



**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AFGANİSTAN'DAKİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELERDE FARKLILIK YÖNETİMİ**
**DIVERSITY MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES IN AFGHANISTAN**

**M.YONOUS JAMI
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. İsmail GÖKDENİZ**

KIRIKKALE- 2024



**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AFGANİSTAN'DAKİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELERDE FARKLILIK YÖNETİMİ**
**DIVERSITY MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES IN AFGHANISTAN**

**M.YONOUS JAMI
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. İsmail GÖKDENİZ**

KIRIKKALE- 2024

KABUL VE ONAY

M.Yonous JAMI tarafından hazırlanan " AFGANİSTAN'DAKİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE FARKLILIK YÖNETİMİ" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Cihat KARTAL

Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi İmza:.....
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

Danışman: Prof. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi İmza:.....
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

Üye: Doç. Dr. İbrahim BOZACI

Pazarlama Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi İmza:.....
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

Üye: Doç. Dr. Ertuğrul KARAKAYA

Pazarlama Anabilim Dalı, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İmza:.....
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye: Doç. Dr. F. Ferhat ÇETİNKAYA

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İmza:.....
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi: 02.07.2024

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....
Doç. Dr. Abdussamed YEŞİLDAĞ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYANI

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza

M. Yonous JAMI

02.07.2024

ÖZET

AFGANİSTAN'DAKİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE FARKLILIK YÖNETİMİ

Kırıkkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. İsmail Gökdeniz

TEMMUZ – 2024, 142 sayfa

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), girişimcilikle istigal eden ülke nüfusunun önemli bir bölümünü oluşturarak, iş yaratma, yoksulluk azaltma ve genel ekonomik büyümeye katkı sağlamakta ve Afganistan ekonomisinin omurgasını oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Afganistan'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'ler) farklılık yönetimini araştırmak ve bununla ilgili çalışanların algı düzeyini ortaya koymaktır. Araştırmada, öncelikle KOBİ'lerde farklılık yönetimine ilişkin mevcut literatür gözden geçirilmiştir. Ardından Afganistan'da faaliyet gösteren KOBİ'ler örneğinde; kültürel, dil ve cinsiyet farklılıkları de dahil olmak üzere işyerinde farklılıklardan kaynaklanan zorluklar ve fırsatlar incelenmiştir. Ardından Afganistan'da faaliyet gösteren çalışanlara anket uygulanarak elde edilen birincil veriler analiz edilip yorumlanmıştır. Genel olarak çalışanların farklılık yönetimi algılamalarının düşük olduğu ve bu bakımdan işletmelerin gelişime ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır. Son olarak kapsayıcı liderliği teşvik etme, farklılık eğitimi sağlama ve açık politika ve prosedürler oluşturma gibi farklılık yönetimi uygulamalarının izlenebileceği önerilmiştir. Bu araştırmanın bulguları, politika yapıcılarını bilgilendirebilecek ve Afganistan'daki KOBİ'leri daha etkili farklılık yönetimi uygulamalarına yönlendirerek daha kapsayıcı ve üretken bir iş ortamına katkıda bulunabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Afganistan, Farklılık, Farklılık Yönetimi, KOBİ

ABSTRACT

DIVERSITY MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN AFGHANISTAN

Kirikkale University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. İsmail GÖKDENİZ

JULY- 2024, 142 pages

Small and medium-sized enterprises (SMEs) constitute a significant portion of the population engaged in entrepreneurship, contributing to job creation, poverty reduction, and overall economic growth in Afghanistan, thus forming the backbone of the economy. The aim of this study is to investigate diversity management in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Afghanistan and to assess employees' perception levels regarding this. In the research, existing literature on diversity management in SMEs was first reviewed. Subsequently, challenges and opportunities arising from workplace diversity, including cultural, linguistic, and gender diversities, were examined using the example of SMEs operating in Afghanistan. Primary data obtained through surveys administered to employees working in Afghanistan were then analyzed and interpreted. Overall, it is understood that employees have a low perception of diversity management, indicating a need for development within these enterprises. Finally, recommendations such as promoting inclusive leadership, providing diversity training, and establishing transparent policies and procedures for diversity management practices are suggested. The findings of this research can inform policymakers and guide SMEs in Afghanistan towards more effective diversity management practices, contributing to a more inclusive and productive work environment.

Keywords: Afghanistan, Diversity, Diversity Management, SMEs

TEŞEKKÜR

Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ne ve Aziz Halkına,

Bu satırları, hayatım boyunca unutamayacağım, gurur ve mutlulukla dolu bir anın şükran ifadesi olarak kaleme alıyorum. Bana sağladığınız eşsiz fırsatlar için size en derin teşekkürlerimi sunarım.

