bir oranda sorun olarak görürken, benzer yönleri olan insanlardan oluşan bir ekipte avantaj olarak değerlendirmiştir. Aynı şekilde düşünce zenginliği farklı yönleri olan insanların oluşturduğu bir ekipte bir avantaj olarak görülürken benzer yönleri olan insanlardan oluşan bir ekipte avantaj olarak değerlendirilmemiştir.

#### 4.5 KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada çalışanların farklılık ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

**Tablo 4.9: Farklılık algısı 1, farklılık algısı 2 ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon matrisi**

	N	P	Farklılık Algısı 1	Farklılık Algısı 2	Örgüt Kültürü Algısı
Farklılık Algısı 1 Pearson Korelasyon	141	0.000	1		
Farklılık Algısı 2 Pearson Korelasyon	141	0.000	,715**	1	
Örgüt Kültürü Algısı Pearson Korelasyon	141	0.000	,766**	,702**	1

\*\* . Korelasyon. 01 düzeyinde anlamlıdır. (2 Kuyruk).

Örgüt kültürü algısı ile Farklılık algısı 1 ve Farklılık algısı 2 arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Sırasıyla; ( $r=0.766$ ,  $p<.01$ ) ve ( $r= 0.702$ ,  $p<.01$ ).

Ayrıca; çalışanların farklılık algıları açısından baktığımızda, Farklılık Algısı 1 ile Farklılık Algısı 2 arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır ( $r= 0.715$ ,  $p<.01$ ). Bu bulgu ölçeğin alt boyutları olan birey, grup, örgüt boyutları açısından çalışanların farklılık algılarının anlamlı, pozitif ve aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

#### 4.6 FARKLILIK ALGISI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞİŞKENLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİNİN ANALİZİ

Normal dağılım olduğu tespit edilen iki şıklı (cevaplı) sorular üzerinden t testi uygulanmış ve muhtemel farklılıkların hangi değişkenlerden kaynaklandığına bakılmıştır. “t” değerlerine bağlı olarak “p” değerleri incelenmiştir.

a. Cinsiyete göre:

Farklılık algısı ve örgüt kültürü değişkenlerinin cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığı t testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.10: Cinsiyete göre boyutlara ilişkin algılama farklılıkların karşılaştırılması**

Değişken	F	t	P
Farklılık Algısı 1	.076	-3.242	.001
Farklılık Algısı 2	1.679	-3.352	.001
Örgüt Kültürü Algısı	.467	-3.128	.002

	Cinsiyetiniz	Adet	Ortalama	Standart Sapma
Farklılık Algısı 1	Kadın	49	3.27	.58
	Erkek	92	3.61	.60
Farklılık Algısı 2	Kadın	49	3.64	.55
	Erkek	92	4.02	.67
Örgüt Kültürü Algısı	Kadın	49	3.46	.80
	Erkek	92	3.91	.82

Çalışanların farklılık ve örgüt kültürü algılarının cinsiyet değişkeni arasında fark olup olmadığı için baktığımızda her iki boyut içinde erkeklerin algısının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Sırasıyla;  $t(141) = -3.242, p < .05$ ,  $t(141) = -3.352, p < .05$ ,  $t(141) = -3.128, p < .05$ )

b. Medeni duruma göre:

Farklılık algısı ve örgüt kültürü değişkenlerinin medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığı t testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.11 Medeni duruma göre boyutlara ilişkin algılama farklılıklarının karşılaştırılması**

Değişken	F	t	P
Farklılık Algısı 1	3.218	1.742	.084
Farklılık Algısı 2	.054	1.542	.125
Örgüt Kültürü Algısı	.577	1.583	.116

Değişken	Medeni Durumunuz	Adet	Ortalama	Standart Sapma
Farklılık Algısı 1	Evli	93	3.56	.56
	Bekâr	48	3.37	.69
Farklılık Algısı 2	Evli	93	3.95	.63
	Bekâr	48	3.77	.68
Örgüt Kültürü Algısı	Evli	93	3.83	.81
	Bekâr	48	3.60	.88

Çalışanların farklılık ve örgüt kültürü algılarının medeni durum arasında fark olup olmadığı için baktığımızda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Değişkenlerin değerleri sırasıyla;  $t(141) = 1.742, p > .05$ ,  $t(141) = 1.542, p > .05$ ,  $t(141) = 1.528, p > .05$

#### **4.7 VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI (ANOVA)**

Çalışanların farklılık algılamaları ile yaş, eğitim, mesleki ve aynı şirket içindeki çalışma süreleri arasındaki farklılıkların anlamlılık düzeylerini ölçmeye yönelik olarak ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdadır:

*i. Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları*

Çalışanların farklılık ve örgütsel algıları ve yaş değişkeni arasındaki farkı analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Öncelikle varyansların homojen olup olmadığı test edilmiştir. Üç ölçeğimizde homojen çıkmıştır.  $df_2(138) = .009, p > .05$ ,  $df_2(138) = .192, p > .05$ ,  $df_2(138) = .425, p > .05$

**Tablo 4.12: Homojenlik testi sonuçları yaş**

	Levene İstatistik	df1	df2	P
Farklılık Algısı 1	4.911	2	138	.009
Farklılık Algısı 2	1.672	2	138	.192
Örgüt Kültürü Algısı	.862	2	138	.425

**Tablo 4.13: Farklılıkla ilgili algılamalar ile yaş değişkeni arasındaki ANOVA sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Farklılık Algısı 1	Gruplar Arası	.493	2	.247	.656	.520
	Grup İçi	51.841	138	.376		
	Toplam	52.334	140			
Farklılık Algısı 2	Gruplar Arası	1.670	2	.835	1.999	.139
	Grup İçi	57.640	138	.418		
	Total	59.310	140			
Örgüt Kültürü Algısı	Gruplar Arası	2.792	2	1.396	2.018	.137
	Grup İçi	95.478	138	.692		
	Toplam	98.270	140			

Yapılan tek yönlü varyans analizinde farklılık algısı 1, farklılık algısı 2 ve örgüt kültürü algısı yaşa göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $F(140)=.656$ ,  $p>.05$ ,  $F(140)=1.999$ ,  $p>.05$ ,  $F(140)=2.018$ ,  $p>.05$ ).

ii. *Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları*

Çalışanların farklılık algıları ve eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Varyansların homojen olup olmadığı test edilmiştir. Üç ölçüğümüzde homojen çıkmıştır ( $df2(137)=.065$ ,  $p>.05$ ,  $df2(137)=.670$ ,  $p>.05$ ,  $df2(137)=.101$ ,  $p>.05$ ).

**Tablo 4.14: Homojenlik testi sonuçları eğitim düzeyi**

	Levene İstatistik	df1	df2	P
Farklılık Algısı 1	2.469	3	137	.065
Farklılık Algısı 2	.519	3	137	.670
Örgüt Kültürü Algısı	2.118	3	137	.101

**Tablo 4.15: Farklılıkla ilgili algılamalar ile eğitim düzeyi değişkeni arasındaki ANOVA sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Farklılık Algısı 1	Gruplar Arası	5.906	3	1.969	5.809	.001
	Grup İçi	46.428	137	.339		
	Toplam	52.334	140			
Farklılık Algısı 2	Gruplar Arası	7.674	3	2.558	6.787	.000
	Grup İçi	51.636	137	.377		
	Total	59.310	140			
Örgüt Kültürü Algısı	Gruplar Arası	23.108	3	7.703	14.040	.000
	Grup İçi	75.162	137	.549		
	Toplam	98.270	140			

Tablo 4.15'te görüleceği üzere yapılan tek yönlü varyans analizinde eğitim düzeyine göre göre üç boyut içinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Her üç boyut içinde Sig. Değeri (p) < 0.05'tir (F(140)=5.809, p<.05, F(140)=6.787, p<.05, F(140)=14.040, p<.05). Farklılığın hangi ortalamalardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak için çoklu karşılaştırma (post hoc) testi olarak Tukey HSD testi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda; *Farklılık Algısı 1* için Lise mezunlarının Lisans ve Yüksek lisans mezunlarına göre ortalamaları farklı çıkmış olup verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık vardır. Tablo 4.16'dıda görüşlerin birbirinden farklı olduğunu söyleyebiliriz. *Farklılık Algısı 2* için Lise ve Ön Lisans (2 Yıllık) mezunlarının Lisans mezunlarına göre ortalamaları farklı çıkmış olup verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık vardır. Görüşlerin birbirinden farklı olduğunu söyleyebiliriz. *Örgüt kültürü algısına* baktığımızda Lise ve Ön Lisans (2 Yıllık) mezunlarının Lisans ve Yüksek lisans mezunlarına göre ortalamaları farklı çıkmış olup verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık vardır. Görüşlerin birbirinden farklı olduğunu söyleyebiliriz. Eğitim düzeylerine göre her bir boyut için ortalamalarına baktığımızda bu durumu doğruladığı görülmektedir. Farklılık algısı 1 için Lise mezunlarının ortalaması en yüksektir. Bu üç boyutla eğitim düzeyi arasında ortaya çıkan farklılığın hangi ortalamalardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak için çoklu karşılaştırma (post hoc) testi olarak Tukey HSD testi kullanılmıştır.

