



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN, KURUMSAL İTİBAR
VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ:
KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

Sibel PURTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
OCAK-2018**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN, KURUMSAL İTİBAR
VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ:
KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

**DANIŞMAN : Doç. Dr. Salih YEŞİL
JÜRİ : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
JÜRİ : Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKBEN**

Sibel PURTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
OCAK-2018**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN, KURUMSAL İTİBAR VE
İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ:
KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No :

Bu Tez / Proje/....../.... Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

Doç. Dr. Salih YEŞİL
BAŞKAN

Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
ÜYE

Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKBEN
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Abdullah SOYSAL

Not: Bu tez ve projede kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN, KURUMSAL İTİBAR VE
İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ:
KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

SİBEL PURTAŞ

Danışman : Doç. Dr. Salih YEŞİL

Yıl : 2018, Sayfa: 85+IX
Jüri : Doç. Dr. Salih YEŞİL (Başkan)
: Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Üye)
: Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKBEN (Üye)

Bu yüksek lisans tezinde, her geçen gün önemi artan bir strateji olan farklılıkların yönetimi, kurumsal itibar ve işletme performansı konuları ele alınmıştır. Bu çalışmada amaçlanan; farklılıkların yönetimi kavramı ve bu kavramın kurumsal itibar ile işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek, diğer yandan farklılıkların yönetiminin ve işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsemiş olduğu yaklaşımları demografik açılardan değerlendirmektir.

Araştırmanın alan çalışması Kahramanmaraş ilindeki tekstil sektöründe faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üzerinde anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen veriler, frekans, korelasyon, regresyon, ANOVA ve T testi yöntemleriyle analiz edilmişlerdir. Analiz sonuçlarına göre farklılıkların yönetiminin kurumsal itibar ve işletme performansını, kurumsal itibarın da, işletme performansını pozitif anlamda etkilediği belirlenmiştir. Farklılıkların yönetimi ve işletmelerin benimsediği yaklaşım tarzları incelendiğinde bazı demografik özellikler karşısında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda “farklılıkların yönetimi” olgusunun biraz daha önem kazandığı ve bu tür işletmelerin yasal gereklilikleri ve ötesinde bir şeyler yapmaya önem verdikleri görülmüştür. Sonuçlar teorik ve uygulama bağlamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Farklılıkların yönetimi, kurumsal itibar, işletme performansı

**DEPARTMENT OF BUSINESS
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

ABSTRACT

MA THESIS

**THE EFFECTS OF DIVERSITY MANAGEMENT ON
CORPORATE REPUTATION AND FIRM PERFORMANCE: A
FIELD STUDY IN KAHRAMANMARAS TEXTILE INDUSTRY**

SİBEL PURTAŞ

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Salih YEŞİL

Year : 2018, Pages: 85+IX

**Jury : Assoc. Prof. Dr. Salih YEŞİL (Chairperson)
: Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Member)
: Assist. Prof. Dr. İbrahim AKBEN (Member)**

In this master's thesis, managing diversity as an important strategy, corporate reputation and business performance have been focused. The aim of this study is to investigate the effect of diversity management on corporate reputation and business performance and also to evaluate the approaches of companies toward managing diversity from demographic perspectives.

In the fieldwork of the research was carried out through survey approach on the industrial enterprises operating in textile sector in Kahramanmaras province. The obtained data were analyzed by frequency, correlation, regression, ANOVA, T test methods. According to the results of the analysis, it was identified that the diversity management has a positive effect on corporate reputation and business performance and the corporate reputation affect the business performance positively. When the diversity approaches adopted by businemanagement approaches are examined, it has been found that there are differences against some demographic characteristics. At the same time, the "difference management" phenomenon has become more important, and it has been seen that such businesses attach importance to doing things beyond the legal requirements. The results are discussed in theoretical and practical context.

Key words: Diversity management, corporate reputation, business performance

ÖNSÖZ

Örgütlerde, farklılıklar yabancılaşma nedeni olarak görülürken, bilgi ve küreselleşmenin hakim olduğu günümüz çağında önemli bir strateji haline gelmiştir. Farklılıkların yönetimi paradigmasına göre, bu farklılıkların profesyonel anlamda yönetilmesi halinde örgütün stratejik amaçlarına hizmet edecek önemli bir güç haline gelecektir.

Literatüre bakıldığında, bu alanda yeteri kadar çalışma olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın literatüre ve bundan sonra yapılacak çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Tez; giriş, konu ile ilgili önceki araştırmalar, farklılık kavramı ve kapsamı, farklılıkların yönetimi kavramı ve kapsamı, kurumsal itibar, işletme performansı, yöntem, araştırmanın bulguları ve sonuçlarının bulunduğu on bölümden oluşmaktadır.

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi birikimi ve tecrübeleriyle yoluma ışık tutarak, hoşgörüsü ile bana destek olarak, yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam sayın Doç. Dr. Salih YEŞİL'e, hayatımın kilit taşları olan başta maddi ve manevi destekleri ile yanımda olan sevgili annem ve babam Gülay KURT'a ve Osman KURT'a hayatımın her anında düzlükte ve yokuşta beni yalnız bırakmayan sevgili ağabeyim Barış KURT ve kardeşim Fatma KURT'a kardeşim gibi saydığım sevgili kuzenim Serkan KOCA'ya, bilgisi ve manevi desteği ile bana yardımcı olan değerli arkadaşım Yüksel MAVİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
1. GİRİŞ	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR	3
3. FARKLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI	5
3.1. Fark ve Farklılık Kavramı.....	5
3.2. Eşitlik ve Eşitlik İlkesi Kavramı	6
3.3. Farklılıkların Faydaları ve Sakıncaları	6
3.3.1. Farklılıkların Faydaları	7
3.3.2. Farklılıkların Sakıncaları	7
4. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, KAVRAMI VE KAPSAMI	9
4.1. Farklılıkların Yönetiminin Tarihi Gelişimi.....	9
4.2. Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri	11
4.2.1. Bireysel Özellikler	11
4.2.1.1. Demografik Özellikler	11
4.2.1.2. Sosyo-Kültürel Özellikler	13
4.2.1.3. Beceri	14
4.2.1.4. Zihinsel ve Duygusal Yetenek	15
4.2.1.5. Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik	15
4.2.1.6. Hükümlü Olma Durumu	15
4.2.2. Örgütsel Koşullar	16
4.2.2.1. Örgütsel Rol ve Statü	16
4.2.2.2. Çalışma Biçimi	16
4.2.2.3. Gelir Düzeyi.....	16
4.2.3. Liderin Özellikleri.....	17
4.2.4. Küreselleşme.....	17
4.3. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Yararları ve Sakıncaları	18
4.3.1. Potansiyel Yararlar	18
4.3.1.1. Eleman Seçme ve Yerleştirme	19
4.3.1.2. Rekabet ve Pazarlama	19
4.3.1.3. Öğrenme ve Yaratıcılık.....	19
4.3.1.4. İş Doyumu.....	20
4.3.1.5. Örgütsel Esneklik.....	20
4.3.1.6. Değişime Uyum Sağlama	20
4.3.1.7. Örgütsel İmaj	20
4.3.1.8. Halkla İlişkiler	21
4.3.1.9. Problemlere Alternatif Çözümler Üretme.....	21
4.3.1.10. Bireysel-Örgütsel Gelişme ve Etkinlik	21
4.3.1.11. Sinergi.....	21
4.3.2. Potansiyel Sakıncalar	22
4.3.2.1. Bağlılık.....	23
4.3.2.2. İletişim	23
4.3.2.3. Çatışma	23

4.3.2.4. Ayrımcılığı Meşrulaştırma.....	23
4.3.2.5. İşgücü İstismarı.....	24
4.4. Farklılık Yönetimiyle İlgili Metaforlar-Mitler ve Söyleşiler.....	24
4.4.1. Farklılıkların Yönetimiyle İlgili Metaforlar ve Mitler.....	24
4.4.1.1. Meritokrasi Miti.....	24
4.4.1.2. Renk Körlüğü İdeali Miti.....	24
4.4.2. Erime Potası Metaforu.....	25
4.5. Farklılıkların Yönetimi Modelleri.....	25
4.5.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller.....	25
4.5.1.1. R. Roosevelt Thomas'ın Modeli.....	25
4.5.1.2. Taylor Cox'un Modeli.....	26
4.5.1.3. Gary Powell'in Modeli.....	27
4.5.1.4. Robert Golembiewski'nin Modeli.....	27
4.5.2. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller.....	27
4.5.2.1. Thomas ve Ely'nin Modeli.....	27
4.5.2.2. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli.....	28
4.5.2.3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli.....	28
4.5.3. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Tam Bütünleşme Modeli.....	28
4.5.4. Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli.....	29
4.5.5. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller.....	30
4.5.5.1. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli.....	30
4.5.5.2. Jackson, Joshi ve Erhard'ın Modeli.....	30
4.5.5.3. Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli.....	31
4.5.5.4. Pitts'in Modeli.....	31
4.6. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Benimsedikleri Yaklaşımlar.....	31
4.7. Eşitlik Skalaları.....	32
5. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ.....	34
5.1. Kurum ve İtibar Kavramları.....	34
5.2. Kurumsal İtibar Tanımı ve Yönetimi.....	34
5.3. Kurumsal İtibarın Faydaları.....	35
5.3.1. Rahat Bir Etkinlik Alanı Yaratmak.....	35
5.3.2. Riski Düşürmek.....	36
5.3.3. Satışları Yükseltmek.....	36
5.3.4. Maliyetleri Düşürmek.....	36
5.3.5. Kabiliyetli Çalışanları Kuruma Çekmek.....	36
5.3.6. Moral ve Bağlılığı Kuvvetlendirmek.....	36
5.3.7. İstikrarı Sağlamak.....	36
5.4. Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri.....	37
5.4.1. Kuruma Dair Bilgi Sahibi Olma.....	37
5.4.2. Yönetim Kalitesi ve Çalışan Kalitesi.....	37
5.4.3. Ürün ve Hizmetler.....	38
5.4.4. Liderlik.....	38
5.4.5. Farklılık.....	38
5.4.6. Güvenilirlik.....	38
5.4.7. Sosyal Sorumluluk.....	39
5.5. İşletme İmajı.....	39
5.5.1. İşletme İmajı Kavramı.....	39
5.5.2. İşletme İmajının Önemi.....	40
5.5.3. İşletme İmajını Etkileyen Faktörler.....	40

5.5.3.1. Sosyal Sorumluluk Faktörü	40
5.5.3.2. Fiziki Faktör (Görsel Kimlik Faktörü).....	41
5.5.3.3. İletişim Faktörü	41
5.5.3.4. Kalite Faktörü	42
5.5.4. İşletme İmajının Tarihi ve Gelişimi	43
5.5.5. İşletme İmajının Belirleyicileri	43
5.5.6. İşletme İmajının Oluşturulması	44
5.5.7. İşletme İmajını Oluşturan Unsurlar	45
6. PERFORMANS VE İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ ...	47
6.1. Performans Kavramı ve İşletme Performansı Kavramı	47
6.2. Performans Değerlendirmenin Önemi	48
6.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları	48
6.4. Performansın Kriterleri	49
7. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN, KURUMSAL İTİBAR VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ: KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI	51
7.1. Araştırmanın Amacı	51
7.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	51
7.3. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi	51
7.4. Araştırmanın Modeli	52
7.5. Araştırmanın Hipotezleri	52
7.6. Verilerin Analizi	53
8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	54
8.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	54
8.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	54
8.3. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlara Yönelik Bulgular ..	57
8.4. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Karşısında Sergilediği Tutumlara Yönelik Bulgular	59
8.5. Korelasyon Analizi ve Sonuçları	63
8.6. Regresyon Analizi ve Sonuçları	63
8.7. T Testi ve Sonuçları	64
8.7.1. Farklılıkların Yönetimi ile İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma İlişkisi	65
8.7.2. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar ile İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma İlişkisi	65
8.8. ANOVA Analizi ve Sonuçları	66
8.8.1. Farklılıkların Yönetimi ile İşletmelerin Sektördeki Hizmet Süresi İlişkisi ..	66
8.8.2. Farklılıkların Yönetimi ile İşletmelerde Çalışan Sayısı İlişkisi	67
8.8.3. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar ile İşletmelerin Sektördeki Hizmet Süresi İlişkisi	68
8.8.4. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar ile İşletmelerde Çalışan Sayısı İlişkisi	68
9. SONUÇ VE TARTIŞMA	70
KAYNAKLAR	74
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri.....	54
Tablo 2. Cinsiyet Kriterine Göre Dağılım	55
Tablo 3. Yaş Kriterine Göre Dağılım	55
Tablo 4. Medeni Duruma Göre Dağılım.....	55
Tablo 5. Eğitim Durumuna Göre Dağılım	56
Tablo 6. İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılım	56
Tablo 7. İşletmenin Sektörde Hizmet Verme Süresine Göre Dağılım	56
Tablo 8. İşletmelerdeki Toplam Çalışan Sayısına Göre Dağılım	57
Tablo 9. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunup Bulunmamalarına Göre Dağılım	57
Tablo 10. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlara Yönelik Cevapların Dağılımı.....	58
Tablo 11. Farklılıklara değer vermek işletmemin daha etkin ve verimli olmasına yardımcı olmuştur.	59
Tablo 12. İşletmem farklılıklar konusunda çeşitli seminer, ders ve eğitimler düzenlemektedir.	60
Tablo 13. İşletmem farklılıkların yönetimi konusunda çok ciddi gayret sarf etmektedir.	60
Tablo 14. İşletmem farklılıklar konusunda bilinçlenme ve bu bağlamda eğitimler konusunda yeterince para ve zaman harcamaktadır.....	60
Tablo 15. İşletmem farklılıklara değer vermektedir.	61
Tablo 16. İşletmemde bütün yöneticiler farklılıklara bakmadan çalışanlara eşit ve saygılı bir şekilde davranmaktadır.....	61
Tablo 17. İşletmemde üst yönetim farklılıkların yönetimi konusunda var olan yasal düzenlemelere destek vermekte ve uygulamaya çalışmaktadır.	61
Tablo 18. İşletmemde farklılıkların ortaya çıkardığı sorunlar açık bir şekilde konuşulmakta ve çözümlenmektedir.....	62
Tablo 19. İşletmemde farklılıkların (cinsiyet, yaş gibi) getirdiği ayrımcılığa karşı çıkmaktadırlar.	62
Tablo 20. İşletmem değişime açıktır.....	62
Tablo 21. Korelasyon Analizi Tablosu.....	63
Tablo 22. Farklılıkların Yönetiminin Kurumsal İtibarı Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 23. Farklılıkların Yönetiminin İşletme Performansını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 24. Kurumsal İtibarın İşletme Performansını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 25. Farklılıkların Yönetiminin İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunması Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi.....	65
Tablo 26. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Benimsenen Yaklaşımların İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunması Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi Sonuçları	66
Tablo 27. Farklılıkların Yönetimi ile İşletmelerin Sektördeki Hizmet Süresi İlişkisi Sonuçları	66

Tablo 28. Farklılıkların Yönetimi ile İşletmelerde Toplam Çalışan Sayısı İlişkisi Sonuçları	67
Tablo 29. Farklılıkların Yönetimi Toplam Çalışan Sayısı Tukey Testi Sonuçları	67
Tablo 30. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar ile İşletmelerin Sektördeki Hizmet Süresi İlişkisi Sonuçları	68
Tablo 31. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar, Hizmet Süresi Tukey Testi sonuçları.....	68
Tablo 32. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar ile İşletmelerde Çalışan Sayısı İlişkisi Sonuçları.....	69
Tablo 33. Hipotezlerin Kabul-Ret Durumu	73



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	52
-----------------------------------	----



1. GİRİŞ

İş gücünün endüstrileşmesi ile birlikte farklı özelliklere sahip bireyler birbirleri ile iletişim içinde olabilecekleri alanlarda çalışmaya başlamıştır. Birbirlerinden farklı özelliklere sahip bireylerin dar alanlarda birlikte çalışmaları, örgütlerin çalışanların özellikleri üzerinde stratejiler geliştirmelerine sebebiyet verdiği öngörüsüne ulaşılmıştır. Diğer yandan bu durum örgütler için hem avantaj hem de dezavantaj olabilmektedir. İşte bu noktada devreye “farklılıkların yönetimi” konusu girmektedir.

Farklılıkların yönetimi olgusu, farklılıklardan kaynaklanan doğal gerilimi engelleyip, bunu örgüt için pozitif bir güç haline getirmeyi öngörür. Kökeni Amerika’da olan bu yönetim paradigması, bir çalışma alanı olarak günümüz işletmelerinde önemi artan bir stratejiye dönüşmüştür. Küreselleşen işletmeler her geçen gün çeşitlenen pazar nedeniyle farklı demografik ve kültürel yapıya sahip bireyleri istihdam etmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca, azınlıklara ve yeterince temsil edilmeyen gruplara ulaşmak için bu gruplardan iş görenleri bünyelerine almak istemektedirler. Çünkü satıcı ile tüketicinin (müşteri) aynı kültürel dili konuşmaları doğru iletişim kurmalarını sağlayarak, anlaşmalarını kolaylaştırır. Farklılıklar, stratejik bir amaç olarak benimsenmediği takdirde, örgütlerin, ürün ve hizmetlerini farklı pazarlara sunma olanaklarının azalacağı, ayrımcılık suçlamaları ile karşı karşıya kalacakları, bunun neticesinde kurumsal imajlarının zedelenecek ortadan kalkacağı belirtilmektedir (Alvarez ve Jackson, 1992:13-35).

Örgütlerde farklılıkların değerlendirilmesi, etkili bir şekilde yönetilmesi ve bunun sağlayacağı potansiyel faydalar üzerine yapılan araştırmalar literatürde önemli bir yer tutmaktadır (McMahan vd., 1998:198). Değişim karşısında daha hızlı tepki gösterme ve daha çabuk uyum sağlama; en iyi yetenekleri çekerek örgüt içerisinde tutma; pazar paylaşımında en iyi konumda olma; çalışanlar arasında iletişimi artırma; yeni fikirlerde artış, çalışanların motivasyonunu yüksek tutma; iş bırakma ve iş davalarına yönelik maliyetlerde azalma, “farklılıkların yönetimi” olgusunun akla gelen ilk faydalarındandır (Foxman ve Easterling 1999:285; Mollica 2003: 415-431). Bu olgu; örgütlere sağladığı rekabet, kar artışı ve pazar payı sebebiyle her geçen daha da ilgi görmektedir. Bunların özellikle yönetim teorileri bağlamında ele alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Gilbert vd., 1999:61-76).

Bu çalışmada önemi gitgide artan farklılıkların yönetimi konusu ele alınmıştır. Çalışmanın amacı farklılıkların yönetimi kavramı ve bu kavramın kurumsal itibar ile işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek olurken diğer bir amacı farklılıkların yönetimini ve işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsemiş olduğu yaklaşımları demografik açılardan değerlendirmektir. Çalışmada ayrıca kurumsal itibarın işletme performansı üzerindeki etkisi de araştırılmaktadır. Ulusal akademik çalışmalar incelendiğinde farklılıkların yönetimi, işletme performansı ve kurumsal itibar konuları ile çalışmalar olduğu görülürken söz konusu konuların birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışma diğer çalışmalardan ayrılmakta ve ilgili alan yazınına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada ilk olarak önceki araştırmalara yer verilmiş olup, sonrasında teorik çerçeveden (farklılık kavramı ve kapsamı, farklılıkların yönetimi, farklılıkların yönetimine yaklaşım tarzları, kurumsal itibar ve işletme performansı) başlanarak, yöntem, analiz ve sonuç-tartışma bölümleriyle sonlandırılmıştır. Tezin bilimsel teorik araştırma kısmında farklılıkların yönetimi konusunda uluslararası eserler incelenmiş ve yeni bir yazın oluşturulmuştur. Uygulama çalışmasında ise teorik çerçeveye dayanarak

hazırlanan anket soruları, Kahramanmaraş ilinde yer alan tekstil sektöründe faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde çalışan yöneticiler ve insan kaynakları sorumlularına yaptırılarak SPSS 22.0 istatistik programında analiz edilerek değerlendirilmiştir.



2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Farklılıklarının yönetiminin örgütlerin ve bireyler üzerinde önemli etkileri olduğu düşüncesinden hareketle yapılan bu çalışmanın bu bölümünde farklılıkların yönetimi ile ilgili olarak yapılmış daha önceki çalışmalar incelenecektir.

Deniz, (2004)'in "Kültürel Farklılıkların Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmasında Türk ve İngiliz çalışanların kültürel farklılıkları ve performans değerlendirmesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini, Türkiye ve İngiltere'de faaliyet gösteren toplam 6 firmada çalışan 62 Türk ve 45 İngiliz oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda, İngilizler ve Türklerin performans değerlendirme ölçüm ve kriterleri, geri bildirim verme şekilleri, performans değerlerinin insan kaynakları süreçlerinde kullanılması yönlerinde farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Sürgevil, (2008) tarafından yapılan "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar" adlı çalışmada farklılıkların yönetimi ile ilgili sosyo-psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar incelenmiştir. Çalışmada alan yazın taraması ve tanımlamalar yapılmıştır. Sürgevil çalışmayı şu şekilde sonuçlandırmıştır; "Son yıllarda ülkemizde çeşitli bilimsel çalışmalara ve uygulamalara rastlansa da; konunun meşruluğunun artması için, farklı disiplinlerin bu alana ilgisine ve çeşitli kuramlar ve yaklaşımlarla konunun sağlam temellere oturtulmasına ihtiyaç vardır. Farklılıklar ve farklılıkların yönetimi anlayışı ile özellikle bu yöndeki çalışmaların, konunun sadece "önemli" olduğuna işaret etme sınırlılığını asıp, konunun aynı zamanda bilimselliği kazması gerekmektedir."

Bernardi ve Toni (2009) tarafından yapılan "Managing Cultural Diversity: Integration Values And Management Skills" adlı çalışmada hangi özelliklerin örgütler için gerekli olduğunu ve hangi yönetim şeklinin farklılıkları yönetme konusunda etkili olduğunu tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışma genel olarak kültürel farklılıklar ve yönetim üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışma sonucunda modelin ampirik alt yapısının olmadığı bununla birlikte kültürel farklılıkların yönetim özellikleri ile ilişkili olduğuna dair model geçerli bulunmuştur.

Bolat (2012)'in yaptığı "Organizational Values Needed for Diversity Management" adlı çalışmada okullarda yer alan personellerin farklılıklarının yönetilmesinin organizasyon etkinliğini ne yönde etkilediği tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmada fenomenolojik bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma örneklemini 17 okulun yöneticisi oluşturmaktadır. Okul yöneticilerine yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi uygulanmıştır. Verilerin analizinde ise kategorik ve tanımlayıcı anket tekniği kullanılmıştır. Çalışma sonucunda okulların personelleri tarafından paylaşılabilecek 27 adet örgütsel farklılık tespit edilmiştir.

Toksa (2012) "Farklılıkların Yönetiminde Liderin Hareket Seçeneklerinin, Grup Performansı Üzerindeki Etkileri" adlı çalışmasında farklılıkların yönetimi liderin hareket seçenekleri ve performans açısından incelemiştir. Çalışmada yöneticinin farklılıkların yönetimi esnasında alacağı karar ile ilgili seçeneklerin grup performansı üzerinde ortaya koyacağı etkiler incelenmiştir. Çalışmada, özel bir bankanın Sivas ve İstanbul illerinde yer alan çağrı merkezi çalışanları örneklem olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, birey ve grup davranışlarının yöneticilerin karar vermede kullandıkları seçenekleri direkt olarak etkilemediği görülmektedir. Çalışanlara göre bir bireyi diğer bireyden farklı yapan şeylerin kültür, kişilik ve eğitimidir. Yöneticilere göre ise; kültür, yaş ve eğitim olarak belirlenmiştir. Bunun yanında farklı özellikleri olan hangi tür insanlar ile aynı ortamda çalışmak istemedikleri ile ilgili sorunda yöneticiler;

kişilik, kültür ve ırk yanıtı verirken çalışanlar ise; kişilik, yaş ve din cevabı vermiştir. Farklı özellikleri olan bireylerle aynı ortamda çalışmanın faydalarının neler olabileceği ile ilgili soruya yöneticiler; düşünce zenginliği, yaratıcılık ve esneklik cevabı verirken çalışanlar ise düşünce zenginliği, yaratıcılık ve verimlilik cevabı vermiştir. Çalışmanın ana konusu olan yetkililerin farklılıkların yönetiminde benimsedikleri hareket tarzları ile performans arasında önemli bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Eger ve Indruchová (2014) tarafından yapılan “Diversity Management – Perceptions And Attitudes By Czech Managers” adlı çalışmada 250 kişi ile irtibata geçilmiştir. Çalışma farklılıkların algılanması ve farklılıkların yönetimine odaklanmıştır. Odaklanan demografik özellikler eğitim düzeyi, departman, örgüt boyutu, tecrübe olarak belirlenmiştir. Ancak çalışanların ilgili demografik özellikleri farklılık kaynağı olarak görmediği tespit edilmiştir. Katılımcıların farklılık algılarının genel olarak politika ve prosedürler ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Baltun, (2015) tarafından yapılan “Gender And Personality Differences In Cognitive Tasks: A Performance And Mental Workload Study” adlı yüksek lisans tezinde cinsiyet ve kişilik özelliklerinin performans ve zihinsel iş yükü bakımından incelenmesi yapılmıştır. Çalışma bilişsel görevlerde çalışan bireyler üzerinde yapılmıştır. Çalışmada zihinsel iş yükünün ölçülebilmesi için fonksiyonel yakın kızılötesi spektroskopi cihazı kullanılmıştır. Çalışma sonucunda; erkekler bilgi seçme konusunda daha fazla deneme eğiliminde olduğu anlaşılmıştır. Kadın ve erkeklerin arasında bilişsel görev yönünden zihinsel yorgunlukları benzer düzeyde bulunmuştur. Ayrıca zorluk seviyesi arttıkça doğru yapma oranı azalmakta, kişilik özelliklerinin alt boyutları ile performans arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Atasayar (2015) tarafından yapılan “Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Algı Ve Tutumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde, kültürel farklılıkların yönetimi ve öğretmenlerin algı ve tutumları incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini 649 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada verilerin analizinde Spss programı kullanılmış ve Spss programı kapsamında anova, t-testi, korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışma sonucunda; öğretmenlerin çok kültürlülüğü sorun değil avantaj olarak görmektedir. Bunun yanında öğretmenler çok kültürlülüğe karşı olmamasına rağmen farklı diller kullanılmasına karşı görüş bildirmişlerdir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla çok kültürlü eğitime daha ılımlı oldukları tespit edilmiştir. İlkokulda görev alan öğretmenlerin ortaokulda görev alan öğretmenlere göre çok kültürlülüğü daha etkin yönettiklerini düşündükleri tespit edilmiştir.

Gider ve Şencan, (2016) tarafından yapılan “İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle İşletme Üyelerinin Örgütsel Bağlılık Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada, Tuzla’da yer alan 5 firmada anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini bu firmalarda çalışan 143 beyaz yakalı personeldir. Çalışma sürecinde elde edilen anketler Spss paket programı ile analiz edilmiş ve Spss kapsamında t-testi, anova, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda regresyon analiz sonucu %23 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma ortamı ve yönetimin uygulamaları duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır.

3. FARKLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI

Günümüz küreselleşen dünyasında farklı alanlarda faaliyet gösteren ve farklı görevleri yerine getiren pek çok organizasyon vardır. Bu organizasyonların bazıları bir bölgede belli bir faaliyet gösterirken, bazıları birden çok bölgede farklı faaliyetleri yerine getirmektedir. Faaliyet alanlarındaki bu farklılıklar organizasyonların birbirinden farklı yapılanmalarına neden olmaktadır. Organizasyonlardaki bu çeşitlilik aynı zamanda, yönetim kadrolarında pek çok açıdan farklı bir yönetim anlayışına sahip olmaları zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir.

Günümüzün değişen ve gelişen dünyasında hangi işletme olursa olsun, maddi ve beşeri her türlü kaynağı insanların ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmet şeklinde sunabilme yeteneği önem kazanmaktadır. Fakir ve doğal kaynak bakımından da yetersiz olan Japonya yönetim ve organizasyon becerisini kullanarak doğal kaynaklarını daha etkin kullandıkları için, bolca doğal kaynağa sahip bir çok ülkeden, zenginlik ve refah seviyesi olarak daha iyi bir konuma gelebilmiştir. Bu bilgi ve becerileri kazanmadan önce fark ve farklılık, eşit ve eşitlik ve farklılıkların yönetimi gibi kavramların ne anlama geldiğinin bilinmesi gerekmektedir (Begeç, 2004:7-8).

3.1. Fark ve Farklılık Kavramı

Fark; şeyleri, kimseleri birbirinden ayıran özellik, ayrılık, başkalık, ayrım anlamına gelmektedir. **Farklılık;** ise farklı olma durumu; benzemezlik biçiminde tanımlanabilir (Büyük Larousse, 1994:3975). Farklılık belli bir topluluk içerisinde yer alan temel insan farklılıklarının derecesidir. Farklılığın yaygın konuları arasında din, dil, ırk, ulusal kültür, etnik köken, cinsiyet, sosyal sınıf, fiziksel zekâ yeteneği, bireysel ve demografik özellikler vardır (Begeç, 2004:7-8).

Çalışmanın anlaşılır olması için “fark” ve “farklılık” kavramlarının ne ifade ettiğinin iyi bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Farklılık ; “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde tanımlanabilir (www.tdk.gov.tr, 06.10.2017). Başka bir açıdan farklılık; farkı bulunan, benzer veya eş olmayan, olandan başka olandır (Meydan Larousse, 2004:1790). Diğer bir tanımda ise farklılık; belli bir topluluk içinde yer alan temel insan farklılıklarının derecesidir (Certo, 1997:565). Öte yandan farklılık öncelikli olarak cinsiyet, yas, dil, etnik yapı, kültürel geçmiş, engelli olup olmama ve inançla ilgilidir (Aksu, 2008:4).

Psikolojik, felsefik, sosyolojik ve biyolojik farklılıklar bu kavramın ne kadar geniş kapsamlı olduğunu göstermektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre felsefe alanında farklılık; “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr, 06.10.2017).

Bu alanla ilgili farklı bilim insanları tarafından da bir çok tanım yapılmıştır. Birer özellik, birer nitelik olan ve gösterilen kimlikler, her şeyden önce ve aynı zamanda farklılıklardır (Ergun, 2000:12). Connolly gibi farklılık felsefesi üzerine çalışmalar yapan Doğan Ergun (2000:168)’da; farklılıkları kimlikle özdeşleştirmiştir. Kimlik aidiyet olarak tanımlanır, kimliğe yönelebilecek işlem ise tasnif veya sınıflama işlemi sayılabilir. Böyle bir işlem ise farklılıkları ortaya koymak demektir (Ergun 2000:169).

“Fark” ve “farklılık” tanımları incelendiğinde, farklılığın çeşitli boyutlarda değerlendirildiği görülmektedir. Bu tanımlar yıllara göre de değişkenlik göstermiştir. Bu kavram geçmişte demografik (yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken vs.) özellikleri ifade ederken, bugün demografik özellik ile birlikte, fiziksel yetenekleri, duygusal yönelim,

eğitim, statü, kıdem vs. kapsamaktadır. Farklılıklar, kolayca belirlenen ve kolayca belirlenemeyen özellikler olarak sınıflara ayrılmıştır (Tüz ve Gümüş, 2005:2).

Bazı tanımlar demografik özellikler üzerinde dururken, bazıları da ırk, etnik köken, din, eğitim, meslek, statü gibi çeşitli boyular üzerinde durmuştur. Demografik (ırk, yaş, cinsiyet, fiziksel özellikler, vb.) özellikler açısından tanımlı yapılan “farklılık” kavramı Mc.Grath (1995)’a göre eksiktir. Mc.Grath (1995)’ a göre farklılık; bir çok örgütsel boyutu (yetenekler, değerler, inanç, kişilik, davranışsal özellikler, statü-konum) olan bir kavramdır. Çünkü insan biyo-psikososya-filozofik bir varlık olup, maddi ve manevi unsurların tümü ile bir bütündür (Alper vd, 2001:7). Yeryüzünde bulunan her bir insanın düşünceleri, duygusal özellikleri birbirinden farklıdır (Burkovik, 2004:23).

3.2. Eşitlik ve Eşitlik İlkesi Kavramı

Fark ve farklılık kavramları açıklandıktan sonra eşit ve eşitlik kavramları daha iyi açıklanabilir. **Eşit**, başka bir şey ile nitelik ve nicelik açısından aynı olma durumudur. **Eşitlik** ise, nitelik ve nicelik bakımından insanlar arasındaki haklar açısından herhangi bir ayırım olmaması ve gözetilmemesi durumudur (Ansiklopedik Sözlük,1994:801).

Eşitlik ilkesi; özgürlüğü tamamlar, bireylerin kişiliğini geliştirmek için özgürlüklerden eşit şekilde yararlanılması gerektiğini savunur. Her bir kişinin, içinde bulunduğu maddi ve manevi koşullardan bağımsız bir şekilde aynı değerleri taşıdığını varsayar, fakat doğuştan veya sonradan kazanılmış beceri ve nitelikleri birbiriyle eşit tutmaz (Begeç, 2004:9).

3.3. Farklılıkların Faydaları ve Sakıncaları

Bireyler arasında ortaya çıkan farklılıkların örgütler açısından etkileri dört başlıkta incelenmektedir. Örgütsel açıdan ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir (Milliken ve Martins,1996);

- **Duygusal Sonuçlar:** Bireyler daha çok kendi ile benzer özelliklere sahip kişiler ile çalışmayı istemektedirler. Bu mümkün olmadığı zamanlarda, bazı olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılıkta ve iş tatmininde azalma bunlardan biridir.
- **Bilişsel Çıktılar:** Bireylerin farklı özelliklere sahip olması sonucu yaratıcılık ve inovasyon açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.
- **Sembolik Etkiler:** Organizasyon içerisinde bireylerin sahip oldukları özellikler eşitlik sembolü olarak görüldüğünde imaj artışını sağlayabilmektedir.
- **İletişimle İlgili Etkiler:** Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıklar örgüt içerisindeki iletişim süreçlerinin de farklılaşmasını sağlamaktadır.

Milliken ve Martins tarafından ortaya atılan tipolojide farklılıklar; “örgüt işlevleri üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere” sebep olmaktadır. Tipolojiden yola çıkarak çalışmanın bu kısmında farklılıklardan kaynaklanan olumlu ve olumsuz sonuçlar aktarılacaktır (Bogaert ve Vloeberghs, 2005:486).