Akademik yolculuğum boyunca her adımında yanımda olan ve bana yol gösteren kıymetli danışman hocam, Sayın Prof. Dr. İsmail GÖKDENİZ'e, tez konusunun seçiminden başlayarak ilerleyen tüm aşamalarda yapıcı ve ufuk açıcı yönlendirmeleri için minnettarım. Araştırmamın analiz sürecinde desteğini esirgemeyen değerli Hocam Sayın Doç. Dr. İbrahim BOZACI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu zorlu yolculukta beni yüreklendiren, değerli katkılarıyla ışık tutan kıymetli Hocalarım Sayın Prof. Dr. İhsan YÜKSEL'e, Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR'e, Doç. Dr. Cihat KARTAL'a, Doç. Dr. Ertuğrul KARAKAYA ve Doç. Dr. F. Ferhat ÇETİNKAYA'ya teşekkür ederim.

Son olarak, hayatımın her anında yanımda olan, sevgileri ve destekleriyle beni bugünlere getiren aileme en derin şükranlarımı sunarım. Onların sevgisi ve fedakarlığı, bu başarının temelini oluşturmuştur.

Saygılarımla,

M.Yonous JAMI

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. AFGANİSTAN'DAKİ KOBİ'LERİN GENEL BİLGİLERİ	3
2.1. Afganistan'daki KOBİ'lerin Önemi	3
2.2. KOBİ'lerin Tanımı	4
2.2.1. Afganistan'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'ler) Tanımı	7
2.2.2. Diğer Ülkelerdeki Küçük ve Orta (Kobi'ler) Ölçekli İşletmelerin Tanımları	9
2.3. Afganistan'da Küçük ve Orta (Kobi'ler) Ölçekli İşletmelerin Önemi	11
2.4. Kobi'lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri	15
2.5. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kadın Bağlamına İlişkin Literatür Çalışması	20
2.6. Afganistan'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları ve Kısıtlamaları	22
2.6.1. Hammadde Kıtlığı	26
2.6.2. Kötü Yönetim Becerileri-Yetersiz Yetkin Personel	26
2.6.3. Yetersiz Altyapı	27
2.6.4. Finansal Kısıtlamalar	27
2.6.5. Siyasi Dengesizlik	29
2.6.6. Pazar ve Pazar Hizmetlerinin Sorunları	29
2.6.7. Yolsuzluk Sorunu	30

2.6.8. Maliyetleri Etkin Bir Şekilde Kontrol Edememe	30
3. FARKLILIK VE FARKLILIK YÖNETİMİ	33
3.1. Farklılık ve Farklılık Yönetimi ile İlgili Genel Bilgiler	33
3.2. Giriş	33
3.3. Farklılık Kavramının Devlet, Özel Sektör ve Akademi Tarafından Tanınması	34
3.4. Farklılık Kavramı ve Boyutları	35
3.4.1. Cinsiyet	38
3.4.2. Irk ve Etnik Köken	38
3.4.3. Yaş	39
3.4.4. Engellilik	39
3.4.5. Milliyet ve Kültür	40
3.4.6. Din	41
3.5. Farklılık Yönetimi	42
3.6. Farklılık Yönetimi Paradigmaları	44
3.6.1. Direnç Paradigması	45
3.6.2. Ayrımcılık ve Adalet Paradigması	45
3.6.3. Erişim ve Meşruiyet Paradigması	46
3.6.4. Öğrenme ve Etkililik Paradigması	46
3.7. Örgütsel Düzeyde Farklılık Yönetimi	47
3.8. Küçük ve Orta (Kobi'ler) Ölçekli İşletmelerin Ekonomik Performansının Temel İtici Gücü Olan Farklılık Yönetimi	48
3.9. Farklılık Teorileri	50
3.9.1. Sistem Teorisi	51
3.9.2. Örgütsel Dönüşüm Teorisi	51
3.10. Afganistan'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Farklılık Yönetimi.....	56
3.11. Afganistan ve Kültürü	58
3.12. Farklılık Yönetimini Uygulama Nedenleri	59
3.13. Organizasyon Performansını Etkileyen Faktörler	62
3.14. Farklılığın Organizasyon Üzerindeki Etkileri	63
3.15. Farklılık Yönetiminin Avantajları	65
3.16. Farklılık Yönetiminin Dezavantajları	66