**Tablo 4.16: Eğitim düzeyi tukey HSD testi sonuçları**

Tukey HSD								
Bağımlı Değişken	(I) Eğitim durumunuz	(J) Eğitim durumunuz	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	P	95% Güven Aralığı		
						Alt sınır	Üst Sınır	
Farklılık Algısı 1	Lise	Ön Lisans (2 Yıllık)	0.04268	0.14772	0.992	-0.3415	0.4269	
		Lisans	,40536*	0.11873	0.005	0.0966	0.7142	
		Yüksek Lisans	,46545*	0.15699	0.019	0.0571	0.8738	
	Ön Lisans (2 Yıllık)	Lise	-0.04268	0.14772	0.992	-0.4269	0.3415	
		Lisans	0.36268	0.14323	0.059	0.0098	0.7352	
		Yüksek Lisans	0.42278	0.17625	0.082	0.0356	0.8812	
	Lisans	Lise	-,40536*	0.11873	0.005	-0.7142	-0.0966	
		Ön Lisans (2 Yıllık)	-0.36268	0.14323	0.059	-0.7352	-0.0098	
		Yüksek Lisans	0.06009	0.15277	0.979	-0.4574	0.3372	
	Yüksek Lisans	Lise	-,46545*	0.15699	0.019	-0.8738	-0.0571	
		Ön Lisans (2 Yıllık)	-0.42278	0.17625	0.082	-0.8812	-0.0356	
		Lisans	-0.06009	0.15277	0.979	-0.4574	0.3372	
	Farklılık Algısı 2	Lise	Ön Lisans (2 Yıllık)	-0.075	0.15579	0.963	-0.4802	0.3302
			Lisans	,45849*	0.12521	0.002	0.1328	0.7841
			Yüksek Lisans	0.37	0.16556	0.119	0.0606	0.8006
Ön Lisans (2 Yıllık)		Lise	0.075	0.15579	0.963	-0.3302	0.4802	
		Lisans	,53349*	0.15105	0.003	0.1406	0.9263	
		Yüksek Lisans	0.445	0.18587	0.083	0.0384	0.9284	
Lisans		Lise	-,45849*	0.12521	0.002	-0.7841	-0.1328	
		Ön Lisans (2 Yıllık)	-,53349*	0.15105	0.003	-0.9263	-0.1406	
		Yüksek Lisans	-0.08849	0.16111	0.947	-0.5075	0.3305	
Yüksek Lisans		Lise	-0.37	0.16556	0.119	-0.8006	0.0606	
		Ön Lisans (2 Yıllık)	-0.445	0.18587	0.083	-0.9284	0.0384	
		Lisans	0.08849	0.16111	0.947	-0.5075	0.3305	
Örgüt Kültürü Algısı		Lise	Ön Lisans (2 Yıllık)	-0.0803	0.18796	0.974	-0.5692	0.4085
			Lisans	,69485*	0.15106	0	0.302	1.0877
			Yüksek Lisans	,94636*	0.19975	0	0.4268	1.4659

	Ön Lisans (2 Yıllık)	Lise	0.0803	0.18796	0.974	-	0.5692
		Lisans	,77516*	0.18224	0	0.3012	1.2491
		Yüksek Lisans	1,02667*	0.22426	0	0.4434	1.6099
	Lisans	Lise	-,69485*	0.15106	0	-	-0.302
		Ön Lisans (2 Yıllık)	-,77516*	0.18224	0	-	-
		Yüksek Lisans	0.25151	0.19438	0.568	-0.254	0.7571
	Yüksek Lisans	Lise	-,94636*	0.19975	0	-	-
		Ön Lisans (2 Yıllık)	-	0.22426	0	-	-
		Lisans	1,02667*	0.19438	0.568	-	0.254
*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlı.							

iii. Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Mesleki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki

#### ANOVA Sonuçları

Çalışanların farklılık algıları ve mesleki çalışma süreleri düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Varyansların homojen olup olmadığı test edilmiştir. Üç ölçüğümüzde homojen çıkmıştır.  $df_2(136)=.005$ ,  $p>.05$ ,  $df_2(136)=.389$ ,  $p>.05$ ,  $df_2(136)=.358$ ,  $p>.05$

**Tablo 4.17: Homojenlik testi sonuçları mesleki çalışma süresi**

	Levene İstatistik	df1	df2	P
Farklılık Algısı 1	3.838	4	136	.005
Farklılık Algısı 2	1.041	4	136	.389
Örgüt Kültürü Algısı	1.103	4	136	.358

**Tablo 4.18: Farklılıkla ilgili algılamalar ile mesleki çalışma süresi değişkeni arasındaki ANOVA sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Farklılık Algısı 1	Gruplar Arası	4.745	4	1.186	3.390	.081
	Grup İçi	47.589	136	.350		
	Toplam	52.334	140			
Farklılık Algısı 2	Gruplar Arası	5.282	4	1.320	3.324	.092
	Grup İçi	54.028	136	.397		
	Total	59.310	140			
Örgüt Kültürü Algısı	Gruplar Arası	15.337	4	3.834	6.288	.000
	Grup İçi	82.932	136	.610		
	Toplam	98.270	140			

Yapılan tek yönlü varyans analizinde mesleki çalışma süresine göre farklılık algısı 1 ve farklılık algısı 2 açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Her iki boyut içinde Sig. Değeri (p) > 0.05'tir. Örgüt kültürü algısında Sig. Değeri (p) < 0.05 olup farklılık çıkmıştır. İşletmede 5 Yıl ve daha az süredir çalışanların 11 yıl ve üzerindeki çalışanlara göre örgüt kültürüne bakış açıları. 05 anlamlılık düzeyinde farklıdır (F(140)=3.390, p>.05, f(140)=3.324, p>.05, f(140)=6.288, p<.05). Ortaya çıkan farklılığın hangi ortalamalardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak için çoklu karşılaştırma (post hoc) testi olarak Tukey HSD testi kullanılmıştır.

**Tablo 4.19: Mesleki çalışma süresi tukey HSD testi sonuçları**

Tukey HSD									
Bağımlı Değişken	(I) Toplam Hizmet Süreniz		(J) Toplam Hizmet Süreniz		Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	P	95% Güven Aralığı	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Örgüt Kültürü Algısı	5 Yıl ve daha az		6 - 10 Yıl		-0.4097	0.20705	0.282	-	0.1627
			11 - 15 Yıl		-,85250*	0.20844	0.001	-	-
			16 - 20 Yıl		-,89263*	0.23767	0.002	-	-
			21 Yıl ve Üzeri		-,81500*	0.20844	0.001	-	-
	6 - 10 Yıl		5 Yıl ve daha az		0.4097	0.20705	0.282	-	0.9821
			11 - 15 Yıl		-0.4428	0.19374	0.156	-	0.0928
			16 - 20 Yıl		-0.48293	0.22488	0.206	-	0.1388
			21 Yıl ve Üzeri		-0.4053	0.19374	0.23	-	0.1303
	11 - 15 Yıl		5 Yıl ve daha az		,85250*	0.20844	0.001	0.2762	1.4288
			6 - 10 Yıl		0.4428	0.19374	0.156	-	0.9784
			16 - 20 Yıl		-0.04013	0.22616	1	-	0.5852
			21 Yıl ve Üzeri		0.0375	0.19522	1	-	0.5772
	16 - 20 Yıl		5 Yıl ve daha az		,89263*	0.23767	0.002	0.2355	1.5497
			6 - 10 Yıl		0.48293	0.22488	0.206	-	1.1047
			11 - 15 Yıl		0.04013	0.22616	1	-	0.6654
			21 Yıl ve Üzeri		0.07763	0.22616	0.997	-	0.7029
	21 Yıl ve Üzeri		5 Yıl ve daha az		,81500*	0.20844	0.001	0.2387	1.3913
			6 - 10 Yıl		0.4053	0.19374	0.23	-	0.9409
			11 - 15 Yıl		-0.0375	0.19522	1	-	0.5022
			16 - 20 Yıl		-0.07763	0.22616	0.997	-	0.5477

iv. Farklılıkla İlgili Algılamalar İle İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları

Çalışanların farklılık algıları ve işletme içindeki çalışma süreleri düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Varyansların homojen olup olmadığı test edilmiştir. Üç ölçüğümüzde homojen çıkmıştır.  $df_2(137)=.176$ ,  $p>.05$ ,  $df_2(137)=.445$ ,  $p>.05$ ,  $df_2(137)=.550$ ,  $p>.05$

**Tablo 4.20: Homojenlik Testi Sonuçları İşletmede Çalışma Süresi**

	Levene İstatistik	df1	df2	P
Farklılık Algısı 1	1.671	3	137	.176
Farklılık Algısı 2	.896	3	137	.445
Örgüt Kültürü Algısı	.706	3	137	.550

**Tablo 4.21: Farklılıkla ilgili algılamalar ile işletmedeki çalışma süresi değişkeni arasındaki ANOVA sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Farklılık Algısı 1	Gruplar Arası	.131	3	.044	.114	.952
	Grup İçi	52.203	137	.381		
	Toplam	52.334	140			
Farklılık Algısı 2	Gruplar Arası	.173	3	.058	.134	.940
	Grup İçi	59.137	137	.432		
	Total	59.310	140			
Örgüt Kültürü Algısı	Gruplar Arası	.819	3	.273	.384	.765
	Grup İçi	97.451	137	.711		
	Toplam	98.270	140			

Yapılan tek yönlü varyans analizinde işletme içi çalışma sürelerine göre farklılık algısı 1, farklılık algısı 2 ve örgüt kültürü algısı açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır ( $F(140)=.114$ ,  $p>.05$ ,  $f(140)=.134$ ,  $p>.05$ ,  $f(140)=.384$ ,  $p>.05$ ).

v. Farklılıkla İlgili Algılamalar İle Çalışanların İşletme İçi Pozisyonları Arasındaki ANOVA Sonuçları

Çalışanların farklılık algıları ve işletme içindeki pozisyonları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Varyansların homojen olup olmadığı test edilmiştir. Üç

ölçeğimizde homojen çıkmıştır.  $df_2(137)=.019$ ,  $p>.05$ ,  $Df_2(137)=.290$ ,  $p>.05$ ,  $Df_2(137)=.182$ ,  $p>.05$