3.3.1. Farklılıkların Faydaları

Günümüzde örgütler ve rekabetin yoğun bir şekilde yaşanmakta olduğu piyasalarda örgütlerin sahip oldukları farklılıklar bir çok fayda sağlamaktadır (Hubbard, 2004:29). Sonnenschein, (1997:3-4) farklılıklardan kaynaklanan faydaları şu şekilde sıralamaktadır;

- Farklılıklar, organizasyon içerisinde bireysel ve grupsal anlamda birbirlerinde farklı görüş ve düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar.
- Farklılıklar, organizasyonların temelinde yer alan değerlere odaklanır ve bu değerlerin güçlenmesine yardımcı olur.
- Farklılıklar, organizasyonların değişmesine ve güçlenmesine yardımcı olur.
- Farklılıklar, organizasyon ve örgütün sahip olduğu her şeyin entelektüel değerlerin katma değerini yükseltir.
- Farklılıklar, organizasyonların uluslararasılaşmasını sağlar.

Başarılı bir çok işletmenin yöneticilerine bakıldığında bunların bir çoğunun farklı özelliklere sahip bireyler olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları sorumluları, farklı özelliklere sahip bu bireyleri bünyelerinde muhafaza etmekle rakiplerine nazaran daha avantajlı bir konuma gelmektedirler. Bu örgütler aynı zamanda maliyet tasarrufu da sağlamaktadırlar (Begeç,2004:122).

Sürgevil, (2010:21) farklılıkların faydalarını şu şekilde özetlemektedir; *“Farklılıklar, örgütün hayal ettiğinden fazlasını gerçekleştirebilmesi için çeşitli bakış açıları ve farklı yolları beraberinde getirirler ve daha yaratıcı yeni ürün ve hizmetler geliştirilmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması ve toplum için daha faydalı hizmetler üretilmesi konularında örgüte yardımcı olurlar.”*

Farklılıklar, etkili bir şekilde yönetildiğinde, çalışanların davranışları gibi konularda istenmeyen durumların ve bunların doğuracağı sonuçların azalmasına katkıda bulunduğu yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konmuştur. Örgütte artan farklılık, grubun problem çözme yeteneğini ve yaratıcılığını olumlu anlamda etkilemekte ve farklı müşterilere (alıcılara), farklı ürün ve hizmet sunabilmektedir (Gilbert vd., 1999:61-76).

3.3.2. Farklılıkların Sakıncaları

Farklılıkların örgütler için faydalarının yanında bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Bu farklılıkların sakıncaları şu şekilde sıralanmaktadır (Esty vd., 1995:8-9);

- Disiplin konusunda otorite problemleri,
- İnisiyatif ve risk alma konusunda farklı yaklaşımlara sahip olma,
- İletişim problemlerinin yaşanması,
- Kalite ve performans konusunda sürekliliği sağlamada yaşanan zorluk,
- Geri bildirim süreçlerinin uzaması,
- Çalışanların çalışma sürelerine itaatsizliği ve işe devamsızlık,
- Hata yapmama konusunda yeteri kadar özen göstermeme,
- Takım çalışmasına yatkın olma,
- Çalışanlar arası çatışma yaşanma ihtimali

- Farklılıklardan kaynaklı olarak zayıf performans gösterenlerin işine son vermek zorunda kalınması.

(Esty, vd., 1995)'in belirtmiş olduğu sorunlar genel olarak tüm örgütlerde görülen başlıca sorunlar gibi görülebilmektedir. Ancak ilgili problemler çalışanların ya da örgütün özelliklerinden kaynaklanıyorsa yöneticilerin karşılaşılan problemler karşısında daha dikkatli davranması gerekmektedir. Çünkü ilgili problemlerin çözümü çalışanların problemlerinin ne olduğu ve neden kaynaklandığı bilinmeden çözülemeyecektir.

Hubbard (2004:38)'a göre örgüt içerisinde çalışanların farklılıkları dikkate alınmadığında örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkileyen önemli problemlerle karşılaşılması muhtemeldir. Hubbard (2004:38)'a göre farklılıklardan kaynaklanan problemler şu şekildedir;

- Çatışmaların yaşanması: Örgütün farklı yaş gruplarından bireyleri bünyelerinde bulundurması, kuşak çatışmasına neden olabilmektedir.
- Verimlilikte düşme: Çalışma gruplarının özellikleri ve değerleri göz önünde bulundurulmadığı durumlarda çalışanların verimliliklerinde ciddi oranda azalma görülebilmektedir.
- İletişim bozukluklarının oluşması: Farklı kültür özelliklerine sahip bireylerin bir araya geldiği çalışma gruplarında ifade ettikleri mesajlar farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bu nedenle mesajlarda kodlanan kelimeler farklı çağrışım yapabileceğinden dolayı iletişim problemlerinin de yaşanması muhtemeldir.
- Adaletsiz işe alma ve terfi uygulamaları: Bireyin iş için seçilmesi esnasında işin özellikleri ile adayın özelliklerinin uyuşmaması örgütün kaliteli adayları temin etmesini engelleyebilmektedir. Bu durum ilerleyen zamanlarda örgütün rekabet gücünün azalmasına neden olabilmektedir.

Farklılıkların tespit edilmesi örgütler için zorlu bir süreç oluşturmaktadır. Fiziksel farklılıklar çabucak fark edilirken kişisel özelliklerden kaynaklı diğer farklılıklar süreç içerisinde fark edilebilmektedir. Burada işverenlerin dikkatli ve iyi bir gözlemci olması gerekmektedir.

4. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, KAVRAMI VE KAPSAMI

İnsan sermayesine yapılan yatırımın marjinal değeri makine, tesis ve hammaddeye yapılan yatırımın marjinal değerine göre üç kat daha fazladır. İlgili bilgi göz önüne alındığında örgütlerin insan kaynaklarına önem vermesi gerekliliği dikkat çekicidir. İnsan unsurun öneminin fark edilmesi çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılık özelliklerinin olumlu şekilde kullanılarak müşterilerin tüm arzularının karşılanması perspektifine yönelinmiştir (Kamaşak ve Yücelen, 2007:31).

Çalışma yaşamında farklılıklar sadece bireylerin iş hayatları ile ilgili olmamaktadır. Çalışanların engelli olma durumu, cinsel tercihleri, yaş düzeyi, kilolu olmaları, işle ilgili olmayan bireyin kendisi ile ilgili olan durumlarıdır. (Carr-Ruffino, 1998:1-2). Ancak genelde yaşlı bireylerin artık üretken olamayacağı, kilolu olan çalışanların yeterince esnek olamayacağı, farklı cinsel eğilimi olanların toplumsal değerlere göre sapkın oldukları inancı, engelli olma durumu ise çalışanların iş yapma becerilerini yok ettiği ile ilgili genel kanılar mevcuttur. Örgütler açısında değiştirilmesi gereken bu algılar, işletmenin kaliteli personelleri bünyelerinde tutmalarına engel olabilecek yargılardır.

Farklılıkların yönetimi kavramı 1990'lı yıllarda Amerika'da ayrımcılıkların yoğun olarak görülmeye başlanması ile birlikte kutuplaşmalara dikkat çekmek üzere incelenemeye başlamıştır. Daha sonra fırsat eşitliği ve eşitlik kavramları ile aynı anlamlarda kullanılmaya başlanmıştır (Okat, 2010:68).

Mor Barak (2005:208)'a göre, bireylerin örgüt içi karar aşamalarına tam katılımı sağlamak için uygun bir örgütsel faaliyettir.

Barutçugil (2004:230) ise, "farklılıkların yönetimi" "*Farklılıkları görmek, kabul etmek; bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifade ile etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi, anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır*".

Flood ve Romm (1996:154)'a göre farklılıkların yönetimini, bireylerin sosyal ilişkilerinde farklılıklarından kaynaklı olarak yaşadıkları sorunların çözülmesi olarak tanımlamaktadır.

Farklılıkların yönetimi örgüt içerisinde yer alan bireylerin farklılıklarının örgütün yararına olacak şekilde yönetilmesidir. Bu anlamda farklılıkların yönetimi informal özellikler gösteren ilişkilerin formal sistemlere dönüştürülmesidir (Memduhoğlu, 2007:13).

4.1. Farklılıkların Yönetiminin Tarihi Gelişimi

1987 yılında, Indiana'da Hudson Enstitüsü'nün araştırmacıları, "İşgücü 2000" isimli bir rapor hazırlamışlardır. Bu konu ile ilgili dönüm noktası niteliğinde olan bu çalışmada 2000 yılından itibaren Amerikan işgücünde farklılıkların çoğalacağı bildirilmektedir. Bu rapora göre olması beklenen demografik değişiklikler; iş dünyasındaki kadınların ve azınlıkların sayısı olarak artacağı ve işgücünün yaş ortalamasının yükseleceği yönündedir (Yanaşma, 2011:66).

Farklılıkların yönetimi konusu, Amerika Birleşik Devletleri'nde 80'li yıllarda, Avrupa ülkelerinde ise 90'lı yıllarda ele alınmıştır. İlk olarak A.B.D'de başlamış olması, heterojen yapıdan (farklı etnik köken ve kültüre sahip insanlar) kaynaklanmaktadır. Gittikçe artan bu heterojen yapı, yeni yaklaşımların oluşmasına ve

farklılıkların yönetimine değer verilmesine sebebiyet vermiştir (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007:68).

1960'ların başında A.B.D' de ortaya çıkan "Eşitlikçi yaklaşım" ve "eşit istihdam fırsatına yönelik yasal uygulamalar, tarihteki ayrımcılık ile ilgili ilk anayasal düzenlemedir. İlgili yasa bireylerin din ırk, etnik köken ayrımı yapılmaksızın eşit muamele edilmesini içermektedir. Ancak zamanla eksiklikler fark edildi ve 1970 yılında bireylerin işverenlere dava açabilme hakkına da sahip olması sağlandı (Memduhoğlu, 2008:10-11).

Eşit istihdam yasasının farklılıkların yönetimi alanındaki en önemli özelliği çalışanlara eşit haklar vermesi ve çalışanların işverene karşı haklarını arayabilmesidir. Çalışanlar böylece örgüt içindeki adil olmayan davranışlardan dolayı karşı koyma hakkına sahip olabilmektedir (Carr-Ruffino, 1998:1-10).

Eşit İstihdam Yasasına göre, işverenlerin aşağıda belirtilen uygulamaları yerine getirilmesi istenmektedir (Agócs ve Burr, 1996:34-35):

- Dezavantajlı grupların özel bazı ihtiyaçlarını karşılamak için ve ayrımcılık düşüncesini ortadan kaldırmaya yönelik, önlem alınarak, planlar yapmak,
- Hiyerarşinin her basamağında yer alan kadınların, engelli bireylerin, ırksal azınlıkların yerli çalışanların, örgütteki çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik amaçlar ve zaman çizelgesi oluşturmak,
- Eşitlik planını etkili bir hale getirmek için üç yılda bir revize ederek, eşitlik sürecindeki gelişmeyi izlemek ve değerlendirmek,
- Söz konusu yasa hakkında çalışanları bilgilendirmek,
- Herhangi bir sistematik bariyer olup olmadığını belirlemek için insan kaynakları yönetimindeki bütün durumlar için kullanılan biçimsel ve biçimsel olmayan politika ve uygulamaların incelemesini yürütmek.

Olumlu Eylem; 21. yy'da dezavantajlı grupların eşit şartlarda çalışmalarını sağlayacak çalışmalar önem kazanmıştır. Olumlu eylem düşüncesi, toplum içinde geçmişten bugüne süregelen ayrımcılıkların önüne geçilmesi, adaletsiz davranışların giderilmesi ve farklı özelliklere sahip bireyler arasında eşitliğin sağlanması amacı ile geliştirilen bu düşünce etkisiz bir sosyal değişim projesi olarak görülmektedir (Gilbert ve Stead, 1999:239).

Olumlu eylem kavramı Amerika kökenli olup eğitim ve iş yaşamında ten rengi farklı olan bireylerin gruplardan dışlanmasını engellemek için ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca 1970'li yıllarda işverenler dezavantajlı gruplardan personel edinmeye zorlanmıştır (Agócs ve Burr, 1996:32).

Memduhoğlu, (2008:30) olumlu eylem programının bazı uygulamalardan dolayı yanlış anlaşıldığı ve uygulamada bazı problemler ile karşılaşıldığından bahsetmiştir. Uygulamada karşılaşılan sorunlar şu şekildedir;

- Bu uygulamada azınlıklar, meslek konusundaki amaçlarını, kısa vadeli gereksinimlerini elde etmekte, ancak uzun vadede bu bireylerin iş doyumu ve memnuniyetleri düşmektedir.
- Gerçekte ayrımcılığa maruz kalmayan pek çok kesimin de, çoğunluğun sırtından geçindiği haksız bir ulufe (handout) sistem yaratmıştır.
- İşe kabul esnasında beklenen bazı kriterlerin göz ardı edilerek işe alınanlar, örgütün diğer üyeleri tarafından düşük yetenekli olarak algılanmakta; bu kişiler örgütte damgalanmakta ve kendilerine olumsuz yaklaşılmaktadır.

- Azınlıkların işe alınması, örgütün verimliliğini düşürerek, düşük işe alma performansı yaratmaktadır.

4.2. Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri

Farklılıkların ortaya çıkmasında birçok neden olabilir. Bu farklılıklar, bireysel, örgütsel, sosyal ve kültürel durumlardan kaynaklanabilir. Bu farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan etmenler aşağıda verilmektedir.

4.2.1. Bireysel Özellikler

Her birey farklılıklar (demografik, kültür, algılama, ırk, renk, cinsiyet, fiziksel yetenek, düşünce tarzı, karakter vb.) sebebi ile birbirlerinden ayrılır. Çalışan her bireyi bu farklılıklar sebebi ile ayırmak yerine, onların bu özelliklerinden avantaj elde etmek gerekir. Böylece başarı elde edilmiş olacak, rekabet avantajı sağlanmış olacaktır. Bunun için farklılıkların iyi yönetilmesi ve benimsenmesi gerekmektedir (Tatlı, 2014:10).

4.2.1.1. Demografik Özellikler

Örgütlerdeki işgörenlerin özelliklerine bakıldığında, demografik (yaş,cinsiyet, etnik köken, fiziksel özellikler vb.) farklılıkları, yani kişinin kendi elinde olmayan farklılıkları kapsar. Bu demografik farklılıkların kökeni Amerika’da yaşanan anti-ayrımcılık yani siyah beyaz arasındaki çatışmalara dayanmaktadır (Memduhoğlu, 2008: 36).

Demografik özellikler, aşağıda ırk, cinsiyet, cinsel tercih, yaş ve deneyim ve eğitim düzeyi olarak incelenmiştir.

İrk: Irklar üzerinde ilk sınıflandırmayı Alman anatomi ve fizyoloji uzmanı Johann Blumenbach (1752-1840) yapmıştır. Johann, insanları kafatası ölçümlerine dayanarak Kafkasyalı (beyaz ırk), Amerika yerlisi, Malayalı ve Etiyopyalı şeklinde gruplara ayırmıştır. Johann Blumenbach’dan sonra da İsveç’li biyolog Carolus Linnaeus (1707-78) bütün canlıları sınıflandırmış, deri rengine göre dört farklı ırk tanımlamıştır. Onu izleyen diğer biyologlar da fiziksel özellikleri temel alan ırk grupları üzerinde çalışmışlardır. Fakat, sonradan böyle bir sınıflandırma yapmanın bilimsel olmadığı ortaya çıkmıştır (Şenel, 1993:2). Bununla birlikte dünya üzerinde yapılan ayrımcılıkların bir çoğunun temelinde irksal kaynaklar bulunmaktadır.

Geçmişten günümüze milletler birbirleri ile yakın ilişkiler içerisine girmiş ve bunun sonucu olarak neredeyse saf ırk kavramı ortadan kalkmıştır. Bu yüzden de insanları genetik yapı (ırk) özelliklerine göre ayırt etmek imkansız hale gelmiştir (Tatlı 2014:10).

Cinsiyet: Cinsiyet bireyin anne rahminde oluşma süreciyle başlayan ve bireylerin kararlarının dışında olan bir süreci ifade etmektedir. Cinsiyet, insanların önceden seçemediği ve sonradan da tam olarak değiştirilemeyen bir durumdur. Sonradan değiştirilse bile tam olarak, yeni cinsiyetin tüm işlevlerini yerine getiremediği bir olgudur. (Demirbilek, 2007: 13).

Cinsiyet unsuru toplum içerisinde önemli anlamlar kazanmaktadır. Toplum içerisinde anlamlandırılan bu unsur iş hayatında da aynı şekilde algılanmaktadır. Ülkemizde de olduğu gibi bazı meslekler erkek ya da kadın mesleği olarak

adlandırılmaktadır. Kadın ve erkek ayrımının yapılmasında genel olarak kültürel özellikler etkilidir. Bu duruma bağlı olarak çalışma hayatında cinsiyetleri için kısıtlanan bireyler iş hayatında aktif yer alamamaktadır. Özellikle iş sektöründe kadınlara yapılan cinsiyet ayrımcılığı onların bazı pozisyonlarda veya üst yönetimde yer almalarına engel olmaktadır (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007:68-69).

Geçmişten günümüze ülkemizde, kadınların haklarının korunması ile gelişmeler olmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (DİE, 23.11.2017, www.mfa.gov.tr);

- 1990'lı yıllardan itibaren, ilgili mevzuat gözden geçirilerek, çeşitli yasal düzenlemeler yapılarak kadın-erkek eşitliğinin sağlanması yönünde önemli adımlar atılmıştır.
- 1998 senesinde yürürlüğe giren 4320 sayılı “Ailenin Korunmasına Dair Kanun” aile içinde şiddete maruz kalan kadınlara şikayet bildiriminde bulunma hakkı tanıyarak, mağdur tarafı korumak amacı ile alınan önlemlere uyulmaması halinde verilecek cezaları hükme bağlamaktadır.
- Aile içinde kadın-erkek eşitliği kavramını güçlendirici hükümler içeren anayasa değişiklikleri 17 Ekim 2001’de yürürlüğe girmiştir.
- 1 Ocak 2002’de yürürlüğe giren Yeni Medeni Kanunda, boşanma halinde malların eşit paylaşımı gibi konularda düzenlemeler getirilmiştir.
- Medeni Kanun’un 192. Maddesinde “Eşlerden hiç biri iş veya meslek seçimi konusunda diğerinin iznini almak zorunda değildir.” ibaresine yer verilmiştir.
- 22 Mayıs 2004 Tarihinde yürürlüğe giren anayasa değişiklikleri çerçevesinde, anayasanın “Kanun önünde eşitlik” konulu 10. Maddesinde yapılan düzenleme ile “Kadın ve erkek eşit haklara sahiptir. Devlet bu eşitliğin yaşama geçirilmesini sağlamakla yükümlüdür.” hükmü getirilmiştir.

Cinsel Tercih: Tarihin çok eski zamanlarından bu yana olan hemcinslerine ilgi duyma, farklı cinsel tercihlerde bulunma gibi durumlar, toplum tarafından kabul edilmemiş, bu bireyler dışlanmış; durumları, sapıklık, hastalık olarak görülmüştür. Örgüt içerisinde de cinsel kimliklerini saklamak zorunda kalan bireyler ilgili farklılıklarından dolayı kişisel dünyalarından soyutlanmak zorunda kalmaktadır (Tatlı, 2014:12).

Türkiye’de çok fazla gündeme gelmese de birçok ülkede farklı cinsel tercihlere sahip bireylere yapılan ayrımcılığın önüne geçmek için bazı yasal önlemler almaktadır. Ekvator, Avustralya’nın pek çok eyaleti, Güney Afrika, Brezilya, Kanada gibi ülkeler anayasalarında, ayrımcılığı önlemeye yönelik maddeler bulundurmaktadır (Aksu, 2008:40-41).

Yaş ve Deneyim: İnsanların kariyer ve yaşam süreçleri hemen hemen paralel bir şekilde ilerlemektedir. İnsanların yaşam evreleri dört bölümde sınıflandırılabilir. Kimlik oluşturma (16-25 yaş): Bireylerin kendi kararlarını almaya başladığı ve eğitim aldığı dönemdir. Kariyer oluşturma ve geliştirme (25-35 yaş): Bireylerin aldıkları eğitime uygun bir meslekte oldukları ve kariyer yaptıkları dönemdir. Yerleştirme ve kendini ayarlama (35-45 yaş): Bireylerin çevresi ile en az iletişim kurdukları evredir, işlerindeki en çok başarı bu evrede yakalanır ve kişiler tüm ilgi ve alakasını işine

vermiştir. Azalma (45 ve üstü yaş): Birey artık zirvededir, zihinsel ve fiziksel özelliklerde kapasite azalmış, motivasyon düşmüştür (Memduhoğlu, 2008: 45).

İşletmeler genellikle, maliyetleri azaltıp, verimliliği artırmak için iş gücünü yenilemektedir. Düşük ücret karşılığı çalışan yeni mezun veya stajyer iş görenler, yüksek ücretle çalışan yaşlı bireylere tercih edilmektedirler. Bunun sonucunda da işletmelerdeki yaş ayrımcılığı ile ilgili şikayetler artmaktadır (Taşar Ünalp, 2007:113-114).

Yaş ve deneyim ile iş doyumu arasındaki ilişkiye bakıldığında, yaş ilerledikçe, iş doyumu da artmaktadır. İstedikleri işin şartları ile mevcut işin şartları arasında daha rahat mukayese yapabilmektedirler. Bireyler çalıştıkları mevcut işte daha uzun zaman çalıştıkları için daha fazla maaş almaktadırlar, bu da çalışanın iş doyumunu artırmaktadır (Yelboğa, 2007: 3).

Eğitim Düzeyi: Eğitim çok küçük yaşlarda başlayıp, kişilerin isteğine bağlı olarak belirli bir yaşa kadar devam eder. Toplumun küçük taşı olan birey için çok önemli bir yere sahiptir. İnsanların, kişisel, sosyal özelliklerinin gelişmesinde yadsınamaz bir yere sahiptir.

Luthans, Amerika Birleşik Devletleri'nde iş görenlerin eğitim seviyelerinin yükseldiğini belirtmiştir. 18-24 yaş arasındaki yüksek okullara kayıt yaptırmış bireylerin kişi oranı yüzdesi 1980'li yıllarda %30 civarlarında iken 1991 senesinde hızla % 41'e yükselmiştir. Böylelikle işe yeni başlayanların eğitim seviyeleri, mevcut çalışanlardan yüksek olurken, eğitim seviyesi düşük veya hiç eğitim almamış işçiler de artmaktadır (Luthans, 1995:53).

Toplumda yadsınamaz önemli bir yere sahip olan eğitim, bir taraftan geçmişe bakmayı, fakat ona takılmamayı, diğer yandan geleceğe bakarak, bireyin yaratıcılığını artıran, birey ve toplum için yeniden inşa aracıdır (Yanaşma, 2011:29).

4.2.1.2. Sosyo-Kültürel Özellikler

Sosyo-kültürel yapılar bireylerin topluma adapte olmasında kültür, inanç, değer, norm, algı, örf ve adetler, inanç sistemleri, etnik kökenler, bölgesel etkenler gibi unsurları kullanır. Aşağıda bireyin diğer bireylerden ayrılmasını sağlayan sosyo-kültürel özellikleri yer almaktadır.

Değerler ve Tutumlar: Değerler, bireylerin olaylar ve durumlar karşısında tercih nedenleri olarak tanımlanmaktadır. Tutumlar ise olay ve durumlara karşı oluşturulan yargılardır. Değerler tutumlardan farklı olarak bireyin geçmişinden gelen olgularının etkisi ile gelişir (Balay ve Sağlam, 2004:36).

Organizasyon içerisinde yer alan bireylerin değer ve tutumları davranışlarının temellerini oluşturmaktadır. Bu açıdan bireylerin değer ve tutumları örgütler için önem arz etmektedir. Bireylerin değer ve tutumları onların olaylara karşı yaklaşımlarını etkilediğinden bireylerin olaylar karşısında farklı davranışlar geliştirmeleri örgütler açısından yarar sağlayabilmektedir. Bununla birlikte bu davranışlar doğru şekilde tek potada uyumlaştırılmazsa bireyler arasında çatışma ortamı oluşabilmektedir (Memduhoğlu, 2008: 47-48).

Bireysel değer ve tutumlar örgütlere çatışma değil, motivasyon sağlamalıdır. Örgütler, değerler sistemine saygılı bir organizasyon yapısı oluşturabilmelidir.

Kültürel Yapı: İnsanları bir araya getiren öğelerden biri de kültürdür. Kültür kapsam olarak; sanatı, ahlakı, bilgiyi, hukuku, örf ve adetleri içerisine alır ve diğer bütün yetenek ve alışkanlıklar ile bir bütündür (Hasanoğlu, 2004: 45). Bir örgütte yer alan iş görenin diğer iş görenlerle arasındaki fark tanımlanırken belki de en çok üzerinde durulması gereken unsur, kültürel anlamdaki farklılıklardır. Küresel işletmelerde, bu kültürel farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi mevzuu yöneticilerin üzerinde durmaları gereken bir konudur. Çünkü küresel işletmelerin en önemli özelliği örgütteki iş görenlerin farklı milletlerden, farklı kültürlerden olan iş görenlerden oluşmasıdır. Bir çok farklı kültüre sahip bireyleri tek bir çatı altında toplayan küresel işletmeler için, her bir kültürün özelliklerini bilerek, ortak bir kültür meydana getirmek elbette pek kolay olmayacaktır (Yanaşma, 2011:25).

Bireyler, sosyal yapı olarak anılan örgütlerin ve ulusların ve bu birlikteliklerin içerisinde yer alan grupların üyeleridir (Durgun, 2006:113). Örgütler günümüzde her kültürden çalışanları bir araya getirebilmektedir. İlgili durum ise bireylerin örgüt içerisinde ortaya koydukları farklı kültürel özellikleri açısından önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde artan kültürel farklılıklar olumlu şekilde yönetilmediğinde çatışma olumlu şekilde yönetildiğinde ise performans olarak sonuç verebilmektedir.

Genel olarak kültürel farklılıklar sorun kaynağı gibi düşünülse de rekabetçi avantaj sağlama konusunda önemli bir noktadır. Örgütler kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunları minimize ederken kültürel farklılıklardan doğması muhtemel faydalarla birlikte rekabetçiliği ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünün benimsenmesini sağlayabilir (Yeşil, 2009:129).

Medeni Durum: Çalışma sektöründe, evli veya boşanmış bireylerin, bekar ve maddi yükümlülüğü olmayan diğer bireylere göre iş yerlerine daha yüksek bağlılık gösterdiği bilinmektedir. Fakat yapılmış olan araştırmalarda tam olarak bu ilişki ortaya koyulamamıştır. Yani sorumlulukları ve maddi yükümlülükleri olan kişilerin olmayanlara göre örgüte karşı daha uyumlu davranışlar sergileyecektir (Tatlı, 2014:15).

Din ve Dini Semboller: “Din nedir? Din neleri kapsar” sorularına bugüne kadar bir çok yanıt aranmış ve “Din; inanç, ahlak ve değerler sistemi, kültür ve yaşam anlayışı, ibadet ya da uygulanması gereken kurallardır.” şeklinde cevap bulunmuştur. Geçmişten bu yana din kimileri için amaç, kimileri için ise amaçlarına ulaşabilmek için araç olmuştur. Kimi zaman ülkeler üzerinde, toplumun birlik ve beraberliğini olumlu anlamda etkilerken, kimi zamanda bölücü bir unsur haline gelmiştir (Berktaş ve Atasoy, 2007: 19).

Dini semboller, dinin gereği olan eylem ile alakalıdır. Dini semboller, dokunup hissedebilen, somut şeylerin ötesini ifade etmektedir. Bu semboller diğerlerinden ayıran özellik, bilimle açıklanamaması ve bu sembollerin diğerleri ile değiştirilememesindendir. Bu semboller düşünceleri belli bir şekle sokarak, insanların bu sembollerini gördüklerinde zihinlerinde aynı düşünceler oluşur (Atasagun, 1997:383).

4.2.1.3. Beceri

Türk Dil Kurumu’na göre beceri; “Kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, 10.10.2017)

Bireylerin örgütlere kabul edilmesinde kabiliyet ve becerinin önemli olduğu, bireylerin kabiliyetlerine uygun işlerde çalıştıkları zaman işlerinden daha fazla doyum aldıkları görülmektedir (Balay ve Sağlam, 2004: 35).

4.2.1.4. Zihinsel ve Duygusal Yetenek

Zeka ile ilgili farklı sınıflandırmalar vardır. Genel olarak zihinsel (IQ) ve duygusal (EQ) olarak ikiye ayrılmaktadır. IQ beyinsel zekadır, düşünür; EQ ise duygusal zekadır, hisseder. IQ ve EQ farklı gibi görünse de birbirini tamamlayan iki kavramdır. Zihinsel zeka (IQ); kişinin, öğrenme, anlama, düşünme, sorun çözme gibi işlevlerin tümünü oluşturan zihni etkili kullanma kapasitesidir (Begeç, 2004: 20).

Beceren (2004:1)'in aktardığına göre bireylerin IQ özellikleri başarıları üzerinde %10 etkiye sahiptir. EQ'sü yüksek olan bireyler ise işlerinde daha başarılı olmakta ve iş hayatında daha fazla avantaj yakalamaktadır.

4.2.1.5. Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik

Bireylerin fiziksel özelliklerine örnek olarak; “güzellik, çirkinlik, kas gücü, hareket yeteneği, esnekliği” verilebilir. Her insanın kendine özgü yetenekleri vardır ve farklıdır. Bireylerin bu yeteneklerine uygun bir işte çalışması, hem kişi için hem de örgüt için önemlidir. Bu şekilde iş daha etkin bir şekilde yerine getirilmiş olup, daha iyi verim sağlanacaktır (Begeç, 2004: 18).

Bir insanda dikkat çeken ilk şey fiziksel özelliklerdir. Oysa ki insan sadece fiziksel özelliği ile değil, kültürel, coğrafik, kişisel ve bir çok açıdan farklıdır. Bazı insan akrabalarına görünüş olarak benzerken, bazıları hiç benzememektedir. Bunlar fiziksel farklılıklar olarak tanımlanır (Kuzgun ve Deryakulu, 2006:1).

“Engel” ile “engelli” arasındaki fark karıştırılmamalıdır. Örneğin Stephan Hawking engelli olmasına rağmen, dünyaca ünlü bir fizik profesörü ve önemli bir bilim adamıdır. Onun engelli olması bu konuma gelmesine engel teşkil etmemiştir. Yine aynı şekilde, görme engelli futbolcular futbol topunun içerisine zil koyarak futbol oynayabilmektedir. Örgütlerde yöneticiler, bu gibi fiziksel farklılıklar karşısında onlara özgü bir yönetim anlayışı bulup, faaliyete geçirmek zorundadırlar (Begeç, 2004:19).

Fiziksel engelli olan insanlar, daha çok beyin gücü gerektiren hafif işlerde istihdam edilmektedir. Bu alanlar genellikle kamu kuruluşlarıdır. Rekabetin yoğun olduğu günümüzde özel sektördeki işletmeler engelli kişileri çalıştırmak istememektedirler(Çakır, 2011:72-73). Hem kamu sektöründe, hem özel sektörde engelli bireyler çalıştırılmak istenmese bile bazı kanun ve yönetmeliklerle engelli bireyler koruma altına alınarak, bu kurumlarda belirli sayılarda engelli birey çalıştırılması (örgütteki çalışan sayısına göre) mecbur kılınmıştır.

4.2.1.6. Hükümlü Olma Durumu

Türkiye’de ilk olarak 1961 anayasası ile hükümlü bir insanın çalıştırılması gündeme gelerek, daha sonraları da 1982 anayasası ile daha kapsamlı hale getirilmiştir.

Anayasada eski hükümlülerin çalıştırılması hususunda oluşturulan maddelerin temelini, hükümlü olmayan tüm bireylerin sahip oldukları çalışma haklarının, eski hükümlülere de verilmesi düşüncesi oluşturmaktadır. Anayasaya göre özel sektör işletmeleri bünyelerindeki çalışan sayılarına göre belirli ölçüde (50 ve üzeri işçi çalıştıran iş yerlerinde, çalışan sayısının % 2’si kadar) eski hükümlü çalıştırmak zorundadır. Ancak, ülkemizdeki işverenler eski hükümlülere karşı olumsuz fikre sahip

olduklarından dolayı, işletmelerinde eski hükümlü istihdam etmek istememektedirler. Bu bireyleri işletmelerde düzen bozucu kişiler olarak görmektedirler (Tatlı, 2014:17-18).

4.2.2. Örgütsel Koşullar

Örgütün etkisi ile oluşturulan ve örgütün işleyişiyle de şekil alan koşullara “örgütsel koşullar” denir. Bu koşulların ön plana çıkan bazı boyutları vardır, bunlar; örgütsel rol ve statü, çalışma biçimi ve gelir düzeyidir. İnsanlar zamanının çoğunu çalışarak geçirdikleri için bu durum insanlar üzerinde olumsuz bazı durumlara yol açmaktadır (Aksu, 2008: 55).

4.2.2.1. Örgütsel Rol ve Statü

Rol bireyin toplum içindeki statüsüne bağlı olarak yapmış olduğu davranışların genel tanımlamasıdır. Örgütsel rol ise iş görenlerin örgütteki rol ve varlığını niteleyen bir unsurdur (DİE, 24.05.2017, www.insanbilimleri.com).

Statü ise, bireylerin toplum içindeki hakları ve yükümlülüklerini toplamını ifade etmektedir. Bir birey bağlı bulunduğu topluluklara göre birden fazla statüye sahip olmaktadır. Statü; “verilmiş statü” ve “başarılan statü” olarak ikiye ayrılır. Verilmiş statü; birey herhangi bir girişimde bulunmadan kazandığı statüdür. Başarılan statü; bireyin çabaları sonucunda elde ettiği statüdür (Gönüllü, 2000: 194).

Statü, anlam olarak kültürden kültüre farklıdır. Bazı topluluklarda statü atalardan miras kalır, bazılarında ise kişisel çabalar sonucu elde edilen başarılar aracılığı ile elde edilir. Bazı Avrupa ülkelerinde asalet gibi kıstaslar bireysel başarılarla nazaran daha iyi bir statü sağlamakta, mirasın maddi olarak kaldığı durumlarda da o kişi hor görülmektedir. Yine Amerika’da başarılı bireyler onurlandırılırken bu ailelerin diğer fertleri aynı başarıyı göstermediklerinde hor görülürler (Yanaşma, 2011:36).

Toplumdan topluma farklılık arz eden statüler kazanılma şekli ile örgüt içerisindeki iş tutumları ile iş performansını da etkilemektedir (Soyfahioğlu ve Aktaş, 2005:79-80).