4. ARAŞTIRMA SONUCU	69
4.1. Afganistan'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Farklılık Yönetimi ile İlgili Bir Araştırma	69
4.1.1. Araştırmanın Problemi	69
4.1.2. Araştırmanın Amacı	70
4.1.3. Araştırmanın Önemi	70
4.1.4. Araştırma Yöntemi	71
4.1.5. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	71
4.1.6. Araştırmanın Kısıtları	72
4.1.7. Varsayımlar	72
4.2. Verilerin Analizi	72
4.2.1. Ölçme Araçlarının Güvenilirliği ve Geçerliliği	73
4.2.2. Araştırma Bulguları	78
4.2.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	79
4.2.2.2. Farklılıklara İlişkin Hipotez Testleri	79
4.3. Sonuçlar ve Öneriler	91
KAYNAKLAR	96
EKLER	111
EK 1. Anket Örneği	111
EK 2. Anket Örneğinin Farsçası	116
EK 3. Lisans Dağıtıcı Kuruluşlarının Özeti	118
EK 4. Özgeçmiş	124

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
2.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı	10
2.2. Amerika Birleşik Devletleri'nde KOBİ Tanımı	10
2.3. Türkiye'de Yeni Düzenleme ile Oluşan KOBİ Sınıflaması	10
2.4. 2008-2021 yılları arasında Afganistan İslam Cumhuriyeti Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Şirketler Genel Tescil Raporu	12
2.5. İşletmelerin İllere Göre Dağılımı	17
2.6. Kadınların Mikro Kredi Kullanma Katılımı	22
2.7. İşletmelerin Kredilendirme İstatistikleri	28
3.1. Farklılık Araştırmasında Kapsanan Farklı Boyutların Sentezlenmiş Bir İncelemesini Sunar	37
3.2. Farklılık Yönetimi Paradigmalarının Özeti	47
4.1. Güvenilirlik Analizi	73
4.2. Ölçek İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	73
4.3. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	75
4.4. Ölçeğin Toplam Açıklanan Varyans Çizelgesi	75
4.5. Faktör Analizi	77
4.6. Alt Faktörlerin Güvenirlik Düzeyleri	78
4.7. Faktörlerin Normal Dağılıma Uygunluğu	78
4.8. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	79
4.9. Farklılık Yönetimi Algısında Cinsiyete Göre Farklılıklarının Analizi	80
4.10. Cinsiyete Göre Farklılık Yönetimi Faktörlerinin Ortalamalarına İlişkin	81
4.11. Yaş Gruplarına Göre Farklılık Yönetimi Algısındaki Farklılıkların Analizi	82
4.12. Yaş Gruplarına Göre Farklılık Faktörlerinin Ortalamalarına İlişkin Analizler	83
4.13. Çalışılan Sektöre Göre Farklılık Yönetimi Algısı Varyansların Homojenliği Analiz Sonuçları	83

4.14. Çalışılan Sektöre Göre Farklılık Yönetimi Algısı Anova Analiz Sonuçları	84
4.15. Çalışılan Sektöre Göre Farklılık Yönetimi Faktörlerinin Betimleyici İstatistikleri	85
4.16. Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Yönetimi Faktörlerinin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları	86
4.17. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Yönetimi Faktörleri Anova Analiz Sonuçları	87
4.18. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Yönetimi Faktörlerinin Betimleyici İstatistikleri	88
4.19. Deneyim Sürelerine Göre Farklılık Yönetimi Faktör Varyanslarının Homojenliği Analiz Sonuçları	89
4.20. Deneyim Sürelerine Göre Farklılık Yönetimi Anova Analiz Sonuçları	89
4.21. Deneyim Süresine Göre Farklılık Yönetimi Faktörlerinin Betimleyici İstatistikleri	90

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>ŞEKİL</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Maliye Bakanlığı'na Göre Küçük ve Orta (KOBİ'ler) Ölçekli İşletmelerin Tanımı	8
2.2. Afganistan'daki Ruhsatlandırma Prosedürleri	13
3.1. Farklılığın Dört Katmanı Gardenswartz & Rowe, (2003), İç ve Dış Boyutlar Loden & Rosener tarafından (1991) Uyarlanmıştır.	37
3.2. Farklılık Çalışması için Değişim Modeli.....	52