**Tablo 4.22: Homojenlik testi sonuçları pozisyon**

	Levene İstatistik	df1	df2	P
Farklılık Algısı 1	3.433	3	137	.019
Farklılık Algısı 2	1.261	3	137	.290
Örgüt Kültürü Algısı	1.647	3	137	.182

**Tablo 4.23: Farklılıkla ilgili algılamalar ile çalışanların işletme içi pozisyonları arasındaki ANOVA sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Farklılık Algısı 1	Gruplar Arası	3.541	3	1.180	3.314	.052
	Grup İçi	48.793	137	.356		
	Toplam	52.334	140			
Farklılık Algısı 2	Gruplar Arası	6.001	3	2.000	5.141	.002
	Grup İçi	53.308	137	.389		
	Total	59.310	140			
Örgüt Kültürü Algısı	Gruplar Arası	12.363	3	4.121	6.572	.000
	Grup İçi	85.907	137	.627		
	Toplam	98.270	140			

Yapılan tek yönlü varyans analizinde pozisyona göre farklılık algısı 1 için anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Sig. Değeri ( $p$ )  $> 0.05$ 'tir. Farklılık algısı 2 ve örgüt kültürü algısı açısından ise Sig. Değeri ( $p$ )  $< 0.05$ 'tir. Pozisyonlara göre örgüt kültürü algısı ve farklılık algısı 2 açısından anlamlı bir farklılık vardır.  $F(140)=3.314$ ,  $p>.05$ ,  $f(140)=5.141$ ,  $p>.05$ ,  $f(140)=6.572$ ,  $p>.05$ . Ortaya çıkan farklılığın hangi ortalamalardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak için çoklu karşılaştırma (post hoc) testi olarak Tukey HSD testi kullanılmıştır.

**Tablo 4.24: Şirket içi pozisyona göre tukey HSD testi sonuçları**

Tukey HSD									
Bağımlı Değişken	(I) Şirketteki Pozisyonunuz		(J) Şirketteki Pozisyonunuz		Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	P	95% Güven Aralığı	
								Alt Sınır	Üst Sınır
Farklılık Algısı 2	Yöneticisi		Uzman		0.02857	0.21088	0.999	-0.5199	0.577
			Memur		0.14978	0.15357	0.764	-0.2496	0.5492
			Teknisyen		-0.39048	0.18007	0.137	-0.8588	0.0779
	Uzman		Yöneticisi		-0.02857	0.21088	0.999	-0.577	0.5199

			Memur	0.12121	0.17605	0.901	-0.3367	0.5791
			Teknisyen	-0.41905	0.19959	0.158	-0.9382	0.1001
		Memur	Yöneticisi	-0.14978	0.15357	0.764	-0.5492	0.2496
			Uzman	-0.12121	0.17605	0.901	-0.5791	0.3367
			Teknisyen	-,54026*	0.13766	0.001	-0.8983	-0.1822
		Teknisyen	Yöneticisi	0.39048	0.18007	0.137	-0.0779	0.8588
			Uzman	0.41905	0.19959	0.158	-0.1001	0.9382
			Memur	,54026*	0.13766	0.001	0.1822	0.8983
Örgüt Kültürü Algısı	Yöneticisi		Uzman	-0.4019	0.2677	0.44	-1.0982	0.2943
			Memur	-0.18268	0.19494	0.785	-0.6897	0.3243
			Teknisyen	-,87619*	0.22859	0.001	-1.4707	-0.2817
	Uzman		Yöneticisi	0.4019	0.2677	0.44	-0.2943	1.0982
			Memur	0.21922	0.22349	0.761	-0.362	0.8005
			Teknisyen	-0.47429	0.25337	0.245	-1.1333	0.1847
	Memur		Yöneticisi	0.18268	0.19494	0.785	-0.3243	0.6897
			Uzman	-0.21922	0.22349	0.761	-0.8005	0.362
			Teknisyen	-,69351*	0.17475	0.001	-1.148	-0.239
	Teknisyen		Yöneticisi	,87619*	0.22859	0.001	0.2817	1.4707
			Uzman	0.47429	0.25337	0.245	-0.1847	1.1333
			Memur	,69351*	0.17475	0.001	0.239	1.148
*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlı.								

Farklılık algısı 2 ve Örgüt kültürü algısı için sorulan sorularda Memur ve Teknisyenler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Örgüt kültürü algısı açısından bakıldığında sorulan sorulara Teknisyenler ile Yönetici ve Memurların vermiş olduğu cevaplar arasında da anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.

#### 4.8 Kİ-KARE ANALİZİ SONUÇLARI

Bu analizde iki veya daha fazla kategoriye sahip iki değişkenin arasındaki ilişkinin durumu incelenmiştir. Bir nominal değişkenin diğer bir başka nominal değişken ile olan ilişkisinin anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. (Erdoğan, 2003) Araştırmamda 3 ölçekle alakalı (Farklılık Algısı 1, Farklılık Algısı 2 ve Örgüt Kültürü Algısı) sorulan 20 adet sorudan dört adedinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, şirket içi pozisyonu gibi değişkenlerle arasındaki ilişkileri araştırılmıştır.

*Soru 7* “Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum” ile katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve şirket içi pozisyon değişkenleri ile arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan ki kare testinde  $P > 0.05$  olup istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki yoktur. (Cinsiyet:  $X^2(4)=4,010$ ;  $P>.05$ , Pozisyon:  $X^2(12)=13,796$ ;  $P>.05$ , Eğitim:  $X^2(12)=15,480$ ;  $P>.05$ , Yaş:  $X^2(12)=11,716$ ;  $P>.05$ )

**Tablo 4.25: Soru 7 için cinsiyet değişkeni Ki-Kare test sonuçları**

Cinsiyete göre	Değer	df	P (2 kuyruk)
Pearson Ki-Kare	4,010 <sup>a</sup>	4	0.405
Olasılık Oranı	5.22	4	0.265
Doğrusal-Doğrusal İlişki	0.008	1	0.928
Geçerli durumların adedi (N)	140		

a. 4 hücre (% 40,0) 5'ten daha az saymayı beklemektedir. Beklenen minimum sayı, 35'tir.

PozisyonaGöre	Değer	df	P (2 Kuyruk)
Pearson Ki-Kare	13,796 <sup>a</sup>	12	0.314
Olasılık Oranı	16.527	12	0.168
Doğrusal-Doğrusal İlişki	2.622	1	0.105
Geçerli durumların adedi (N)	140		

a. 11 hücrede (% 55,0) 5'ten daha az sayı bekleniyor. Beklenen minimum sayı 11.

Eğitime Göre	Değer	df	P (2 kuyruk)
Pearson Ki-Kare	15,480 <sup>a</sup>	12	0.216
Olasılık Oranı	19.25	12	0.083
Doğrusal-Doğrusal İlişki	1.404	1	0.236
Geçerli durumların adedi (N)	140		

a. 10 hücre (% 50,0) 5'ten daha az saymayı beklemektedir.

Yaşa Göre	Değer	df	P (2- kuyruk)
Pearson Ki-Kare	11,716 <sup>a</sup>	12	0.469
Olasılık Oranı	12.707	12	0.391
Doğrusal-Doğrusal İlişki	5.582	1	0.018
Geçerli durumların adedi (N)	140		

a. 12 hücre (% 60,0) 5'ten daha az saymayı beklemektedir. Beklenen minimum sayı, 03'tür.

*Soru 8* “İşyerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum.” ile katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve şirket içi pozisyon değişkenleri ile arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan ki kare testinde cinsiyet için istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. ( $X^2(4)=9.988,010$ ;  $P<.05$ )

**Tablo 4.26: Soru 8 için cinsiyet değişkeni Ki-Kare test sonuçları**

	Değer	df	P. (2 Kuyruk)
Pearson Ki-Kare	9,988 <sup>a</sup>	4	.041
Olasılık Oranı	9.730	4	.045
Doğrusal-Doğrusal İlişki	5.027	1	.025
Geçerli durumların adedi (N)	141		

a. 5 hücrenin (% 50,0) 5'ten daha az olmasını bekledik. Beklenen minimum sayı, 70'tir.

Cinsiyet		Hiç	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima	Total	X <sup>2</sup>	S.D.	P
Kadın	Gözlenen Sıklık	25	16	6	1	1	49	9.988	4	0.041
	Beklenen Sıklık	33	9.7	4.9	0.7	0.7	49			
Erkek	Gözlenen Sıklık	70	12	8	1	1	92			
	Beklenen Sıklık	62	18.3	9.1	1.3	1.3	92			

Toplam	Gözlenen Sıklık	95	28	14	2	2	141			
	Beklenen Sıklık	95	28	14	2	2	141			

Cinsiyete göre bakıldığında farklılıklarla alakalı işyerinde hoş olmayan şakalar duyanlar içinde kadınların oranı erkeklerden fazladır. Nadiren, bazen, genellikle ve daima şıklarını işaretleyenlerin oranı kadınlarda yüzde 49 (24 Kişi) iken erkeklerde yüzde 23,9 (22 Kişi) olarak kalmıştır. Nadiren ve bazen şıklarının işaretlenmesiyle ilgili gerçekleşen adetler ile beklenen sıklık arasındaki fark en çok kadınlarda görülmüştür. Beklenen değerden fazlası gerçekleşmiştir.

*Soru 9* “Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.” İle katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve şirket içi pozisyon değişkenleri ile arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan ki kare testinde cinsiyet için istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. ( $X^2(4)=9,497$ ;  $P=.05$ )

**Tablo 4.27: Soru 9 için cinsiyet değişkeni Ki-Kare test sonuçları**

	Değer	df	P (2 Kuyruk)
Pearson Ki-Kare	9,497 <sup>a</sup>	4	.050
Olasılık Oranı	9.786	4	.044
Doğrusal-Doğrusal İlişki	7.907	1	.005
Geçerli durumların adedi (N)	141		

a. 5 hücrenin (% 50,0) 5'ten daha az olmasını bekledik. Beklenen minimum sayı, 70'tir.