4.2.2.2. Çalışma Biçimi

Örgütlerin yer aldığı sektörler çalışma biçimini direkt etkilemektedir. Son yıllarda teknolojinin çok ileri derecede gelişmesi, yönetim, ekonomik ve sosyal anlamda değişmelere neden olmuştur. Küreselleşme artmış ve rekabet yoğunlaşmıştır. Buna bağlı olarak da çalışma şekilleri değişmiş ve sektörel olarak belirli standartlara sahip olmuştur. Son zamanlarda birçok örgütte, değişen şartlar, çalışmada esneklik gibi yeni iş görme biçimlerine geçilmiştir (DİE, 24.01.2017, www.isguc.org).

Örgütlerdeki iş görenler ve yöneticiler, değişen çalışma şekillerine ne kadar hızlı adapte olurlarsa işletmenin alacağı verimin de yüksek olacağı öngörülebilir.

4.2.2.3. Gelir Düzeyi

Toplumda farklılık yaratan nedenlerden biri de bireylerin farklı gelir seviyelerine sahip olmalarıdır. Bireylerin gelir düzeylerinin farklı olması; çalışanların sahip oldukları eğitim, deneyim, bulundukları pozisyon vb. etkenlerden kaynaklandığı söylenebilir. Her örgütün kendi içinde uygulamış oldukları “ücret politikaları” farklı olabildiği gibi,

sektörler arasında da bu durum görülmektedir. Her örgüt kendi yapısına, işleyişine ve özelliklerine göre farklı ücret sistemi uygulamaktadır (Ergül, 2006: 96).

İşletmelerin ücret ve ödüllendirmeye yönelik stratejilerinden beklentileri farklıdır. Bu işletmelerin ilk beklentileri nitelikli elemanı bünyelerine almak ve elde tutmak, ikinci beklentileri ise ücret politikalarının maliyeti kontrol edebilen bir yapıya sahip olmasını sağlamaktır (Yanaşma, 2011:39).

4.2.3. Liderin Özellikleri

Bireylerin tek başına elde edemeyecekleri bazı gereksinim ve hedefleri ortaya koyarak, kendileri ile birlikte hareket eden ve grubu yönlendiren, örgütleyen ve bu anlamda yetenekli olan kişiler “lider” olarak tanımlanmaktadır (Tatlı,2014:19). Örgüt içinde yer alan bireylerin bireysel farklılıkları liderler tarafından bir problem olarak algılanmamalıdır. Liderlerin bireylerin farklılıklarını problem kaynağı olarak görmesi, çalışanların farklılıklarından kaynaklı olarak sağlayabilecekleri faydaların minimize edilmesine neden olabilmektedir. Bireylerin farklılıkların teşvik edilmesi ve olumlu yönetilmesi bireylerin iş tatminlerini olumlu olarak etkileyebilmektedir (Begeç, 2004: 316).

Küreselleşme; farklılıkların günümüz ilişkilerinde nasıl etkili olduğunu idrak etme ihtiyacını artırmaktadır. Belirli sınırlar içerisinde sağlıklı iletişim kurabilmek için gereken yeteneğe, gelecek yıllarda daha çok ihtiyaç duyulacaktır. Bunun sonucu olarak akademisyen ve liderler, farklılıkların yönetiminin nasıl olacağı konusunda ciddi manada düşünmelidirler (Sürgevil, 2008:107).

Liderlerin yönetim şekilleri ve kişilik özellikleri alt kademede çalışan iş görenlerin işletmeye karşı geliştirdikleri tutumları direkt olarak etkilemektedir. Lider çalışanlarının farklılıklarının bilincinde olursa ve bunu avantaja dönüştürürse örgüt rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Argüden, 2007: 22).

İşletmeler, küresel yetenek havuzundan en yetenekli iş görenleri seçip bünyelerine almaya çalışmaktadırlar. Bunun için verilen mücadele her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Bu noktada farklılıklar, bazı süreçler (liderlik gibi) içerisinde etkin bir şekilde yönetilmelidir (Sürgevil, 2010:116).

4.2.4. Küreselleşme

Küreselleşme hareketi, farklılığın yayılmasına neden olan etkenlerden biridir. Örgütler dünyanın birçok yerinde ofisler ve şubeler açarak küreselleşmeye katkı sağlamaktadırlar. Farklı ülkelere giden organizasyonlar farklı gelenekleri ve görenekleri o topluma ait sosyal kuralları öğrenmek zorunda kalmaktadırlar. Stratejik iş ortaklıkları ve yabancı sahiplik, işverenlere, farklı ülkelerde işe yerleştirmeye fayda sağlamaktadır. Kendi ülkelerinde yabancı iş verenler ile beraber çalışabilmekte veya iki durum da yaşanabilmektedir (Ricky, 1993: 577-578; Aktaran, Tatlı, 2014:19).

İşletmeleri uluslararası boyuttan, uluslar aşırı boyuta taşıyan küreselleşme ile birlikte, farklı kültüre sahip insanları yönetmek bir gereklilik haline gelmiştir. Bu zengin iş gücünü, ortak değerler bünyesinde birleştirmek, çok kültürlülüğü yararlı bir hale getirmektedir (Yanaşma, 2011:78).

4.3. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Yararları ve Sakıncaları

Farklılıkların yönetimi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde genel olarak farklılıklardan doğan problemlerin nasıl minimize edileceği ve farklılıklardan nasıl faydalanılacağı üzerine yoğunlaşacağı üzerinde durulduğu görülmektedir (Cox ve Smolinski, 1994:55; Tsui vd., 1992:549-580).

Bireyler arasında farklılığın en önemli nedeni; bireylerin yaşam koşullarının ve yetiştirme ortamlarının birbirinden farklı olmasıdır. Bireyler, onları hem olumlu hem de olumsuz etkileyebilecek farklılıklara sahip olabilirler. İnsanlar kendi farklılıklarına sahip çıkarak aynı zamanda diğer insanların da farklılıklarına saygı göstererek varlıklarını sürdürürler. Bu açıdan bakıldığında farklılıklar işletmeye hem fayda hem de zarar verebilir (Dessler, 2000; Aktaran, Memduhoğlu, 2007:65).

4.3.1. Potansiyel Yararlar

İşletmelerde farklılıkların farkında olunması ve yönetilmesi üzerine araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların yararları ve sonuçları alan yazında önemli yer tutmaktadır (McMahan vd., 1998:198). İşletmede farklılıkları avantaja çevirebilmek, farklılığın iyi yönetilebilmesi ve değerlendirebilmesiyle ilgilidir. Von Bergen, Soper ve Foster (2002; Aktaran, Memduhoğlu, 2007:65)'e göre yöneticiler farklılıkları iyi yönettikleri takdirde aşağıda belirtilen faydaları beklemektedirler;

- Çalışanın moralinin yüksek tutulması ve iş doyumun sağlanması,
- Hem birey hem de organizasyon olarak etkililiğin maksimum düzeye çıkarılması,
- İş görenler arasında iletişimin güçlenmesi,
- Bireyler arası anlaşmazlıkların minimum seviyeye indirilmesi,
- Demografik ve sosyal farklılıklara karşı hazırlıklı olma ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olma,
- Zorluk derecesi yüksek olan işlerde daha fazla üretim ve verimlilik elde etme,
- Ücret, gelir ve karda artış.

Farklılıklar olumlu olarak, yanında farklı bakış açılarını yani yaratıcılık için potansiyel büyük bir gücü getirmektedir. Farklılığın oluşturduğu heterojen örgüt ortamı, sorun çözme yeteneğini diri tutmaktadır (Schermerhon vd., 2000:61). Stratejik düşünebilen insan kaynakları, farklılıkları kullanarak daha fazla gelişebilir ve rekabet avantajlarını daha etkin kullanabilirler. Bu açıdan baktığımızda gördüklerimizi farklılıkların olumlu algılanması ile birleştirdiğimizde, farklılaşmanın örgütlere değerli, taklit edilemez, nadir ve ikame edilemez rekabet avantaj sağlayabileceği gerçeği çıkar (McMahan vd., 1998:199). Farklılıkların iyi yönetilmesi halinde, farklı bireylerin ve grupların da arasındaki ilişkilerin de iyileştirilebileceği ifade edilmiştir (Bhadury vd., 2000:143-153).

Hem bireysel hem örgütsel açıdan işgücü farklılıklarının faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

4.3.1.1. Eleman Seçme ve Yerleştirme

İnsan iş gücünü alarak, bunun işletme bünyesinde kalmasını sağlamak, örgütsel etkinliğin faktörlerinden biridir. Farklı özelliklere sahip kişilerin örgüte kazandırılması toplam kalite anlayışının göstergesidir. Dünyanın gözde şirketlerindeki uygulamalara bakıldığında farklı gruplardan eleman çalıştırmanın olumlu olacağı düşüncesi hakimdir ve çalışmaların sonuçları ile de bu düşünce güçlenmiştir (Laçınler, 1997; Aktaran, Memduhoğlu, 2007:68).

Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi, farklı demografik özelliklere sahip iş görenler için işletmenin cazibesini artırır. Çünkü bu kişilerin, ayrımcılık yapmayan, farklılıkları gözetmeyen işletmeleri tercih etme olasılıkları daha yüksektir (Yanaşma, 2011:87).

4.3.1.2. Rekabet ve Pazarlama

Günümüz küreselleşen dünyasında ve yoğun rekabetin yaşandığı örgütlerde, farklı özelliklere sahip bireyleri örgütlerin bünyelerinde muhafaza etmesini gerektirmemektedir. İş güçleri farklı gruplardan olduğu gibi, pazarda da aynı durum söz konusudur. Yapılan araştırmalar neticesinde; kültürün karar verme davranışı üzerinde etkili olduğu ve tüketicilerin bir ürünü alırken kültürel kimlikten etkilendiği ortaya çıkmıştır (Memduhoğlu, 2007:68).

Farklılıkları yönetmenin, örgütlerde kârı ve rekabet şansını artırdığı ortaya çıkmıştır (Carfang 1993; Aktaran, Memduhoğlu, 2007:69). Örgütlerde farklılıkların yönetimi ile kazanç-kâr ilişkisi araştırıldığında ortaya çıkan sonuca göre; ekonomik derecelendirme kuruluşunun belirlediği 500 çeşit olumlu piyasa avantajının, farklılıkların iyi yönetildiği örgütlerde % 2,4 oranında fazladan ortaya çıktığı, diğer yandan farklılıkları iyi yönetemeyen örgütler açısından bu olumlu gelişmelerin % 8 oranında azalma olduğu görülmüştür (Maldonado vd., 2002:111-124).

Farklılıklar iyi bir şekilde yönetildiğinde işletmenin satışları ve pazar payı artar. İş görenlerin demografik yapısı nasıl değişiyorsa, pazarlar da değişmektedir. Tüketicilerin farklılaşması, iş gücündeki farklılıkların bir yansıması şeklindedir. Tüketici ve pazarı analiz edebilmek için iş görenlerin varlığı oldukça önemlidir. Çünkü bu şekilde, tüketicilerin istekleri doğrultusunda onlara cevap verilebilecektir (Taşar Ünalp, 2007:129).

4.3.1.3. Öğrenme ve Yaratıcılık

Her geçen gün araştırmalar neticesinde anlaşılmaktadır ki; örgütsel öğrenme ve yaratıcılık için lazım olan şey, sorgulamaya ve tartışmaya imkan sağlayan bir kültüre sahip olmaktan geçmektedir. Bireylerin düşünce ve fikirlerini özgürce ifade edebilmesi, örgütteki öğrenme seviyesini artıracak ve yaratıcılık düzeyini yükseltecektir (Speechly ve Wheatley, 2001:32).

Yaratıcılık ile farklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi ilk kez Rosabeth Moss Kanter ortaya koymuştur. Kanter, bazı kurumların neden yenilikçi ve yaratıcı olmadığını araştırmıştır ve araştırmanın neticesinde yenilikçi şirketlerin diğer şirketlere

oranla daha fazla heterojen gruplar barındırdığı, daha çok azınlık ve kadın iş göreni bünyelerinde muhafaza ettikleri sonucunu ortaya koymuştur (Taşar Ünalp, 2007:131).

4.3.1.4. İş Doyumu

Maldonado vd. (2002:111-124), farklılıkların yönetimi ile müşteri memnuniyeti ve çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Araştırma neticesinde, farklılıklar örgütler tarafından dikkate alınıp, iyi yönetildiğinde hem müşteri memnuniyetinin hem de iş görenlerin iş doyumunda artış olduğu belirlenmiştir. Farklılıkları yönetme ve bu anlayışın benimsendiği örgütlerde çalışanlardaki iş doyumunu oranının yüksek olduğu Gilbert ve Stead'ın (1999:239-256) yaptığı bir çalışmada ortaya çıkmıştır (Memduhoğlu, 2007:70).

4.3.1.5. Örgütsel Esneklik

Farklılıklardan etkilenen kavramlardan biri de örgütsel esnekliktir ve bu konuda çeşitli iddialar ortaya atılmıştır. Bunlardan biri de küçük grup elemanlarının esnek bir düşünce yapısına sahip olmalarıdır. Buna örnek verilecek olursa; yapılan araştırmalara göre, kadınların erkeklere oranla belirsiz durumlara daha çok dayanabildikleri görülmüştür. Bahsi geçen belirsizliğe karşı gösterilen tolerans ise birçok faktör ile açıklanmıştır. Yine başka bir çalışmada birden fazla dil bilen insanların daha üst seviyede düşünce esnekliği ve alternatif düşünme yeteneğine sahip oldukları anlaşılmıştır. Düşüncelerin dar olması, esnek olmaması çalışma gruplarına, farklı özelliklere sahip bireylerin katılımını engellemektedir (Walton, 1994:101-111).

Farklılıkları bünyesinde barındıran işletmeler yönetimlerinde biraz daha esnek olmalıdırlar. Örgütsel esneklik, çevrede yaşanan farklılık ve değişimlere daha çabuk tepki gösterir. Bu şekilde, heterojen grupları bünyesinde barındıran işletmeler, çevreye hitap etmede daha donanımlı olurlar (Cox ve Blake, 1991:45-51).

4.3.1.6. Değişime Uyum Sağlama

Küresel rekabetin yoğunlaştığı, tüketicinin beklentilerinin değiştiği 21. yy'daki örgütlerin kaçamadığı bir olgu da değişimdir. Örgütler bu değişimin karşısında “ya değiş, ya öl” kuralının hakim olduğu bir durum ile karşı karşıya gelirler (Beer ve Nohria, 2000:133-141). Örnek verilecek olursa Amerika'daki firmaların yaklaşık olarak % 84'ü bu değişimleri en az bir kere yaşamışlardır. Bu değişimlerin çoğu iş görenlerle alakalıdır (Romano, 1995:6-7). Bu değişimden kazançlı çıkan işletmeler, değişimi iyi yönetenlerdir (Clarge vd., 2003:231-242; Aktaran, Memduhoğlu, 2007: 71).

Hangi zamanda olursa olsun değişim ve değişimin karşısında değişime uğramama kaçınılmazdır. Değişime uyum sağlandığı vakit, hem örgüt, hem de birey kazançlı olacaktır.

4.3.1.7. Örgütsel İmaj

Bir örgütün, içeriden ve dışarıdan ne şekilde görüldüğünü ifade etmekte olan “imaj” kavramı, belli bir çevrenin örgüt hakkında sahip olduğu düşüncelerin kapsamlı bir resmidir (Küçük, 2005:252; Kırdar, 2006:74; Özmutaf vd., 2009:342).

Farklılıkları yönetmek örgütün toplum gözünde ayrı bir imaj kazanması demektir. Farklı özelliklere sahip insanlara değer verilerek onların örgütlerde istihdam edildiğini gören insanlar, o örgüte karşı sempati duyacaklardır (Speechly ve Wheatley, 2001:32).

4.3.1.8. Halkla İlişkiler

Örgütler, işe alma veya bünyelerinde farklı özelliklere sahip bireyleri muhafaza etmeyi istemeseler bile, bu örgütler toplumun kendilerini ayrımcı olarak görmelerini istemezler. Aksine böyle bir imaj çizmemiş örgütler bunun birçok yararını görmektedirler (Speechly ve Wheatley, 2001:32).

Örgütler bir noktada, farklı özelliklere sahip kişileri bünyelerinde muhafaza edip, farklılıkları etkin bir şekilde yönetmeye mecbur kalmaktadırlar.

4.3.1.9. Problemlere Alternatif Çözümler Üretme

Farklılıklar örgütlerde karar alma ve problem çözme aşamalarında faydalar sağlamaktadır. Farklı özelliklerde bireyleri bünyesinde barındıran örgütlerde sorunlara karşı çözüm geliştirme süreçleri daha fazla alternatif barındırmaktadır. Ayrıca değerlendirme ve analizler daha sağlıklı şekilde yapılmaktadır. Nemeth ve Wachter (1983:23-32) tarafından yapılan araştırmada, gruplar içindeki farklılıkların alternatif çözümler üretme konusunda yarar sağladığını tespit etmiştir.

Çalışma gruplarındaki bağlılık arttığında, düşünceler de tekdüzeleşmekte ve eleştirel düşünce tarzı azalmaktadır. Bu bağlamda kültürel farklılığın önemi ortaya konmuştur. Yapılan araştırmalara bakıldığında, problemlere çözüm arama sürecinde heterojen yapıya sahip örgütlerin homojen yapıya sahip örgütlere nazaran daha başarılı oldukları gözlenmektedir (Cox, 1992; Aktaran, Memduhoğlu, 2007:72).

Problemlere alternatif çözümler üretme, işletmelerin farklılıkları barındırmasının en önemli yararlarından bir tanesidir.

4.3.1.10. Bireysel-Örgütsel Gelişme ve Etkinlik

Örgüt içinde yer alan, farklı özelliklere (fikir, inanç, ırk, dil, kültür vb.) sahip insanlar örgüte enformasyon katkısı sağlamakla birlikte, işlerin nasıl, ne şekilde yürütüleceğini, hedeflere ne şekilde ulaşılacağına, etkin bir ekibin nasıl oluşturulacağını, görevlerin ne şekilde planlanacağını, nasıl liderlik edileceğini de öğretir (Thomas ve Ely, 1999).

4.3.1.11. Sinerji

Sinerjinin kısaca tanımı, bütün halin parçaların toplamından büyük olmasıdır. Yani bu tanıma göre iki ile ikinin toplamı dörtten fazla etmektedir. Sinerji ortaya harika ürünler, hizmetler ve ilişkiler çıkarır. Sinerji sayesinde gerçek ve yaratıcı bir iş birliği ile başarılmasının zor olduğu düşünülen işlerin üstesinden gelinir. İş görenleri birbirine yaklaştırarak örgütün ideallerine daha çabuk ulaşılmasını sağlar. İş görenin örgüte kabul edildiği yeni yönetim ve üretim anlayışı ile birlikte, işler çalışma grupları ile beraber yürütülmektedir. Bu sayede farklı konularda verimlilik ve uzmanlaşma sağlanmaktadır.

Bu çalışma grubunun elemanları, dikkat, sabır, fiziki dayanıklılık, yaratıcılık, bilgi gibi birçok farklı özellikleri de bir araya getirmektedir. Grup elemanlarının farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden olmaları ön plana çıkarak, grubun etkinliğini artırmaktadır (Memduhoğlu, 2007:73).

Farklılıkları yönetmede, yöneticiler öncelikle farklılık yönetimine inanmalı, sonrasında da iş görenleri inandırmalıdır. İnanç ve motivasyon, hem yöneticiler hem çalışanlar için bu yolda önemlidir. Aksi takdirde bu kurumların başarısızlığa uğraması kaçınılmazdır. Farklılıkları yönetmek için ilk olarak bazı stratejiler geliştirilmelidir. Farklılık meydana getiren bu stratejiler sayesinde kurum içerisinde sinerji sağlanır (Yanaşma, 2011:148).

Günümüz yaşamında iş hayatındaki bazı nitelikler değişmektedir. Bu süreçte, makineler üretmiyor, insanlar üretiyor düşüncesi hakimdir (Balcı, 2000:216). Yapılan araştırmalara bakıldığında insan faktörünün ve farklılıkları iyi yönetebilmenin ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

İş görenler artık paradan çok, özerklik, kişisel seçimlerinde özgürlük, farklılıklara saygı ve hoşgörü beklemektedirler. Bu anlayışın hakim olduğu iş dünyası da giderek değişmekte ve örgütlerin elde ettikleri verimde iş doyumunun önemi anlaşılmıştır (Balcı, 2000:216). İş görenleri pozitif anlamda etkileyen bu etkenler, sinerjiyi de beraberinde getirmektedir.

4.3.2. Potansiyel Sakıncalar

Örgütlerde artan farklılıkların faydalarının yanı sıra, zararları da yapılmış olan çalışmalarda görülmüştür. İş gücündeki farklılıklar arttıkça, iş görenlere yönelik bazı kalıp yargılar ve ayrımcılık olasılıkları meydana gelmektedir. Bir bireyi belirli bir gruba dahil etmek, o gruba yönelik nitelermelerin hepsine o bireyin kendini dahil etmesi demektir. Örnek verilecek olursa, yaşı ilerlemiş bir birey için, ihtiyarlar üretken ve yaratıcı olamazlar şeklinde damgalanarak, genelleme yapılması (Schermerhon vd., 2000:61). Farklılıkları yöneten lider bu konuda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır. Aksi halde örgütlerin ihtiyaçlarına cevap veremeyip, sorunlarına çözüm bulmakta yetersiz kalmaktadırlar (Von Bergen vd., 2000; Aktaran, Memduhoğlu, 2007:74).

Farklılıkların iş görenler üzerinde bir çok yararı olmasına rağmen bunu pratiğe dökmek zor olmuştur (Rosenzweig, 1998:647). Örnek verilecek olursa erkek iş görenlerin genellikle erkeklerden oluşan gruplar içinde yenileşmeye açık oldukları, kadın iş görenlerin ise kadınlardan oluşan gruplar içerisinde yenileşmeye açık ve daha fazla iş doyumunu sağladıkları gözlemlenmiştir. Örgüt liderlerinin iş görenleri işe alma esnasında işle ilgili olmayan bazı sebeplerden ötürü dışlamaların yapılması, örgütte istihdam edilecek yetenekli iş görenlerin kaybedilmesine neden olmaktadır (Mc Mahan vd., 1998:200; Aktaran, Memduhoğlu, 2007:74).

Örgütte istihdam edilen iş gücündeki farklılıkların örgütsel açıdan önemli bazı potansiyel sakıncaları, aşağıda sıralanarak, ilgili açıklamalar yapılmıştır:

4.3.2.1. Bağlılık

Farklılıkların aynı zamanda gruptaki bağlılığı azaltıcı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Bunun nedeni olarak iş görenlerin kendilerine benzer kişilerle daha esnek, rahat ve huzurlu çalışabilmeleri gösterilebilir. Yani homojen çalışma gruplarında bağlılığın olması daha kolaydır (Ziller, 1963; Aktaran, Memduhoğlu, 2007:75).

4.3.2.2. İletişim

Yapılan araştırmalar neticesinde, kültürel anlamda heterojen grupların homojen gruplara nazaran iletişimde zorluk çektikleri, karar alma süreçlerinin zor oldukları, örgütteki çalışanlar arasında demografik farklılıkların olduğu ve bunun aralarındaki iletişimi ve etkileşimi olumsuz anlamda etkilediği görülmektedir (Milliken ve Martins, 1996:402-433).

İletişimin; tecrübe, tutum gibi bazı değerlerden ve demografik farklılıklardan etkilendiğini gösteren bazı deliller mevcuttur. Gruptaki iş görenler göz göze gelemediği zamanlarda veya birbirlerine saygı duymadıklarında sahip olunan bu farklılıklar etkili bir iletişim kurmaya engel olabilmektedir. Bu etkiyi azaltma noktasında sağlıklı bir iletişimi sağlamak için , bir çok örgüt bu yönde eğitim programları oluşturmaktadır (Jennifer ve George, 2004:477).

4.3.2.3. Çatışma

İçinde kültürel farklılık barındıran grupların içerisinde çatışma yaşanması beklendik bir durumdur. İş görenlerin çatışma içerisinde olmaları ise istenmeyen bir durumdur. Fakat bu farklılıklar iyi bir şekilde yönetilip, ortaya çıkan yararlar etkin bir şekilde kullanıldığında istenilen bir durumdur (Memduhoğlu, 2011:128).

Martins vd.'nin (2003:75-106) yaptığı bir araştırmaya göre etnik kökenleri farklı olan iş görenlerden oluşan gruplar, iş stresi, iletişim kurma, çatışma vb. problemler yaşama açısından homojen gruplara nazaran daha fazla problem yaşamaktadırlar.

Pelled vd.'nin (1999:1-28) yaptıkları bir araştırmaya göre, farklı etnik yapı ve ırka sahip iş gören grupların da duygusal anlamda çatışmaları, daha fazla yaşadığı görülmektedir.

4.3.2.4. Ayrımcılığı Meşrulaştırma

Farklılıkları yönetme konusunda bazı eleştiriler mevcuttur. Bunlardan biri de; işverenin farklılıkları dikkate alarak, onların ön plana çıkarılması, farklılık içeren çalışma gruplarına yönelik ayrımcılığı ve eşit davranmamayı beraberinde getireceğini öngörür. Bu ayrımcılığın zamanla meşrulaşacağı düşünülmektedir. Kişilerin bir çok farklı (demografik, kültürel, bireysel) özellikleri olduğu, bunların örgüt tarafından dikkate alınması gerektiği esasına dayanan bu yönetim anlayışı, toplum tarafından bazen istismar edilmekte ve ayrımcılığı meşru hale getirmek için davranışlar sergilemektedirler (Memduhoğlu, 2007:78-79).

4.3.2.5. İşgücü İstismarı

Küreselleşme beraberinde ucuz iş gücü ve hammadde arayışını da getirmiştir. Bu örgütler kendilerine gelişmemiş ülkeleri seçerek buralarda taşeronlaşma ve alt sözleşme ilişkileri ile üretim yapmaktadırlar (Ercan, 1996:357).

Diğer bir örnek de, Türkiye'ye gelen Suriyeli mülteciler için söylenebilir. Özellikle Türkiye'ye geldiği ilk yıllarda, küçük birçok işletme, kayıt dışı Suriyeli mülteci çalıştırmış, daha az paraya, daha çok iş gücü elde etmiştir.

4.4. Farklılık Yönetimiyle İlgili Metaforlar-Mitler ve Söyleşiler

Farklılıkları yönetmekte sıklıkla kullanılan bazı metaforlar, mitler ve söylemler bulunmaktadır. Bu bölümde bu unsurlara yer verilecek, ilgili açıklamalar yapılacaktır.

4.4.1. Farklılıkların Yönetimiyle İlgili Metaforlar ve Mitler

Örgütün içerisinde kültür meydana getirmeye ve bu oluşturulan kültürü korumaya örgütsel kahramanlar, efsaneler gibi metaforlar ve mitler de destek vermektedir. Bununla birlikte bu metaforlar ve mitler örgütün içinde bulunduğu toplumun değerlerini de kuvvetlendirmektedirler. Örgüt içinde bulunan uygulamalar, inançlar, varsayımlar ve mitler tarafsız olmazlar. Bunlar güç odaklı politik ve sosyal mücadelenin bir yansımasıdır. Bu mitler bununla birlikte farklılıklara karşı bir direnç kaynağı olarak ortaya çıktıkları için sorgulanmaktadırlar (Thomas vd., 2004: 48).

4.4.1.1. Meritokrasi Miti

Meritokrasi miti, yeteri düzeyde performans gösteren bireylerin başarılı sonuçlar elde edeceğini varsaymaktadır. Yani, hayatta bulunduğumuz yerler, mesleklerimize yaptığımız yatırım düzeyinin bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Meritokrasi miti altında yatan öngörü, başarılı sonuçlar elde etmek için ihtiyaç duyulan tek unsurun çaba olduğudur. Bu kapsamda, başarısızlık da; yetenek eksikliği ya da başarı için sergilenen çabanın istenilen düzeyde olmaması ile alakalıdır. Bu mit, çoğu zaman kadınlara ve azınlıklara karşı bir darbe gibi kullanılmaktadır. Bunun sebebi, azınlıkların ve kadınların örgütte düşük düzeylerdeki pozisyonları, onların çabalarının ya da yeteneklerinin mantıklı bir uzantısı olarak düşünülmektedir. Bu düşüncüyü destekleyenler açısından; "Yaşamda başarılı olmak, yalnızca doğuştan gelen yeteneklere ve çalışkanlığa bağlıdır" biçiminde bir fikre sahiptirler. Bu mite uyum gösterenler; cinsiyet, renk ve cinsel özelliklere dayalı bireylere bazı imkanlar ortaya çıkarma veya bu sebeplerle bireyleri baskı altına alma gibi ayrımcılık ve baskı ve mekanizmalarının varlığını göz ardı etmektedirler (Thomas, vd., 2004: 48-49).

4.4.1.2. Renk Körlüğü İdeali Miti

İrk gibi bireysel farklılıklar bu mite göre önemsizdir. Bu mit pozitif bir mit gibi algılsa da; azınlıklar üzerinde onların farklılıklarını, kültürlerini ve özelliklerini görmezden gelmek genellikle olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu düşünce, farklılıklara karşı çıkmakta ve ırk konusunda tartışmayı ya da ırk konusu hakkında konuşmayı

kesinlikle kabul etmemektedir. Bu düşünce yapısı, baskın grubu "Hepimiz aynıyız ve farklılıklar çok da önemli değil." mesajıyla desteklemektedir (Thomas vd., 2004:49).

Bu yaklaşım, ilk başlarda örgüt içerisindeki çatışmaları ve gerginlikleri düşürüyor gibi algılanabilir. Ama ırkçılık gibi meseleleri görmezden gelmek, tabularla mücadele etmeye karşı çıkmak gibi bir eğilimin ortaya çıkmasına sebep olabilir. (Thomas, vd., 2004:49-50).

4.4.2. Erime Potası Metaforu

Renkkörlüğü bakış açısına benzer olan; erime potası metaforu da; bir ülkeyi, farklı ırk, din, renk, milliyetten gelen insanların oluşturduğunu ve uyum içinde yaşadıklarını ifade eder. Bu yaklaşıma göre, bireylerin hepsi aynı ırka aitmiş gibi bir düşüncededir. Bunun altında yatan ve çoğu zaman fark edilmeyen bir zorunluluk; azınlıkların, baskın kültür içinde, kendi kültürlerinden hiçbir kalıntı bırakmadan asimile edilmesidir. Bu ortaya koyulan eylemin, yabancı oldukları bir kültüre uyum göstermeye zorlanan bireyler üzerinde ne gibi sonuçlar ortaya çıkaracağı konusu önemsenmemektedir. Aynı zamanda, bu bireyler, yerleştikleri yerdeki kültürün bir ürünü olan gazeteler, dergiler, haberler, ders kitapları ve sınıflarda, kendi öz kültürlerinin gerçeği yansıtmadığına, ötekileştirildiğine veya önem gösterilmediğine şahit olmaktadır. Bu yaklaşıma göre, azınlıklar sahip oldukları kaynaklardan kısıtlanmaktadır. (Thomas, vd., 2004: 50).

4.5. Farklılıkların Yönetimi Modelleri

Bu kısımda; farklılıkların yönetimi ile ilgili belli başlı teorik modellere değinilmektedir. Bu kapsamda ortaya çıkan ilk modellerin ortak noktası, işgücünün değişen demografik niteliklerine gösterilen tepkileri ifade etmeleridir. Her bir modelin temel hedefi, birbirinden ayrı özelliklere sahip işgücünün başarılı bir biçimde yönetilmesidir (Tatlı, 2014:26).

4.5.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller

Farklılıkların yönetimi ile alakalı ortaya çıkan ilk modeller; örgütlerin, değişen demografik niteliklere ve yasal baskılara gösterdikleri tepkileri anlamlandırmaya yönelik mücadelelerini ortaya koymaktadır ve bununla birlikte örgütsel bir perspektife sahiptir. Bu modeller, sürekli değişen ve farklılaşan işgücüyle örgütlerin nasıl başa çıkacaklarını ve bu farklılıklardan nasıl fayda sağlayacaklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Modellerdeki hedef, örgütün bir durumdan diğerine ve her an gelişen biçimde, farklılıkların daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak en iyi yaklaşımlara doğru yöneltilmesidir (Tatlı, 2014:27).

4.5.1.1. R. Roosevelt Thomas'ın Modeli

Roosevelt üçlü bir örgüt ayrımı ileri sürmektedir. Bu ayrım, örgütlerin çalışanın değişen özelliklerine gösterdikleri tepkileri temel almaktadır. Bu ayrım; “olumlu eylem”, “farklılıklara değer vermek” ve “farklılıkları yönetmek” şeklinde üçe ayrılmaktadır. İş gücü piyasasında sürekli değişen şartlara, olumlu tepki gösteren örgütler; kadınlar ve azınlıkların örgütlerde daha çok temsil hakkına sahip olabilmeleri için çeşitli yollar aranmaktadır. Roosevelt’e göre; “olumlu eylemlerde bulunmaya

çalışan örgütlerin azınlıklar ve kadınlar konusunda bazı kısıtları bulunmaktadır.” Farklılıklara önem ve değer vererek, bunu etkin bir şekilde kullanmaya özen gösteren örgütler, farklılıkların benimsenmesini ve iş görenler arasındaki ilişkileri güçlendirmeyi amaçlamaktadırlar (Agars ve Kottke, 2004:59).

Ancak Roosevelt’e göre; “farklı işgücü potansiyelinden avantaj sağlanabilmesi veya işgücünün uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için örgütün, temel kültüründe ve sistemlerinde uyumlaştırılmalara gidilmesi zorunludur” Thomas, insan kaynaklarında yaşanan bu problemler ile mücadele etmek için, örgütlerin gerçekleştirebileceği olası eylemler aşağıda sıralanmıştır (Agars ve Kottke, 2004: 59):

- Farklılıkları kapsamak, (kadınlar, azınlıklar gibi)
- Farklılıkları inkar yoluna gitmek,
- Kadınları ve azınlıkları asimile etmek,
- Örgütün hedefleri için, farklılıkları bastırarak yok etmek.
- Farklı olan iş görenleri, özel fonksiyonel birimlerde, projelerde veya coğrafik operasyonlarda görevlendirmek,
- Bireyleri farklılıkları ile kabullenmek,
- Farklılıklarla mücadele edebilmek için insanlar arası ilişkiyi geliştirmek,
- Karşılıklı bir uyum geliştirmek.

İfade edilen ilk beş eylem azınlıkları bir kenara itmeye çaba göstermektedir. Bu faaliyetler, olumlu eylem fikrini kabul eden örgütlerin tepkilerinde açık bir şekilde görülmektedir. Sonraki iki madde ise farklılıklara değer verme fikrini kabul eden örgütlerin tepkilerinde gözlenmektedir. Yalnızca son madde farklılıkların kabul edilmesi ve farklılıkların yönetilmesini ifade etmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 59-60).