KISALTMALAR

ACGF	Afghanistan Credit Guarantee Foundation
ANDS	Afghanistan National Development Strategy
AFN	Afghani (Currency)
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ACCI	Afghanistan Chamber of Commerce and Industries
ACBR	Agency Coordinating Body for Afghan Relief & development
ACBR-OSS	Agency Coordinating Body for Afghan Relief & development- One Stop Shop
ANPDF	Afghanistan National Peace and Development Framework
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
ACBR	Afghanistan Central Business Registry
ARIES	Agriculture, Rural Investment, and Enterprise Strengthening
FINCA	Fighting Poverty with Microfinance and Social Enterprise
FMB	First MicroFinanceBank
FINCA	Foundation for International Community Assistance
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
MOFA	Ministry Of Finance Afghanistan
MISFA	Microfinance Investment Support Facility for Afghanistan
MUTAHID	Development Finance Institution
MOIC	Ministry of Industry And Commerce
MOLSA	Ministry of Labor, Social Affairs
MOEC	Ministry of Economy
MOEW	Ministry of Energy and Water
MoEd	Ministry of Education

MOPM	Ministry of Mines and Petroleum
MUDH	Ministry of Urban Development and Housing
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
MFI	MicroFinance Institution
OTD	Optimal Distinctiveness Theory
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PRISEC	Private Sector
SIGTAS	Standard Integrated Government Tax Administration System
SME	Small & Medium Enterprise
TVETA	Technical Vocational Education and Training
USAID	United States Agency for International Development



1. GİRİŞ

KOBİ'lerin farklılık yönetimi, günümüzün küreselleşen iş dünyasında giderek daha büyük bir önem kazanmaktadır. Çünkü KOBİ'ler, sınırlı kaynakları ve uzmanlıkları nedeniyle benzersiz zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Afganistan'da KOBİ'ler, ekonomide hayati bir rol oynamalarına rağmen, farklılık yönetimi konusunda etkili uygulamaları hayata geçirmekte önemli sosyal, kültürel ve politik engellerle karşılaşmaktadır.

Afganistan Maliye Bakanlığı raporlarına göre 2020 yılı sonu itibariyle SİGTAS'a (Standard Integrated Government Tax Administration System) kayıtlı mikro işletmeler hariç, 218.226 adet küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler bulunmaktadır. Ayrıca 2020'de yalnızca küçük ve orta ölçekli işletmeler, hükümetin vergi gelirlerinin %30' undan fazlasını oluşturan yaklaşık 2.7 milyar Dolar vergi ödemiştir (MoFA, 2020). Afganistan Maliye Bakanlığı'nın bilgisine göre, ülke genelinde vergi gelirlerinin önemli kısmını sağlayan kayıtlı küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı 29.750 adettir (MoFA, 2020).

Bununla birlikte, sanayileşmenin yeni olması itibariyle sanayi bölgelerindeki KOBİ'lerin ve bunlardaki çalışan sayılarının azlığı dikkat çekmektedir. Örneğin halihazırda aktif sanayi bölgelerinde resmi olarak çalışan kişi sayısı 37.455 olmakla birlikte, bu rakamın atıl durumdaki sanayi parklarının devreye alınmasıyla 500.000 kişiye çıkarılması öngörülmektedir (MOIC, 2020). Dolayısıyla sanayileşmeye bağlı olarak gelişip büyüyen işletmelerde farklı özelliklerde olan insan kaynaklarının etkin şekilde yönetilmesi gereği artarak önem kazanmaktadır.

Afganistan, büyük bir kültürel mirasa sahip olan ancak uzun yıllardır süren çatışmalar nedeniyle tahrip edilen bir ülkedir. Bu süreçte var olan etnik (Peştun, Özbek, Tacik, Türkmen, Fars vb.), dilsel (Peştunca, Farsça, Derice, Özbekçe, Türkçe vb.) ve dini (Şii, Sünni vb.) farklılıklar, işletmeler için hem fırsatlar hem de zorluklar sunan karmaşık bir sosyal ve politik manzara yaratmıştır. Dolayısıyla Afganistan'daki KOBİ'ler, farklılık yönetimi konusunda kültürel, sosyal, dil farklılıkları ve cinsiyet eşitsizliği gibi

birçok zorlukla karşı karşıyadır. Ancak bu zorluklar esasında bu kadar farklılıkları yönetebilme becerisini edinme bakımından işletmeler için büyük bir potansiyeli de içermektedir.