Cinsiyet		Hiç	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima	Total	X <sup>2</sup>	S.D.	P
Kadın	Gözlenen Sıklık	32	6	7	2	2	49	9.497	4	0.05
	Beklenen Sıklık	38.2	3.8	5.2	1	0.7	49			
Erkek	Gözlenen Sıklık	78	5	8	1	0	92			
	Beklenen Sıklık	71.8	7.2	9.8	2	1.3	92			
Toplam	Gözlenen Sıklık	110	11	15	3	2	141			
	Beklenen Sıklık	110	11	15	3	2	141			

Bu soruya nadiren, bazen, genellikle ve daima cevabı verenler içerisinde kadınlar yüzde 34,7 (17 kişi) erkeklerde yüzde 15,2 (14 Kişi)'dir. Kadınlar erkeklere göre işyerinde daha fazla ayrımcılık, taciz ve zorbalık görmektedir. Beklenen sıklıkta bu sonucu doğrulamaktadır. Kadınların gerçekleşen değerleri beklenen değerlerin üzerinde çıkmıştır.

*Soru 12* “Yöneticilerim, farklılık (Yaş, ekonomik statü, eğitim, cinsiyet, kişilik tipi, ırk, din, dil, yaşam stili, cinsel yönelim, fiziksel engellilik, fiziksel nitelikler) ve pozisyonuna

bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.” İle katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve şirket içi pozisyon değişkenleri ile anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan ki-kare testinde cinsiyet için istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. ( $X^2(4)=14,131$ ;  $P<.05$ )

**Tablo 4.28: Soru 12 için cinsiyet değişkeni Ki-Kare test sonuçları**

	Değer	df	P (2 Kuyruk)
Pearson Ki-Kare	14,131 <sup>a</sup>	4	.007
Olasılık Oranı	14.327	4	.006
Doğrusal-Doğrusal İlişki	13.409	1	.000
Geçerli durumların adedi (N)	141		

a. 4 hücre (% 40,0) 5'ten daha az saymayı beklemektedir. Beklenen minimum sayı, 35'tir.

Cinsiyet		Hiç	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima	Total	X <sup>2</sup>	S.D.	P
Kadın	Gözlenen Sıklık	1	3	11	15	19	49	14.131	4	0.007
	Beklenen Sıklık	0.3	1.4	7.3	11.5	28.5	49			
Erkek	Gözlenen Sıklık	0	1	10	18	63	92			
	Beklenen Sıklık	0.7	2.6	13.7	21.5	53.5	92			
Toplam	Gözlenen Sıklık	1	4	21	33	82	141			
	Beklenen Sıklık	1	4	21	33	82	141			

Bu soruda kadın çalışanların yüzde 30.5'i bazen – nadiren ve hiç (15 kişi) olarak cevap vermiştir.

Erkeklerde ise bu oran yüzde 12 (11 Kişi) olarak gerçekleşmiştir. İş ortamında erkeklere kadınlara göre farklılıklarına ve pozisyonlarına göre daha saygılı davranıldığı anlaşılmaktadır. Eğitim durumu, pozisyon, yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

#### 4.9 REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırma kapsamında bağımsız değişken olan örgüt kültürü algısının, bağımlı değişkenlerimiz olan Farklılık Algısı 1 ve Farklılık Algısı 2 üzerindeki etkisinin anlamlılığını tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi belirleyerek, buna göre kestirimler çıkarmaya ve tahmin yürütmeye yardımcı olur. (Erdoğan, 2003)

Örgüt kültürünün Farklılık Algısı Üzerindeki Etkisi kapsamında;

H<sub>0</sub> = Örgüt kültürü Farklılık algısı 1'in anlamlı bir yordayıcısı değildir.

H<sub>1</sub> = Örgüt kültürü Farklılık algısı 1'in anlamlı bir yordayıcısıdır.

H<sub>2</sub> = Örgüt kültürü Farklılık algısı 2'nin anlamlı bir yordayıcısı değildir.

H<sub>3</sub> = Örgüt kültürü Farklılık algısı 2'nin anlamlı bir yordayıcısıdır. hipotezleri geliştirilmiştir.

Tablo 4.27'de görüldüğü üzere  $\beta=.766$ ;  $p<.05$  olduğundan H<sub>1</sub> Hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgüt kültürü farklılık algısının anlamlı bir yordayıcısıdır. Yine aynı tablodan örgüt kültürü farklılık algısı-1 değişkeninin yüzde 58.7'lik kısmını açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 4.29: Farklılık Algısı1 ile Örgüt Kültürü Algısı Regresyon Analizi Sonuçları**

**Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R Kare	Std. Error of the Estimate
1	.766 <sup>a</sup>	.587	.584	.39451

a. Predictors: (Constant), Örgüt\_Kültürü\_Algısı

Çoklu regresyon analizi (N=140)

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	P
Sabit	1,396	48,52		.000
Farklılık Algısı 1	.559	.40	.766	.000

Benzer şekilde farklılık algısı-2 ile Örgüt kültürü değişkenleri arasında yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 4.28'de gösterilmiştir. Bu sonuçlardan da  $\beta=.702$ ;  $p<.05$  olduğundan H<sub>3</sub> Hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgüt kültürü farklılık algısının anlamlı bir yordayıcısıdır. Yine aynı tablo örgüt kültürünün farklılık algısı-2 değişkeninin yüzde 49,3'lük kısmını açıkladığını göstermektedir.

**Tablo 4.30: Farklılık Algısı2 ile Örgüt Kültürü Algısı Regresyon Analizi Sonuçları**

**Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R Kare	Std. Error of the Estimate
1	.702 <sup>a</sup>	.493	.489	.46512

a. Predictors: (Constant), Örgüt\_Kültürü\_Algısı

Çoklu regresyon analizi (N=140)

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	P
Sabit	1,840	67,85		.000
Farklılık Algısı 2	.545	.47	.702	.000

Regresyon denklemi;  $\gamma = \beta + Bx$  yani;

$\gamma = 1.396 + 0.559x$ ;  $\gamma = 1.840 + 0.545x$  'dir.

Örgüt kültürünün Farklılık algısı-1 ve 2'yi yordama denklemi aşağıya çıkarılmıştır.

Farklılık Algısı – 1 = 1.396 + 0.559 Örgüt Kültürü

Farklılık Algısı – 2 = 1.840 + 0.545 Örgüt Kültürü

Analizler neticesinde; demografik değişkenlerin farklılık algısı ile ilişkili olduğu, yine örgüt kültürünün farklılık algısı ile ilişkili olduğu ve yüzde 58.7 ve yüzde 49.3 yordayıcısı olduğu temel bulgulardır. Analizler neticesinde elde edilen bulgulara ait özel gösterim Tablo-4.29'dadır.

**Tablo 4.31: Özet Bulgular Tablosu**

Bulgular		
Bir insanı diğer insandan farklı yapan özellikler nelerdir?	Çoklu soru analizi	Kişiliği (Yüzde 29.8) Eğitimi (Yüzde 25) Kültürü (yüzde 15.7)
Ekip içi hangi yönleri farklı kişilerle bir arada olmak istemezsiniz	Çoklu soru analizi	Kişiliği (Yüzde 36.5) Diğer (Yüzde 26.9) Cinsel Tercih (yüzde 10.3)
Özel hayatta hangi yönleri farklı kişilerle bir arada olmak istemezsiniz	Çoklu soru analizi	Kişiliği (Yüzde 33) Cinsel Tercih (yüzde 14.4) Diğer (Yüzde 11.5)
Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?	Çoklu soru analizi	İletişimsizlik / Anlaşmazlık (Yüzde 25.5) Ekip ruhunun oluşmaması (Yüzde 21) Çatışma (Yüzde 20.7)
Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?	Çoklu soru analizi	Düşünce zenginliği (Yüzde 36.8) Yaratıcılığın artması (Yüzde 30.6) Hoşgörü düzeyinin artması (Yüzde 17.4)
Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?	Çoklu soru analizi	İletişim / Anlaşmanın sorunsuz olması (Yüzde 17.5) Karar vermede kolaylık (Yüzde 17.5) Ekip ruhunun oluşması (Yüzde 17.2) Sorun çözmeye kolaylık (Yüzde 15.4)
Farklılık Algısı 1	Korelasyon analizi	Örgüt kültürü algısı ile Farklılık algısı 1 arasında pozitif ( $r=0.766$ , $p<.01$ ) ve güçlü bir ilişki vardır.