4.5.1.2. Taylor Cox'un Modeli

Cox’a göre; “tekil, çoğulcu ve çok kültürlü” üç örgüt şekli bulunmaktadır. Bu örgüt biçimleri; örgüt ikliminin, farklılıklara değer gösterme bakımından, yeni fikirlere açık olma seviyelerini ifade etmektedir. Örgütleri bu ayrım çerçevesinde farklılaştıran sebepler; kadınlar ve azınlıkların, örgüt kültürü içinde uyumlaştırılması düşüncesi, kadınların ve azınlıkların örgüt yapısıyla bütünleşme seviyeleri, ön yargı ve yanlılıkların düzeyi ve gruplar arası çatışmaların fazla olmasıdır. Azınlıklar ve kadınlar baskın kültürü benimserlerse tekil örgütte kabul görürler (Agars ve Kottke, 2004: 58).

Çoğulcu örgüt; azınlık ve kadınların örgüte, kendilerine has değerler getirdiklerini kabul etmekte, ancak bu azınlıklar için örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapmamaktadır. Bu örgüt, sembollerini dikkatli bir biçimde seçer, büyük çaplı reklamlar yapar ve bireyleri "farklılıklara değer veren bir örgüt" oldukları düşüncesinde bir araya getirir. Cox, bir örgütün "çok kültürlülük" düzeyine gelmeden, tam manasıyla farklılıkları yönetmekten söz etmesinin mümkün olmadığını ifade eder. Çok kültürlü bir organizasyonda, azınlıklar ve kadınlar yalnızca organizasyona katkı veren iş görenler değil, bununla birlikte iş gücünü oluşturan önemli birer üyelerdir (Agars ve Kottke, 2004: 59).

Çok kültürlü örgütler ise, farklı nitelikler ortaya koyan iş görenlerden gerçek anlamda avantaj sağlayan ve katkı elde eden kuruluşlardır. Bu örgüt şekli, iş görenlerin

yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanabilmeyi sağlayacak uygulama ve politikaları benimsemektedir (Roberson, 2006: 215).

4.5.1.3. Gary Powell'ın Modeli

Gary Powell'ın modelinde farklılıkların yönetimi; örgütlerin eşit istihdam meydana getirme konularına cevap verme biçimleri ile ifade edilmektedir. Powell'a göre, örgütler; "farklılıklarla ilgili proaktif, reaktif ve nötr" olabilirler. Powell'ın modelinde; bir örgütte içerisinde bulunması gereken davranışın, proaktiflik olduğu ifade edilmektedir. Proaktif örgüt; azınlıkların ve kadınların işgücüne dahil olmasını öngören ayrımcılık karşıtı yasaların yönlendirmesi olmaksızın, bu doğrultuda hareket etmekte ve çok kültürlü işgücüne değer vermektedir (Agars ve Kottke, 2004: 58). Proaktif yaklaşıma göre kadınların ve azınlıkların iş gücüne dahil olması gerekmektedir. Ayrıca bu katılım için hukuki bir zorlama olmaması gerekir (Tatlı, 2014:28).

Bu yaklaşımın tam tersi olan reaktif örgüt ise, yalnızca yasalar ve kanunlar doğrultusunda herhangi bir yaptırım ile karşılaşmamak adına, azınlıklar ve kadınları işgücüne sokma sorumluluğunu almaktadır. Bununla birlikte bazı örgütler ise tercihlerini herhangi bir eylem yapmamayı seçerek kullanmaktadır ve bu örgüt şekli nötr örgüt olarak isimlendirilmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 58).

4.5.1.4. Robert Golembiewski'nin Modeli

Bu modelin arka planında, kapsamlı bir sosyal tarih bilgisi kullanarak; örgütlerin farklılaşan demografik özelliklere karşı gösterdikleri tepkilerin neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Golembiewski, farklılıklara ilişkin; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olmak üzere beş bakış açısı ileri sürmüştür (Agars ve Kottke, 2004:60). Bu model, farklılıkların yönetilmesini ve ayrımcılığı ortadan kaldırmak üzeredir.

İlgili konudaki bu ilk modeller, değişim safhasında olan bu süreçle ilgili çok kapsamlı bilgiler sunmamaktadır. Bu model, istenilen son halin ne olduğunu açık bir şekilde açıklamakta; ama arkalarında, istenilen vaziyete ne şekilde varılacağı hususunda tam bir açıklama sunmamaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 60).

4.5.2. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller

Slocum, McGill ve Lei'nin öğrenen örgüt modeli; değişime uyum sağlayan, değişimi kabul ederek onu özendiren, iş gücünde ve bu süreçte sürekli gelişime adapte olan örgüt şeklinde ifade edilmektedir. Farklılıkların yönetimi ile "Öğrenen örgüt" kavramı anlamlı biçimde bütünleşmektedir. Öğrenen bir örgütün iş görenleri, değişime kapalı değildir. Bununla birlikte öğrenen örgüt, farklılıklar ile ilgili değişim mücadelelerini kabul edecek bir işgücü yapısını bünyesinde bulundurmaktadır. Aynı biçimde, bu özellikleri destekleyen organizasyonlar da, diğerlerine kıyasla, farklılıklara karşı kapalı değil ve farklılıkları bünyesinde bulundurmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 60-61).

4.5.2.1. Thomas ve Ely'nin Modeli

Bir takım araştırmacılara göre farklılıkların etkileri ile örgütün farklılıklarla alakalı ilkelere bağlılık seviyesi arasında ilişki olduğunu öne sürmektedir. David Thomas ve Robin Ely, Harvard İşletmecilik Okulu akademisyenlerinden, örgütlerin

farklılıklarını çeşitli açılardan incelediklerini ve bunun da farklı örgütsel sonuçlara neden olduklarını söylemektedirler. Bu akademisyenler, farklılıklarla alakalı perspektiflerini “ayrımcılık ve adalet, pazara erişim ve yasalara uygunluk ile öğrenme ve etkinlik” biçiminde isimlendirmektedirler (Thomas vd., 2004:33).

Bu perspektiflerden ilki olan ayrımcılık ve adalet; eşit ve adil muamele, eşit fırsat ile adil personel seçimini kapsamaktadır. Bir diğer perspektif olan pazara erişim ve yasalara uygunluk ise iş görenin demografik özelliklerinin, anahtar müşteri grupları ile örtüşmesini temel almakta ve bunun sonucunda özel pazar alanlarına hizmet vermeye daha iyi imkan sunmaktadır. Üçüncü olarak öğrenme ve etkinlik perspektifi açısından farklılıklar örgütün içerisinde bulunan strateji, pazarlar, süreçler ve örgütün sahip olduğu kültür ile doğrudan alakalı olarak düşünülmektedir (Roberson, 2006: 215).

4.5.2.2. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli

Taylor Cox (2001) yılında “Farklılık Çalışması ile İlgili Değişim Modeli” isminde bir çalışma sunarak daha önce ifade ettiği teorisindeki gelişmeleri açıklamıştır. Cox 2001 yılındaki çalışmasında ileri sürdüğü modelinde eski düşünceleri üzerinde durmuştur. Cox tarafından öne sürülen yeni model, örgütlerin içerlerinde farklı kültürleri barındırabilmesi için; uygulaması zorunlu olan örgütsel değişikliklerini açık bir biçimde ifade etmektedir. Bu değişimin beş temel unsuru bulunmaktadır: eğitim, ölçme ve araştırma, liderlik yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve sürekliliği sağlamak (Agars ve Kottke, 2004: 61-62).

4.5.2.3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli

Bu model daha çok teoriye önem vermektedir. Farklılık yaratma ile alakalı bu model, farklılıkların yönetimi sürecini değişim modeli kapsamından incelemektedir ve bu sebeple diğer modellerden önemli oranda ayrılmaktadır. Öncelik olarak farklılıkları yönetmek, değişim süreçlerini yönetmekle alakalıdır. Ailen ve Montgomery'nin modeli, farklılık değişimleri üzerinde kapsamlı bir şekilde durmuş ve Schein'in adaptasyon, Lewin'in örgütsel gelişme ve değişim modelini dayanak olarak görmüştür. Bu modele göre; öncelikle örgütler, içinde bulundukları durumu çözerler, ikinci olarak yeni bir duruma geçerler ve istedikleri nihai sonucu elde ettiklerinde sahip oldukları durumları tekrardan dondururlar (Agars ve Kottke, 2004: 62-63). Bu doğrultuda modelde bir takım uygulamalar bulunmaktadır. Modelin her bir aşamasında bulunan bu uygulamalar farklılıkların yönetimi açısından önem arz etmektedir.

Rekabetçi üstünlük elde etmede farklılıkları ortaya koyan örgütler önemli avantajlar elde edeceği bu modelde ayrıca ifade edilmektedir. Bu durumda örgütler temel nitelik olarak, karar almada sahip oldukları yüksek düzeyde yaratıcılık, daha kolay ve basit bir şekilde uyum sağlayabilen iş gören, pazarlama yeteneğinde gelişme ve pazar payında ortaya çıkan artış vb. biçiminde belirtilebilmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 63-64).

4.5.3. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Tam Bütünleşme Modeli

Agars ve Kottke (2004:67) tarafından ileri sürülen “Tam Bütünleşme Modeli” farklılıkları etkin bir biçimde yönetebilen örgütlerin özelliklerini açıklamaktadır. Bu modele göre bütün örgütler; farklılıkları kapsayan uygulamalar, politikalar ve bu doğrultuda bir kültür geliştirirler. Bu modelin diğer modellerden ayrılan kısmı ise, örgütsel değişimin ortaya çıktığı süreçleri açık bir biçimde incelemesidir. Model ilk

olarak cinsiyet ayrımcılığını ele alan bir model olmakla beraber, içerisinde bulundurduğu başlıca unsurların birçoğu, diğer farklılık boyutları için de temel niteliği taşımaktadır. Tam bütünleşme modeli incelendiğinde farklılıkları ile varlığını destekleyen ve özendiren bir modeldir. Tam Bütünleşme Modeline göre, örgütler, farklılıkları etkin bir biçimde yönetmede üç aşamalı bir süreci uygulamaktadırlar. Bu aşamalar (Agars ve Kottke, 2004: 67);

- Problemin tanımlanması: Örgütlerin, farklılıkların yönetimi konusuna öncelik verme safhası.
- Uygulama: Farklı özelliklere sahip iş göreni destekleyecek yeni politikaların uygulanması ve sahip olunan uygulamaların uyumlaştırılması aşaması.
- Sürdürülebilirlik: Farklılıkları destekleyecek bir örgüt kültürünü teşvik eden şekilsel ve şekilsel olmayan süreçlerin ortaya konması aşaması.

Tam bütünleşme teorisi, üç aşamalı süreç kapsamında, dört temel algı süreci ortaya koymuştur (Agars ve Kottke, 2004: 67-68);

1. Cinsiyet; kalıp yargıları gibi sosyal algılar ve tutum, fikir ve davranışlarımızı etkileyen sosyal kimlik.
2. Tehdit algısı; çoğu zaman uygulamalarda katılığa neden olur ve bunun sonucunda, dar görüşlülük ve risk almada azalma meydana gelir.
3. Adalet algısı; farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan eylemlerin adaletli ya da adaletsiz olarak görülmesi.
4. Fayda algısı; farklılıkların yönetiminin finansal yararlarını ortaya koyabilmek, kanıtlayabilmek veya kanıtlayamamak.

Bu süreçler iyi yönetildiğinde örgütler avantaj elde edecektir.

4.5.4. Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli

Çağımızda değişim gösteren işgücü özellikleri işgücü farklılıklarından meydana gelen sorunlara neden olmaktadır. Sorunların temelini; örgütlerin heterojen işgücünden, işletmenin her kademesinde yararlanma ve bu iş görenleri örgütün tamamına etkin bir biçimde bütünleştirme konusundaki eksik kalmalarıdır. Bazı kurumlar, stratejik planlarında farklılıklarla alakalı hedeflerine yer vermekte ve bütün örgüt kapsamında politikalarını değiştirmektedirler. Fakat, bu değişiklikler örgütün yalnızca iç süreçleri üzerinde durmaktadırlar. Bu doğrultuda Barak, örgütün çevresini de içine alan daha geniş sistemlerin üzerinde durulması gerektiğini ifade etmektedir. Kapsayıcı örgüt uygulamaları ve politikaları, bireysel olarak işçilerden, çalışma örgütüne ve daha kapsamlı açıdan topluma kadar sistemin bütün kademelerine yarar sağlayabilir (Barak, 2000: 339).

Kapsayıcı örgüt olarak ifade edilen unsur yalnızca kendi işletmesindeki iş görenlerin farklılıklarını kabul eden bir çalışmadan söz etmemektedir. Bununla birlikte kapsayıcı örgüt, konuyu toplumsal açıdan ele almaktadır. Bu kapsamda, kapsayıcı örgüt; toplum içerisinde aktif olarak bulunur, fakir olarak nitelendirilen bireylerle çalışmaya destek veren kamusal programların içerisinde bulunur ve küresel açıdan karşılıklı çıkarlara gerekli özen gösterilerek kültürler ve ulusal sınırlar arasında işbirliğine gider. Kapsayıcı bu örgütün bazı özellikleri bulunmaktadır (Barak, 2000: 339-340);

- Kendi çalışanındaki bireysel ve gruplar arası farklılıklara önem gösterir ve bu farklılıklardan üst seviyede faydalanır.
- İçerisinde bulunduğu toplumla işbirliği içerisine girer ve o topluma katkıda bulunur.
- Çevresindeki grupların gereksinimlerini gidermeye çaba gösterir.
- Kişiler ulusal ve uluslararası sınırları aşarak, gruplar ve örgütlerle işbirliği kurar.

4.5.5. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller

Farklılıkların yönetimi ile alakalı modellerden bir kısmı, özel olarak örgüt fonksiyonları ve sonuç değişkenleri üzerinde durmaktadır. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli; Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Modeli; Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli ve Pitts'in Modeli bu modeller arasında gösterilebilir (Tatlı, 2014:33).

4.5.5.1. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli

Gilbert, vd., (1999:66-67) tarafından ortaya atılan bütünleştirilmiş modele göre, farklılıkların yönetimi; "demografik, etnik ve kişisel farklılıkların değerini yükseltecek biçimde şekillenmiş, örgüt kültürünün tam manasıyla değişimi" biçiminde ifade edilmektedir. Uygulamaların ve süreçlerin tekrardan düzenlenmesi, farklılıklara değer verecek biçimde şekillenmiş kültürel değişimi başarmada zorunluluktur. İnsan kaynakları fonksiyonu bu düzenlemede ilk olarak ele alınmalıdır. Etkin bir biçimde yönetilen farklılıklar, mutlaka önemli örgüt sonuçlarını etkilemektedir.

4.5.5.2. Jackson, Joshi ve Erhard'ın Modeli

Jackson, Joshi ve Erhardt (2003) ortaya koydukları çalışmada bazı sorunlara cevap bulmaya çalışmışlardır;

- Farklılık araştırmacıları seneler boyunca hangi bireysel özellikler üzerinde durmuşlardır?
- Farklılıkların takımlar ve örgütler için ortaya çıkardıkları sonuçlarla alakalı neler öğrenilmiştir?
- Farklılıkların ortaya çıkardığı etkileri şekillendiren durumsal ve çevresel şartlar ile ilgili neler öğrenilmiştir?
- Araştırmalar, farklılık olgusunun temelinde var olan çok seviyeli karmaşıklıklara nasıl dikkat çekmişlerdir?

Jackson, Joshi ve Erhard, bu sorular temelinde, farklılık dinamiklerini daha iyi algılayabilmek için "çok katmanlı model" ismiyle bir model ortaya koymuşlardır (Jackson, vd., 2003:803).

Çalışma neticesinde, farklılıklarla ilgili yapılmış olan araştırmaların % 79'unun takım düzeyinde, %13'ünün de örgüt düzeyinde olduğu belirtilmiştir. Araştırmalar ayrıca, yapılan bu çalışmaların çoğunluğunun sonuç olarak performans odaklı olduklarını, diğer süreç ve duygusal tepkileri göz ardı ettikleri görülmüştür (Jackson vd., 2003:818).

4.5.5.3. Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli

Örgütsel davranış disiplini; yönetim uygulamalarının birey, grup ve örgüt düzeyinde sonuçları etkilediği görüşünden hareket etmektedir. Örgütsel davranış perspektifiyle hareket eden bilim insanları bu modelde farklılıkların yönetimi uygulamalarının; birey, grup ve örgüt düzeyindeki sonuçları etkilediğini işaret etmektedirler. Birey düzeyindeki sonuçlar; işyeri algıları, kariyer deneyimleri ve iş tatmini biçiminde ifade edilmektedir. Grup düzeyindeki sonuçlar; grubun iş performansı, grup içi çatışma ve iletişim biçimindedir. Örgüt düzeyindeki sonuçlar ise; işgücü devri, personel seçimi, devamsızlık, verimlilik ve iş tatmini biçiminde belirtilmektedir (Dreachslin, vd., 2004: 962).

4.5.5.4. Pitts'in Modeli

Farklılıkların yönetimi, çok yönlülüğü olan bir kavramdır. Bu tanımlama yapılırken üzerinde durulması gereken bir özelliktir. Pitts'e göre; farklılıkların yönetimi anlayışı üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, personel seçimi programları, kültürel farkındalığı artırmaya yönelik programlar ve faydacı yönetsel politikalar biçiminde belirtilmektedir. Bunlar, farklılıkların performans üzerindeki etkisini etkileyen ya da düzenleyen boyutlardır (Pitts, 2006:253).

Farklılıklar iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, söz konusu farklılıklar yararlı bir hale getirilerek, problemlerin çözümünde örgüte yardımcı olmaktadır.

Bu uygulamada, iş görenlerin iş doyumunu sağlanmalıdır. Örneğin tam zamanlı çalışmayı tercih etmeyen iş görenler için, yarı zamanlı veya daha esnek çalışma saatleri ayarlanabilir. Bu uygulamayı benimseyen işletmelerin, daha çeşitli çalışan seçeneklerine ulaşma ihtimalleri vardır (Pitts, 2006:254).

4.6. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Benimsedikleri Yaklaşımlar

İşletmelerin, farklılıklar ile alakalı kabul ettikleri bir takım yaklaşımlar vardır. İlgili konu ile alakalı alan yazını tarandığında, farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen bu yaklaşımlara yer verildiği gözlenmektedir.

Literatürde, farklılıkların yönetimi konusunda geliştirilen ilk modellerin ortak özellikleri; örgütsel durumları açıklıyor olmalarıdır. İlgili modelde, farklılıklardan nasıl yarar elde edilip avantaj sağlanacağı, organizasyonların farklılaşan iş gücünü nasıl kabul edecekleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu modellerdeki hedef, sürekli değişen örgütün, farklılıkları daha iyi anlayıp benimsemelerin sağlanması ve farklılıklarla ilgili en iyi ve doğru yaklaşıma yönlendirilmesidir. Bu örgütlerde hedefin son safhası; örgütün ideallerine ulaşmasıdır. Söz konusu modeller ve yaklaşımlara aşağıda yer verilmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 58-60).

Farklılıkların yönetimi ile alakalı ortaya atılan ilk modellerden biri olan modelde, Thomas (1991, 1996), “işgücünün değişen niteliklerine örgütlerin gösterdikleri tepkileri” temel alan, üçlü bir örgüt sınıflamasından bahsetmektedir: (a) olumlu eylem, (b) farklılıklara değer vermek ve (c) farklılıkları yönetmek. İşgücü piyasasının değişen şartlarına, olumlu faaliyetlerine tepki veren örgütler; azınlıkların ve kadınların örgütlerinde daha çok bulunmaları için yollar ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Farklılıklara değer gösterme yönünde girişimlerde bulunan örgütler; farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi teşvik ederek, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi amaç edinmektedir. Fakat Thomas’a göre; “farklı” işgücü potansiyelinden fayda

sağlanması ve bu işgücünün uyumlu bir biçimde faaliyet gösterebilmesi için; örgütün, temel kültüründe ve sistemlerinde değişikliğe gidilmesi bir gereklilik haline gelmiştir. Bu da sadece farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 58).

İşletmeler farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile alakalı birçok perspektiflere sahip olabilmekte ve bu kapsamda farklı yaklaşımlar kabul edebilmektedirler. Bu yaklaşımların neler olduğunu tespit etmek amacıyla, The Centre for Diversity and Business (2002) tarafından “Eşitlik Skalası (Equity Continuum)” geliştirilmiştir.

4.7. Eşitlik Skalaları

Centre for Diversity and Business tarafından geliştirilen eşitlik skalası, Developing Standards to Measure Diversity isimli çalışmada 2002 yılında yayınlanmıştır. Bu çalışmanın temelini oluşturan 5 faktörlü eşitlik skalası aşağıda verilmiş, ilgili açıklamalar yapılmıştır.

Birinci Düzey: Yasal Gerekliliklere Uyma: Birinci skalada işletmelerin temel ifadesi şudur; *“Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece, tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz.”*

Birinci düzeyde yer alan işletmeler kaynak olarak yasal zorunlulukları temel almaktadır. işletmenin bağlı olduğu ülke farklılıklar konusunda ne tür yaptırımlar uyguluyorsa sadece o yükümlülükler uymaktadır.

İlgili işletmeler yasal yükümlüklerin öngördüğü işlemleri yaparak muhtemel sorunlardan kaçmaya çalışmaktadır. Bu tür örgütlerde farklılıklardan çok eşitlik ilkesine uyulur. Böylece yasal zorunlulukların ortadan kalkması ile birlikte örgütlerin eşitlik çabaları da ortadan kalkmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008:72).

İkinci düzey: Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde: İkinci skalada yer alan işletmelerin temel ifadesi şudur; *“Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.”*

İkinci düzey işletmeler genelde yasal gerekliliklerin dışına çıkan dezavantajlı grupları barındırmak için düşük düzeyde çaba harcayan işletmelerdir. Sürgevil ve Budak (2008:73)’e göre bu tür işletmelerin birinci düzeyde yer alan işletmelere göre farkı dezavantajlı grupları barındırmayı imaj ve itibar için istemeleridir. Ayrıca bu tür işletmeler farklılıkla ilgili süreçleri işletme prosedür ve süreçlerine adapte etme konusunda yetersizdir. İşletme çevresinde işletmeye yönelik ilgi sona erdiğinde eşitlik çabalarından da vazgeçilmektedir.

Bu yaklaşımın, ilk yaklaşımdan farkı pozitif ayrımcılığa konu olmasıdır.

Üçüncü Düzey: Farklılıkları Bir İşletmecilik Olayı Olarak Değerlendirme: Üçüncü skalada yer alan işletmelerin temel ifadesi şu şekildedir; *“İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var.”*

Üçüncü düzeyde yer alan örgütler farklılıkları bir kaynak olarak görmektedir. Farklılıkları işletmeye adapte etmek için çaba göstermektedir. Sürgevil ve Budak (2008:73)’e göre bu tür örgütler farklılıkların işletme için performans artırımı, takım çalışması, örgüt etkinliğini artırıcı ve pazar fırsatlarını ortaya çıkaracak bir unsur olarak görmektedir. Örgütlerde farklılıklar örgütün tüm süreçlerine aktarılmaya çalışılır. Örgüt çevresinin uygulamalara olan ilgisi örgütün farklılık politikalarını devam ettirme ya da

sona erdirmeye konusunda etkili değildir. Bununla birlikte bu örgütlerin farklılıkların örgüte sağladığı yararın devamlılığını net olarak görmesi gerekmektedir.

Dördüncü Düzey: Çalışanlar Tarafından Tercih Edilme: Dördüncü skala örgütlerin temel ifadesi şu şekildedir; *“Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor.”*

Dördüncü düzeyde yer alan işletmeler farklılıkların yönetimini örgütün zorunlu olduğu bir temel değer olarak görmektedir. İlgili örgütlerde farklılıklar örgütün sürekli gelişimde önemli bir parçası olarak görülür. Bu örgütlerde farklılıkların ve adil çalışma ortamının herkesin hakkı olduğu düşünülür. Çoğu çalışan, bu tür örgütleri çalışmak için uygun yerler olarak tanımlamaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008:73).

Beşinci Düzey: Farklılıklar Konusunda Öncü Olma: *“Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor.”*

Beşinci düzeyde yer alan işletmeler, farklılık ve eşitliği bir ideal olarak gören ve bu ideali örgüt çevresinde yer alan diğer gruplara da yaymaya çalışan örgütlenme biçimidir. Beşinci seviye örgütler için farklılıklar paydaşları ve genel ekonomiyi kalkındıracak bir unsurdur (Sürgevil ve Budak, 2008:73).

5. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Araştırmanın bu kısmında, kurumsal itibarın tanımı yapılacak, kapsamı, faydaları hakkında bilgiler sunulacaktır.

5.1. Kurum ve İtibar Kavramları

Kurum tanım olarak, toplumun işleyişini inceleyen, aynı yerde bulunan insanların tek başlarına yapamadıkları görevleri ve aşamadıkları problemleri ortadan kaldırmak amacıyla kurulan, tutumlarını, alışkanlıklarını, gereklerini, inançlarını ve değerlerini ifade eden örgütlerin bütünüdür (Şimşek ve Fidan 2005:2).

Kurumların belli başlı özellikleri şu şekildedir (Akmehmet, 2006:31):

- Kurumlar, toplu halde bulunan bireylerin davranışları ve eylemleri sonucunda oluşmaktadır.
- Bu kurumların oluşmasında, kabul edilmesinde, ortaya çıkmasında ve yaygınlaştırılmasında bilgi ve tecrübe, öğrenme oldukça önem arz etmektedir.
- İstikrarlı bir yapı meydana getirecek, insanlar arasında oluşan etkileşim yönünden belirsizlik düzeyini azaltır.
- Her toplumda, toplumun kendine özgü, gelenekleri, inançları, alışkanlıkları ve değerleri bulunmaktadır. Bu yüzden kurumlar bütün toplumlarda aynı değildir.

İtibar, kurumun genel değerlerine sorumluluğu, güvenilirliği ve gücü üstünde çok fazla bireysel ve ortak bir yargıdan meydana gelmiş bütündür (Okay ve Okay, 2001:28).

Başka bir tanıma göre itibar; güvenilir olma, saygı duyulma, değerli, prestij, farkındalık şeklinde ifade edilmektedir. Kurumların rakip firmalara kıyasla, genel kabul edilebilirliğini tanımlayan, geçmişte yapmış oldukları faaliyetlerle, gelecek zamanda yapacakları faaliyetlerin algısal olarak bütünüdür (Ural, 2006:172).

İtibar kazanmak isteyen kurumlar, ürün ve hizmetlerini, kurumlarını iyi bir şekilde tanıtmalı, iletişime gereken hassasiyeti göstermelilerdir. Bu yüzden itibara önem veren kurumlar, sadece müşteriler ile değil, ayrıca çalışanları ile, tedarikçileriyle, ortaklarıyla da sağlıklı bir iletişim için özen göstermelilerdir. Bu şekilde itibar kazanan kurumların, itibarlarını devamlı kılımları kolay olacaktır (Besler ve Sarıkaya 2008:57).

5.2. Kurumsal İtibar Tanımı ve Yönetimi

Kurumsal itibar, şu şekilde tanımlanabilir; *“yatırımcıların, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, yöneticilerin, kredi verenlerin, medyanın ve de toplumun kurumun ne olduğuna dair olumlu veya olumsuz, güçlü veya zayıf vb. hisler ve etkileyici tepkilerini anlatmaktadır”*. İşletmenin geçmiş performans değerlendirmeleri ve gelecek döneme dair eylemleri ile ilişkili algıların bütünü kurumsal itibar kavramını oluşturur (Gümüş ve Öksüz, 2009b:2129).

Örgütler sahip oldukları tüm varlıkları yönetmeye ihtiyaç duymaktadır. Kurum itibarı da buna dahildir. Sağlıklı bir kurumsal itibara sahip olmak demek iyi bir kurumsal yönetime sahip olmak demektir (Uzunoğlu ve Öksüz 2008:112).

Argüden (2003), itibar yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır; *“Bir kurumun kimliğini, ününü ve imajını kurumun amaçladığı hedeflerle gelişen iş performansı arasında ilişki kurma yeteneğidir. Kurumsal itibar yönetimin temelini kalıcılık, tutarlılık, bütünsellik ve sürdürülebilirlik oluşturmaktadır. İtibar yönetimini etkili bir şekilde yürütebilmek için kurumların ilk olarak kendi mevkilerine yönelik müşterilerin, çalışanların, hissedarların, toplumun ve tedarikçilerin beklentilerini çok iyi bilmelidir”* (Argüden, 2003: 15).

İtibar yönetimi kavramı içerisinde pek çok faktör barındırmaktadır. İtibar yönetiminin gerektirdiği bazı durumlar vardır. Bu durumlar şu şekilde sıralanmaktadır (Davies 2006:3): *“Kilit paydaşların beklenti ve istekleri anlaşılmalıdır. İtibar anlaşılır olmalıdır. Kurumun davranışlarına yönelik alınan kararlarda reel bilgiler kullanılmalıdır ve alınan kararlarda kurumun değerleri, vizyonu ve marka değerlerine dikkat edilmelidir. Geliştirilmiş veya yeni konulara ve iddialara yönelik hazırlıkları olunmalıdır. Alınan kararların uygulamaya konulmasında dikkatli olunmalıdır. Yani hassasiyete, her değer ve konudaki ticari potansiyele uygun şekilde olmalıdır. Medya problemlerine ya da saldırgan iddialara doğru ve hızlı bir biçimde cevap verebilme hususunda kabiliyetli olunmalıdır.”*

Fombrun (1996:28) itibar yönetiminin beş temel ilkesinin olduğunu söylemiş ve ilkeleri şu şekilde açıklamıştır: *“Farklılık: Güçlü itibar oluşturan kurumlar kaynak sahiplerinin akıllarında farklı bir yer tutmaktadırlar. Odak Noktası: Kurumsal itibar şayet temel bir tema üzerinde yoğunlaşırsa o zaman gelişme yönelimi gösterirler. Bütünlük: Kurumlar bütün kaynak sahipleri ile gerçekleştirdikleri faaliyetlerinde ve iletişimlerinde tutarlı davranmalıdır. Kimlik: Kurum ne kadar çok gerçeği yansıtırsa o ölçüde kurumsal itibarı sağlam olacaktır.”*

5.3. Kurumsal İtibarın Faydaları

Sağlam bir itibara sahip olan bir kurum, bir takım faydalara da sahip olmuştur. Fombrun (1996:28)’a göre sağlam itibara sahip olmak stratejik avantajı da beraberinde getirmektedir. Müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, yatırımcılar ve toplumun desteğini almak için birbirleri ile mücadele eden örgütlerden güçlü bir itibara sahip olanlar başkalarının karşısına bu engeli koymuş olur. Güçlü itibarın örgüte sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

5.3.1. Rahat Bir Etkinlik Alanı Yaratmak

Alanlarında kolay bir biçimde mevkie yerleşmek ve kitlelerce hızlı biçimde kabullenilerek çevresini genişletme imkanına sahip olmak güçlü kurumsal itibara sahip örgütlerin avantajlarıdır. Müşterilerin taleplerini karşılayabilmek adına sürekli yenilikçi davranışlar gösteren örgütler finansal açıdan daha karlı işlemler gerçekleştirebilmektedir. İşletme kurumsal itibar için gerekli önemi gösterdiği takdirde bazı fırsatlar yakalamaya imkan kazanır. Bu imkanlar, farklı sektörlerde de faaliyet sürdürme ve diğer işletmeleri bünyesine dahil etmektir (Güzelcik 1999:158).

Güçlü bir itibara sahip olan kurum kendi alanında standartlar oluşturabilir hatta içinde bulunduğu alanın lideri olabilir. Kurumsal itibar, kurumun zor zamanlarında hareket sahasını büyütürken zorlukların üstesinden gelmesi için zaman kazandırır (Çillioğlu 2010:29).

5.3.2. Riski Düşürmek

Kurumsal itibar kuvvetli olduğunda, çalışanların denetlenebileceği, sağlam bir iç kontrol sistemi geliştirilebilmektedir. Diğer yandan, ortaya çıkması muhtemel sorunlar erken fark edilip sorunların çözümü için vakit kalmaktadır. Bu şekilde gelecekte karşılaşılabilecek riskler minimum seviyeye indirgenmektedir. Bu kurumlar bir kriz halinde ortaya çıkabilecek olumsuz etkiyi hafifletebilir, kurum kültürünün yararından faydalanabilirler (Fombrun 1996:24).

5.3.3. Satışları Yükseltmek

Kurum iyi bir itibara sahip olduğunda, insanların kuruma olan güvenini artırmakta ve sonucunda ürüne yönelik pozitif etki oluşturmaktadır. Bunun tersi durumlarda, yani kurum iyi bir itibar sahibi olmadığında, ürün satışları azalmakta ve ürüne yönelik negatif etki oluşmaktadır (Fombrun ve Van Riel 1997:25).

5.3.4. Maliyetleri Düşürmek

İyi bir itibara sahip kurumların marka itibarları da kıymetli olmaktadır. Bu kurumların sunmuş oldukları hizmet ve ürünler, rakip firmalara nazaran daha yüksek fiyat belirlemelerine olanak sağlamaktadır. Ürünlerin kaliteli olarak algılanması, fiyatlarla artışa gidilse de ürünlerin müşteriler tarafından tedarik edilmesini sağlamaktadır. Güçlü itibarın diğer bir faydası da, kurumun tedarikçileri, dağıtıcıları ile gerçekleştirdikleri müzakerelerde kolaylık sağlamasıdır. Bu şekilde kurumun maliyetlerini de düşürmede önemli bir unsurdur (Fombrun 1996:26).

5.3.5. Kabiliyetli Çalışanları Kuruma Çekmek

İyi bir imaj sahibi kurumlarda, işe alım işlemleri yapılırken, kaliteli ve yetenekli adayların, örgütlerinde işe alınmasıyla ilgili yapılan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda kaliteli ve yetenekli çalışanların itibarı yüksek olan örgütlerde çalışma eğilimleri olduğu ortaya çıkmaktadır (Üçok 2008:31). Kurumsal itibar iyi olduğunda, yetenekli kişiler de bu kurumlarda çalışmak istemektedirler.

5.3.6. Moral ve Bağlılığı Kuvvetlendirmek

İyi bir itibara sahip örgütlerde çalışan kişiler, işletmelerinin kendilerine toplum nazarında saygınlık sağlayacaklarını düşünmektedirler. Bu yüzden bu kurumlara güven duyacak ve geleceğe dair belirsizlik hissetmeyeceklerdir. Duydukları iş güvencesi ise çalışanlara moral ve motivasyon kazandıracak, dolayısıyla işlerine olan bağlılığını artıracaktır (Çillioğlu, 2010:29).