Afganistan'daki KOBİ'lerin karşılaştığı zorluklara rağmen, farklılığı bir rekabet avantajı olarak kullanabilecekleri fırsatlar da vardır. İşletmeler, farklılığı etkin bir şekilde benimseyip yöneterek, yenilik yapma, yeni pazarlara erişme ve müşteri ve tedarikçilerle daha güçlü ilişkiler kurma becerilerini geliştirebilmektedir. Ancak bu, farklılık yönetimine yalnızca yasal gerekliliklere uymanın ötesinde, stratejik ve proaktif bir yaklaşım gerektirir. KOBİ'lerin farklılık konusunda benzersiz zorluklarla karşılaşmasına rağmen, başarılı bir farklılık yönetimi stratejisi, işletmelerin sadece kendi faaliyetleri için değil, aynı zamanda toplum için de olumlu bir etki yaratabileceği birçok fırsat sunmaktadır.

Bu tezin birinci bölümünde KOBİ'lerle ilgili temel açıklamalar yapılmış ve ikinci bölümünde farklılık ve farklılık yönetimiyle ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Tezin son bölümünde ise Afganistan'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde farklılık yönetimiyle ilgili bir araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, Afganistan'daki KOBİ'lerde farklılık yönetiminin önemini vurgulamak ve bu yönetim sürecinde karşılaşılan zorluklara odaklanmaktır. Bu doğrultuda, farklılığın tanımı yapılarak, Afganistan'da işletmelerin farklılıkla ilgili temel boyutları keşfedilmiştir. Ayrıca, kültürel engeller, dil farklılıkları ve cinsiyet eşitsizliği gibi zorluklar ele alınacak ve bu zorlukların KOBİ'lerin farklılık yönetimini nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Son olarak, diğer ülkelerde ve sektörlerde uygulanmış farklılık yönetimi en iyi uygulamalarından örnekler vererek, Afganistan'daki KOBİ'ler için uygun öneriler ve çözümler sunulmuştur.

2. AFGANİSTAN'DAKİ KOBİ'LERİN GENEL BİLGİLERİ

2.1. Afganistan'daki KOBİ'lerin Önemi

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanması oldukça zor ve karmaşık olup, işletmelerin boyutlarına, faaliyetlerine ve hizmet verdikleri sektörlerle göre farklı tanımlamalar kullanılmaktadır. Ayrıca, tanımlama yapan kuruluşların hedefleri ve ülkelerin ekonomik durumları da tanımlamalarda etkili olabilmektedir (Çelik vd., 2013).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) bir ülkenin ekonomik, endüstriyel ve sosyal kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadır (Durst, vd., 2022). Gelişmiş ülkelerde KOBİ'lerin faaliyette bulundukları sektöre sağladıkları ekonomik katkıların son derece önemli olduğu fikri kabul görmektedir (Oyekan, M., 2022). Zira KOBİ'ler, kalkınmada ayırt edici bir rol oynamaktadır. Çünkü KOBİ'ler istihdam ve gelir yaratma kaynağıdır. Bunlar, halkın gelirini artırarak yaşam standardının korunmasında ve geliştirilmesinde bir ulusun kalkınmasına katkıda bulunmaktadır. Bu çerçevede KOBİ'lerin ekonominin gelişmesinde ve rekabet edebilirliğinde büyük katkısı olduğu ifade edilebilmektedir (Zaied & Mohmed, 2020).

Az gelişmiş bir ülke olarak Afganistan; güvensizlik, yolsuzluk, finansmana erişim eksikliği ve diğer önemli sorunlarla uğraşmaktadır. Bunlar göz önüne alındığında, büyük işletmelere yatırım akışı daha azdır ve KOBİ'ler ekonomik büyüme için bir motor olarak kabul edilmektedir. Afganistan Ticaret ve Sanayi Bakanlığı 2021 yılı verilerine göre, Afganistan'da ekonomik büyümeye önemli katkısı olan, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın (GSYİH) % 20'sini oluşturan ve yaklaşık 1.4 milyon kişiye iş fırsatı sağlayan yaklaşık 218.226 bin adet kayıtlı işletme bulunmaktadır (MOCI, 2021).

KOBİ'ler Afganistan'ın sosyal-ekonomik gelişmesi açısından büyük bir öneme sahiptir (MOFA, 2020). Sadece ekonomik alanda değil sosyal yaşamda da önemli işlevleri vardır. KOBİ'ler geniş bir alana yayıldıkları için bölgelerarası gelişmişlik

düzeyini gidermede de son derece önemlidir. KOBİ'lerin girişimcilerinin başarılı olma arzusu ve riski göze alıp cesaretli davranmaları, ekonomik alanda istikrarın devam etmesini sağlamaktadır (Siddiqui, vd. 2014).

Finans, yönetim becerileri, makro-çevre faktörleri ve altyapının rolü, küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansı için kritik bir unsur olarak görülmektedir (Kinyua, 2014). KOBİ'ler, kalkınma sürecinde gelişmekte olan ülkelerdeki politika tartışmalarının ön saflarında yer almaya devam etmektedir (Abrar-ul-haq vd., 2015).