Farklılık Algısı 2		Örgüt kültürü algısı ile Farklılık algısı 2 arasında pozitif ( $r=0.702$ , $p<.01$ ) ve güçlü bir ilişki vardır.
Örgüt Kültürü Algısı		Farklılık algısı 1 ile Farklılık algısı 2 arasında pozitif ( $r=0.715$ , $p<.01$ ) ve güçlü bir ilişki vardır.
Farklılık Algısı 1	Cinsiyete göre t testi	Erkeklerin algısı kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. $T(141) = -3.242$ , $p<.05$ , $t(141) = -3.352$ , $p<.05$ , $t(141) = -3.128$ , $p<.05$
Farklılık Algısı 2	Medeni duruma göre t testi	Anlamli bir farklılık görülmemiştir.
Örgüt Kültürü Algısı		
Farklılık Algısı 1	Yaşa göre ANOVA	Farklılık algısı 1, farklılık algısı 2 ve örgüt kültürü algısı yaşa göre anlamli bir fark olmadığı görülmüştür. $F(140)=.656$ , $p>.05$ , $f(140)=1.999$ , $p>.05$ , $f(140)=2.018$ , $p>.05$
Farklılık Algısı 2	Eğitime göre ANOVA	Farklılık Algısı 1 için Lise mezunlarının Lisans ve Yüksek lisans mezunlarına göre ortalamaları farklı çıkmış olup verdikleri cevaplar bağlamında anlamli bir farklılık vardır. Farklılık Algısı 2 için Lise ve Ön Lisans (2 Yıllık) mezunlarının Lisans mezunlarına göre ortalamaları farklı çıkmış olup verdikleri cevaplar bağlamında anlamli bir farklılık vardır. Örgüt kültürü algısına baktığımızda Lise ve Ön Lisans (2 Yıllık) mezunlarının Lisans ve Yüksek lisans mezunlarına göre ortalamaları farklı çıkmış olup verdikleri cevaplar bağlamında anlamli bir farklılık vardır
Örgüt Kültürü Algısı		
Farklılık Algısı 1	Mesleki çalışma süresi ANOVA	Farklılık algısı 1 ve farklılık algısı 2 açısından anlamli bir farklılık çıkmamış olup örgüt kültürü algısında farklılık görülmüştür. İşletmede 5 Yıl ve daha az süredir çalışanların 11 yıl ve üzerindeki çalışanlara göre örgüt kültürüne bakış açıları. 05 anlamlilik düzeyinde farklıdır.
Farklılık Algısı 2	İşletmedeki çalışma süresi ANOVA	Anlamli bir farklılık görülmemiştir.
Örgüt Kültürü Algısı		
Farklılık Algısı 1	Pozisyon ANOVA	Farklılık algısı 1 için anlamli bir farklılık çıkmamıştır. Pozisyonlara göre örgüt kültürü algısı ve farklılık algısı 2 açısından anlamli bir farklılık vardır. Farklılık algısı 2 ve Örgüt kültürü algısı için sorulan sorularda Memur ve Teknisyenler arasında anlamli bir farklılık vardır.
Farklılık Algısı 2	Regresyon analizi	Örgüt kültürü farklılık algısı 1 ve 2'nin anlamli bir yordayıcısı olarak görülmüştür. Farklılık algısı 1 değişkeninin yüzde 58.7'lik kısmını, farklılık algısı 2 değişkeninin de yüzde 49,3'lük kısmını açıkladığını göstermektedir.
Örgüt Kültürü Algısı		

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede, çalışanların örgüt kültürü bağlamında farklılık algıları incelenmiştir. Elde edilen bulgular bu bölümde; alan yazın ve önceki araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak tartışılmış ve çalışanların farklılık algısı kapsamında ulaşılan sonuçlar paylaşılmıştır. Ayrıca, küreselleşme ve dijitalleşmeyle oluşan yeni ekosistemde yaşamlarına devam etmek isteyen örgütler için farklılık yönetimi üzerine öneriler sunulmuştur. Araştırmanın kısıtları düşünülerek, farklılık olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla bölüm sonunda araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

Çalışanların farklılık nedenleri (İnsanları bir birinden farklı kılan konular) için cevapladığı açık uçlu soruları incelediğimizde en önemli unsurun “kişilik” olduğu görülmüştür. Bu kavramı “kültür” ve “eğitim” birbirine çok yakın oranlarla izlemektedir. “Hepsi” ( Tüm farklılık nedenleri farklılık olarak görenler) oranı %9.1 olmuştur. Cinsel tercih, etnik köken, cinsiyet, yaş vb. farklılık boyutları çok düşük oranlarda kalmıştır. İnce ve ark.nın (2015) “Örgütlerde sınırlandırıcı ya da sürükleyici güç olarak farklılıkların yönetimi” isimli çalışmasında demografik değişkenlere göre çalışanların farklılıkların yönetimi algı düzeyleri incelenmiş, benzer şekilde cinsiyete göre çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yaş ile farklılık algı düzeyi arasında sadece yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda anlamlı bir farklılık bulunurken, bu çalışmada anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Akan ve Kanık (2018) araştırma sonuçlarına benzer olarak; insanların birbirlerinde en çok farklılık olarak algıladığı özelliği “kişilik” bulmuşlardır. Söz konusu çalışmada benzer olarak en dikkat çeken sonuç; bireylerin cinsiyetleri ve etnik kökenleri gibi belirgin özelliklerinin önemli farklılıklar olarak algılanmaması olmuştur. Yoğun ve Polat’ın (2015) tekstil ve maden sektörlerinde yapmış olduğu araştırmada “Eğitim”in en önemli farklılık kavramı olduğu görülmektedir.

Çalışanların farklılık olarak gördüğü unsurların “ekip olarak” çalışmada engel olarak görüp görmediklerine yönelik sorulan açık uçlu soruda en önemli unsur “kişilik” olmuştur. Sırasıyla; “diğer”, “cinsel tercih” ve “kültür” gelmektedir. Ekip sorusunda diğer seçeneğini kullanan toplam 42 kişiden (katılımcıların %26.9’u) 25’i “hiçbiri” olarak

düşüncesini belirtmiştir. Listelenen farklılık unsurlarının hiçbirisini aynı ekipte olmak konusunda engel olarak görmemişlerdir. Diğer kişiler; ahlaki değerleri olmayan, saygısız, kişiliksiz, bencil, çıkarıcı, kötü niyetli kişilerle çalışmak istemediklerini belirtmiştir. Burada dikkat çeken nokta; katılımcıların cinsel tercihi farklılık unsuru olarak görmedikleri, ancak aynı ekip içinde çalışma durumunda kaldıklarında farklılık olarak algıladıklarıdır. Cinsel tercih “Kişilik” ve “Diğer” seçeneklerinden sonra üçüncü sırada gelmektedir. Cinsel tercih konusunda katılımcıların cinsiyetlerine göre baktığımızda erkeklerin kadınlara nazaran daha hassas olduğu anlaşılmıştır. Akan ve Kanık (2018) araştırmalarında benzer şekilde bireylerin, ekipte ve iş dışındaki hayatlarında da insanların “kişiliğinin” en belirgin fark olarak algılandığını bulmuşlardır. Bu çalışmada insanlar, ekip içerisinde cinsel tercihi önemli bir farklılık olarak algılamazken, iş dışındaki yaşamlarında bu unsuru farklılık olarak algılamaktadır. Bu çalışmada ise, hem ekip içerisinde farklılık unsuru olarak görmekte, hem de aynı şekilde sosyal yaşantılarında farklılık olarak değerlendirmektedirler. Yoğun ve Polat’ın (2015) araştırmasında da, iyi eğitilmiş olmak en önemli çeşitlilik olarak algılanırken cinsel yönelimi farklı olan kişilerle çalışmak istemedikleri bulunmuştur.

Farklılık algısı kapsamında amaçlanan bir diğer konu çalışanların sosyal hayatlarında farklılık olarak gördükleri unsurlar olmuştur. Bu konuda elde edilen bulgular, katılımcıların büyük kısmının öncelikle “kişiliği” sonrasında ise “cinsel tercihi” özel hayatlarındaki ilişkilerinde farklılık unsuru olarak görmektedir. Bu noktada yine erkeklerin kadınlara göre daha hassas davrandıkları anlaşılmaktadır. Üçüncü sırada ise “diğer” seçeneği belirtilmiş ve 19 kişi “hiçbiri” olarak düşüncesini belirtmiştir. Kalan katılımcılar “suçtan ceza almış kişiler”, “karakter sorunu olan”, “ukala”, “hoşgörüsüz”, “insanlara mesafeli davrandıkları” gibi ifadeler kullanmışlardır.

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir sorusunda katılımcılar İletişimsizlik / Anlaşmazlık olarak değerlendirmişlerdir. Ekip içinde farklı yönleri olan kişilerin olmasının avantajları olarak düşünce zenginliği ve yaratıcılığın artması görülmüştür.

Benzer kişilerle çalışmanın faydalarını ve zararların neler olabileceğini anlamak için sorulan “Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yaraları neler olabilir?” sorusunda

katılımcılar “İletişim”, “Anlaşmanın sorunsuz olması” ve “karar vermede kolaylık” seçeneklerini eşit oranda seçmişlerdir. Konuya tersten yaklaşıldığında aynı sonuca ulaşılmıştır. Katılımcılar farklı yönleri olan kişilerle aynı ekipte olduklarında iletişim ve anlaşma konusunda sorunlar yaşanacağını düşünürken kendileriyle benzer kişilerden oluşmuş bir ekipte avantaj olarak görmektedirler. Benzer bir durum da “Yaratıcılığın artması” konusunda bulunmaktadır. Katılımcılar farklılıkların olduğu bir ekipte yaratıcılığın benzer kişilerden oluşan ekiplere göre çok daha fazla olacağını düşünmektedirler. Heterojen gruplara olumlu yaklaşım aynı şekilde “esneklik” ve “düşünce zenginliği” konusunda da benzer görüş belirtmişlerdir.

Değişkenler arası ilişkinin incelenmesi kapsamında, çalışanların örgüt kültürü algıları ile farklılık algıları arasında anlamlı, pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bulgunun Akan ve Kanık (2018) çalışmasıyla da paralellik gösterdiği görülmüştür. İçinde bulunulan yapı bireylerin algılamasını etkilediği bir kez daha doğrulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları da bu bulgularla paralellik göstermektedir. Farklılık algılarındaki değişimin önemli bölümleri (%58,7 ve %49,3) örgüt yapısıyla açıklanmaktadır. Buradan, çalışan davranışları işletme politikalarıyla belirlenebileceği öngörüsüyle örgütlere bu anlamda büyük sorumluluk yüklendiğini söyleyebiliriz.