5.3.7. İstikrarı Sağlamak

Örgütün sunduğu hizmet ve ürünlerin kaliteli olduğunun talepkarlar tarafından algılanması talep sürekliliğini sağlamaktadır. Ayrıca bu durum müşteri sadakatini de sağlamaktadır. Müşteri bağlılığı ve müşteri sadakatinin belirli bir seviyede tutulabilmesi örgütün istikrarlı ve pazar gücünün bir kısmını elinde tutmasını sağlayacaktır. Ekonomik buhranların olduğu dönemde bile “müşteriler tarafından algılanan kalite” örgütün ürün ve hizmetlerinin ayrıcalıklı olmasını sağlamaktadır (Çillioğlu, 2010: 30).

Fombrun (1996:32) kurumsal itibarın aynı zamanda örgütlere, kurumların borsadaki değerlerine, belirli bir istikrar kazandırdığını ve hisse senetlerinin değerlendirildiğini ifade etmektedir.

5.4. Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri

Kurumsal itibarın temel bileşenleri yedi tanedir. Bu bileşenler şu şekildedir (Fombrun, 1996: 25);

1. Kuruma Dair Bilgi Sahibi Olma
2. Yönetim Kalitesi Ve Çalışan Kalitesi
3. Ürün Ve Hizmetler
4. Liderlik
5. Farklılık
6. Sosyal Sorumluluk
7. Güvenilirlik

5.4.1. Kuruma Dair Bilgi Sahibi Olma

Kuruma dair bilgi sahibi olma, kurum itibarını ölçmede kullanılan önemli unsurlardan biridir (Sakman, 2003:46). Kurumsal itibarın oluşmasında, kurumun mal ve hizmetleri, toplumun kurum hakkındaki görüşleri önemli rol oynamıştır. Örgütün mal ve hizmetlerine yönelik yapılan reklam, pazarlama faaliyetleri, tutundurma çabaları vb., çalışmaların gerçekleştirilmesiyle elde edilecek kazanımlarından en önemli olanlarından biri de toplumun kuruluşa yönelik olarak farkındalık seviyelerinin gelişmesidir. Bunun sonucunda kurum hakkında olumlu ya da olumsuz fikirler oluşur (Schultzvd., 2001:26).

5.4.2. Yönetim Kalitesi ve Çalışan Kalitesi

Örgütün kaliteli bir yönetime ve vasıflı çalışanlara sahip olması, onu rakip firmalar nazarında daha güçlü kılar. Özellikle yönetimde stratejik kararlar alınma sürecinde ve alınan kararların uygulamaya geçirilmesi hususunda nitelikli bir iş gücüne sahip olmak oldukça önemlidir. Başarılı mezunların örgütü seçmesindeki önemli faktörlerden biri de örgütün toplum tarafından algılanan itibarıdır. Örgüt kaliteli çalışan ve kaliteli istihdamla birlikte kaliteli hizmet sağlayabilir. Ayrıca çalışan memnuniyeti sağlanmadan müşteri memnuniyeti sağlanamaz (Gümüş ve Öksüz, 2009b, 2130).

Yöneticilerin, kurumun iyi bir itibara sahip olması için yapmaları gereken bazı faaliyetler vardır. Bunlar (Gümüş ve Öksüz, 2009b, 2131):

“Sorumluluk bilinci”: girişimci ve yaratıcılık özellikleri olan bireylerin örgüte kazandırılması, kaliteyi geliştirici programlara yatırım sağlama, sosyal sorumluluk programlarına dahil olma,

“Proaktif olma ve değişimi yönetmek”: pazarlarda ve sektörel alanlarda çalışanların ve faaliyetlerin düzene koyulması, yönetim kademesinin proaktif olarak değişimi yönetebilmesi,

“İletişime önem verme”: örgüt içinde ve dışında iletişimin geliştirilmesini amaçlayan çalışmalar yapılması ve ortamın sağlanması,

“Erişim ortamı oluşturulması”: müşteriler tarafından üretilen fikirlere ulaşma, ürün ve piyasa hakkındaki bilgilere erişim, pazar ve diğer alanlardaki bilgilere sahip olabilmek için gerekli ortamın sağlanmasıdır.

5.4.3. Ürün ve Hizmetler

Kurumlar sundukları ürün ve hizmetlerle dış paydaşları ile ilişki içerisinde. İşletmelerin kurmuş olduğu bu ilişkiler örgütsel devamlılığın ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi adına önemlidir. Örgütün çevresinde yer alan paydaşların kaliteli ürün-hizmet tedarik edebiliyor olması örgütün iç-dış çevrelerinde tercih edilir olmasını sağlamaktadır. Kurumun sunduğu ürün ve hizmetler paydaşlar tarafından kaliteli olarak algılandığında bu kuruma pozitif kurumsal itibarı da beraberinde getirmektedir. Bunun tersi durumunda, yani dış paydaşların bu kurumlar ile ilgili olumsuz düşünceye sahip olması halinde kurumsal itibarın zarar görmesi muhtemeldir (İcil, 2008:23).

5.4.4. Liderlik

Kurumdaki liderin elde ettiği itibar, başarı ve kurumsal itibarın sonucudur. Kurum değer kazandıkça, kurumdaki lider de dış çevre tarafından iyi bir imaja kavuşacaktır. Lider itibarının faktörleri aşağıda sıralanmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009b:2132):

1. “Güvenilirlik
2. Doğruluk
3. İç paydaşlarla etkili iletişim”

Kurumsal rekabetçi piyasalara yön veren bir işletme olabilmek adına örgütün içinde yer aldığı pazardaki yeri ve örgüt çevresinin örgüte bakış açısı önemli bir noktadır. Bu durum örgüte karşı geliştirilen saygıyı da beraberinde getirmektedir (Altıntaş, 2005:3). “Kurumsal liderlik” kavram olarak, belirli bir amaca yönelik insanların peşinden gelmesini sağlayan, bu insanları etkisi altına alabilen, onları motive eden ve yönlendiren bir güce sahip olan kurumu anlatmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009a:5).

Sağlam liderlik özelliğine sahip bir kurum, olası problemleri fark edip bunlara çözüm bulabilmeli, çevresel problemleri engelleyebilecek donanımına sahip olmalı, çevre ile iletişim içerisinde bulunarak, önemli mesajları çevresine aktarabilmelidir (Altıntaş, 2005: 4).

5.4.5. Farklılık

Kurumdaki farklılık, toplumsal açıdan görevleri ve fonksiyonları ile birbirinden ayırt edilen farklı kurumsal alanları ifade etmektedir. Farklı olan kuruluş, kolayca rakiplerinden ayrılır, sunduğu ürün ve hizmet ile kendisini ifade eder. Ayırt edilen kurum, piyasadaki diğer rakip kurumlar tarafından kolayca fark edilerek, sunmuş olduğu ürün ve hizmetle dikkat çeker. Bu anlamda, kurumda farklılık oldukça önem arz eder (Zyman ve Brott, 2004:24).

5.4.6. Güvenilirlik

Kurumun iyi bir itibara sahip olması, aynı zamanda kurumun güvenilir olduğunu gösterir. Güven duygusu, uzun bir süreçte oluşurken, kısa zamanda da kaybedilebilen bir olgudur. Bu olgu, kurumlara pozitif bir güç katmaktadır. Aynı zamanda, yanlış ve aldatılma riskini de içinde bulundurduğu için kırılgan bir yapısı vardır (Karatepe, 2008:78).

5.4.7. Sosyal Sorumluluk

Bir kurumdaki sosyal sorumluluk düzeyi, kurumun uygulamış olduğu çevreci politika oldukça önemlidir. Çünkü insanlar yatırımda bulunurken, üretilen mal ve hizmetleri satın alırken, kurumlar bu gibi politikalara önem verir. Dolayısı ile çevreye duyarlı olmak, kurumun itibarı açısından oldukça önemlidir (Altıntaş, 2005:5).

İtibarın kazanılmasında, toplumsal faaliyetler önemli bir yer tutar. Örgütler toplumsal faaliyetleri lehlerinde kullanamadıkları zamanlarda toplumsal baskı ya da tepkilere maruz kalabilmektedirler. Örgütler katkıda bulundukları faaliyet ve toplumsal faaliyetleri olumlu şekilde aktarabilmelidir. Aksi takdirde imaj kaybına neden olabilmektedir. Netice olarak, “toplumsal bilinç”, “sorumluluk” ve “hayırseverlik” gibi çabalarda bulunmak örgütün itibar kazanması açısından hassas ve önemli bir konudur (Alsop, 2002:10).

Bir kurumun en önemli beklentisi kâr ve kazanç elde etmektir. Başarıyı yakalamış bir iş hayatının temelini, toplum misyonu oluşturmaktadır. Buradaki temel nokta bireylerin yaşantılarında fark meydana getirebilecek bir şeyler yapmasıdır. Uzun vadede kâr elde etmeyi sağlamak ve kazançlarını daha da artırmak isteyen kurumların, sosyal sorumluluk yaklaşımını kabullenmeleri ve içinde yer aldıkları toplumlar açısından bir şeyler yapmaları gerekmektedir (Akmehmet, 2006:75).

Sosyal sorumluluk anlayışının kurumlara sağladığı faydalar şu şekildedir (Akmehmet, 2006:76):

- Verimlilik ve kalitede artış meydana gelir.
- Marka ve pazar değerleri yükselir.
- Riski yönetmek kolaylaşır.
- Nitelikli personelleri elde tutma ve onları motive etme kolaylaşır.
- Toplum tarafından saygı ile karşılanırlar.

Güçlü ve olumlu imaj ve itibarın oluşması, toplum içinde yer alan grupların, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlere talep göstermelerine neden olmaktadır. (Sakman, 2003: 132).

5.5. İşletme İmajı

Bu bölümde işletme imajı kavramı, önemi, belirleyicileri, işletme imajını oluşturan unsurlar, değişkenleri ve işletme imajı yönetimi hakkında detaylı bilgi verilmektedir.

5.5.1. İşletme İmajı Kavramı

İşletme imajının, işletmelerin ilişkide bulundukları hedef kitle ve kamuoyu gibi gruplar tarafından oluşturulduğu söylenebilmektedir. Bir işletmenin dışarıdan ve içeriden nasıl görüldüğü şeklinde ifade edilebilen işletme imajı, belirli bir çevrenin işletme hakkında sahip olduğu geniş ve kapsamlı bir resimdir (Küçük, 2005: 252; Kırdar, 2006: 74; Özmutaf Vd., 2009: 342).

İnsanların işletmeler üzerindeki algılar kümesi işletme imajı olarak adlandırılırken (Lemmink, 2003:4), işletme imajı aynı zamanda; farkındalık, tanıma, müşteri memnuniyeti ve tüketici davranışı ile ilişkili olan tutum ve inançlara bağlı olarak oluşmaktadır. Tüketicilerin gözünde işletmeye ait bütün soyut ve somut

algılamalardır (Kazançoğlu, 2011: 132). Yani işletme imajı, bir işletme ve faaliyetlerine karşılık olarak bir tüketici tarafından geliştirilen duygusal bir algı şeklinde yorumlanabilmektedir (Chiu ve Hsu, 2010: 185).

İşletme imajı kavramının fonksiyonel bileşenleri ölçülebilen somut kavramlarla ifade edilebilir. Bu kavramlar semboller, logolar ve yeni isimlerdir. Ancak duygusal bileşenler genellikle psikolojik boyutlarla alakalıdır. İşletmenin adı, hizmet türleri, geleneği, felsefesi gibi davranışsal ve fiziksel özellikleri de barındırır (Gemlik ve Sığılı, 2007: 269-270).

İşletme imajı hakkında yapılan araştırmalara göre, işletmenin maddi zenginliği, yeni bir şey üretme yetenekleri, donanımlı iş görenin ilgisini işletmeye çekme ve elde tutma yetileri, sosyal farkındalık bilincine benzer ölçütlerde muhakeme ettikleri görülebilir (Küçük ve Bayuk, 2007: 800).

5.5.2. İşletme İmajının Önemi

İşletme imajı, insanların bilinçlerinde isteyerek veya istemeyerek işletmeler hakkında bırakılmış olan izlenim, düşünce, anlayış ve değerler şeklinde ifade edilebilmektedir ve işletmenin başarısının kilit noktası olarak görülmektedir (Yalçın ve Ene, 2013: 114).

Artık işletme imajı, çağımızda her alandaki işletmeler için önemli ölçüde bir varlık değeridir. İşletme imajı, aslında işletmelerin niçin var oldukları konusunda oturup üzerinden geçilmesi ve emek harcamaları gereken bir unsurdur (Aksoy ve Bayramoğlu, 2008: 86). İşletme imajı insanların kafasındaki kalite düşüncesini etkiler ve müşterilerin gözünde iyi bir izlenim bırakır. Çünkü işletme imajı sayesinde hedef kitle o işletmeyi tanır ve işletme hakkında pek çok izlenim edinir. Bu bağlamda işletmelerinde imaja verdiği önem artmaktadır (Çabuk vd., 2013: 98). Çünkü güçlü bir imaj işletmenin rekabet edebilirliğini büyük ölçüde etkilemektedir.

Kurumsal kimlik, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışın toplumunun bir ifadesi olarak nitelendirilen işletme imajı insanlar üzerinde güven duygusu yayıp, iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık gibi çok önemli bir görevi üstlenmektedir. (Horzum, 2002: 14).

5.5.3. İşletme İmajını Etkileyen Faktörler

İşletme imajına etki eden unsurlar dört ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; sosyal sorumluluk faktörü, fiziki faktör (görsel kimlik faktörü), iletişim faktörü ve kalite faktörüdür (Bakan, 2004: 67).

5.5.3.1. Sosyal Sorumluluk Faktörü

İşletmeler halkla beraber yaşama mecburiyetinde olduklarından dolayı, kendilerinden olmayan işletme ve bireylerle sosyal faaliyetler yapmak ve bunları daha ileri seviyeye getirme mecburiyetindedirler (Gündoğ, 2010: 41). Toplum daha çok para kazandıktan ziyade daha sosyal olan işletmeleri beğenmektedir (Bakan, 2004: 76). Bu nedenle de işletmeler için sosyal sorumluluk faktörünün önemi her geçen gün artmaktadır.

Sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik faaliyetlerinin tüm toplumun çıkarlarına zarar verilmeden yönetilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Demir ve Songür, 1999: 151). Farklı bir tasvire göre sosyal sorumluluk, bir işletmenin ekonomik ve meşru durumlara, iş etiğine işletme içi ve dışındaki herkesin beklentilerine ve

menfaatlerini hasara uğratmadan yönetilmesi, elverişli bir çalışma taktiği ve politikası şeklinde ifade edilmektedir (Hotamışlı vd., 2010: 281-282).

İşletmelerin sosyal konularda maddi yardım örnekleri de sosyal sorumluluğa örnek olarak verilebilir. Mesela, maddi durumu iyi olmayan veya başarılı öğrencilere de ödenekle destek çıkılabilir. Ya da uyuşturucu bağımlılığının azaltılması, aile planlaması, aşı kampanyaları gibi kampanyalara destek çıkabilirler (Gündoğ, 2010: 44).

Bir bireyin, bir işletme için oluşturduğu “imaj” fikri sadece aldığı ürün veya hizmetin kalitesine bakarak değil, işletme ile ilgili edindiği başka tecrübelerin de birleştirilmesi ile olur (Berker, 2008: 70). İşletme imajı oluşturulurken en çok kullanılan yöntemlerden biri de sosyal sorumluluk projeleridir (Doğan, 2006: 109).

5.5.3.2. Fiziki Faktör (Görsel Kimlik Faktörü)

İşletmenin fiziki özelliklerinin imaj oluşturmada ve mevcut imajın korunmasında büyük öneme sahip olduğu bilinmektedir. İşletmenin mimarisinin, gerek işletmede çalışanlar gerekse işletmeyi ziyaret edenler yani tüketiciler üzerinde belirli bir izlenim bıraktığı bilinmektedir. Bu durum işletme imajının oluşmasında büyük bir etkiye sahiptir (Bakan, 2004: 67; Bankaoğlu, 2013:40-41). Çevre düzenlemesi, bekleme salonu gibi mekana ait tüm görsel unsurlar işletmeye ilişkin birer ileti kaynağı olup, işletmenin kendini nasıl tanımladığıyla dolayısıyla nasıl algılanmak istediğiyle yakından ilgilidir. İşletme hakkında hedef kitlede oluşacak ilk izlenimi etkilemektedir (Yıldırım, 2007: 8; Okumuş, 2013: 74).

İşletmelerin sahip olduğu fiziksel özellikler ve genel görüntü imaj yaratmada ve yaratılan bu imajın devamlılığında büyük önem arz etmektedir (Zengin ve Gürkan, 2007: 135). Bu anlamda bütün bu durumlar, kurumların iç ve dış mimarisinin, ürünler ile alakalı fiziksel özelliklerin, standart bir yönetim tarzı çerçevesinde, planlı bir şekilde tasarlanması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir (Gündoğ, 2010: 34). İşletmeler arzu ettikleri imaja ulaşabilmek için, işletmenin tüm birimlerinde gerek mekan gerekse de insana dair fiziki yapılanmaları en ayrıntılı biçimde tasarlamalıdır (Bakan, 2004: 69). Bu nedendir ki işletme imajına önem veren işletmeler, fiziki faktörlere de önem vermek durumundadırlar.

Bir kurum, olumlu imaj elde ederek bunu korumasında; basınla, medyayla, basın ve sanayi çevresi ve diğer hedef kitleler ile ilişki içinde olması, büyük önem arz etmektedir (Gündoğ, 2010: 45).

5.5.3.3. İletişim Faktörü

İşletmelerin bütün faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerin etkili ve sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesinde kurumsal iletişim ön plana çıkmaktadır. İşletme imajı oluşumunda etkili olan iletişim faktörlerinin arasında halkla ilişkiler, reklam ve sponsorluk, sayılabilir (Baştak, 2010: 31).

Halkla ilişkiler, ülkemizde 1960’lı yıllardan itibaren kendini göstermeye başlamış bir kavramdır (Aşna, 1987:27; Yılmaz, 2011:39-40).

Bir işletmenin ve kişinin çevresi ile olan ilişkilerini geliştirme ve düzenleme amacıyla yaptığı çalışmalar halkla ilişkiler olarak ifade edilebilmektedir (Hacıoğlu, 2005:78). Halkla ilişkilerde karşılıklı akım ve bunun sonucunda karşılıklı yarar söz konusudur. Halkla ilişki içinde olan kişi ya da işletme hedef kitleye bir şey verirken ondan bir şey de almaktadır (Çankaya, 2011:19).

Halkla ilişkiler, kişi ve işletmelerin hedeflerine ulaşmaları için hedef kitlenin tutumlarını değerlendirerek olumlu inanç yaratmaya yönelik atılan stratejik adımları belirleyen ve gerçekleştiren uygulamalı bir iletişim etkinliği ve bir yönetim fonksiyonudur (Aşılıpınar, 2009:23).

Halkla ilişkiler sadece işletmeden halka bilgi akımı olarak değerlendirilmemeli, halkın tepkisi ve istekleri doğrultusunda karşılıklı etkileşimle bir yönetim uygulaması olarak görülmelidir (Güneş, 2009:74). Halkla ilişkiler, işletme imajının oluşumunda rolü olan bir iletişim unsuru olarak ele alınmaktadır. Çünkü halkla ilişkiler mesajları, imaja etki eden ikna edici bir iletişim şekli olarak görmektedirler. Kısacası, halkla ilişkiler uygulamalarının temelinde iletişim yatmaktadır. Ayrıca halkla ilişkiler kampanyalarının hedef kitleye çeşitli iletişim araçlarıyla duyurulması gerekmektedir (Doğan, 2006:110).

Reklam ve imaj arasındaki ilişki, reklamın işletmeden gelen ve kaynağı kesinlikle belli olan bir iletişim biçimi olmasından kaynaklanmaktadır (Okumuş, 2013:73). Tüketicilerin algılamalarını etkileyerek ürün ve hizmetlere değer katan reklam, tüketicileri hedef alan, tutum ve davranışlarında değişiklik yaratmayı amaçlayan bir iletişim aracı olarak ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2006: 202).

İşletme imajını olumsuz etkileyebilecek unsurlardan bir tanesi reklam mesajının içeriğidir. Mesajlar hedef kitlenin hassasiyetleri dikkate alınarak hazırlanırsa, işletme imajının lehine, aksi şekilde hazırlanırsa aleyhine bir durum söz konusu olacaktır (Bakan, 2004:97-98).

Sponsorluk faaliyetleri son yılların en popüler tutundurma çabalarından birisi olarak göze çarpmaktadır (Baş, 2008:112). Bir işletme faaliyeti olarak yorumlandığında sponsorluk, destekleyicilik ya da desteklemek şeklinde ifade edilmektedir (Yetkiner, 2011: 3).

2000’li yıllarda kadar olan süreler incelendiğinde Türkiye’de yer alan firmaların sponsorluk faaliyetlerine sıcak bakmadığı görülmektedir. Ancak dünyadaki gelişmelerden etkilenen Türkiye 1990’lı yıllardan sonra öncelikle spordaki gelişmelerle birlikte sponsorluk faaliyetlerine karşı olumlu bir bakış açısına sahip olmaya başlamıştır (Danış, 2010: 35).

Sponsorluk örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak amacıyla “spor, sanat, kültür veya sosyal alanlarda, kişi veya organizasyonların para, araç, gereç ya da hizmet ile desteklenmesi, planlanması, organizasyonu, yürütülmesi ve kontrolü” şeklinde tanımlanmaktadır (Topaloğlu, 2010:26).

Sponsorluk anlaşmaları ticari kazanç olarak net şekilde ölçülemeyen, sosyal amacın öne çıktığı harcama biçimidir (Soyer ve Can, 2010:1204). Genelde sponsorluk faaliyetleri karşılıksız olarak yapılan yardım faaliyetleri ile karıştırılmasına rağmen aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Ancak sponsorluk bir reklam ve halkla ilişkiler çabasıdır (Danış, 2010:34).

5.5.3.4. Kalite Faktörü

Kalite kavramı, ürün ya da hizmet mükemmelliği sağlamak için, doğru şeyleri doğru yapmak, doğru şeyleri etkili bir şekilde yapmak ve doğru ölçümler almak şeklinde ifade edilebilmektedir (Girgin, 2013:14).

Olumlu bir kurumsal imaj yaratmada kalite faktörleri denildiğinde, üzerinde yoğunlaşan hususlar ürün, hizmet, personel ve süreç kalitesi ve müşteri memnuniyetine yönelik değer yaratma, fiyat politikası gibi konular akla gelmektedir (Subaşı, 2010:79; Gündoğ, 2010:55).

5.5.4. İşletme İmajının Tarihi ve Gelişimi

İmaj çalışmalarının tarihinin çok önceki tarihlerde orduların kendini düşmanlarına tanıtmak için savaşta kullandıkları kalkanların üzerine St George ve Lorraine haçı gibi bir işaret ile başlattıkları düşünülmektedir. İlk olarak orduların amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı bu yöntem zamanla, bir çok amaç içi kullanılmaya başlanmıştır (Topaloğlu, 2010:18).

Örgütler açısından imaj çalışmaları ilkin 1907 yılında AEG firmasının Peter Behrens'i Berlin'deki büyük AEG İşletmesi'nin binalarının, ürünlerinin ve tanıtım materyallerinin tasarımından sorumlu yönetici olarak işe alınmasıyla başlamıştır. Peter Behrens AEG'yi her anlamda tanıtabilmek amacıyla kurum kimliği ve bu yolla da işletme imajı yaratmaya çabalamışlardır (Yıldırım, 2010:29).

İmaj ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde “bir işletme ne kadar yaygın olarak tanınırsa, o ölçüde olumlu algılanmakta” olduğu ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Örgütün adını taşıyan her türlü ürün, kimliğini, doğru ve değişmeyen bir standartla yansıtırsa görüldüğü her yerde hemen tanınacak ve bunun sonucunda da hedef kitle üzerinde olumlu bir imaj yaratılabilecektir (Ayar, 2009:30).

5.5.5. İşletme İmajının Belirleyicileri

İşletmelerin görünümünden, iletişim yönetimine, tutum ve davranışlarından kişiliğine kadar pek çok unsurdan oluşan işletme imajının (Doğan ve Varinli, 2010:2) belirleyicilerini kurumsal ün ve kurumsal güvenilirlik şeklinde sıralayabiliriz.

İşletmeler açısından oldukça önemli olan kurumsal ün; kamuoyunda veya halkın gözünde saygınlık ve itibar yaratma ya da yüksek saygı göstergesi, takdir değerlendirmesi olarak tanımlanabilmektedir (Çifci, 2011:16). Kurumsal ün; işletmenin tarihini hedef kitlelere iletmede bir ayna görevi üstlenir. İşletme; yenilik, ürün kalitesi, fiyat, uluslararası tanınırlık gibi bazı farklı ünlere sahip olabilir. İşletmenin kurumsal ünü, sosyal ve ticari sorumluluk özelliklerini birleştirerek oluşturulmuş bir karışımın temel değeridir (Kaya, 2013: 51).

Kurumsal ün, imaja göre daha duranıdır (Çifci, 2011:16). İmaj kavramında kısa bir zaman dilimi söz konusu iken, kurumsal ünde uzun bir zaman dilimi söz konusudur. İmajda, işletme hakkındaki en son inançlar vardır, kurumsal ünde ise uzun bir dönem gerekmektedir ve imaj gibi kolay şekillenemeyeceği söylenmektedir (Kaya, 2013:51).

Ünün biri insani diğeri ise işe dayalı iki boyutu bulunmaktadır. İnsani boyutunu, işletmenin çalışanlarının oluşturduğu söylenebilir, işe dayalı boyutu ise, işletmenin geçmişteki performansına ve gelecekteki muhtemel gelişimine ışık tutan finansal portre ve bunun yansımalarına bağlı olarak şekillenmektedir (Marangoz ve Biber, 2007:174-175).

Güvenilirliğin, bir kişi veya işletmenin söylediğini yapması şeklinde basit bir tanımını yapmak mümkündür (Büyükkın, 2004:4). Kurumsal güvenilirlik ise; müşterilerin, yatırımcıların ve diğeri işletmelerin, işletmenin dürüstlüğüne ve tecrübesine olan inançlarının derecesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Çifci, 2011:23).

Kurumsal güvenilirliği etkileyen en önemli faktör, kurum kültürüdür. Kurum kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz davranışlarda karşılaştıklarında davranışlarını değiştirebilmektedirler (Demircan ve Ceylan, 2003:143). Kültür, işletme üyelerini bir arada tutar ve birlikte hareket etmek için güdüler (Ertuğrul, 2013:64).

5.5.6. İşletme İmajının Oluşturulması

İşletmeler, ürettikleri ürün ve hizmetin kar payını arttırmak ve piyasada tutunabilmek için işletme imajı oluşturmak durumundadır. İşletme imajını oluşturmak dört aşamadan meydana gelmektedir.

Bilgi Toplama ve Araştırma Aşaması: Amacı ne olursa olsun yapılması planlanan bir iş için öncelikli olarak konuyla ilgili bilgi toplanıp, geniş çaplı araştırmalar yapılması gerekmektedir (Biçer, 2006: 77; Tuna, 2009: 68). Bilgi toplama ve araştırma aşaması, işletme imajı oluşturma sürecinin ilk aşamasıdır.

Planlama Aşaması: Araştırma ve bilgi toplama süreci bittikten sonra, sıra iyi bir strateji ve plan oluşturma aşamasına gelir. Bu planda olması gereken unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Biçer, 2006: 78);

- Amaç,
- Hedeflenen kitleler,
- Kullanılacak iletişim araçları,
- Çalıştırılacak personel,
- Harcanacak para,
- Kampanyanın zamanı, süresi,
- Atılacak adımlar ve alınacak mesafeler,
- Gerçekleştirilecek organizasyonlar,
- İletişim ve tanıtımda kullanılacak anlatım şekli, mesajlar, vs.

İşletmelerin her zaman arzuladıkları bir imaj söz konusudur. Genel bir ifade ile arzulanan bu imaj ise, işletmenin genel çevrede de olumlu bir şekilde tanınmasıdır. Arzulanan imajla işletme gelecekte ne olmak istediğini belirlemeli ve ne olduğundan yola çıkarak ne yapması gerektiğini tespit etmeli ve sonuç olarak da işletmenin gelecekte hedeflediği yerde bulunmasını sağlayacak stratejileri geliştirmelidir. Arzulanan imajın tespitinden sonra bu imajın kazanılmasına yönelik olarak çalışmaların planlanması gerekir. İşletme imajını zedeleyen bütün unsurlar ortaya çıkarılıp bunlar engellenerek arzulanan imaja ulaşmak için çaba gösterilir (Örer, 2006: 17).

Uygulama Aşaması: En riskli aşamadır. Burada bilgi toplanır, araştırmanın yapıldığı ve planlandığı bir süreç adım adım faaliyete dönüştürülür. Her şeyin planlandığı gibi yürütülmesinin zorluğu ve işin maliyet boyutuyla söz konusudur ki, bu aşama en çok hata yapılan aşamadır ve işletmeler bu aşamada büyük maddi kayıplar verebilirler. Bu aşamada amaç kaynakların etkin kullanılarak, planlanan amaçlara mümkün olduğunca yaklaşmaktır (Biçer, 2006: 79).

İşletmelerin imaj oluşturma süreci işletme için maliyetli olabilmektedir. İşletmeler imaj oluşturma ve uygulama aşamasında büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Bu aşamanın en önemli kısmı ise planlanan amaçlara yapılan çalışmalar sonucunda en hızlı ve doğru şekilde ulaşmaktır.

Değerlendirme Aşaması: Uygulama sürecinden sonra gelen aşamadır. Araştırma bittğinde uzman kişi, operasyonun başarısını “değerlendirme raporu” hazırlayarak kurumun yönetimine sunar (Biçer, 2006: 79).

Uygulamanın her safhasında, iletişim ağları açık tutulmalı, geri dönüş alınmalı ve değerlendirilmelidir. Çalışmanın beklenen sonuçları verip vermediğini tespit ederek,

çalışmaya bu verilerden faydalanılarak devam edilmelidir (Örer, 2006: 17). Alınan geri dönüş önem arz etmektedir. Çünkü hangi sorunlara çözüm getirildiği, neler yapılması gerektiği, nelerin yapılmaması gerektiği bu şekilde tespit edilir (Biçer, 2006: 79).

5.5.7. İşletme İmajını Oluşturan Unsurlar

Güçlü bir işletme imajının oluşturulmasında, tüketicilerle ve iş görenlerle etkili iletişim kurmak, tüketicilerin ve iş görenlerin işletmeye güven duymasını sağlamak, tüketicilerle duygusal bir bağ kurmak amacıyla güçlü bir işletme imajı yaratmak için alt yapının, iç ve dış, soyut imajın oluşturulması gerekmektedir (Kazançoğlu, 2011: 132; Bolat, 2006: 15).

Olumlu bir işletme imajının ilk aşaması alt yapı oluşturmaktır. İşletme imajının sağlam ve olumlu olması alt yapının sağlam bir şekilde oluşturulmasına bağlıdır (Ayar, 2009: 46). Alt yapı oluşturma önemli bir şartı ise, işletmenin yapısında ve yönetim anlayışında değişimler gerçekleştirmek ve bunu hedef kitlelere ulaştırmaktır (Doğan, 2009: 111).

Dış İmajı Oluşturmak: Dış imaj; işletmenin dışardaki hedef kitlenin işletme ile ilgili fikir ve algılarından oluşmaktadır (Mürteza, 2007: 103; Çerik ve Erkmén, 2006: 4). Dış imajı oluşturma 7 temel ögesi vardır. Bunlar; müşteri memnuniyeti, kalite, somut imaj, reklam, sponsorluk, medya ilişkileri ve sosyal sorumluluktur (Bolat, 2006: 115-121; Gündoğ, 2010: 22; Büyükgöze, 2012:41).

Müşteri Memnuniyeti; 1980'li yıllardan bu yana gelişmiş ülkelerin işletmeleri tarafından tartışılan ana konulardadır (Eroğlu, 2005: 9). Müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve bunların da ötesine geçilmesini kapsayan bir kavramdır (Özgüven, 2008: 657).

Kalite; kalite örgüt kaynaklarının verimli şekilde kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlerin kullanışı ile ilgili uygunluk kazandıran müşterilerin ihtiyaçlarına uygun şekilde cevaplar verilmesini sağlayan bir unsurdur (Büyükgöze, 2012: 41).

Somut İmaj; işletmenin adından logosuna, iş yerinin mimarisinden kırtasiye malzemesine kadar olan her şey somut imajı ifade etmektedir. Somut imaj, tüketicilere o işletmeyi tercih edip etmemeleri hususunda yardımcı olmaktadır. Tüketicinin görüp dokunduğu, duyduğu, tattığı ve kokladığı her şey somut imajdır (Kaya, 2013: 31).

Reklam; reklam sürekli artan nüfus yoğunluğu, şehirlerde yer alan büyük alışveriş merkezleri, seri üretim çabaları, dağıtım kanallarındaki gelişmeler, aracılığıyla doğmuş ve gelişmiştir (Doğan, 2006: 5). Reklamın satışa olumlu katkısının yanında işletme imajını da etkilemesinden dolayı işletmelerin reklam desteği almasını gerektirmektedir (Yıldırım, 2007: 9). Reklam belirli bir hedef kitleye yönelik, parayla yapılan; nihai amacı bilgi vermek, tutum-eğilim geliştirmek, bir ürün ya da hizmeti satın aldırma amaçlayan bir iletişim biçimi şeklinde tanımlanabilmektedir (Aslan, 2008: 18).

Sponsorluk; işletmenin isminin hedef kitleler tarafından tanınmasına yardımcı olmaktadır. Sponsorluk faaliyetleri daha çok özel sektör tarafından kullanılmaktadır (Yıldırım, 2007: 9).

Medya İlişkileri; işletmenin medya ile kurduğu ilişkiler, işletme imajı oluşturma sürecinde büyük öneme sahiptir. İşletme imajı oluşturulurken, oluşturulan imajın, hedef kitlelere ulaşmasında medyanın rolü büyüktür (Büyükgöze, 2012: 42).