Afganistan'daki KOBİ'ler, ekonomik büyümede, teknolojik yeniliğin ilerlemesinde, büyük endüstrilere kaynak sağlamada, mevsimlik endüstrilerde ve ekonomik yenilenmeyi ve sosyal kalkınmayı teşvik etmede kritik bir rol oynamaktadır (Karimi, 2019).

KOBİ'ler, yoksulluğu azaltmanın temel kaynaklarından biri olup ulusal ekonomiyi genişletmede istihdamın ve sosyal canlanmanın temeli olabilmektedir (Karadağ, H., 2015).

KOBİ'lerin ekonomik çeşitlendirmeye, istihdam yaratmaya, gelir yaratmaya ve yoksulluğun azaltılmasına önemli katkısını kabul eden Afganistan hükümeti, girişimciliğin ve genel olarak KOBİ'lerin gelişiminin desteklenmesine yönelik çok çaba ve kaynak harcamaktadır (ACCI, 2013). Örneğin, 2021 öncesi Afganistan hükümeti KOBİ'leri geliştirmek amacıyla “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Geliştirme Otoritesi” ve ayrıca finansmanı için “KOBİ ve Mikro Finans Bankaları” kurmuştur. Ayrıca, belirtilen Afganistan hükümetinin direktiflerine göre, ülkedeki ticari bankaların çoğu KOBİ sektörü için uzmanlaşmış departmanlara ayrılmıştır. 2021 sonrası oluşan hükümet ise, kredi yasağı haricinde önceki hükümetin politikalarını devam ettirmektedir.

2.2. KOBİ'lerin Tanımı

Gilmore'e (2013) göre, KOBİ'ler küresel olarak tüm işletmelerin %99'unu oluşturmaktadır. Dünya çapında, KOBİ'lere ilişkin birçok tanım olup, evrensel bir tanım yoktur ve var olan tanımlar da değişebilmektedir (Karadağ, 2015). Küçük ve Orta ölçekli işletmeleri (KOBİ) tanımlamak oldukça zor olduğundan, farklı akademisyenler bu kavramı dünyanın farklı yerlerinde farklı şekillerde açıklamıştır (Sitharam ve Hoque, 2016). KOBİ'lerin tanımı, ülkelere, endüstrilere, kuruluşlara,

ajanslara ve akademik topluluklara göre değişebilmektedir (Cahyaningtyas & Ningtyas, 2020).

Bu noktada KOBİ'nin tanımında yaygınlıkla kullanılan bir kriter işgücü sayısıdır (Başçı, S., & Durucan, A., 2017). Bununla birlikte bazı çalışmalarda ciro (Masato Abe vd., 2015) veya varlıklar (Xueyuan 2011) gibi finansal değişkenlere dayalı olarak ta tanımlanmaktadır. Bunların yanında Wang (2010), Robson ve Freel (2015) çalışmalarında farklı sektörlerde farklı KOBİ tanımlarının kullanılabildiğini ifade etmiştir. Karadağ (2015) tarafından belirtildiği gibi, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'ler) tanımı evrensel değildir ve değişime tabidir.

Zaied ve Mohmed (2020) tarafından belirtildiği gibi, Avrupa Komisyonu KOBİ'leri iki kategoriye ayırır: her biri 50'den az çalışana sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmeler. KOBİ'lerin göreceli niteliği, Oyekan (2022) tarafından vurgulandığı gibi, evrensel bir tanım eksikliği olarak yansımaktadır. Her ne kadar bir ortak tanım olmasa da KOBİ'lerin istihdama ve ekonomik genişlemeye katkı sağlayan önemli aktörler olduğu kabul edilmektedir.

Ayrıca, farklı kuruluşlar KOBİ'leri bağlamlarına göre farklı tanımlamıştır. Çalışan sayısı, küresel bağlamda KOBİ tanımı için temel kriterlerden biridir. Örneğin, mevcut Dünya Bankası Grubu tanımı "300'e kadar çalışanı olan ve toplam yıllık satışları 15 milyon ABD Dolarına kadar olan işletmeleri kapsamaktadır" şeklindedir (Durst, vd., 2022). Avrupa Birliği, KOBİ'yi 500'den fazla çalışanı olmayan yasal olarak bağımsız bir işletme olarak tanımlamıştır (Zaied ve Mohmed, 2020).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler ayrıca, mal sahibi tarafından kişisel yönetim ve hatta resmi bürokratik yapıya sahip olmama gibi niteliksel kriterler açısından da tanımlanmışlardır (Fitjar, R. D., 2011). Bu nedenle KOBİ'ler, sahibi tarafından yönetilme, sınırlı nakit, kişilerarası ilişkiler ve kayıt dışılık gibi özelliklerle daha büyük işletmelerden ayrılmaktadır (Kechiche, A. ve Soparnot, R., 2012).