Çalışanların farklılık algılamaları ile yaş, medeni durum, çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, pozisyonlarına ve cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Teknisyenlerin memurlardan yüksek olması yine işletme ve yönetim farklılığının davranış üzerinde etkisine işaret ettiğini göstermektedir. Cinsiyet anlamındaki farklılık iş ortamlarında erkek egemen kural ve yaklaşımların uygulandığına işaret etmektedir. Kadınların gerek eşitlik ve fırsat konularında hislerinin daha olumsuz olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim “İşyerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum.” ifadesinde katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve şirket içi pozisyon değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analizde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Aynı şekilde cinsiyet farkını ortaya koyan bir başka bulgu ayrımcılık, taciz ve zorbalık konusundadır. “Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.” ve “Yöneticilerim, farklılık (Yaş, ekonomik statü, eğitim, cinsiyet, kişilik tipi, ırk, din, dil, yaşam stili, cinsel yönelim,

fiziksel engellilik, fiziksel nitelikler) ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.” İfadeleri ile katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve şirket içi pozisyon değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analizde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre kadınlar erkeklere göre işyerinde daha fazla ayrımcılık, taciz ve zorbalık görmektedir. Bu sonuç kadınların aleyhine olan bir davranış kalıbı olduğu kuvvetlendirmekte, araştırmanın da kendi içinde tutarlı bir sonuç ürettiğini göstermektedir.

Çalışanların farklılık algısı ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiye baktığımızda Lise mezunlarının Lisans ve Yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer sonuç örgüt kültürüne de yansımıştır. Bu sonuç eğitimin farklılık anlamında katkısının olmadığını hatta ters yönde etki yaptığı sonucunu verse de eğitimin beklentileri arttırdığı şeklinde de değerlendirilebilir. Kariyer ve terfi, üstlerle ilgili istenildiği zaman iletişime geçebilme, saygı ve itibar beklentilerinin de karşılanmadığı görülmektedir. Bu sonuç beklenti ile mevcut durum arasındaki farktan kaynaklandığını göstermektedir. Eğitim seviyesinin önemini vurgulayan bir başka bulgu “Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım” sorusuna verilen cevapta görülmektedir. Lisans mezunlarında ve memur pozisyonunda çalışanlarda belirgin bir sorun olduğu görülmüştür.

#### *Sonuç olarak;*

Günümüz dünyasında global ekonomide faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için farklı özelliklere sahip işgücünü bünyelerinde bulundurmaları gerekir. Birbirinden farklı özellikleri olan iş görenlerin işletme içerisinde uyum içerisinde çalışabilmesi ve farklılıkları nedeniyle oluşabilecek sorunların önlenmesi için ortak örgütsel değerlerin, farklılıklara saygı duyulan bir örgüt kültürünün ve yönetim politikalarının oluşturulması önemlidir. Böyle bir sistemin kurulması dış çevresinde örgüte rekabet üstünlüğü kazandıracaktır.

Farklılık kavramının, klasik yönetim yaklaşımlarında bastırılması gereken, problem ve sorun kaynağı olarak görülürken günümüz modern yönetim yaklaşımında katma değer

olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir sistem için üst yönetim ve liderlerin rolü büyüktür. Üst yönetimin desteğini almak kadar yöneticilerin de önemli görevleri bulunmaktadır. Yöneticilerde bulunması gereken en temel özellik farklılıklar konusunda geniş bir vizyona sahip olmaktır. Farklılıkları sadece yaş, cinsiyet, etnik köken olarak görmeyip bunların ötesinde yaşam biçimi, dini inanç, kişilik farklılıkları olarak da değerlendirebilmelidir. Bu farklılıklara hoşgörülü yaklaşması dışında çalışanların ortak bir amaca gayeye yönlendirilmesi de gerekir. Ortak bir amaç, birleştirici güç, motivasyon olmazsa işletme için dezavantaj yaratacak bir unsur haline gelecektir.

### *Literatüre Katkı*

Bu çalışma beyaz eşya sektörü çalışanlarının farklı algısı seviyelerini ortaya koyması ve farklılık algılarının çalışılan örgüt kültürü bağlamında açıklamasıyla ulusal yazına katkı sağladığı değerlendirilmiştir.

### *Öneriler*

#### *Örgütler için Öneriler:*

Farklılıkların etkin bir biçimde yönetiminde işletmede ortak değerlerin olması önemli olup bunu örgüt kültürü olarak düşünebiliriz. Dolayısıyla farklılıkların pozitif etki yaratabilmesi için tüm örgütte ortak değerler sistemine ihtiyaç olduğundan paylaşılan ortak değerleri olmayan örgütlerin farklılıkları yönetme stratejilerinde başarılı olması beklenmemelidir. Örgütler aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri bir konu olarak farklılık yönetimi konusuna eğilebilirler.

Bu anlamda örgüt yönetimi “İşgücü genelinde çeşitlilik algılarının ve deneyimlerinin kapsamı, farklı işgücü, müşteriler, satıcılar, hissedarlar ve toplum kültürü, iş sistemleri ve uygulamalarından olumlu veya olumsuz şekilde nasıl etkilenildiği, örgüt kültürü farklılık yönetimine ne kadar açık ve elverişli olduğu, farklılık yönetimi girişiminin odak noktasının ne olması gerektiği, işgücü çeşitliliği için yasal gereksinimleri en iyi nasıl karşılayabileceği” konularında politika belirleyerek bir başlangıç yapabilirler. Yine bu

konuların izlenmesi, yönlendirilmesi ve geliştirilmesi için standart ve kriterler belirlenebilir.

Kadın çalışanların algıları bu konuda örgütlerin daha fazla gayret göstermelerini ortaya koymuştur. Farklılık yönetimiyle ilişkili olan kapsayıcılık üzerinde daha fazla politika üretmeliler. Kapsayıcılık yönetimi en sade biçimiyle toplumun uyumudur. Örgütlerin bu konuyu insan kaynakları yaklaşımı değil, gereklilik olarak görmesi gereken bir konudur. Kapsayıcılık yönetimi çalışanlarda iş yaşam dengesi ve performansa olumlu etkileri olan bir konu olarak ele alınabilir. Çalışanların problemlerini açıkça ifade edebileceği ve kaynaşabileceği memur, işçi kesimlerini kapsayıcı piknik, yemek, toplantı gibi faaliyetler icra edebilirler.

Örgüt kültürü algısı gözden geçirerek, “biz bilincini” en alt seviyeye kadar oluşturabilmek için gerekli politikalarını üretebilirler.

Farklılık algısı yönetiminde bireysel özelliklerde yöneticiler için kültürel zekâ, duygusal zekâ, bilişsel yetenek öne çıkmaktadır. Öğrenilebilen bu yeteneklerin insan kaynaklarınca işe alım süreçlerine dâhil edebilecekleri gibi eğitimlerle de destekleyebilirler.

Kuşak farklılıkları yönetimi kapsamında, çok kuşaklı işgücünden tam olarak yararlanmak için kişisel yetenekler ve çalışma stillerini öne çıkaran süreçler izlenebilir, iş ilanlarından ve özgeçmişteki “yaş” bölümünün kaldırılmasıyla başlangıç yapılabilir.

*Araştırmacılar için öneriler:*

İş yerlerinde farklı kuşakların bir arada çalışabilmesi için *her kuşağın çalışma stillerine göre kapsandığı* bir örgüt kültürünün nasıl olması gerektiği, farklılıkların nasıl yönetilmesi gerektiği incelenebilir.

Son yıllarda özellikle uluslararası yazında araştırma konusu olan lgbt+ bireylerin iş ortamına dâhil edilmeleri, şirket hedef ve performanslarına nasıl katkılar sağlayacakları, farklılıklarının iş yerinde nasıl değerlendirilebileceği üzerinde araştırmalar yapılabilir.

Ayrıca hukuk alanındaki araştırmalarda konu ele alınabilir. İř kanunda hükümlüler, engelliler gibi lgbt+ bireylerin de ele alınması, dijitalleşen örgüt ekosisteminde robotların çalışma hayatındaki konumları ve etkileri araştırılabilir.

Farklılık yönetimi ile iş yaşam dengesi, örgütsel ve bireysel performans gibi değişkenlerle ilişkisi araştırılarak görgül çalışmalar desteklenebilir.

Beyaz eşya sektörüne ilişkin, müşteri, bayi, tedarikçi ve çalışan farklılıklarını kapsayan kuramsal ve görgül araştırmalar yapılabilir.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Anthony, William P.; Kacmar, Michele; Perrew, Pamela L.,2002. *Human Resource Management A Strategic Approach. 4th edition.* USA. CENGAGE Learning.
- Barutçugil, İ., 2011. *Kültürler arası farklılıkların yönetimi.* İstanbul: Kariyer yayıncılık.
- Başaran, İ. E., 2000. *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü.* Ankara: Feryal Matbaası.
- Budak, G., 2008. *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi.* İzmir: Barış Yayınları.
- Budak, G. & Budak, G., 2004. *Halkla İlişkiler.* İzmir: Barış Yayınları.
- Dereli, B., 2008. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dinçer, Ö., 1996. *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım.
- Erdoğan, İ., 2003. *POZİTİVİST METODOLOJİ “Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum”.* Ankara: Erk Yayın.
- Eren, E., 2012. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (16. Baskı).* İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gürbüz, S. & Şahin, F., 2015. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (2.Baskı).* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gümüş, M., 2009. *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi.* Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Hubbard, E. E., 2004. *The Manager’s Pocket Guide to Diversity Management..* Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc.
- Kaplan, E. T., 1992. *İşverenin hukuki sorumluluğu.* Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Mor, B. & Michelle, E., 2005. *Managing Diversity: Toward A Globally Inclusive Workplace.* ABD: Sage Publications (CA).
- Sonnenschein, W., 1997. *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce..* New York: McGrawHill Companies..
- Stockdale, M. S. & Cao, F., 2004. *Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity..* USA: Blackwell Publishing.
- Sürgevil, O., 2010. *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi.* İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Wrench, J., 2007. *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities In The EU.* Burlington: Ashgate Publishing Ltd.
- Tabachnick, B. & Fidell, L.2013. *Using Multivariate Statistic.* Sixth Edition. United States: Pearson Education.
- Vural, Z. B. A., 2016. *Kurum Kültürü.* İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş..