Tüm birey ve örgütlerin, yaşam sürdürdükleri toplumun, hayat kalitesini yükseltmek için, kendi çalışanları ve onların aileleri, yerel halk ve tüm toplumla beraber

yürütülebilir bir dünya için ekonomik, kültürel, çevresel ve sosyal gelişime destek verme faaliyetine “sosyal sorumluluk” adı verilmektedir (Durmaz, 2010: 3). Sosyal sorumluluk, sosyal yaşamın ve çevrenin iyiliği karşısında ekonomik dünyayı kontrol altına almaktır. Çünkü işletmelerin faaliyetleri sadece işletmenin kar elde etmesine destek sağlayan gruplarda değil, toplumsal yaşamın tüm seviyelerinde etkilidir (Herman vd. 2012: 704). Örgütler bir taraftan faaliyetlerini devam ettirirken, diğer taraftan da sosyal düzeni korumalı, toplumun ve ülkelerin sosyal ve ekonomik gelişimine katkıda bulunmalıdırlar (Yemişçi, 2009: 20).

İç İmajı Oluşturmak: İşletmeler, dış imaj aracılığıyla tüketicilerin işletmeye olan bağlılığını artırmaya çalışırken, iç imaj oluşturma çabaları ile de iş görenlerin işletmeye bağlılığı arttırmaya çalışırlar. Çünkü iç imaj işletme içindeki atmosferdir ve işletmenin iş görenler üzerindeki ya da iş görenlerin tüketicilere yansıttığı imaj olarak bilinmektedir (Bolat, 2006: 122; Bal, 2011: 48). İş görenlerin işletmenin gözünde kendilerini önemli hissetmeleri sağlanırsa, işletmeye sadakati güçlü iş görenler oluşturulacak ve bu durum dolaylı olarak hedef kitleye güçlü bir imaj olarak yansıyacaktır (Akay, 2005: 23). İş görenlerin öncelikle güçlü bir vizyona gereksinimleri vardır. İşletme vizyonu işletmenin aldığı bütün kararlara yön verir ve ortak amaçlara ulaşılmasını sağlar (Coşkun, 2010: 43).

Soyut İmaj Oluşturmak: Soyut imaj, duygularla ilişkisi olan her şeydir, yani tüketicilerin işletme hakkındaki duygularıdır (Ayar, 2009: 58; Çerik ve Erkmen, 2006: 4). Güçlü bir soyut imaj, hedef kitlenin beklentilerinin ve isteklerinin karşılanmasıyla oluşabilmektedir (Tuna, 2009: 64).

Soyut imaj, tüketici tatmini ve bağlılığı, tüketicilerle ilişki, tüketicilere verilen değer, tüketicilerin güvenini kazanma ve sosyal sorumluluk sahibi işletmeler tarafından gerçekleştirilir (Coşkun, 2010: 45). Çünkü soyut imaj, müşteri tatmini ve sadakati yoluyla ve işletmenin sosyal sorumluluk sahibi bir işletme olduğunun hedef kitlelerce algılanmasıyla oluşmaktadır (Akay, 2005: 24). İşletmenin sosyal sorumluluk anlayışı kapsamında gerçekleştirdiği pek çok proje ile çevreye karşı duyarlılığını ileterek tüketicilerin iyi niyetli duygularını kazanmak da soyut imaj oluşturmada oldukça etkilidir (Doğan, 2009: 112-113).

6. PERFORMANS VE İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Araştırmanın bu kısmında performans kavramı ve işletme performansı kavramları hakkında ayrıntılı bilgilere yer verilecektir

6.1. Performans Kavramı ve İşletme Performansı Kavramı

Globalleşmenin etkisiyle meydana gelen değişimlerin yaşanmasıyla birlikte günümüzde işletmelerin rekabet anlayışlarının değiştiğini söylemek mümkündür. Günümüzde işletmelerin kalite, yenilik, esneklik, hız ve farklılık gibi birden çok rekabet faktörüyle mücadele etmesi gerektiğinden, işletmelerin kendilerinde mevcut olan maddi ve maddi olmayan kaynaklara sahip olması ve bu kaynakların kullanılması açısından gösterilecek performansın rekabetçi avantaj sağlayacak biçimde yönetilmesi mecburiyeti ortaya çıkmaktadır (Şen, 2010:103).

Performans hayatın her aşamasında yapılan her harekette beklenen sonuçların kazanılmasında en etkili faktördür. İşletmeler için de ayrı bir önem arz etmektedir. İşletmeler performanslarını yükseltmek ve analiz edebilmek için çok farklı yollar kullanılmaktadır. İşletmelerin performansını etkileyen birçok faktör bulunmasına rağmen performans sektöre ve şirket yapısına göre analiz edilmektedir (Kitapçı, 2006; Aktaran, Göztepe, 2009:42).

“Performans” basit bir şekilde verimliliğin ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak daha kapsamlı bir tanımlama yapılacak olunursa performans; bir işi yapmayı üstlenendir bireyin, bir grubun veya bir işletmenin amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye ulaştığı ve ne elde edebildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak ifade edilmesidir (Tinaç, 1999:389). Benzer bir tanımla performans; genel olarak bir amaç güden ve bu amaç doğrultusunda planlanmış aktiviteler sonucunda elde edilen verilerin nitel veya nicel olarak belirtilmesini sağlayan kavramdır (Williams, 1998; Aktaran, Öztürk, 2010:168). Bir başka tanıma göre ise performans; bir görev kapsamında önceden belirlenmiş ölçütlere karşılık verecek bir biçimde, görevin tamamlanması ve amaca ulaşılması yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Helvacı, 2002:156).

Bir bireyin yaptığı iş ile ilgili olarak, işle özelinde amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi noktaya ulaştığı, sonucunda neleri elde edebildiğinin sayısal olarak ve kalite olarak ifadesine performans denir (Baş ve Artar, 1991:13).

Örgütler açısından performans; iş görenlerin örgütün hedeflerine ulaşabilmek için, ortaya koydukları çabaların sonucunda ortaya çıkan mal, hizmet ve düşünce ürünüdür (Yılmaz, 2005:29).

Performans kavramı, görev ve kişi ile ilgilidir ve görev tanımları çerçevesinde mevcut sorumlulukların yerine getirilme derecesini belirtmektedir. Performans sonucu, işi yapan bireyin, grubun, bölümün varabileceği noktayı gösteren bir değerdir (Karaca, 2004:22).

Akal, (1992:1)’a göre bir sistemin performansı; o sistemin belirli bir zaman periyodu sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur.

Songur, (1995:1)’a göre ise performans elde edilenleri nitelik ve nicelik yönünden belirleyen bir kavramdır

Baş ve Artar’ın (1991:13) tanımına göre performans; bir işi yapan bir kişinin, grubun veya teşebbüsün o işle ilgili ulaşılmak istenen amaca yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir anlatımla neyi elde ettiğinin nicel ve nitel olarak ifade edilmesidir.

Performans kavramı, başarı ve takat sınırı anlamına gelirken, kelime anlamı olarak yapılması gereken belli bir iş ya da görev için gösterilen başarı derecesi olarak ifade edilmektedir (Karakaş ve Ak, 2003:338). İşletmenin hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi ise “işletme performansı” olarak ifade edilmektedir (Akal, 1992:1).

6.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Dünya üzerinde sınırların kalkması ile birlikte teknoloji daha hızlı gelişmeye başlamıştır. Bunla birlikte ise doğal kaynaklar çok hızlı bir şekilde tükenmeye başlamıştır. Müşterilerin işletmeleri her açıdan denetlemeye başlaması da örgütlerin etkin bir performans yönünde ihtiyaçlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kabakçı, 2007:82).

Performansı ölçmenin asıl amacı organizasyonel aktivitelerin stratejik amaçlara uygunluk derecesinin değerlendirilmesine katkı sağlamaktır. Performans ölçmek için öncelikle belirlenen hedefler çerçevesinde bazı ölçüm kriterlerinin doğru bir şekilde seçilmesi gerekmektedir. Daha sonra bu kriterler doğrultusunda yapılan ölçümler sonucu, performansı olumsuz anlamda etkileyen nedenler bulunarak, bu anlamda alınan önlemlerle bu nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar başlatılır. Yapılan tüm bu çalışmalar, bir bütün olarak performans değerlendirme sürecini ifade etmektedir (Kabadayı, 2002:61-75).

Örgütlerde performans ölçümü yönetimin süreçleri kontrol etmede kullandıkları en önemli araçlardan birisidir. Örgütlerde kontrolün işlevi ortaya çıkan farklılıkların sebeplerinin tespit edilerek ortadan kaldırmaktır. Bu bağlamda performans hedefleri belirlenir, belirlen hedefler ölçülür ve ölçülen hedefler ile ulaşılan performans karşılaştırılmaktadır (Sipahi, 2005:23).

Finansal açıdan performans her zaman işletmeler için önemli bir gösterge olmuştur. Bunla birlikte sanayi devrimiyle birlikte verimlilik, bilgi toplumuyla birlikte ise kalite, yenilik, itibar gibi kriterler işletme performansın göstergeleri olmuştur. Bilgiye dayalı unsurlar işletmenin başarısında finansal ve maddi varlıklarla birlikte önemli bir unsur haline gelmiştir (Ermem, 2002:9).

21.yy itibarı ile finansal ve maddi göstergelerin performans ölçümünde yeteli olamayışı ve rekabetin ciddi boyutlara ulaşması performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerini yeniden değerlendirmeyi zorunlu hale getirmiştir (Yüksel, 2002:85).

6.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans ölçütlerinin temel amaçları vardır. Bunlardan birincisi; işlerin o anki durumunu yönetime objektif şekilde sunar ve faaliyetlerin planlanması, kontrolü ve uygulamasında gerekli davranışların yapılmasına ortam sağlar. İkincisi ise hem çalışanın hem de iş verenin performansını değerlendirebilmesi için iş görenlerin yaptıkları güzel iş ve uygun görülen süreç iyileştirme önerileri için sunulacak ödüller (ikramiye, ücret artışı, terfi ve tanınma) belirlenir (Kabadayı, 2002:61-75).

Performans ölçümünün amaçları aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Akgemci, 2008:482):

- Gelişim ile ilgili amaçlar (eğitim programlarının etkinliğinin sağlanması),

- Yasal uygunluğunun sağlanmasına yönelik amaçlar (transfer, terfi, işten çıkarma, ödüllendirme vb. konularda örgüt uygulamalarının yasalara uygun olması),
- Ödüllendirme ve iş göreni motive etmeye yönelik amaçlar,
- İnsan kaynakları planlamasına yönelik amaçlar (iletişim ve insan kaynakları yönetimi incelemelerinin yapılması, ücretlendirme, insan kaynakları seçim araçlarının denetlenmesi),
- İşletmenin finansal yapısını belirlemeye yönelik amaçlar,
- Stratejik planların oluşturulmasına yönelik amaçlar.

6.4. Performansın Kriterleri

Kalite: Müşterilerin, mal ve hizmetten beklentilerinin istenildiği şekilde karşılanıyor olmasına “kalite” denir İşletme performansının bir boyutu olan kalite kavramı (Akal, 2005:28);

- Ürün ve hizmetin kullanım amaçlarına uygun şekilde üretilmesine olanak verir.
- İşletme kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlar.
- Müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için uygun üretim-hizmet fikrini meydana çıkararak örgütlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlar.

Baş ve Artar’a (1991:65) göre ürün kalitesi, müşteri ihtiyaçlarını, en elverişli ve ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan tasarım uygunluk ve kullanımın birleşimi olup hem nicel hem de nitel şekilde ifade edilen öğelerin toplamıdır. Kalite ölçümleri tasarım kullanım boyutları ve uygunluk ile ilgili belirlenmiş ölçütler aracılığı ile yapılmaktadır. Kalite performansı değerlendirilirken kalite maliyeti göz önünde bulundurulur. Kaliteyi ekonomik düzeyde elde etmek için maliyetlerle ilgili ölçütler belirlenmelidir. Örgütlerde kullanılan bazı kalite göstergeleri aşağıda verilmiştir.

Verimlilik: Verimlilik, Latince “producure” kelimesinden gelmekte ve “prodüktivite” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. Verimlilik, belli bir dönemdeki üretim faaliyetleri sonucu gerçekleştirilen çıktı ile bu çıktının sağlanması için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

Verimlilikte işletmeler açısından en düşük kaynak kullanımı ile en yüksek çıktı yaratmak hedeflenmektedir. Bu noktada, üretim sürecine dâhil olan her aşamada çıktı ile girdi ilişkisinin incelenmesi ve hem girdi hem çıktı boyutunda olumlu gelişmelerin sağlanması gerekir (Öztürk, 1993:21).

Üretim sürecinin sonunda elde edilen mal ve hizmetler ile ürün üretiminde tüketilen kaynaklar arasındaki orana verimlilik denir (Bilgin, 2004:35). Başka şekilde ifade edilecek olursa verimlilik; belirli dönemdeki çıktı (ürün ve hizmet) miktarı ile aynı dönemdeki girdi (kaynak) kullanım miktarı arasındaki oransal ilişkidir. Verimlilik sonuçlarda da ilgili olduğundan, belirli sonucu elde etmek için harcanılan zaman arasındaki ilişki şeklinde de tanımlanabilir (Prokopenko, 2001; Aktaran, Bedük, 2009:69).

Karlılık: Karlılık kavramı belirli bir dönem içerisinde işletme tarafından sağlanan karın aynı dönem içerisinde kullanılan sermayeye oranıdır. Bunun yanında

karlılık üretim maliyetinin sermayeye bölünmesi şeklinde formülleştirilir (Şimşek ve Çelik, 2008: 103).

Karlılığı genel olarak etkileyen faktörler şunlardır; rekabet ve pazara ilişkin etmenler, satışlar ve giderler, yatırım (varlık), istihdam ve diğer etmenlerdir (Akgüç, 1998: 79).

İşletmelerin karlılığını arttırmak için; satışların artması veya aynı miktarda sermaye ile daha fazla satışın yapılması sonucunda sermayenin dönme çabukluğunun yükseltilmesine ve/veya satışlarla maliyetler arasındaki pozitif marjın büyütülerek kârın artırılmasına bağlı olmaktadır (Oral, 2005: 65).

Etkenlik: Örgütlerin tanımladıkları hedefleri elde etmek için yaptıkları etkinliklerin sonucunda bu hedeflere ulaşma derecesini belirleyen performans boyutuna etkenlik denir. (Akal, 2005:34).

Etkenlik kavramı, yeni bir performans standardının başarılmaması, ulaşılabilir bir hedef veya bütün kısıtlılıkların ortadan kaldırılması halinde mümkün olan ideal potansiyeli barındırır. Genel olarak etkenlik, işletmenin uzun dönemdeki amaçlarını hedefler. Bu şekilde, başka neler yapılabileceği ve nasıl daha iyi olunabileceği sorularına cevap alma imkanı vardır (Baş ve Artar, 1990:35).

Etkenlik, hedefe ulaşma düzeyini belirlemeyi amaçlayan bir sonuç analizidir. Ve elde edilen veriler hedefi gerçekleştirme düzeyini ifade etmekte, yetersiz olduğu durumlarda ise sonuçlar üstünden değerlendirme yapılabilmektedir. Sonucun etkenliğin ölçümü için esas alınan amaca ait olması etkenlik ölçümlerinde sonuç ve çıktı arasındaki farklılık önem kazanmasına neden olmaktadır. Sonuçlar, çoğunlukla nicel değerlerle ifade edilen çıktıdan farklı olarak algılanır ve hedeflerin nitel ve nicel boyutları şeklinde ifade edilirler (Akal, 2005:36).

Etkenlik, bir üretim kaynağının fiili kullanım halinin, belirli bazı tekniklerle tanımlanmış ve standartlarla karşılaştırılması ile bulunan bir gösterge olarak ifade edilmektedir (Baş ve Artar, 1991:33).

Yenilik: Günümüz çağında bir işletmedeki yenilik türleri; üretim süreci veya üretim metodlarında yenilik, ürün ve hizmette yenilik, pazarda yenilik şeklinde sıralanabilir. Rekabetin yoğun olduğu günümüzde yeniliği amaçlamayan bir kurum, rakiplerinden geri kalmakta ve çevreden kabul görememektedir. Böyle bir işletme tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap veremeyerek, lider bir işletme de olamaz (Eren,1986:161).

Yeniliğe açık olan işletme yönetimleri, kurumda öğrenmeyi özendirecek bir ortam hazırlamaya çalışırlar. Değişim karşısında gösterilen direncin, genellikle bilinçsizlikten ve bilinmeyene olan korkudan kaynaklandığını bilirler (Dağdelen,1997:43).

7. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN, KURUMSAL İTİBAR VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ: KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın amacı ve sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi ve örneklemi, modeli, araştırmada kullanılan verilerin analizi, araştırmanın hipotezleri gibi konularda bilgiler sunulacaktır.

7.1. Araştırmanın Amacı

Farklılıklar örgütler adına bir problem kaynağı değil aksine problemlerin çözümünde kullanılabilecek önemli bir zenginliktir. Son yıllarda özellikle iş dünyasında rekabetin yıkıcı etkilerinden korunmak isteyen örgütler bireylerin bazı farklı özelliklerinden faydalanmaya başlamıştır. Bu noktadan hareketle Kahramanmaraş'taki tekstil sektöründe faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde yapılan bu çalışmanın genel amacı, farklılıkların yönetiminin kurumsal itibar ile işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Kurumsal itibarın, işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmak, farklılıkların yönetimi ve ilgili benimsemiş oldukları yaklaşımları demografik açılardan değerlendirmek araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır. Bu amaç ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiş, işletmelerin farklılıkların yönetimine bakış açıları, kurumsal itibar, işletme performansı ile ilgili görüşlerine ilişkin analizler yapılmıştır.

7.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmadaki en önemli sınırlılığı anketin uygulandığı sektör ve şehir oluşturmaktadır. Anket Kahramanmaraş ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda araştırmanın diğer şehirlerde ve farklı sektörlerde de uygulanması önerilebilir.

Araştırmadaki diğer bir sınırlılığı ise anketi yapan işletme yöneticileri oluşturmaktadır. Özellikle kurumsal itibarın anlaşılması noktasında, kurum dışındaki kişilere anket çalışması yapıp daha geniş çerçevede araştırma yapılması önerilebilir.

7.3. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırmanın amaçlarına ulaşmak amacıyla veri toplama yöntemi olan anket formundan yararlanılmıştır. Anket çalışmasında evren büyüklüğünü Kahramanmaraş ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren sanayi işletmeleri oluşturmuştur. Türk Ticaret Sanayi Odası'nın verilerine göre 322 tane tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletme mevcuttur. Anketleri uygulamak amacıyla yaklaşık 300 tekstil işletmesi ile birebir veya elektronik posta yolu ile irtibata geçilmiş ve toplamda 120 işletmeden dönüş sağlanmıştır. Elde edilen 120 anketten 112 tanesi çalışmada kullanılacak şekilde doldurulmuş ve 8 tanesi eksik doldurma işlemi yapıldığı için araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Beş bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde demografik özellikler hakkında bilgi edinmek amacı ile sorular yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde "farklılıkların yönetimi" ile ilgili benimsenen yaklaşımlara yönelik ifadeler belirtilmiş olup, işletmelerin kendilerine en uygun ifadeyi seçmeleri istenmiştir. Üçüncü bölümde,

“farklılıkların yönetimi” karşısında ne tür tutumlar sergilendiğine dair ifadeler yer almaktadır. Dördüncü bölümde “kurumsal itibar” ile ilgili ifadeler, beşinci bölümde işletme performansı ile ilgili ifadeler yer almış olup son üç bölümde 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ise şu şekildedir;

Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Benimsenen Yaklaşımlar Ölçeği: Sürgevil ve Budak (2008)’den çalışmamıza uyarlanmıştır.

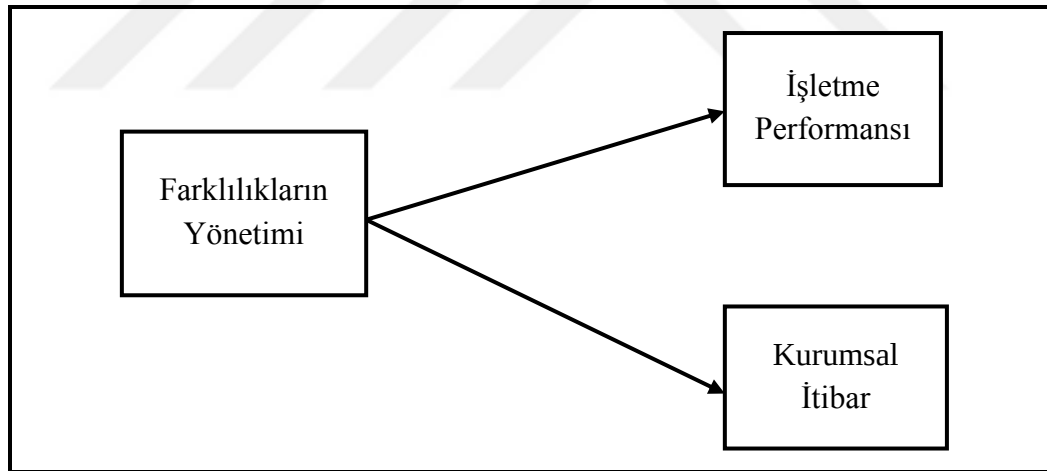
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği: Triana ve Garcia (2009)’un çalışmasından çalışmamıza uyarlanmıştır.

Kurumsal İtibar: Ölçeği: Fortune dergisinin işletmeleri itibarları açısından sıralamak için yöneticilere sordukları kriterlerdir. Bu kriterler, finansal sağlamlık, yenilikçilik gibi kriterlerden oluşmaktadır. Bu ölçek birçok çalışmada kullanılmış (örneğin, Zhu vd., 2014; Mahon, 2002; Galbreath, 2010) ve bizim çalışmamızda da yer almıştır.

İşletme Performansı Ölçeği: Anketin beşinci ve son bölümünde yer alan performans faaliyetlerini ölçmeye yönelik olan sorulardır. Ankette performans ile ilgili 15 ifade yer almış ve önermeler 5’li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

7.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amaçları doğrultusunda çizilen ‘araştırma modeli’ aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

7.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda ve ilgili literatürden yararlanılarak aşağıdaki beş hipotez oluşturulmuştur.

H1: Farklılıkların yönetimi, işletmelerin kurumsal itibarını pozitif anlamda etkiler.

H2: Farklılıkların yönetimi, işletme performansını pozitif anlamda etkiler.

H3: Kurumsal itibar, işletme performansını pozitif anlamda etkiler.

H4: Farklılıkların yönetimi işletmelerin özellikleri açısından farklılıklar gösterir.

H5: Farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlar, demografik özellikler açısından farklılıklar gösterir.

7.6. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 22.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin sonuçlarına ulaşmak için analiz yöntemleri olan frekans, korelasyon, regresyon, ANOVA ve T testinden faydalanılmıştır.



8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu kısmında, elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçlarına yer verilmektedir. İlk olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerine yer verilmiş daha sonra sıra ile demografik özelliklere ilişkin frekans analizi, farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlara yönelik frekans analizi, hipotezlerin test edilmesinde kullanılan korelasyon ve regresyon analizi, ANOVA, T testi ve Tukey testine yer verilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir.

8.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach's Alpha katsayıların hesaplanması ile yapılmış, bu analize ait sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir. Ölçeklerin her birinin alt boyutlarının olmaması ve her ölçeğin (kurumsal itibar, farklılıkların yönetimi ve performans) kendi içerisinde özgün bir niteliğe sahip ve tek bir boyutta ölçülmesi sonucu faktör analizi yapmaktan vazgeçilmiştir. Bunun yerine yukarıda açıklanan Cronbach's Alpha katsayılarına bakmakla yetinilmiştir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

<i>Değişken</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>Çıkarılan Soru</i>	<i>Alpha Katsayısı</i>
Farklılıkların Yönetimi	10	-	,876
Kurumsal İtibar	12	-	,923
İşletme performansı	15	-	,949

- **Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi:** Farklılıkların yönetimi ölçeği 10 ifadeden oluşmaktadır. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda farklılıkların yönetimi faktörünün Cronbach's Alpha değeri ,876 olarak bulunmuş ve bu değer güvenilirliği kabul edilmiştir.
- **İşletme İtibarı Ölçeği Güvenilirlik Analizi:** İşletme itibarı ölçeği 12 ifadeden oluşmaktadır. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda kurumsal itibar faktörünün Cronbach's Alpha değeri ,923 olarak bulunmuş ve bu değer güvenilirliği kabul edilmiştir.
- **İşletme Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi:** İşletme performansı ölçeği 15 ifadeden oluşmaktadır. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda işletme performansı faktörünün Cronbach's Alpha değeri ,949 olarak bulunmuş ve bu değer güvenilirliği kabul edilmiştir.

8.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma örnekleminin demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdelere aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 2. Cinsiyet Kriterine Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Bay	98	87,5	87,5	87,5
Bayan	14	12,5	12,5	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Araştırma esnasında toplanan verilere göre, katılan 112 kişiden 98'inin (% 87,5) bay, 14'ünün (% 12,5) ise bayan olduğu gözlemlenmiştir. Yönetici ya da insan kaynakları müdürlerine anket yapıldığı düşünülecek olursa, bay ve bayanlar arasında oransal olarak çok büyük bir fark gözlemlenmiştir.

Tablo 3. Yaş Kriterine Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
20-24 yaş	4	3,6	3,6	3,6
25-29 yaş	11	9,8	9,8	13,4
30-34 yaş	43	38,4	38,4	51,8
35-39 yaş	9	8,0	8,0	59,8
40 ve üzeri	45	40,2	40,2	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Araştırmalardan elde edilen verilere göre ankete katılanların 4'ü (% 3,6) 20-24 yaşları arasında, 11'i (%9,8) 25-29 yaşları arasında, 43'ü (% 38,4) 30-34 yaşları arasında, 9'u (%8,0) 35-39 yaşları arasında, 45'i (%40,2) 40 ve üzeri yaşlarındadır. Elde edilen veriler incelendiğinde çalışanların yaş ortalamasının orta yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Medeni Duruma Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Evli	98	87,5	87,5	87,5
Bekar	14	12,5	12,5	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Örneklemin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde ankete katılan 112 kişiden 98'inin (%87,5) evli, 14'ünün (%12,5) bekar olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 5. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Lise	8	7,1	7,1	7,1
Lisans	77	68,8	68,8	75,9
Yüksek lisans	18	16,1	16,1	92,0
Diğer	9	8,0	8,0	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanlardan alınan sonuçlara göre ankete katılan 112 kişiden 8'i (%7,1) lise mezunu, 77'si (%68,8) lisans mezunu, 18'i (%16,1) yüksek lisans mezunu, 9'u (%8,0) diğer yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6. İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
0-5 yıl	36	32,1	32,1	32,1
6-10 yıl	42	37,5	37,5	69,6
11-15 yıl	22	19,6	19,6	89,3
16-20 yıl	11	9,8	9,8	99,1
21 ve üstü	1	,9	,9	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ankete katılan 112 kişiden 36'sı (%32,1) 0-5 yıl arasında, 42'si (%37,5) 6-10 yıl arasında, 22'si (%19,6) 11-15 yıl arasında, 11'i (% 9,8) 16-20 yıl arasında, 1'i (%0,9) ise 21 yıldan fazla çalışmıştır. Bu sonuçlara göre kurumlarda en çok 6 yıldan 10 yıla kadar çalışan bireyler bulunmaktadır.

Tablo 7. İşletmenin Sektörde Hizmet Verme Süresine Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
1-5 yıl	12	10,7	10,7	10,7
6-10 yıl	6	5,4	5,4	16,1
11-15 yıl	12	10,7	10,7	26,8
16 ve üstü	82	73,2	73,2	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ankete katılan 112 işletmeden 12'si (%10,7) 1-5 yıl arası, 6'sı (%5,4) 6-10 yıl arası, 12'si (%10,7) 11-15 yıl arası, 82'si (%73,2) ise 16 yıldan fazla sektörde hizmet vermektedir.

Tablo 8. İşletmelerdeki Toplam Çalışan Sayısına Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
0-249 kişi	75	67,0	67,0	67,0
250-499 kişi	19	17,0	17,0	83,9
500-749 kişi	4	3,6	3,6	87,5
1000-1249 kişi	4	3,6	3,6	91,1
1750-1999 kişi	3	2,7	2,7	93,8
2000 ve 2000 den fazla	7	6,3	6,3	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre 112 işletmenin 75'inde (%67) 0-249 kişi arası, 19'unda (%17) 250-499 kişi arası, 4'ünde (%3,6) 500-749 kişi arası, 4'ünde (%3,6) 1000-1249 kişi arası, 3'ünde (%2,7) 1750-1999 kişi arası, 7'sinde (%6,3) 2000 ve üzeri kişi çalışmaktadır.

Tablo 9. İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunup Bulunmamalarına Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Evet	92	82,1	82,1	82,1
Hayır	20	17,9	17,9	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre 112 işletmenin 92'si (% 82,1) uluslararası faaliyette bulunmakta olup 20'si (%17,9) uluslararası faaliyette bulunmamaktadır.

8.3. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlara Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlara yönelik cevaplara ilişkin frekans ve yüzdeler aşağıda Tablo 10' da sunulmuştur.

Tablo 10. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlara Yönelik Cevapların Dağılımı

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
“Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece, tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz. “	18	16,1	16,1	16,1
“Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.”	81	72,3	72,3	88,4
“İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var.”	2	1,8	1,8	90,2
“Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor.”	4	3,6	3,6	93,8
Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor. “	7	6,3	6,3	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre işletmelere “farklılıkların yönetimi” ile ilgili benimsenen yaklaşımlara yönelik yukarıdaki ifadeler belirtilmiş olup, işletmelerindeki uygulamaları dikkate alarak hangi ifadeyi benimsedikleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan 112 işletmeden alınan sonuçlara göre;

İşletmelerin 18’i (%16,1) “Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece, tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz. “ cevabını vermiştir. Bu yasal gereklilikler iş kanununda oldukça geniş bir konudur fakat örnek verecek olunursa şunları diyebiliriz; Cinsiyet, ırk, renk, dil, din, inanç, mezhep, felsefi ve siyasi görüş, etnik köken, servet, doğum, medeni hal, sağlık durumu, engellilik ve yaş temellerine dayalı ayrımcılık yapılmaz. Ayrımcılık temellerine dayanılarak kişiyi işinden soğutup kasıtlı olarak yapılan eylemlerin önüne geçilmesi için gerekli önlemler alınır. İnsan onurunun çiğnenmesi amacını taşıyan veya böyle bir sonuç doğuran yıldırıcı, onur kırıcı, utandırıcı, her türlü davranışa engel olunur. Burada temel amacın, yasal gerekliliklere uymak olduğu, herkese eşit davranılmaya özen gösterildiği, aksi durumda oluşabilecek olumsuz sonuçlardan da kaçınıldığı görülmektedir.

İşletmelerin 81’i (%72,3) “Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.” cevabını vermiştir. Yine burada da yasal gereklilik söz konusudur fakat burada pozitif ayrımcılık vardır. Pozitif ayrımcılık, dezavantajlı gruplara mensup bireylere verilen ekstra haklardır. (Örnek verilecek olursa, engelliler hakkında yayınlanan kanuna göre işverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde çalıştırdıkları işçi sayısının yüzde üçü kadar engelli çalıştırmakla yükümlüdür. Hamile çalışanlar doğumdan önce sekiz doğumdan sonra sekiz toplam on altı hafta, çoğul gebelik halinde ise 18 hafta analık izni almaktadır. Bu sürede, en az 90 gün sigortası olan kadına SGK tarafından doğum ödeneği de verilmektedir. Üstelik bu

süreler yıllık izin hesaplanırken çalışılmış gibi kabul edilmektedir. Kaçınıcı haftada olursa olsun hamilelik süresince kadın işçiye doktor kontrolüne gitmesi için izin verilmesi zorunludur. Ülkemiz sosyal güvenlik sisteminde kadınlara erkeklerden daha az gün çalışarak ve daha az prim ödeyerek emekli olma hakkı vardır. Bu çerçevede 1 Ekim 2008 sonrasında sigortalı olanlardan erkekler 60 yaşını doldurmuş ise emekli olabilirken bu kadınlarda 58 olarak uygulanmaktadır.) Burada pozitif ayrımcılığın, eşitlik ilkesine aykırı düşmediğini söylemek gerekiyor.

İşletmelerin 2'si (%1,8) "İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var." cevabını vermiştir. Bu iki işletmenin bu önermeyi savunmasının nedeni, bu farklılıkların işletmeye karlılık, verimlilik vb. yönde katkısının devam ettiğine inanmaları denilebilir.

İşletmelerin 4'ü (%3,6) "Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor." cevabını vermiştir. Farklılıkların bu işletmelerde temel unsur olduğu söylenebilir. Bu işletmelerin tüm farklılıklara saygı duyduğu ve adil bir iş çevresi oluşturma konusunda iyi oldukları söylenebilir.

İşletmelerin 7'si (%6,3) "Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor." cevabını vermiştir. Bu işletmelerin ideallerinin sadece kendileri ile sınırlı olmayıp bu önermeyi yaygınlaştırma arayışında oldukları söylenebilir. Çünkü bunun genel ekonomiyi güçlendireceğini düşünmektedirler.

8.4. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Karşısında Sergilediği Tutumlara Yönelik Bulgular

Araştırma örnekleminin farklılıkların yönetimi karşısında sergilediği tutumlara ilişkin frekans ve yüzdelere aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 11. Farklılıklara değer vermek işletmemin daha etkin ve verimli olmasına yardımcı olmuştur.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	3,6	3,6
Katılmıyorum	2	1,8	1,8	5,4
Kararsızım	21	18,8	18,8	24,1
Katılıyorum	61	54,5	54,5	78,6
Kesinlikle Katılıyorum	24	21,4	21,4	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Ankete katılanların "Farklılıklara değer vermek işletmemin daha etkin ve verimli olmasına yardımcı olmuştur." önermesine verdikleri cevaplara göre katılımcıların % 75'inden fazlası bu önermeye katılmıştır. Burada farklılıklara değer vermenin öneminin anlaşıldığı savunulabilir. Katılımcıların % 18,8'i çekimser kalırken sadece %5,4'ü önermeye katılmamıştır.

Tablo 12. İşletmem farklılıklar konusunda çeşitli seminer, ders ve eğitimler düzenlemektedir.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	20	17,9	17,9	17,9
Katılmıyorum	9	8,0	8,0	25,9
Kararsızım	21	18,8	18,8	44,6
Katılıyorum	47	42,0	42,0	86,6
Kesinlikle Katılıyorum	15	13,4	13,4	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

“İşletmem farklılıklar konusunda çeşitli seminer, ders ve eğitimler düzenlemektedir.” önermesine katılımcıların verdikleri cevaplara göre %55,4’ünün bu önermeyi savunması, işletmelerin farklılık kavramına önem verdiklerini göstermektedir. İşletmelerin %25,9’u farklılıklar konusunda çeşitli eğitimler düzenlemediğini savunmuş, %18,8’i ise çekimser kalmıştır.