Küçük işletme pazarında nispeten küçük bir paya sahip olan ekonomik bir birimdir ve temel özelliği, resmi bir yönetim yapısı aracılığıyla değil, mal sahipleri tarafından kişisel olarak yönetilmesidir (Curran ve Blackburn, 2001).

Küçük işletmeler daha az yönetim katmanına ve daha fazla insan odaklı çalışma uygulamalarına sahip olma eğilimindedir (Turner ve Ledwith, 2018). Küçük

işletmeler, orta ve büyük ölçekli işletmelerle kıyaslandığında daha az kar elde etmek için çalışır ve faaliyet gösterirler (Alarape, 2014).

Turner ve Ledwith'e (2018) göre, orta ölçekli firmalar, farklı alanlarda görev yapan uzmanların çalışmalarını koordine etmek için daha resmi uygulamalara ihtiyaç duyarken, mikro ve küçük işletmeler, insanların disiplinli bir şekilde çalışmasını kolaylaştırmak için daha insan odaklı prosedürlere ihtiyaç duymaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler bir lkenin kalkınması için hayati öneme sahiptir. reten sektörlerin yeniden şekillendirilmesine yardımcı olur, istihdam oluşturur, girişimcilik için bir ortam sunar ve yeniliği teşvik etmektedir (Gherghina, Botezatu, Hosszu ve Simionescu, 2020).

Sağlam bir KOBİ yapısı, işsizlik seviyesini düşürerek, yoksulluğu azaltarak ve girişimci faaliyetleri teşvik ederek Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) açısından ekonomiye büyük katkılar sağlamaktadır (Gherghina vd., 2020).

Baumbach'e (1982) göre KOBİ'lerin tanımı, çalışan sayısına, işletmenin büyüklüğüne, endüstri türüne ve lkeye göre farklılıklar göstermektedir. KOBİ'ler gayri resmi ilişkilerin, kişilerarası iletişim ve ilişkilerin baskısıyla daha çok günlük sorunları çözmeye yönelmişlerdir (Gherghina vd., 2020).

Enderle (2004), KOBİ'lerin çevreleri veya faaliyet toplulukları ile yüksek seviyede ilişkili olduğunu ve KOBİ'lerin tedarik zinciri yoluyla büyük işletmeler tarafından belirlenen pazar dinamiklerine tabi olduğunu belirtmiştir. İşletme sorumluluğu açısından Lepoutre ve Heene (2006) KOBİ'lerin ilginç bir tanımını yapmıştır. Bu tanımda sorumlu bir girişimci şu özelliklere sahiptir:

- Müşterilerine, iş ortaklarına ve rakiplerine adil ve dürüst davranır,
- alışanlarının ve müşterilerinin sağlık, güvenlik ve genel refahını önemser,
- Eğitim ve gelişim fırsatları sunarak iş gücünü motive eder,
- Yerel toplulukta "iyi bir vatandaş" olarak hareket eder,
- Doğal kaynaklara ve çevreye saygılıdır.

2.2.1. Afganistan’da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ’ler) Tanımı

Afganistan’da KOBİ’lerin tek tip bir tanımı yoktur (MOFA, 2020). KOBİ Finans Bankaları, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Afganistan Merkez Bankası KOBİ’leri farklı şekillerde tanımlamıştır.

Örneğin, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOBİ’yi çalışan sayısına ve toplam üretken varlık sayısına göre tanımlamaktadır.

Maliye Bakanlığı, kriter olarak yalnızca toplam varlık sayısını kullanmaktadır. Afganistan İstatistik Bürosu sadece çalışan sayısını dikkate almaktadır. Afganistan Merkez Bankası’nın KOBİ tanımı ise, işin niteliği, çalışan sayısı, kullanılan sermaye miktarı ve yıllık net satış değerine dayanmaktadır. Afganistan Maliye Bakanlığı tarafından yapılan yönergede KOBİ, belirlenen kriterler dahilinde, ürün ve hizmetleri tüketicilerin yararına sunan işletme veya şirket olarak tanımlanmıştır. Bakanlığa göre KOBİ’ler mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler olmak üzere üç sınıfa ayrılmıştır (MOFA, 2020):

- **Mikro Ölçekli İşletme:**

Maliye Bakanlığı’nın tanımına göre yıllık geliri 10 milyon (125 Bin Dolar) Afgani’nin altında olan işletmeleri ifade etmektedir.