## *Sürekli Yayınlar*

- Akan, M. & Kanık, İ., 2018. Farklılıkların Yönetiminin Örgüt Kültürüne Olan Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Hizmet Sektöründeki Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (17. UIK Özel Sayısı)*, 23 Temmuz, pp. 657-674.
- Aksu, N., 2008. *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama..* Bursa: Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı..
- Balay, R. & Sağlam, M., 2004. Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği.. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi Vol:5 No:8*, pp. 32-46.
- Akan, M. & Kanık, İ., 2018. Farklılıkların Yönetiminin Örgüt Kültürüne Olan Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Hizmet Sektöründeki Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (17. UIK Özel Sayısı)*, 23 Temmuz, pp. 657-674.
- Aksu, N., 2008. *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama..* Bursa: Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı..
- Balay, R. & Sağlam, M., 2004. Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği.. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi Vol:5 No:8*, pp. 32-46.
- Balser, Deborah B. Perceptions of On- The-Job Discrimination and Employees With Disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal Vol: 12*, sf. 179-197
- Begeç, S., 2004. *Farklılıkların Yönetimi Ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma.* İstanbul: Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Berberoğlu, G. & Baraz, B., 1999. Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'de örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1-2), pp. 65-84.
- Bergen, C. W. V., Soper, B. & Foster, T., 2002. Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management* 31(2), pp. 239-251.
- Böyükaslan, A., Aşıkoğlu, H. & Özkara, B., 2017. İşletme Kültürünün Finansal Performansa Etkisi:Eleştirel Bir Literatür Taraması. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences Cilt:15 Sayı:30*, pp. 353-391.
- Budak, G. & Sürgevil, O., 2008. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma.. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, pp. 65-96.
- Çelik, M., 2007. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Bir Uygulama - Doktora Tezi.* Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Esty, K. v. G. R. v. H. M. S., 1995. *Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage..* Avon, Massachusetts: Adams Media.
- Gider, H. İ., 2016. *İşletmelerin farklılık yönetimi anlayışı ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Göktaş, B., Aslan, G., Aslantekin, F. & Erdem, R., 2005. Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği. *Hacetepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3*, pp. 351-372.
- Gümüş, M. & Tüz, M. V., 2010. The diversity perception and the attitudes of employees: A study on human resource professionals and hotel workers. *Ankara University SBF Journal, 65(02)*.
- Helvacıoğlu, N., 2007. *Çok Uluslu İşletmelerde rekabet avantajı Sağlamanın bir aracı olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi.* Afyon: Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M., Gül, H., Candan, H. & Çakıcı, B. A., 2015. Örgütlerde sınırlandırıcı ya da sürükleyici güç olarak farklılıkların yönetimi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi Sayı:12, Ocak*, pp. 292-321.
- İştar, E., 2012. Gazetelerdeki İş İlanlarında Ayrımcılık. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Ocak-Şubat*.pp. 1-13.
- Joshi, A. & Roh, H., 2009. The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *The Academy of Management Journal, Haziran, 52(3)*, pp. 599-627.
- Kochan, Thomas; Bezrukova, Katerina; Ely, Robin; Jackson, Susan E., 2003. The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management, Mart, 42(1)(3)*, pp. 3-21.
- Kundu, S. C., 2003. Workforce diversity status: a study of employees reactions.. *Industrial Management and Data Systems, 103(4)*, pp. 215-226.
- Öksüz, Y. & Güven, E., 2012. Farklılıklara Saygı Ölçeği (FSÖ):Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *The Journal of Academic Social Science Studies Volume 5 Issue 5, Ekim*, pp. 457-473.
- Overmyer Day, L. E., 1995 December. The pitfalls of diversity training. 12, Cilt Vol. 49, No. 12.
- Özbilgin M. 2005. 'Global' Diversity Management: the case of automobile manufacturing companies in Japan. *Japan Institute of Labor Policy and Training, Eylül*
- Özbilgin, Mustafa; Syed, jawad; Torunoğlu, Dilek; Faiza, Ali, 2009. Rescuing gender equality from the false dichotomies of secularism versus shariah in Muslim majority countries. *Womens studies international forum, 32(2)*, pp. 67-79.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. & Karaa, E., 2006. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması.. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi. Cilt:13 Sayı:2*, p. 76-96.

- Özkaya, M., Özbilgin, M. & Şengül, C. M., 2015. Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi:Türk Ve Yabancı Ortaklı ŞirketÖrnekleri. *Researchgate*, 09 Mart.pp. 359-374.
- Sapancalı, F., 2003. *Sosyal Dışlanma*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Sürgevil, O., 2008. *Farklılık Ve İş Gücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, M. & Afşar, A., 2017. Farklılıkların Yönetimi Ayrımcılık Algısının Üniversite Öğrencilerinin Akadmeik Performansları Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 30 12, 7(2), pp. 101-124.
- İşcan, Ö. F. & Timuroğlu, M. K., 2007. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), pp. 119-135.
- Tozkoparan, G. & Vatansever, Ç., 2011. Farklılıkların Yönetimi:İnsan Kaynakları Yöneticilerinin farklılık algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:11 Sayı:21*, pp. 89-109.
- Ulusoy, E., 2007. *Örgütlerde İşgücü Çeşitliliği Ve İnsan Kaynaklarına Yönelik Ayrımcılık Uygulamaları: Ankara 'da Faaliyet Gösteren 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünalp, A., 2007. *Küresel İşletmeler Ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi. Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı.
- Varol, M., 1989. Örgüt Kültürü ve Verimlilik.. *MPM Verimlilik Dergisi*, 18(1), pp. 21-48.
- Vural, Z. B. A. & Liedtke, C., 2017. Farklılıkların yönetimi ve kurum kültürü: sistem teorisi perspektifi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi Sayı:1 Cilt:5*, pp. 1-33.
- Yağmurlu, A., 1997. Örgüt Kültürü: Tanımlar Ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(1), pp. 717-724.
- Yeşil, S. & Purtaş, S., 2017. Farklılıkların yönetimi, kurumsal itibar ve işletme performansı üzerine etkileri: Tekstil sektöründe bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:7 Sayı:2*, pp. 173-194.
- Yoğun, A. & Polat, B., 2015. İş Görenlerin Çeşitlilik Ve Çeşitliliklerin Yönetimi Algısına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi Sayı:52 Madde:21*, 361-377 Kasım-Aralık.

## ***Diğer Yayınlar***

- Altan, Ö., 1997. *Cinsiyetler Arasında Esit Davranma, Avrupa Birliğinin Sosyal Politikaları ve Türkiye Semineri*. Ankara, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası..
- Anon., 2000/78/EC. *Konsey Direktifi*. [Çevrimiçi]  
Available at: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-tr.pdf>
- Altan, Ö., 1997. *Cinsiyetler Arasında Esit Davranma, Avrupa Birliğinin Sosyal Politikaları ve Türkiye Semineri*. Ankara, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası..
- Anon., 2000/78/EC. *Konsey Direktifi*. [Çevrimiçi]  
Available at: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-tr.pdf>
- Bean, R. ve diğerleri, 2001. *Using diversity climate surveys: A Toolkit for diversity management*. [Çevrimiçi]  
Available at: [https://www.researchgate.net/publication/292148398\\_Using\\_Diversity\\_Climate\\_Surveys\\_-\\_A\\_Toolkit\\_for\\_Diversity\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/292148398_Using_Diversity_Climate_Surveys_-_A_Toolkit_for_Diversity_Management)
- Bersin, J., 2018. *Diversity and Inclusion Is A Business Strategy, Not An HR Program*. [Çevrimiçi]  
Available at: <https://joshbersin.com/2018/08/diversity-and-inclusion-is-a-business-strategy-not-an-hr-program/>  
[Erişildi: 16 Ekim 2018].
- DeloitteUniversityPress, 2017. *Deloitte 2017 Global Human Capital Trends*. [Çevrimiçi]  
Available at: <https://www.slideshare.net/HireVue/deloitte-2017-global-human-capital-trends>
- Dinwoodie, D. L., 2005. *Solving the dilemma: A leader's guide to managing diversity. Leadership in Action*. [Çevrimiçi]  
Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/lia.1107>
- Global Compact Türkiye, 2017. *Faaliyet Raporu*. [Çevrimiçi]  
Available at: [www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2018/05/GCTR-2017FaaliyetRaporu.pdf](http://www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2018/05/GCTR-2017FaaliyetRaporu.pdf)  
[Erişildi: 3 Ekim 2018].
- Harvey, S., 2017. *The value of cultivating corporate culture/*. [Çevrimiçi]  
Available at: <http://fabrikbrands.com/the-value-of-cultivating-corporate-culture/>
- Humanrights, 2018. *Özet Şikayet Rehberi*. [Çevrimiçi]  
Available at: [https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/content/pdf/languages/Concise\\_Complaint\\_Guide\\_Turkish.pdf](https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/content/pdf/languages/Concise_Complaint_Guide_Turkish.pdf)  
[Erişildi: 22 Mayıs 2018].
- Idm-diversity.com, 2007. *Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim El Kitabı*. [Çevrimiçi]  
Available at: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-tr.pdf>  
[Erişildi: 12 Ekim 2018].

*İş Kanunu* (2003).

Schwartz, M., 2016. *Look Out: Your Next Boss Might Be Much Younger Than You.*

[Çevrimiçi]

Available at: <https://www.cmo.com/features/articles/2016/5/24/your-next-boss-might-be-a-millennial.html#gs.0wuhkeg>

[Erişildi: 11 Ekim 2018].