Tablo 13. İşletmem farklılıkların yönetimi konusunda çok ciddi gayret sarf etmektedir.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,5	4,5	4,5
Katılmıyorum	13	11,6	11,6	16,1
Kararsızım	33	29,5	29,5	45,5
Katılıyorum	52	46,4	46,4	92,0
Kesinlikle Katılıyorum	9	8,0	8,0	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

“İşletmem farklılıkların yönetimi konusunda çok ciddi gayret sarf etmektedir.” önermesine katılımcıların %16,1’i katılmaz iken % 29,5’i bu konuda “kararsız” olduğunu belirtmiştir. Geriye kalan %54,4’lük kısım ise işletmelerinin farklılıkların yönetiminde gayret sarf ettiğini savunmuştur.

Tablo 14. İşletmem farklılıklar konusunda bilinçlenme ve bu bağlamda eğitimler konusunda yeterince para ve zaman harcamaktadır.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,0	8,0	8,0
Katılmıyorum	11	9,8	9,8	17,9
Kararsızım	30	26,8	26,8	44,6
Katılıyorum	48	42,9	42,9	87,5
Kesinlikle Katılıyorum	14	12,5	12,5	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Ankete katılanların “İşletmem farklılıklar konusunda bilinçlenme ve bu bağlamda eğitimler konusunda yeterince para ve zaman harcamaktadır.” önermesine verdikleri cevaplara göre katılımcıların % 17,8’i bu önermeye katılmaz iken %26,8’lik kısım çekimser kalmıştır. Katılımcıların % 55,4 ‘ü işletmelerinin bu bağlamda yeteri kadar para ve zaman harcadığını savunmuştur. Bu sonuca göre işletmelerin büyük çoğunluğunun farklılıklara değer verdiği söylenebilir.

Tablo 15. İşletmem farklılıklara değer vermektedir.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	1,8	1,8
Katılmıyorum	6	5,4	5,4	7,1
Kararsızım	33	29,5	29,5	36,6
Katılıyorum	54	48,2	48,2	84,8
Kesinlikle Katılıyorum	17	15,2	15,2	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Ankete katılanların “İşletmem farklılıklara değer vermektedir.” önermesine verdikleri cevaplara göre katılımcıların % 63.4’ü işletmelerini bu konuda yeterli görmektedir. Katılımcıların % 7.2 ‘si işletmelerinin farklılıklara değer vermediğini düşünürken %29.5’lik kısım bu konuda çekimser kalmıştır.

Tablo 16. İşletmemde bütün yöneticiler farklılıklara bakmadan çalışanlara eşit ve saygılı bir şekilde davranmaktadır.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,7	2,7	2,7
Katılmıyorum	5	4,5	4,5	7,1
Kararsızım	32	28,6	28,6	35,7
Katılıyorum	46	41,1	41,1	76,8
Kesinlikle Katılıyorum	26	23,2	23,2	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

“İşletmemde bütün yöneticiler farklılıklara bakmadan çalışanlara eşit ve saygılı bir şekilde davranmaktadır.” önermesine verdikleri cevaplara katılımcıların % 7.2’si katılmazken, % 28,6’sı çekimser kalmıştır. Katılımcıların % 64.3’ü ise işletmelerini savunmuştur. Bu sonuca göre, katılımcılarının çoğunun öncelikli verdiği değer “eşitlik” olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 17. İşletmemde üst yönetim farklılıkların yönetimi konusunda var olan yasal düzenlemelere destek vermekte ve uygulamaya çalışmaktadır.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	1,8	1,8
Katılmıyorum	5	4,5	4,5	6,3
Kararsızım	27	24,1	24,1	30,4
Katılıyorum	53	47,3	47,3	77,7
Kesinlikle Katılıyorum	25	22,3	22,3	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Ankete katılanların “İşletmemde üst yönetim farklılıkların yönetimi konusunda var olan yasal düzenlemelere destek vermekte ve uygulamaya çalışmaktadır.” önermesine verdikleri cevaplara göre katılımcıların %70’e yakını farklılıklar hususunda işletmelerinin var olan yasal düzenlemelere destek verip uygulamaya çalıştığını savunmaktadır. Katılımcıların sadece %6.3’ü buna katılmaz iken % 24.1’i çekimser kalmıştır.

Tablo 18. İşletmemde farklılıkların ortaya çıkardığı sorunlar açık bir şekilde konuşulmakta ve çözümlenmektedir.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	1,8	1,8
Katılmıyorum	3	2,7	2,7	4,5
Kararsızım	35	31,3	31,3	35,7
Katılıyorum	52	46,4	46,4	82,1
Kesinlikle Katılıyorum	20	17,9	17,9	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

“İşletmemde farklılıkların ortaya çıkardığı sorunlar açık bir şekilde konuşulmakta ve çözümlenmektedir.” önermesine verdikleri cevaplara göre katılımcıların % 64,3’ü işletmelerinin farklılıklar nedeni ile çıkan sorunlar karşısında çözümci bir yaklaşım sergilediklerini savunmuştur. Katılımcıların sadece % 4,5’i bu önermeye katılmaz iken %31,3’ü ise çekimser kalmıştır.

Tablo 19. İşletmemde farklılıkların (cinsiyet, yaş gibi) getirdiği ayrımcılığa karşı çıkmaktadırlar.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,7	2,7	2,7
Katılmıyorum	5	4,5	4,5	7,1
Kararsızım	31	27,7	27,7	34,8
Katılıyorum	45	40,2	40,2	75,0
Kesinlikle Katılıyorum	28	25,0	25,0	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

Ankete katılanların “İşletmemde farklılıkların (cinsiyet, yaş gibi) getirdiği ayrımcılığa karşı çıkmaktadırlar.” önermesine verdikleri cevaplara göre katılımcıların % 65,2’si önermeyi savunmuştur. Buradan çıkan sonuca göre işletmenin farklılıklara değer verdiği aynı zamanda adaleti de gözettiği söylenebilir. Katılımcıların %7,2’si bu önermeye katılmaz iken % 27,7’si çekimser kalmıştır.

Tablo 20. İşletmem değişime açıktır.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9	,9	,9
Kararsızım	29	25,9	25,9	26,8
Katılıyorum	42	37,5	37,5	64,3
Kesinlikle Katılıyorum	40	35,7	35,7	100,0
Toplam	112	100,0	100,0	

“İşletmem değişime açıktır.” önermesine verdikleri cevaplara göre katılımcıların % 70’den fazlası önermeyi savunmuş olup, % 25,9’u ise çekimser kalmıştır. 112 katılımcıdan sadece 1 kişi bu önermeye katılmamıştır.

8.5. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Farklılıkların yönetimi, kurumsal itibar ve performans ilişkisi korelasyon analizi yapılarak incelenmiş ve bu sonuçlar aşağıda Tablo 21’de gösterilmiştir. Analiz sonucunda değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiştir.

Tablo 21. Korelasyon Analizi Tablosu

	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Farklılıkların Yönetimi</i>	<i>Kurumsal İtibar</i>	<i>İşletme Performansı</i>
Farklılıkların Yönetimi	3,6920	,66321	1		
Kurumsal İtibar	3,8869	,64810	,534**	1	
İşletme Performansı	3,7634	,67455	,558**	,851**	1
			,000	,000	
			112	112	112

** . Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi değerlendirildiğinde farklılıkların yönetiminin kurumsal itibar ($r=,534;p<0,01$) ve işletme performansı ($r=,558;p<0,01$) ile pozitif ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan kurumsal itibarın, işletme performansı ($r=,851;p<0,01$) ile pozitif ilişki içinde olduğu saptanmıştır.

8.6. Regresyon Analizi ve Sonuçları

Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Başka bir deyişle, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisini test etmek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlarına ve yorumlarına aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezini “*H1: Farklılıkların yönetimi işletmelerin kurumsal itibarını pozitif anlamda etkiler.*” test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. Farklılıkların Yönetiminin Kurumsal İtibarı Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Kurumsal İtibar								
<i>Model</i>	<i>Standartlaşmamış Katsayılar</i>		<i>Standartlaşmış Katsayılar</i>	<i>T</i>	<i>P</i>	<i>F</i>	<i>R2</i>	<i>ΔR2</i>
	<i>B</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>Beta (β)</i>					
Sabit	1,959	,295		6,632	,000			
Farklılıkların Yönetimi	,522	,079	,534	6,632	,000	43,981	,286	,279

(* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$)

Yapılan regresyon analizi sonucunda farklılıkların yönetiminin kurumsal itibarı pozitif anlamda etkilediği görülmektedir ($\beta=,534;p<0,05$). Bu durumda farklılıkların

yönetimine ait varyansın % 27,9'u kurumsal itibar tarafından açıklanmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmada H2 hipotezini “H2: Farklılıkların yönetimi işletme performansını pozitif anlamda etkiler.” test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23.Farklılıkların Yönetiminin İşletme Performansını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı							
Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar		T	P	F
	B	Standart Hata	Beta (β)				
Sabit	1,668	,302			5,526	,000	
Farklılıkların Yönetimi	,568	,080	,558		7,053	,000	49,751
							,311
							,305

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan regresyon analizi sonucunda farklılıkların yönetiminin işletme performansını pozitif anlamda etkilediği görülmektedir ($\beta=,558$; $p<0,05$). Farklılıkların yönetimine ait varyansın %30,5'i işletme performansı tarafından açıklanmaktadır. Elde edilen bu sonuç neticesinde H2 hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmada H3 hipotezini “H3:Kurumsal itibar, işletme performansını pozitif anlamda etkiler.” test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24. Kurumsal İtibarın İşletme Performansını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı							
Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar		T	P	F
	B	Standart Hata	Beta (β)				
Sabit	,321	,205			1,564	,121	
Kurumsal İtibar	,886	,052	,851		16,983	,000	288,418
							,724
							,721

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan regresyon analizi sonucunda kurumsal itibarın işletme performansını pozitif anlamda etkilediği görülmektedir ($\beta=,851$; $p<0,05$). Kurumsal itibara ait varyansın %72,1'i işletme performansı tarafından açıklanmaktadır. Elde edilen bu sonuç neticesinde H3 hipotezi kabul desteklenmiştir.

8.7. T Testi ve Sonuçları

Alan araştırmasında farklılıkların yönetiminin işletmelerin özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla T testi yapılmış ve sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

8.7.1. Farklılıkların Yönetimi ile İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma İlişkisi

Çalışmamızda incelenen konulardan birisi farklılıkların yönetimi ile işletmelerin uluslararası faaliyette bulunma ilişkisidir. Bu açıdan kurulan hipotez şu şekildedir; “*H4: Farklılıkların yönetimi işletmelerin özellikleri açısından farklılık gösterir.*”

Bu hipotezin test edilmesi için işletmelerin uluslararası faaliyette bulunma ilişkisi farklılıkların yönetimine uygulanarak tabloda gösterilmiştir. Böylece farklılıkların yönetiminin işletmelerin uluslararası faaliyette bulunması bağlamında farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi amaçlanmıştır.

Tablo 25. Farklılıkların Yönetiminin İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunması Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi

	<i>İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunması</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Farklılıkların Yönetimi	Evet	3,7750	,63430	,06613	2,938	,004
	Hayır	3,3100	,67504	,15094	2,822	,009

Tablo 25’deki değerler incelendiğinde, farklılıkların yönetiminin işletmelerin uluslararası faaliyette bulunup bulunmaması açısından anlamlı farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir ($p < 0,05$). Farklılıkların yönetimi açısından, işletmelerin uluslararası faaliyette bulunanlar bulunmayanlara göre daha olumlu cevaplar vermiştir. Bu durumda farklılıkların yönetiminin işletmelerin uluslararası faaliyette bulunup bulunmaması açısından farklılık gösterdiğini ifade eden *H4* hipotezi desteklenmiştir.

8.7.2. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar ile İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunma İlişkisi

Bu çalışmada farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlar ile, işletmelerin uluslararası faaliyette bulunma ilişkisini incelemek için oluşturulan hipotez şu şekildedir; “*H5: Farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlar, demografik özellikler açısından farklılık gösterir.*” Farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımların işletmelerin uluslararası faaliyette bulunup bulunmamasına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan T Testi sonuçları Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Benimsenen Yaklaşımların İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunması Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi Sonuçları

	<i>İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunması</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Farklılıkların Yönetimi ile ilgili Benimsenen Yaklaşımlar	Evet	2,1848	,95996	,10008	1,678	,096
	Hayır	1,8000	,76777	,17168	1,936	,061

Tablo 26'daki değerler incelendiğinde farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımların, işletmelerin uluslararası faaliyette bulunması açısından anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Bu durumda farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımların işletmelerin uluslararası faaliyette bulunup bulunmaması açısından farklılık gösterdiğini ifade eden H_5 hipotezi reddedilmiştir.

8.8. ANOVA Analizi ve Sonuçları

Araştırmada farklılıkların yönetiminin işletmelerin özellikleri açısından ve farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımların demografik özellikler açısından (işletmenin sektördeki hizmet süresi ve işletmede çalışan toplam kişi sayısı) farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılmış ve sonuçlarına yer verilmiştir.

8.8.1. Farklılıkların Yönetimi ile İşletmelerin Sektördeki Hizmet Süresi İlişkisi

Farklılıkların yönetiminin işletmelerin sektördeki hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek alan araştırmamızın başka bir amacını oluşturmuştur. Konu ile ilgili olarak kurulan hipotez şu şekildedir; " H_4 : Farklılıkların yönetimi, işletmelerin özellikleri açısından farklılık gösterir." ANOVA yönteminden faydalanılarak farklılıkların yönetimi, işletmelerin sektördeki hizmet süresi ile analiz edilmiş ve Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27. Farklılıkların Yönetimi ile İşletmelerin Sektördeki Hizmet Süresi İlişkisi Sonuçları

	<i>Hizmet Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Anlamlılık</i>
Farklılıkların Yönetimi	1-5 yıl	12	3,5500	,80960	1,510	,216
	6-10 yıl	6	4,1833	,47081		
	11-15 yıl	12	3,5417	,82842		
	16 ve üstü	82	3,6920	,66321		

Tablo 27'de görüldüğü gibi farklılıkların yönetimi ile işletmelerin sektördeki çalışma süresi arasında herhangi belirgin bir farklılığın ($p>0,05$) olmadığı bu durumda

farklılıkların yönetiminin katılımcıların hizmet süresi açısından farklılık gösterdiğini ifade eden *H4* hipotezi reddedilmiştir.

8.8.2. Farklılıkların Yönetimi ile İşletmelerde Çalışan Sayısı İlişkisi

Alan araştırmamızın başka bir amacı da farklılıkların yönetiminin işletmelerdeki toplam çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek olmuştur. Konu ile ilgili olarak kurulan hipotez şu şekildedir; “*H4:Farklılıkların yönetimi, işletmelerin özellikleri açısından farklılık gösterir.*” ANOVA analiz yönteminden faydalanılarak farklılıkların yönetimi, işletmelerdeki toplam çalışan sayısı analiz edilmiş ve aşağıda tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28. Farklılıkların Yönetimi ile İşletmelerde Toplam Çalışan Sayısı İlişkisi Sonuçları

	<i>Çalışan sayısı</i>	<i>Frekans</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Anlamlılık</i>
Farklılıkların Yönetimi	0-249	75	3,6427	,56549	3,231	,009
	250-499	19	4,1316	,81789		
	500-749	4	3,4750	,72744		
	1000-1249	4	3,2000	,58878		
	1750-1999	3	3,0000	,87178		
	2000 ve fazlası	7	3,7286	,64734		

Tablo 28’de görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi ile işletmelerdeki toplam çalışan sayısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Farklılığın hangi sayı grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA analizi kapsamında Tukey Testi’ne başvurulmuş ve Tablo 29’deki sonuçlar farklılığın 0-249 ve 250-499 arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre farklılıkların yönetiminin toplam çalışan sayısı açısından farklılık gösterdiğini ifade eden *H4* hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 29. Farklılıkların Yönetimi Toplam Çalışan Sayısı Tukey Testi Sonuçları

<i>Çalışan Sayısı</i>	<i>Çalışan Sayısı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>Anlamlılık</i>	<i>%95 Güven Aralığı</i>	
					<i>Alt Sınır</i>	<i>Üst Sınır</i>
0-249	250-499	-,48891*	,16237	,037	-,9602	-,0176
	500-749	,16767	,32442	,995	-,7740	1,1093
	1000-1249	,44267	,32442	,748	-,4990	1,3843
	1750-1999	,64267	,37223	,518	-,4377	1,7231
	2000ve fazlası	-,08590	,24985	,999	-,8111	,6393
250-499	0-249	,48891*	,16237	,037	,0176	,9602
	500-749	,65658	,34779	,415	-,3529	1,6660
	1000-1249	,93158	,34779	,088	-,0779	1,9410
	1750-1999	1,13158	,39276	,053	-,0084	2,2716
	2000ve fazlası	,40301	,27952	,702	-,4083	1,2143

*The mean difference is significant at the 0,05 level

8.8.3. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar ile İşletmelerin Sektördeki Hizmet Süresi İlişkisi

Tablo 30. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar ile İşletmelerin Sektördeki Hizmet Süresi İlişkisi Sonuçları

	<i>Hizmet Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Anlamlılık</i>
Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar	1-5 yıl	12	1,7500	,45227	6,063	,001
	6-10 yıl	6	3,3333	1,50555		
	11-15 yıl	12	1,5833	,51493		
	16 ve üstü	82	2,1161	,90907		

Tablo 30’da görüldüğü gibi farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımların işletmelerin sektördeki hizmet süresine göre farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. ($p < 0,05$). Farklılığın hangi hizmet süreleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA analizi kapsamında Tukey Testi yapılmış ve Tablo 31’deki sonuçlar farklılığın 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında olduğu görülmüştür. Bu duruma göre farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımların katılımcıların hizmet süresi açısından farklılık gösterdiğini ifade eden hipotez “*H5:Farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlar, demografik özellikler açısından farklılıklar gösterir.*” desteklenmiştir.

Tablo 31. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar, Hizmet Süresi Tukey Testi sonuçları

<i>Hizmet Süresi</i>	<i>Hizmet Süresi</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>Anlamlılık</i>	<i>%95 Güven Aralığı</i>	
1-5 yıl	6-10 yıl	-1,58333*	,43948	,003	-2,7302	-,4365
	11-15 yıl	,16667	,35884	,967	-,7697	1,1030
	16 ve üstü	-,40854	,27167	,439	-1,1175	,3004
6-10 yıl	1-5 yıl	1,58333*	,43948	,003	,4365	2,7302
	11-15 yıl	1,75000*	,43948	,001	,6032	2,8968
	16 ve üstü	1,17480*	,37173	,011	,2048	2,1448

8.8.4. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar ile İşletmelerde Çalışan Sayısı İlişkisi

Farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımların işletmelerde çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek alan araştırmamızın başka bir amacını oluşturmuştur. Konu ile ilgili olarak kurulan hipotez şu şekildedir; “*H5:Farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlar, demografik özellikler açısından farklılıklar gösterir.*” ANOVA yönteminden faydalanılarak farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlar, işletmelerde çalışan sayısı ile analiz edilmiş ve Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar ile İşletmelerde Çalışan Sayısı İlişkisi Sonuçları

	<i>Çalışan sayısı</i>	<i>Frekans</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>F</i>	<i>Anlamlılık</i>
Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar	0-249	75	2,0400	,86117	1,133	,348
	250-499	19	2,5263	1,21876		
	500-749	4	1,7500	,50000		
	1000-1249	4	1,7500	,50000		
	1750-1999	3	2,0000	1,73205		
	2000ve fazlası	7	2,2857	,75593		

Tablo 32’de görüldüğü gibi farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlar ile işletmelerde çalışan toplam çalışan sayısı arasında herhangi belirgin bir farklılığın olmadığı ($p>0,05$) bu durumda farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımların katılımcıların çalışan sayısı açısından farklılık gösterdiğini ifade eden H_5 hipotezi reddedilmiştir.

9. SONUÇ VE TARTIŞMA

Gerek özel örgütler, gerekse kamu örgütlerinde “farklılıkların yönetimi” olgusu her geçen gün önem kazanmaktadır. Bu alan çalışmasında “farklılıkların yönetimi” kavramı ele alınarak bu kavramın kurumsal itibar ile işletme performansı üzerindeki etkileri incelenerek değerlendirilmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan kurumsal itibarın da işletme performansına etkisi ve işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımların demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma kapsamında Kahramanmaraş ilinde tekstil alanında faaliyet gösteren 112 sanayi işletmesinde anket yolu ile araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılanlar yöneticiler ve insan kaynakları sorumlularından oluşmaktadır. Yapılan araştırma ile farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlar, farklılıkların yönetimi karşısında sergilenen tutumlar, kurumsal itibar ve işletme performansı boyutları ele alınarak incelenmiştir.

Araştırmada anketi cevaplayan 112 katılımcının demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni hal, işletmedeki çalışma süreleri, işletmede toplam çalışan sayısı, işletmenin uluslararası faaliyette bulunma durumu) çalışmanın uygulama kısmında tablo halinde sunularak yorumlanmıştır. Daha sonra farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımların ve farklılıkların yönetiminin ne tür tutumlar sergilediğinin alt boyutları ile ilgili frekans ve yüzde değerlerine göre tablolar şeklinde ortaya konularak yorumlanmıştır. Ankete cevap verenlerin, demografik özelliklerine göre farklılıkların yönetimi, farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlar, kurumsal itibar ve işletme performansı boyutları ile ilgili görüşleri korelasyon, regresyon, ANOVA ve T Testi ile analiz edilerek yorumlanmıştır.

Bulgular kısmında değerlendirilmesi yapılan beş hipotezin üçü desteklenmiş, diğer iki hipotez kısmen desteklenmiştir. Araştırmamızın birinci hipotezi (H1: Farklılıkların yönetimi, işletmelerin kurumsal itibarını pozitif anlamda etkiler) bu çalışmamızda desteklenerek, bu sonuç genel anlamda farklılıkların yönetiminin ne denli önemli bir konu olduğunu vurgularken diğer taraftan işletmeler üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı noktasında ilgili literatüre (Foxman ve Easterling 1999:285; Kim, 2006; Mollica 2003: 415-431) önemli bir katkı sağlamıştır. Kim (2006) Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinin işletme imajını olumlu anlamda etkilediğini belirtmiştir. Örgütlerin farklılıkları yönetme konusundaki faaliyetleri, işletmeye ayrı bir imaj kazandıracaktır. Farklılıkları önemseyerek, bu kişilerin kurumda istihdam edildiğini gören bireyler o kuruma karşı sempati duymaya başlayacaklardır (Speechly ve Wheatley, 2001:32).

Araştırmanın ikinci hipotezi (H2: Farklılıkların yönetimi işletmelerin performansını pozitif anlamda etkiler) bu çalışmamızda desteklenmiştir. Yukarıda belirtildiği gibi elde edilen bu sonuç yine farklılıkların yönetiminin önem ve değerini göstermektedir. Farklılıkları yöneten işletmelerin bunun mutlaka bir karşılığı olacağını bilmeleri ve bu konuda her türlü çabayı sarf etmeleri gerekmektedir. Zaten ilgili literatürde de farklılıkların yönetiminin işletmeler açısından ne denli olumlu sonuçlar doğurabileceği tartışılmaktadır. Örneğin literatürde farklılıkların yönetiminin getirdiği faydalar şu şekilde özetlenmiştir (Foxman ve Easterling 1999:285; Kim, 2006; Mollica 2003: 415-431): Yetenekli bireyleri bulup örgüte çekme ve elinde tutma; değişim karşısında çabuk tepki verme; çalışanların etkililiğinin artması; pazarda iyi bir konumda olma; çalışanlar arasında iletişimin artması; örgütsel esneklik yoluyla, iş görenlerin motivasyonunu yüksek seviyede tutma; iş davalarına yönelik maliyetlerde azalma;

yaratıcılık düzeylerinin yüksek olması ve yenileşme. Çalışmamızdan elde edilen bulgular teorik bağlamda tartışılan farklılıkların yönetiminin faydalarını destekler niteliktedir.

Çalışmanın üçüncü hipotezinin (H3: Kurumsal itibar işletme performansını pozitif anlamda etkiler) diğer hipotezlerde olduğu gibi analizler neticesinde desteklendiği belirlenmiştir. Bu sonuçta kurumsal itibarın işletme performansı açısından önemini ortaya koyma noktasında önem taşımaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürde geçen teorik tartışmaları desteklemekte (Caruana vd., 2004:301; Sayılı ve Uğurlu 2007:93) ve alan çalışması bağlamında katkı sağlamaktadır. Elde edilen bu sonuçtan hareketle, işletmelerin kurumsal itibara önem vermeleri ve etkin bir şekilde yönetmeleri gerektiği söylenebilir. (Uzunoglu ve Öksüz (2008:112) sağlıklı bir kurumsal itibar olabilmesi için kurumsal itibar yönetiminin iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Kurumsal itibar yönetimin temelini, tutarlılık, kalıcı olma ve bütünsellik oluşturmaktadır. İtibar yönetiminin etkin bir şekilde sağlanması için, alıcıların, iş görenlerin, tedarikçilerin ve toplumun isteklerinin ne olduğunu iyi bilmesi gerekmektedir (Argüden, 2003: 15). Davies (2006:3) itibar yönetimi açısından şu önemli konuların altını çizmiştir:

- İtibar açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kurum aldığı kararlarda, kurumun değerlerine ve vizyonuna dikkat etmelidir.
- Alınan kararlar uygulanırken dikkatli davranılmalıdır.
- Medya ile ilgili yaşanan problemler karşısında hızlı bir şekilde cevap verilebilmelidir.
- Paydaşların beklentileri doğru anlaşılmalıdır.

Çalışmanın dördüncü hipotezi (H4: Farklılıkların yönetimi işletmelerin özellikleri açısından farklılık gösterir.) yapılan analizler sonucunda kısmen desteklenmiştir. Farklılıkların yönetimi açısından, işletmelerin uluslararası faaliyette bulunanlar bulunmayanlara göre daha olumlu cevaplar vermiş ve farklılıkların yönetimi işletmelerdeki toplam çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Diğer yandan farklılıkların yönetiminin işletmelerin sektördeki hizmet süresi ile arasında anlamlı, herhangi belirgin bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın amaçlarından biri de işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili ne tür yaklaşımlar sergilediklerini ortaya çıkararak demografik özellikler bakımından incelemektir. Bu bağlamda sonuçlara bakıldığında işletmelerin%16,1'i sadece yasal gereklilikleri dikkate alırken, % 72'si "Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz." cevabını vermiştir. Bu sonuç işletmelerin daha çok yasal çerçevede hareket ettiklerini, bu çerçevede operasyonlarına yön verdiklerini ve bu bağlamda bazı özel uygulamalar geliştirdiklerini söyleyebiliriz. Elde edilen bu sonuç işletmelerin büyük bir kısmında sadece yasal gerekliliklere bağlı kalmak yerine, farklılıklar konusunda iyi bir niyet ve harekete geçme kapasitesinin doğduğunu ifade edebiliriz. Bu sonuçta farklılıkların önem ve değerinin anlaşılması ve eyleme geçilmesi noktasından önemli bir gösterge teşkil etmektedir. Benzer bir çalışmada Sürgevil ve Budak (2008) araştırmaya katılanların % 49'unun yasal çerçevede, %24'ünün ise yasal bilinçle birlikte özel uygulamalar yaptıkları belirlenmiştir. Aslında işletmelerden beklenen sadece yasal çerçevede hareket etmek ya da bunlara ilave ekstra özel uygulamalar yapmak değil daha da ötesine geçebilmektir. Bu bağlamda üçüncü,

dördüncü ve beşinci düzeyleri tercih eden işletmelerin sayısı ilk iki düzeye göre daha kısıtlı kalmıştır. Çalışmamızda iki işletme üçüncü düzey, dört işletme dördüncü düzey ve yedi işletme beşinci düzeyde “Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor” hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Benzer sonuçları Sürgevil ve Budak (2008)’in çalışmasında da görebilmekteyiz. Elde edilen bu sonuçlar çerçevesinde işletmelerin farklılıkların yönetimi konusundaki benimsedikleri yaklaşımın daha çok yasal çerçevede olduğu ve belki biraz bunun ötesine geçmeye çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir. Sadece azınlık bir kesimin farklılıkların yönetimine istenen düzeyde bir bakış açısı sergiledikleri söylenebilir. Tabi ki işletmelerin birinci derecede yasal düzenlemeleri dikkate almaları önem taşımaktadır. Fakat farklılıkların daha etkin bir şekilde yönetilmesi, bunların işletmeler için bir değere dönüştürülmesi ve pozitif sonuçlarından yararlanılması açısından beşinci düzey ve ona yakın düzeylerde ifade edilen daha proaktif bir yaklaşımın sergilenmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımları benimseyen işletme sayısı çalışmamızda ve diğer çalışmalarda sınırlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu yaklaşımın daha fazla yaygınlaştırılması açısından gerek akademisyenlere ve uygulayıcılara büyük görevler düşmektedir. Bu sayede işletmelerin farklılıkların yönetimini anlamaları, benimsemeleri ve bu kapsamda daha etkin yaklaşımlar, hedefler ve stratejiler belirlemeleri mümkün olabilecektir.

Çalışmamızın beşinci hipotezi (H5: Farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlar, demografik özellikler açısından farklılık gösterir.) yapılan analizler neticesinde kısmen desteklenmiştir. Farklılıkların yönetimi ile işletmelerin hizmet süresine göre farklılık olduğu bulgusuna ulaşılır iken diğer iki demografik özellik ile aralarında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamındaki hipotezlerin desteklenmesi ve reddine ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda Tablo 33’de verilmektedir.

Tablo 33. Hipotezlerin Kabul-Ret Durumu

<i>HİPOTEZ NO</i>	<i>HİPOTEZ</i>	<i>ANALİZ YÖNTEMİ</i>	<i>SONUÇ</i>
H1	Farklılıkların yönetimi, işletmelerin kurumsal itibarını pozitif anlamda etkiler.	Regresyon	Hipotez desteklenmiştir.
H2	Farklılıkların yönetimi, işletme performansını pozitif anlamda etkiler.	Regresyon	Hipotez desteklenmiştir.
H3	Kurumsal itibar, işletme performansını pozitif anlamda etkiler.	Regresyon	Hipotez desteklenmiştir.
H4	Farklılıkların yönetimi işletmelerin özellikleri açısından farklılıklar gösterir.	ANOVA- T Testi	Hipotez kısmen desteklenmiştir.
H4	Farklılıkların yönetimin, işletmelerin uluslararası faaliyette bulunması açısından karşılaştırılması (alt boyut)	T Testi	Hipotez desteklenmiştir.
H4	Farklılıkların Yönetimi ile İşletmelerin Sektördeki Hizmet Süresi İlişkisi (alt boyut)	ANOVA	Hipotez reddedilmiştir.
H4	Farklılıkların Yönetimi ile İşletmelerde Toplam Çalışan Sayısı İlişkisi (alt boyut)	ANOVA	Hipotez desteklenmiştir.
H5	Farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlar, demografik özellikler açısından farklılıklar gösterir.	ANOVA- T Testi	Hipotez kısmen desteklenmiştir.
H5	Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Benimsenen Yaklaşımların İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunması Açısından Karşılaştırılması (alt boyut)	T Testi	Hipotez reddedilmiştir.
H5	Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar ile İşletmelerin Sektördeki Hizmet Süresi İlişkisi (alt boyut)	ANOVA	Hipotez desteklenmiştir.
H5	Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlar ile İşletmelerde Çalışan Sayısı İlişkisi (alt boyut)	ANOVA	Hipotez reddedilmiştir.