ServiceFutures, 2017. *Kapsayıcı bir iş yeri kültürü olmadan çeşitlilik bir hiçtir..*

[Çevrimiçi]

Available at: <https://servicefutures.com/tr/kapsayici-bir-isyeri-kueltuerue-olmadan-cesitlilik-bir-hictir/>

[Erişildi: 11 Eylül 2018].

TBMM-Anayasa, 09/04/2018. *Anayasa.* [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.tbmm.gov.tr/anayasa.htm>

Terzibaş, A., 2006. *Örgüt Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Etkisi., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

The Global Compact, 2007. *After\_the\_Signature\_in\_Turkish.pdf.* [Çevrimiçi]

Available

at:

[https://www.unglobalcompact.org/docs/networks\\_around\\_world\\_doc/Network\\_material/After\\_the\\_Signature\\_in\\_Turkish.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Network_material/After_the_Signature_in_Turkish.pdf)

[Erişildi: 10 Eylül 2018].

Türk Dil Kurumu, 2018. *Türk Dil Kurumu (TDK).* [Çevrimiçi]

Available

at:

<http://www.tdk.gov.tr>

[Erişildi: 12 Haziran 2018].

Turpçu, M., 2004. *Avrupa Birliği Hukuku'nda İşyerinde Ayrımcılık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.,* Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

## EKLER



## Ek 1 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi (MBA) Programı Yüksek Lisans programında yürütülen “Farklılıkların Yönetimi” konulu tez çalışmamaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu çalışmada toplanan veriler, birleştirilerek yalnızca bilimsel araştırma amaçları için kullanılacak, başka bir kişi ya da kuruma verilmeyecek ve paylaşılmayacaktır.

Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için anketi içten ve samimi olarak doldurmanız önemlidir.

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime yaptığınız katkı için şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi OKAN YAŞAR

Tez Sahibi

Gökhan GÜLBAZ

Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi MBA Programı Yüksek Lisans  
Öğrencisi

## Ek 2 Demografik Sorular

1-Cinsiyetiniz:

1-( ) Kadın 2-( ) Erkek 3-( ) Diğer.....

2- Yaş grubunuz:

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

3- Medeni Durumunuz

1. ( ) Evli 2. ( ) Bekâr

4- Öğrenim durumunuz:

1. ( ) Lise

2. ( ) Ön Lisans (2 Yıllık)

3. ( ) Lisans tamamlama (2+2)

4. ( ) Lisans

5. ( ) Yüksek Lisans

6. ( ) Doktora

7. ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz):.....

5- Toplam hizmet süreniz:(Toplam çalışma yılınız)

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

6- Şirkette çalışma süreniz:

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

7- Şirketteki pozisyonunuz

1. ( ) Direktör 2. ( ) Müdür ( ) Alan Yöneticisi 3. ( ) Uzman 4. ( ) Memur

9- Fiziksel engeliniz var mı?

1. ( ) Evet 2. ( ) Hayır

10- Çalıştığınız Bölge

Türkiye Organizasyonu ( )

Yurtdışı Organizasyonu ( )

### Ek 3 Nitel Anket Soruları

Birden fazla seçenek seçilebilir.

1. Sizce aşağıdaki seçeneklerden **hangileri** bir insanı diğer insandan farklı yapar?

- |                                    |                                       |                                |   |
|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Cinsiyeti | <input type="checkbox"/> Etnik Kökeni | <input type="checkbox"/> Yaşı  | <input type="checkbox"/> Bedensel Engeli                  |
| <input type="checkbox"/> Eğitimi   | <input type="checkbox"/> Kültürü      | <input type="checkbox"/> Dini  | <input type="checkbox"/> Geldiği Yöre (Coğrafik Yerleşim) |
| <input type="checkbox"/> Ülkesi    | <input type="checkbox"/> Kişiliği     | <input type="checkbox"/> Hepsi | <input type="checkbox"/> Cinsel Tercih                    |
|                                    |                                       |                                | <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz).....          |

2. Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte olmayı **istemezsiniz?**

- |                                    |                                       |                                |   |
|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Cinsiyeti | <input type="checkbox"/> Etnik Kökeni | <input type="checkbox"/> Yaşı  | <input type="checkbox"/> Bedensel Engeli                  |
| <input type="checkbox"/> Eğitimi   | <input type="checkbox"/> Kültürü      | <input type="checkbox"/> Dini  | <input type="checkbox"/> Geldiği Yöre (Coğrafik Yerleşim) |
| <input type="checkbox"/> Ülkesi    | <input type="checkbox"/> Kişiliği     | <input type="checkbox"/> Hepsi | <input type="checkbox"/> Cinsel Tercih                    |
|                                    |                                       |                                | <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz).....          |

3. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?

- |                                    |                                       |                                |   |
|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Cinsiyeti | <input type="checkbox"/> Etnik Kökeni | <input type="checkbox"/> Yaşı  | <input type="checkbox"/> Bedensel Engeli                  |
| <input type="checkbox"/> Eğitimi   | <input type="checkbox"/> Kültürü      | <input type="checkbox"/> Dini  | <input type="checkbox"/> Geldiği Yöre (Coğrafik Yerleşim) |
| <input type="checkbox"/> Ülkesi    | <input type="checkbox"/> Kişiliği     | <input type="checkbox"/> Hepsi | <input type="checkbox"/> Cinsel Tercih                    |
|                                    |                                       |                                | <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz).....          |

4. Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> İletişimsizlik / Anlaşmazlık | <input type="checkbox"/> Sorun çözmede aksaklıklar | <input type="checkbox"/> Kararsızlık             |
| <input type="checkbox"/> Ekip ruhunun oluşmaması      | <input type="checkbox"/> Çatışma                   | <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz)..... |

5. Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Düşünce Zenginliği        | <input type="checkbox"/> Esneklik Kazanılması  | <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz) |
| <input type="checkbox"/> Hoşgörü düzeyinin artması | <input type="checkbox"/> Yaratıcılığın Artması | .....                                       |

6. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> İletişim / Anlaşmanın sorunsuz olması | <input type="checkbox"/> Sorun çözmede kolaylık |
| <input type="checkbox"/> Karar vermede kolaylık                | <input type="checkbox"/> Ekip ruhunun oluşması  |
| <input type="checkbox"/> Hoşgörü düzeyinin artması             | <input type="checkbox"/> Esneklik kazanılması   |
| <input type="checkbox"/> Yaratıcılığın artması                 | <input type="checkbox"/> Düşünce Zenginliği     |
| <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz).....               |   |

## Ek 4 Nicel Anket Formu

Aşağıdaki soruları "1=Hiç, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Genellikle, 5=Daime"yi ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtız bırakmayacak şekilde cevaplandırınız.		Hiç	NADİREN	BAZEN	GENELLİKLE	DAİMA
		1	2	3	4	5
Farklılık Algılaması 1	7. Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum.					
	8. İşyerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum.					
	9. Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.					
	10. Problemleri çözmeye yöneticilerim ve önderlerim, grubun tüm üyelerini dahil eder.					
	11. Grubuma dahil olduğumu hissediyorum.					
	12. Yöneticilerim, farklılık (Yaş, ekonomik statü, eğitim, cinsiyet, kişilik tipi, ırk, din, dil, yaşam stili, cinsel yönelim, fiziksel engellilik, fiziksel nitelikler) ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.					
	13. Üst yönetim eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarında açık destek verir.					
	14. Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.					
	15. Yöneticilerim her tür ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.					
	16. Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana herkesle eşit davranılmaktadır.					
Aşağıdaki soruları "1=Kesinlikle katılmıyorum", 2=Katılmıyorum, 3="Kararsızım", 4="Katılıyorum", 5="Kesinlikle katılıyorum"u ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtız bırakmayacak şekilde cevaplandırınız.		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
		1	2	3	4	5
Örgüt Kültürü Algılaması	17. Üstlerimle uygun olan her saatte görüşebilirim.					
	18. Şirkette tesislerin kullanımı konusunda yöneticilerle işçiler arasında herhangi bir ayırım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır.(yemek salonu vb.)					
	19. Şirketimizde çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.					
	20. Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı v.b. gibi sosyal faaliyetler icra edilir.					
	21. Şirketimizde biz bilincinden ziyade ben bilinci hakimdir.					
Farklılık Algılaması 2	22. Bu iş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum					
	23. İş yapma şeklimiz bütün müşterilerimizin farklı ihtiyaç ve beklentilerini anladığımızı gösterir.					
	24. Grubumda, gruptakilerin farklılığından kaynaklanan ilişki sorunları ve hatalarla karşılaşılır.					
	25. Yönetici tavsiyeleri ve eğitim sayesinde diğer personelin ve müşterilerin farklılığının üstesinden gelebiliyorum.					
	26. Yönetim değişim stratejilerine açık destek verir.					

Görüş ve Düşünceleriniz	
<p><b>Farklılık:</b> Farklılık, yaş, ekonomik statü, eğitim, aile tipleri, cinsiyet, kişilik tipi, ırk, din, coğrafik orijin ve seksüel yönelimleri içerir. Ayrıyeten daha kapsamlı tanımıyla farklılık, bizi diğerlerinden farklı kılan iletişim stilleri, iş stilleri, bütün çalışanların çeşitliliği destekleyen bir kültürü inşa eden değerlerini içeren her şey olabilir.</p>	
<p><b>Örgüt Kültürü:</b> Örgüt içinde çalışan davranışına ve algılamalarına etki eden değerlerin tamamını oluşturmaktadır. Bu bakımdan, algılama, yargılama ve davranma kodu olarak hem örgüte hem de çalışanlara rehberlik eder.</p>	
<p><b>Ankette yer alan sorular dışında gerek şirketinizdeki farklılık yönetimi, gerek şirketinizin örgüt kültürü hakkında eklemek istediğiniz görüş ve düşünceleri alttaki bölüme yazabilirsiniz.</b></p>	