Elde edilen sonuçlar ve literatürde konu ile ilgili çalışmalar bütün olarak değerlendirildiğinde farklılıkların yönetimi konusunun önem ve değerinin artarak devam edeceğini ve bu bağlamda konu ile ilgili araştırmaların teorik ve uygulama bağlamında devam etmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Bundan sonraki çalışmaların farklı işletme ve sektörler ve daha geniş kapsamlı ve farklı veri toplama teknik ve analiz yöntemleriyle yapılması farklılıkların yönetimini, dinamiklerini, etkileyen faktörleri ve sonuçlarını daha iyi anlama açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

- AGARS, M. D., KOTTKE, J. L., 2004. "Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. The Psychology and Management of Workplace Diversity", Ed.: Stockdale, M. S., Crosby, F. J., Blackwell Publishing, USA, ss. 55-77.
- AGOC, C., ve BURR, C., 1996. "Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences", International Journal of Manpower, 17(4/5) ss.30-45.
- AKAL, Z., 1992. "İşletmelerde Performans Ölçü ve Denetimi", MPM, (473), Ankara, ss.1-2.
- AKAL, Z., 2005. "İşletme Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları (473), Ankara, 463s.
- AKAY, R. A., 2005. "Kurumsal İmaj Yönetimi ve TBMM'de Yeni İletişim Konsepti", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AKGEMCİ, T., 2008. "Stratejik Yönetim", 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 609s.
- AKGÜÇ, Ö., 1998. Finansal Yönetim, Yenilenmiş 7. Baskı, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.
- AKMEHMET, D., 2006. "Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- AKSOY, R., ve BAYRAMOĞLU, V., 2008. "Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri". ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), ss. 85-96.
- AKSU, N., 2008. "Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama", Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- ALPER, Y., BAYRAKTAR, E., ve KARAÇAM, Ö., 2001. "Herkes İçin Psikiyatri", Gendaş Yayınları, Genişletilmiş Birinci Baskı, İstanbul.
- ALSOP, R., 2002. For a Company, "Charitable Works Are Best Carried Out Discreetly". USA: The Wall Street Journal, 12(1), ss.9-23.
- ALTINTAŞ, E., Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.İ.BF Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2005.
- ALTUNIŞIK, R., ÖZDEMİR, Ş., ve TORLAK, Ö., 2006. "Modern Pazarlama". (4. Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- ALVAREZ, E. B., ve JACKSON, S. E., 1992. "Working Through Diversity As A Strategic Imperative, In S. E. Jackson (ed.), Diversity In The Workplace", The Guilford Press New York.
- ARGÜDEN, Y., 2003. İtibar Yönetimi. 1.basım. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları
- ARGÜDEN, Y., 2007. "Dünya Vatandaşlığı ve Farklılıkların Yönetimi", Önce Kalite Dergisi 17(129) ss.18-22.
- ASLAN, Ş., 2008. "Stratejik Planlama Kavramı ve Reklam Ajanslarında Kullanımı: Türkiye'deki Reklam Ajanslarında Çalışan Stratejik Planlama Uzmanları ve Stratejik Planlamanın Uygulanışı Üzerine Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı,

- Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- AŞILIPINAR, G.İ., 2009. “Halkla İlişkiler Alanında Temel Koçluk Becerilerinin Kullanımı: Temel Koçluk Becerileri Eğitiminin; Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Dinleme, Soru Sorma ve Gözlem Becerilerine Etkisi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AŞNA, M.A., 1987. “Halkla İlişkilerin Türkiye’de Benimsenmesi”, Halkla İlişkiler Sempozyumu, Ankara, ss. 27-34.
- ATASAGUN, G., 1997. “Sembol ve Sembolizm”, Selçuk Üniversitesi İlahiyat Dergisi, Sayı:7(1) ss. 369-387.
- ATASAYAR, Ö., 2015. “Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Algı Ve Tutumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- AYAR, C. Ö., 2009. “Kurumsal İmaj Yönetimi; Türkiye İş Kurumu Örneği” Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- BAKAN, Ö., 2004. “Kurumsal İmaj Oluşumunu Etkileyen Faktörler: İletişim Faktörlerinin Rolünü Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Konya.
- BAL, M., 2011. “Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Konya.
- BALAY, R., SAĞLAM, M., 2004. “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği”, Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8), ss. 31-46.
- BALCI, A., 2000. “Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama”. Ankara PegemA Yayıncılık, ss. 210-220.
- BALL, D. A., ve CULLOCH, W. H., 1990. “International Busines”, Richard D.Irwin Inc.,USA.
- BALTUN, B., 2015. “Gender And Personality Differences In Cognitive Tasks: A Performance And Mental Workload Study”, Yüksek Lisans Tezi, Doğal Ve Uygulamalı Bilimler Enstitüsü, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- BANKAOĞLU, E., 2013. “Hasta Memnuniyetinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- BARAK, M. E., 2000. “The Inclusive Workplace: an Ecosystems Approach to Diversity Management”. National Association of Social Workers, Social Work. 45(4), ss. 339-352.
- BARUTÇUGİL, İ., 2004. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, ss. 228-235.
- BAŞ, İ. ve ARTAR A., 1991. “ İşletmelerde Performans Denetimi”, MPM Yayınları, (435), Ankara, ss.10-15.
- BAŞ, M., 2008. “Spor Sponsorluğu ve Spor Federasyonlarının Sponsorluğa Bakışı Üzerine Bir Araştırma”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3), ss. 111-124.
- BAŞTAK, M.B., 2010. “Emniyet Teşkilatı’nın Kurumsal İletişiminin Kurumsal İmaja Etkisi: İstanbul Polisi Örneği”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- BEDÜK, M., 2009. “Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- BEER, M. ve NOHRIA, N. 2000. “Crackin The Code Of Change”, Harvard Business Review, (3), ss. 133-141.
- BEGEÇ, S., 2004. “ Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BERKER, B., 2008. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri Üzerine Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BERKTAY, F., ATASOY, E., 2007. “Dinler Coğrafyasına Küresel Bir Bakış”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(18) ss.18-44.
- BERNARDI, E., ve TONI, A. F., 2009. “Managing Cultural Diversity: Integration Values And Management Skills” POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A.
- BESLER, S., ve SARIKAYA, M., 2008. Kurumsal İtibarı Yaratmada Kurumsal Paydaş Yönetimi ve Medya İle İlişkilerin Önemi. Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı: İşletmecilikte Yeni Gelişmeler ve Fırsatlar, 3-6 Eylül 2008, İstanbul ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampüsü, Bildiri Kitabı, Kıbrıs
- BHADURY, J., MIGHTY, E. J., ve DAMAR, H., 2000. “ Maximizing Workforce Diversity In Project Teams: A Network Low Approach”, The International Journal Of Management Science, 28, ss. 143-153.
- BİÇER, E. B., 2006. “Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sivas.
- BOGAERT, S. ve VLOEBERGHES, D., 2005. “ Differentiated And Individualized Personnel Management: Diversity Management In Belgium”, European Management Journal, 23(4), ss. 483-493.
- BOLAT, O.İ., 2006. “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(15), ss. 107-126.
- BOLAT, S., 2012. “Organizational Values Needed for Diversity Management”, Educational Sciences: Theory & Practice - 12 (2) Spring, ss. 1409-1418.
- BURKOVİK, H. Y., 2004. “Sosyal Fobi”, Timaş Yayınları, Sistem Matbaacılık, İstanbul.
- BÜYÜK LAROUSSE ANSİKLOPEDİSİ., 1994 , 8.Cilt, Milliyet Yayınları, İstanbul. 3975s.
- BÜYÜKAKIN, T., 2004. “Güvenilir Bir Para Politikası Stratejisinin Kurumsal Çerçevesi”. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), ss.1-21.
- BÜYÜKGÖZE, T., 2012. “Çalışanların Kurumsal İmaj Algılaması ile Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- CARR-RUFFINO, N., 1998. “Managing Diversity People Skills for a Multicultural Workplace”, USA: Simon & Schuster Custom Publishing.
- CARUANA, A., RAMASASHAN B., VE KRENTLER K.A., 2004. Corporate Reputation, Customer Satisfaction, Customer Loyalty: What Is The Relationship? In H.E. Spotts (Ed.), Proceedings: Developments In Marketing Science, Coral Gables, Fl: Academy Of Marketing Science, (27): 301.

- CERTO, S. C., 1997, Modern Managemet, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall, s.565
- CHIU, K., ve HSU, C., 2010. "Research on The Connections Between Corporate Social Responsibility and Corporation Image in The Risk Society: Take The Mobile Telecommunication Industry as an Example". International Journal of Electronic Business Management, 8(3), ss. 183-194.
- CLARGE, S., CAO, G., ve LAHENAY, B., 2003. "Diversity Management In Organizational Change Towards A Systemic Framework", Systems Research And Behavior Science, (20), ss.231-242.
- COŞKUN, M., 2010. "Kurumsal İmaj Bağlamında Üniversite Sanayi İşbirliği: Kütahya İlinde Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- COX, T. H., ve BLAKE, S., 1991. "Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness", Academy Of Management Executive, 5(3) ss. 45-51.
- COX, T. H., ve SMOLİNSKI, C., 1994. "Managing Diversity And Glass Ceiling Initiatives As National Economic Imperatives (Working Paper)", Ann Arbor, MI: Michigan Business School.
- ÇABUK, S., NAKİBOĞLU, B., ve CANOĞLU, M., 2013. "Algılanan Otel İmajı ve Hizmet Kalitesi ile Tekrar Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişkiler". Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 24(1), ss.96-108.
- ÇAKIR, Ö., 2011. "İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler", Seçkin Yayıncılık, Ankara, 237s.
- ÇANKAYA, A., 2011. "Halkla İlişkiler ve Spor Otellerin Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Kullandığı Golf Sporunun Halkla İlişkiler Açısından Yeri ve Önemi", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- ÇERİK, Ş., ve ERKMEN, T., 2006. "Kurum İmajını Etkileyen Faktörlerin Algılanması ve Bu Algılamaların Beklentilerle Karşılaştırılması: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma." Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(6), ss. 1- 22.
- ÇİFCİ, S., 2011. "Hizmet İşletmelerinde Kurumsal İmaj ile Tüketicilerin Marka Genişletmeye Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÇİLLİOĞLU, A., 2010. İç ve Dış Paydaşların Değerlendirmelerine Göre Anadolu Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarı. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- DAĞDELEN, O., 1997. "Büyük İşletmelerde Dönemsel ve Stratejik Performans Ölçme Sistemleri", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- DANIŞ, R., 2010. "1980'lerden Günümüze Türkiye'de Sosyal Sorumluluk Projeleri ve Afişlere Yansıması", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü, İzmir.
- DAVIES D., 2006. Managing Your Reputation [http://www.dbrc.co.uk/managing %20 your %20 reputation.pdf](http://www.dbrc.co.uk/managing%20your%20reputation.pdf), (erişim tarihi: 12.04.2015).
- DEMİR, H., ve SONGÜR, N., 1999. "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı" Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3), ss. 150-168.
- DEMİRBİLEK, S., 2007. "Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açidan İncelenmesi", Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 51(44) ss. 12-27.

- DEMİRCAN, N., ve CEYLAN, A., 2003. “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, 10(2), ss. 139-150.
- DENİZ, A., 2004. “Kültürel Farklılıkların Performans Değerlendirme Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DİCLE, Ü., 1982. “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Ve Türkiye Uygulaması”, O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi, (43), ss.4-6.
- DICTIONNAIRE LAROUSSE, Ansiklopedik Sözlük, Cilt 2, Türkiye: Milliyet Gazetecilik A.Ş., 1994, s.801.
- DOĞAN, S.Y., ve VARİNLİ, İ., 2010. “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Banka Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma”. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(2), ss. 1-26.
- DOĞAN, S.Y., 2009. “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Kurumsal İmaj ilişkisi: Balıkesir’deki Banka Müşterilerine Yönelik Yapılan Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- DOĞAN, T., 2006. “Yeni Reklam Araçları ve Kurum İmajı Oluşturma Sürecine Katkıları”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- DREACHSLIN, J. L., WEECH-MALDONADO, R., ve DANSKY, K. H., 2004. “Racial and Ethnic Diversity and Organizational Behavior: A Focused Research Agenda For Health Services Management”, Social Science and Medicine, 59(1), ss. 961-971.
- DURGUN, S., 2006. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), ss. 112-132.
- DURMAZ, T., 2010. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Marka Çağrışımı ve Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tez, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- EGER L., ve INDRUCHOVA Z., 2014. “Diversity Management – Perceptions And Attitudes By Czech Managers” Business Administration and Management, 17(1), ss. 73-81.
- ERCAN, F., 1996. “Alt Sözleşme İlişkilerine Dayalı Üretim”, İktisat Dergisi, (357), ss. 350-360.
- EREN, E., 1986. “Değişim Yönetimi” MESS Eğitim Kitapları Dizisi 9(161), 230s.
- ERGUN, D., 2000, “Kimlikler Kısacasında Ulusal Kimlik” İmge Yayınevi, Ankara.
- ERGÜL, H. F., 2006. “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5(18), ss. 92-105.
- ERMEN, A.E., 2002. “Strateji Odaklı Organizasyonel Performans Yönetim Sistemi Kapsamında Entelektüel Sermaye Performansının Ölçümü”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- EROĞLU, E., 2005. “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, 34(1), ss. 7- 25.
- ERTUĞRUL, A. N., 2013. “İç Kontrol İle Kurum Kültürü İlişkisi ve Anadolu Üniversitesi Araştırması”. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi (MUVU), 6(1), ss. 63-100.
- ESTY, K., GRIFFIN, R., HIRSCH, S., 1995. “ Workplace Diversity : A Manager’s Guide To Solving Problems and Turning Diversity Into A Competitive Advantage”, Adams Media Corporation , Avon, Massachusetts.

- FLOOD, R. L., ve ROMM, N. R. A., 1996. "Contours of Diversity Management and Triple Loop Learning". *Kybernetes*. 25(7/8) ss. 154-163.
- FOMBRUN, C. J., 1966. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Cambridge, 1st edition. MA: Harvard Business School Press
- FOMBRUN, C. J., ve VAN RİEL, C. B. M., 1997. "The Reputational Landscape". USA: *Corporate Reputation Review Journal*, 1(1), s. 6-13.
- FOXMAN, E., ve EASTERLING, D., 1999. "The Representation Of Diversity In Marketing Principles Texts: An Exploratory Analysis", *Journal Of Education For Business*, ss. 285-288.
- GALBREATH, J., 2010. "How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia", *European Business Review*, 22 (4), ss.411-431.
- GEMLİK, N., ve SİĞRİ, Ü., 2007. "Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), ss.267-282.
- GILBERT, J. A., ve STEAD, B. A., 1999. "Stigmatization Revisited: Does Diversity Management Make a Difference in Applicant Success"?, *Group & Organization Management*. 24(2), ss. 239-256
- GILBERT, J. A., STEAD, B. A., ve IVANCEVICH, J. M., 1999. "Diversity Management: a New Organizational Paradigm", *Journal of Business Ethics*, 21(1), ss. 61-76.
- GİDER, İ., VE ŞENCAN, H., 2016. "İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle İşletme Üyelerinin Örgütsel Bağlılık Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul ticaret üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, ilkbahar 2016 ss.189-204.
- GİRGİN, G. K., 2013. "Kalite Yönetim Sistemleri ve Tüketicinin Korunması Duyarlılığı: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- GÖNÜLLÜ, M., 2000. "Grup ve Grup Yapısı", *Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F.*, 2(1), ss.194-195.
- GÖZTEPE, H., 2009. "Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon Ve Organizasyon Performansına Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- GÜMÜŞ, M., ve ÖKSÜZ, B., 2009a. *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. 3. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- GÜMÜŞ, M., ve ÖKSÜZ, B., 2009b "İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi". *İstanbul: Journal of Yaşar University*, 4(16), ss. 2129-2150.
- GÜNDOĞ, V., 2010. "Alışveriş Merkezlerinde Kurumsal İmaj Oluşturma ve İstanbul'da Bir Araştırma", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜNEŞ, A., 2009. "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Kavramının Tanımı Yeri ve Önemi Üzerine Bir Yaklaşım". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), ss. 71-79.
- GÜRÇAY, C., 2001. "İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=99&cilt=3&sayi=1&yil=2001> (24.01.2017).
- GÜZELCİK, E., 1999. *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- HACIOĞLU, N., 2005. "Turizm Pazarlaması". (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HASANOĞLU, M., 2004. "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", Sayıştay Dergisi, 52(2), ss. 43-60.
- HELVACI, M. A., 2002. "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, (35), ss.1-2.
- HERMAN, E., GEORGESCU, M. ANA ve GEORGESCU, A., 2012. "Ethics Between Theory and Practice Social Responsibility in The Romanian Business Environment", 8th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Sayı: 58, ss. 703-713.
- HORZUM, I., 2002. "Kurum Personelinin Kurum İmajı Oluşumundaki Rolü Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma (Sağlık Ocakları)", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- HOTAMIŞLI, M., ÇAĞ, A., MENTEŞE, A., VE YÖRÜK, E., 2010. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci: Afyon Kocatepe Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9(34), ss. 280-299.
- HUBBARD, E. E., 2004. "The Manager's Pocket Guide To Diversity Management", HRD Press, Inc, Amherst, Massachusetts.
- İCİL, A., 2008. "Akademik Örgütlerde Kurumsal İtibar ve İletişim İlişkisi Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- JACKSON, S. E., JOSHI, A., ve ERHARDT, N. L., 2003. "Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications", Journal of Management. 29(6), ss. 801-830.
- JENNIFER M. GEORGE., GARET R. JONES., 2004. Understanding and Managing Organizational Behaviour, Pearson Prentice Hall
- KABADAYI, E.T., 2002. "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi", Doğu Üniversitesi Dergisi, ss.61-75.
- KABAKÇI, Y., 2007. "Sermaye Yapısının Firmaların Finansal Performansına Etkisi", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, B.E., İzmir.
- KAMAŞAK, R., ve YÜCELEN, M., 2007. "Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma, işgücündeki Farklılıkların Yönetimi", Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, ss. 31-57.
- KARACA, Ö., 2004 "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi-Üretim Sektöründe Bir İşletme Uygulaması" (Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KARAKAŞ, B., ve AK, R., 2003. "Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?", Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayınları (319), ss.335-339.
- KARATEPE, S., 2008. "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma". İstanbul: Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 1(7), ss. 77-97.
- KAYA, B., 2013. "Üniversitelerde İmaj Pazarlaması: Bozok Üniversitesi'nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- KAZANÇOĞLU, İ., 2011. "Havayolu Firmalarında Müşteri Sadakatinin

- Yaratılmasında Kurum İmajının ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Etkisi.” Akdeniz İ.I.B.F. Dergisi, Sayı: 21, ss. 130-158
- KIRDAR, Y., 2006. “Kurumsallaşan Spor Kulüplerinde Pazarlama İletişimi Faaliyetlerinin, Spor Pazarlaması Sürecinde, Kurum İmajı Üzerine Etkisi; Fenerbahçe Spor Kulübünde Bir Uygulama Örneği”, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KİM, B, Y., 2006. Managing Workforce Diversity, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 5(2). ss.69-90. DOI: 10.1300/J171v05n02_05 Basılmamış Ders Notları
- KUZGUN, Y., ve DERYAKULU, D., 2006. Eğitimde Bireysel Farklılıklar, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 346s.
- KÜÇÜK, F., ve BAYUK, M.N., 2007. “Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı”. Journal of Yaşar University, 2(7), ss.795-808.
- KÜÇÜK, F., 2005. “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(2), ss.247-266.
- LEMMINK, J., 2003. “The role of Corporate image and Company Employment image in Explaining Application intentions”. Journal of Economic Psychology, sayı: 24, ss. 1-15.
- LUTHANS, F., 1995. “Organizational Behaviour”. New York: McGraw – Hill, Inc., 628s.
- MAHON, J.F., 2002. “Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature”, Business and Society, 41 (4): 415-45.
- MALDONADO, R. W., DREACHSLIN, J. L., DANSKY, K.H., SOUZA, G. ve GATTO, M., 2002. “Racial/Ethnic Diversity Management And Cultural Competency: The Case Of Pennsylvania Hospitals”, Journal Of Healthcare Management, 47(2) ss. 111-124.
- MARANGOZ, M., ve BİBER, L., 2007. “Kurumsal İmajın ve Kurumsal Ünün Müşteri Bağlılığına Etkileri”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Dergisi, ss. 173-193.
- MARTINS, L.L., MILIKEN, F.J., WIESENFELD, B.M., ve SALGADO, S.R., 2003. “Racioethnic Divesity And Group Memebbers’ Experiences: The Role Of The Racioethnic Divesity Of The Organizational Context”, Group & Organization Management. 28(1), ss. 75-106.
- MCMAHAN, G. C., BELL, M. P., ve VIRICK, M., 1998. “Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, And International Issues”, Human Resource Management Review, 3 (8), ss.193-214.
- MEMDUHOĞLU, H. B., 2007. “Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- MEMDUHOĞLU, H. B., 2008. “Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme”. Pegem Akademi Yayınları, İstanbul, 134s.
- MEMDUHOĞLU, H. B., 2011. “Okullarda Farklılıkların Örgütsel Doğurgaları: Bir Örnek Olay İncelemesi”. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30(2), ss.115-138
- MEYDAN LAROUSSE ANSİKLOPEDİSİ., 2004, Sabah Yayınları, İstanbul.1790s.
- MILLIKEN, F. J., ve MARTINS, L.L., 1996. “Searchinf For Common Threads: Understanding The Multiple Effects Of Diversity In Organzationl Groups”, Academy of Management Review. 21 (2), ss. 402-433.

- MOLLICA, K. A., 2003. "The Influence Of Diversity Context On White Men's And Racial minorities' Reactions To Disproportionate Group Harm", *The Journal Of Social Psychology*, 4 (14), ss. 415-431.
- MOR BARAK, M. E., 2005. "Managing Diversity, Toward a Globally Inclusive Workplace", USA: Sage Publications.
- MÜRTEZA, F., 2007. "Müşteri Tatmininin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi ve Bu Süreçte Etkin Bir İletişim Aracı Olarak Halkla İlişkiler Yöntem ve Tekniklerinin Kullanımı: Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- NEMETH, C. J., ve WACHTER, J., 1983. Creative Problem Solving As A Result Of Majority Versus Minority Influence, *European Journal Of Social Psychology*, 13, ss. 45-55.
- OKAT, B., 2010. "Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi Ve Farklılık İklimine Kurumsal Bir Yaklaşım", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- OKAY, A., OKAY, 2001. A. Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamalar. 1. basım. İstanbul: Der Yayınları.
- OKUMUŞ, M., 2013. "Kurumsal Vatandaşlık Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi": Tüketiciler Üzerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- ÖRER, L., 2006. "Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- ÖZGÜVEN, N., 2008. "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), ss. 651-682.
- ÖZMUTAF, N.M., ÇELİKKOL, H., ve ÇELİKKOL, M. M., 2009. "Yönetici Bakışıyla Sosyal Sorumluluk Aktivitelerinde Konunun Belirlenmesi ve İşletme İmajı: Ampirik Bir Yaklaşım". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss. 231-242.
- ÖZTÜRK, A., 2010. "Marka İletişiminin Kriz Dönemlerinde İşletme Performansına Etkisi ve Hazır Giyim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- PELLED, L.H., EISENHARDT, K. M., ve XIN, K.R., 1999. "Exploring The Black Box: An Analysis Of Work Group Diversity, Conflict And Performance", *Administrative Science Quarterly*, (44), ss. 1-28.
- PITTS, D. M., 2006. "Modeling The Impact of Diversity Management", *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), ss. 245-268.
- ROBERSON, Q.M., 2006. "Disentangling The Meanings Of Diversity Inclusion In Organizations", *Group Organization Management*, 31(2), ss. 212-236.
- ROMANO, C., 1995. "Managing Change, Diversity And Emotions". *Management Review*, (7), ss. 6-7.
- ROSENZWEIG, P., 1998. "Managing The New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency", *European Management Journal*. 6 (16), ss. 644-652.

- SAKMAN, N.F., 2003. “Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tanıtım ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, İstanbul.
- SARAYÖNLÜ, S. K., 2003. “Çok Uluslu ve Uluslararası Örgütlerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SAYLI, H., ve UĞURLU, Y., 2007. Kurumsal İtibar ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme, 12(3):75-96.
- SCHERMERHON, J. R., HUNT, J. G., ve OSBORN, R. N., 2000. “Organizational Behavior”, 7th Ed. John Wiley & Sons Inc. New York.
- SCHULTZ, M., MOURITSEN, J., ve GABRIELSEN, G., 2001. “Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System”. USA: Corporate Reputation Review. Vol.4, No.1 s. 24-41.
- SİPAHI, B., 2005. “İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer”, 6.(23), ss.107-122.
- SONGUR, M., 1995, “Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü”, Ankara, ss.1.
- SONNENSCHNEIN, W., 1997. “The Diversity Toolkit: How You Can Build And Benefit From A Diverse Workforce”, McGraw Companies, Newyork.
- SOYER, F. ve CAN, Y., 2010. “Sporda Sponsorluğun Hukuki Temelleri ve Türkiye’deki Mevcut Durum Üzerine Bir İnceleme”. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7(1), ss. 1201-1218.
- SOYFALIOĞLU, Ç., ve AKTAŞ, R., 2005. “Kültürel Farklılıkların Uluslar arası İşletmelere Etkisi”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, 1(7), ss. 79–80.
- SPEECHLEY, C. ve WHEATLEY, R., 2001. “Developing a Culture for Diversity in a Week”, Hodder and Stoughton, London.
- SUBAŞI, L., 2010. “Hizmet Kalitesi, Kurumsal İmaj ve Güvenin Kurumsal Müşteri Sadakatine Etkisi: Katılım Bankacılığında Bir Uygulama”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- SÜRGEVİL, O., 2008. “Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SÜRGEVİL, O., ve BUDAK, G., 2008. İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (4), 65-96.
- SÜRGEVİL, O., 2008. “Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(20) ss.111-124.
- SÜRVEGİL, O., 2010. “Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 210s.
- ŞEN, M., 2010. “Tedarik Zinciri Yönetiminin KOBİlerde İşletme Performansı Üzerine Etkileri Ve Bir Örnek Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ŞENEL, A., 1993. “İrk ve İrkçilik Düşüncesi, Bilim Sanat Yayınları 2. Baskı, İstanbul, 174s.
- ŞİMŞEK, N., ve FIDAN, M., 2005. Kurum Kültürü ve Liderlik. 1.basım. Konya: Tablet Kitapevi
- ŞİMŞEK, Ş., ve ÇELİK, A., 2008. Genel İşletme, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

- TAŞAR ÜNALP, A., 2007. “Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi”, Yüksek Lisan Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- TATLI, H. S., 2014. “Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- THOMAS K.M., MACK, D.A., ve MONTAGLIANI, A., 2004. “ The Arguments Against Diversity: Are They Valid ?”, The Psychology And Management Of Workplace Diversity, USA, ss. 31-51
- THOMAS, D. A., ve ELY, R. L., 1996. “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, Harvard Business Review, 96(2), ss. 79-90.
- TİNAZ, P., 1999. “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’ deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme” C.B.Ü. İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, ss.380-400.
- TOKSA, H., 2012. “Farklılıkların Yönetiminde Liderin Hareket Seçeneklerinin, Grup Performansı Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TOPALOĞLU, R., 2010. “Kurumsal İmaj ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- TRIANA, M. C., ve GARCIA, M., F., 2009. Valuing Diversity: A Group-Value Approach To Understanding The Importance Of Organizational Efforts To Support Diversity Journal Of Organizational Behavior, Journal Of Organizational Behavior, 30:941–962.
- TSUI, A. S., EGAN, T. D. ve O'REILLY, C. A., 1992. “Being Different: Relational Demography And Organizational Attachment”, Administrative Science Quarterly, (37), ss. 549-580.
- TUNA, H., 2009. “Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İmaj: Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencilerinin Görüşleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- TÜZ, M. V., ve GÜMÜS, M., 2005. “Bursa’da Faaliyet Gösteren Otellerde Farklılık İklimine Yönelik Bir Araştırma”, 1.Bursa Turizm Sempozyumu, Bursa.
- URAL, G. E., 2006. Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları. 1.baskı. İstanbul: Birsen Yayınevi Ltd. Şti
- UZUNÇARŞILI, Ü., ve SOYDAŞ U. A., 2007. “Farklılıkların yönetimi ve Ayrımcılığı: iş Dünyasında Kadın Olmak, işgücünde Farklılıkların Yönetimi”, Ed: Beliz Dereli, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, ss. 31-59.
- UZUNOĞLU, E., ve ÖKSÜZ, B., 2008. “Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü”. Konya: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 5(3) ss.111-123.
- ÜÇOK, D. I., 2008. “Kalite Odaklı Yönetimin Kurumsal İtibar Yaratmadaki Rolü, Önemi ve Reprack İtibar Endeksi Yardımıyla Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- WALTON, S. J., 1994. “Cultural Diversity In The Workplace”, Mirror Press, New York.
- WRIGHT, T. P., FERRIS, S. P., HILLER, J. S., ve KROLL, M., 1995. “Competitiveness Through Management Of Diversity: Effects On Stock Price Valuation”, Academy Of Management Journal, (38), ss.272-287.

- YALÇIN, A., ve ENE S., 2013. "Online Ortamda Kurumsal Marka İmajının Marka Sadakati İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". Marmara Üniversitesi İ.I.B. Dergisi, 34(1), ss.113-134.
- YANAŞMA, G., 2011, "Farklılıklar Yönetiminin Yönetmel Etkinliğe Katkıları; Çorum'da Kamu Kurumu Örneği"; Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum
- YELBOĞA, A., 2007. "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(4), ss. 1-18.
- YEMİŞÇİ, D. A., 2009. "Sosyal Sorumluluğun Araçlarından Biri Olarak Sosyal Etiket". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(2), ss. 13-41
- YEŞİL, S., 2009. "Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka" Kmü İİBF Dergisi, 11(16), ss. 100-132.
- YETKİNER, K., 2011. "Spor Endüstrisinde Sponsorluk Kavramı ve Türk Futbolundaki Değişimlerin Sponsorluk Üzerindeki Etkisi: Milli Takım Örneği", Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- YILDIRIM, D., 2010. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmaları Yapan Bir İşletmenin İmajı Üzerine Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- YILDIRIM, N., 2007. "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Kurum İmajı ve Halkla İlişkiler Çalışmaları 'Malatya Örneği'", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- YILMAZ, B., 2011. "Mükemmel Halkla İlişkiler Yaklaşımı Açısından Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarının Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Baka Örneği", Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- YILMAZ, K., 2005. "Performans Değerlendirme sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi", Verimlilik Dergisi, (1)2005, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, ss.27-44.
- YÜKSEL, H., 2002. "Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi", KHO Bilim Dergisi, (2), 85s.
- ZENGİN, B., ve GÜRKAN, Z., 2007. "Konaklama Sektöründe Kurumsal İmajın Önemi ve Tüketici Tercihlerine Etkileri". Journal of Azarbaijani Studies, 10(3-4), ss. 132-157.
- ZYMAN, S., ve BROTT, A., 2004. Bildiğimiz Reklamcılığın Sonu. (Çev: F. Cihan Dansuk). 1. basım. İstanbul: MediaCat Kitapları

İnternet Kaynakları

http://www.mfa.gov.tr/turkiye_de-kadin-haklari-alaninda-kaydedilen-gelismeler.tr.mfa (Die: 23.11.2017)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a4bea318e08a7.94749740 (Die: 06.10.2017)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a59fdf294bd93.13602712 (Die: 10.10.2017)

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı :SİBEL PURTAŞ
Doğum Yeri ve Tarihi :KAHRAMANMARAŞ, 1989

Eğitim Durumu

Ön Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Meslek Yüksekokulu
İşletme Bölümü
Lisans Öğrenimi :Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi,
İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi :Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme
Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller :İngilizce

İş Deneyimi

Stajlar :MATESA, SMMM
Çalıştığı Kurumlar :Sütçü İmam Üniversitesi

İletişim

E-Posta Adresi :sibelpurtas12@hotmail.com
Tel. :0541 966 00 46
Tarih :Ocak, 2018



İŞLETMELERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, KURUMSAL İTİBAR VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Sayın Katılımcı,

Size sunulan bu anket formu, “İşletmelerin farklılıkların yönetimi, kurumsal itibar ve performans ilişkisi” konulu yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankette toplanacak veriler bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, asla üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Anket çalışmasının güvenilirliği ve amacına ulaşması, sizlerin tüm soruları yanıtlamada göstereceğiniz titizlikle sağlanabilecektir. Anketi doldurmakta göstereceğiniz özen ve çalışmamıza yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Danışman: Doç. Dr. Salih YEŞİL
KSÜ, İşletme Bölümü

Araştırmacı: Sibel PURTAŞ
KSÜ, İşletme Ana Bilim Dalı

I.Bölüm: Bu bölümde sizin ve firmanızın demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.

1. Cinsiyetiniz: ☐ Bay ☐ Bayan
2. Yaşınız: ☐ 20-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 40 ve üstü
3. Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar
4. Eğitim durumunuz: ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Diğer
5. İşletmede Çalışma Süreniz: ☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 ve üstü
6. İşletmeniz kaç yıldır bu sektörde hizmet vermektedir? ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15
☐ 16 ve üstü
7. İş Yerindeki Pozisyonunuz:
8. İşletmeniz hangi sektörde hizmet vermektedir?
9. İşletmede toplam kaç çalışan mevcuttur? (İdari Personel Dahil)
10. İşletmeniz uluslararası faaliyette bulunmakta mıdır? ☐ Evet ☐ Hayır

II.Bölüm: Bu bölümde işletmelerde “farklılıkların yönetimi” ile ilgili benimsenen yaklaşımlara yönelik ifadeler yer almaktadır. İşletmenizdeki uygulamaları dikkate alarak bu ifadelerden **bir tanesini** ilgili kısma (X) işareti koyarak belirtiniz.

Farklılıkların Yönetimi: Çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabilecekleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme sürecidir.

- ☐ “Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece, tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz.”
- ☐ “Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.”
- ☐ “İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var.”
- ☐ “Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor.”
- ☐ “Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor.”

III. Bölüm: Bu bölümde işletmenizin farklılıkların yönetimi karşısında ne tür tutumlar sergilediğine dair ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (X) işareti koyarak belirtiniz.

Farklılıklara değer vermek işletmemin daha etkin ve verimli olmasına yardımcı olmuştur.	1	2	3	4	5
İşletmem farklılıklar konusunda çeşitli seminer, ders ve eğitimler düzenlemektedir.	1	2	3	4	5
İşletmem farklılıkların yönetimi konusunda çok ciddi gayret sarf etmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmem farklılıklar konusunda bilinçlenme ve bu bağlamda eğitimler konusunda yeterince para ve zaman harcamaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmem farklılıklara değer vermektedir.	1	2	3	4	5
İşletmemde bütün yöneticiler farklılıklara bakmadan çalışanlara eşit ve saygılı bir şekilde	1	2	3	4	5

davranmaktadır.					
İşletmemde üst yönetim farklılıkların yönetimi konusunda var olan yasal düzenlemelere destek vermekte ve uygulamaya çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmemde farklılıkların ortaya çıkardığı sorunlar açık bir şekilde konuşulmakta ve çözümlenmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmemde farklılıkların (cinsiyet, yaş gibi) getirdiği ayrımcılığa karşı çıkmaktadırlar.	1	2	3	4	5
İşletmem değişime açıktır.	1	2	3	4	5

IV. Bölüm: Bu bölümde “kurumsal itibar” ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri işletmenizin son üç yıllık durumunu dikkate alarak ve sektörünüzdeki rakiplerinize kıyaslayarak değerlendiriniz. (1=Rakiplerimizden çok kötü, 2= Rakiplerimizden biraz kötü, 3= Rakiplerimizle benzer düzeyde, 4= Rakiplerimizden biraz iyi, 5= Rakiplerimizden çok iyi)

Finansal Sağlamlık	1	2	3	4	5
Uzun Dönemli Yatırımların Değeri	1	2	3	4	5
İşletme Varlıklarının Kullanımı	1	2	3	4	5
Güçlü ve Sürekli Karlılık Performansı	1	2	3	4	5
Yenilikçilik	1	2	3	4	5
Şirket Yönetiminin Kalitesi	1	2	3	4	5
Yetenekli Bireylerin İşletmeye Çekilmesi, Geliştirilmesi ve İşletmede Tutulması	1	2	3	4	5
Sosyal Sorumluluğun Benimsenmesi	1	2	3	4	5
Müşteri Tatmin ve Bağlılığını Maksimize Etme	1	2	3	4	5
Güçlü Bir Örgüt Kültürü	1	2	3	4	5
Etkin Bir Değişim Yönetimi	1	2	3	4	5
İşletmenin Uluslararası Faaliyetlere Katılım ve Performansı	1	2	3	4	5

V. Bölüm: Bu bölümde işletme performansı ile ilgili göstergeler yer almaktadır. İşletmenizin performansına yönelik bu göstergeleri işletmenizin son üç yılın ortalama durumunu temel alarak değerlendiriniz.

Şirket İmajı	1	2	3	4	5
Hizmet Kalitesi	1	2	3	4	5
Üretim Verimliliği	1	2	3	4	5
Personelin Moral Düzeyi	1	2	3	4	5
Personelin Genel Memnuniyeti	1	2	3	4	5
Personelin Sadakati	1	2	3	4	5
Yeni Ürün Geliştirme	1	2	3	4	5
Sermaye Likiditesi	1	2	3	4	5
Araştırma Geliştirme Giderleri	1	2	3	4	5
Pazarlama Giderleri	1	2	3	4	5
Üretim Maliyetleri	1	2	3	4	5
Ürünlerin Müşteriye Teslim Hızları	1	2	3	4	5
Yeni Ürün Tanıtım Hızı	1	2	3	4	5
Değişime Uyum	1	2	3	4	5
Farklılıkların Yönetimi	1	2	3	4	5

Zaman ayırdığınız ve bu ankete katıldığınız için çok teşekkür ederiz...