- **Küçük Ölçekli İşletme:**

Maliye Bakanlığının tanımına göre yıllık geliri 10 ila 50 (125-250 Bin Dolar) milyon Afgani arası olan işletmeleri ifade etmektedir.

- **Orta Ölçekli İşletme:**

Maliye Bakanlığı’nın tanımına göre, yıllık geliri 50-150 milyon Afgani (250-500 Bin Dolar) olan işletmeleri ifade etmektedir.

	Çalışan sayısı	yıllık geliri(USD)	
Büyük (Large)	>300	>500K	
Orta (Medium)	51 – 300	250K – 500K	KOBİ'ler: • İşletmelerin~% 80-90'ı KOBİ'dir • 240 bin KOBİ toplam sayısı • İş gücünün % 75'i KOBİ'ler tarafından istihdam edilmektedir • <i>hükümetin vergi gelirlerinin yaklaşık 1.9 milyar Dolar</i>
Küçük (Small)	11 – 50	125K – 250K	
Daha Küçük (Mikro)	1 – 10	0 – 125K	

Bu ortak tanıma göre, KOBİ'ler Afganistan'daki ticari faaliyetlerin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Şekil 2.1. Maliye Bakanlığı'na Göre Küçük ve Orta (KOBİ'ler) Ölçekli İşletmelerin Tanımı

Kaynak: Afganistan Maliye Bakanlığı, 2021

Afganistan bağlamında yukarıda belirtilen KOBİ tanımları, piyasa başarısızlığına yol açabilecek farklı ölçütlere dayanmaktadır.

KOBİ tanımı tutarlı, görünür ve istikrarlı olmalıdır. KOBİ tanımının işlediği çerçeve ve yapı istikrarlı ve iyi formüle edilmiş olmalıdır. Açık bir tanımın geliştirilmesi, işletmeler arasındaki tutarsızlıkları ve çarpıklıkları önlemenin bir yolunu verecektir (Harney & Alkhalaf, 2020).

Tanım, herhangi bir büyük değişiklik gerektirmeyen istikrarlı bir çerçeve sağlamalıdır ve değişiklikler yapılacaksa enflasyon, yatırım kuralları veya işletmeleri yöneten diğer düzenlemelerle ilgili küçük ayarlamalar olacaktır (Battistella vd., 2023).

Resmi ve standart bir tanım tasarlamak için kuruluşlar, uygun verileri tutarlı ve verimli bir şekilde toplamalı ve tanımı gereksinimlere ve ihtiyaçlara göre revize etmeye devam etmelidir (Karadağ, 2015).

KOBİ tanımı, role ve düzenlemeye göre uygulanabilir olmalıdır. Politika önlemleri tanım tarafından desteklenmelidir. Pragmatik ve ilgili bir tanım, ekonomik büyüme ile piyasa ekonomisini dengelemeye yardımcı olacaktır. KOBİ'nin tanımı bir politika aracı görevi görmektedir (Battistella vd., 2023).

Afganistan'daki KOBİ'lerin tanımı uygulanabilir ve uygun boyut ve niteliklere sahip olmalıdır. Piyasa başarısızlıkları ve pratik kısıtlamalar analiz edildikten sonra standart ölçütler üzerine kurulmalıdır. Ekonomi genelinde uygulanabilecek tek bir tanım geliştirmek, bir işletmenin karşılayacağı ihtiyaçları ve hedefleri ortaya koymada önemlidir. Tanım, oluşturulan politikanın ihtiyaç ve hedeflerine dayanmalıdır. Ülke genelinde tek bir tanımın hâkim olması işletmelerin birbirinden ayrılmasını sağlayacak ve bundan kaynaklanan sorunlar en aza indirilecektir. İhtiyaç duyulan politika amaç ve hedefleri etkin bir şekilde ortaya çıkarmaktır.

Tanım, yalnızca ulusal hedefleri değil, aynı zamanda uluslararası perspektifi de gerçekleştirecek şekilde geliştirilmelidir. Bu şekildeki tanım, uluslararası olarak kabul edilecek ve bu da iş sınırlarının geliştirilmesine yardımcı olacaktır (Harney & Alkhalaf, 2020).

KOBİ Kavramı, Avrupa Birliği (AB) politikası gibi diğer ülkelerin politikaları çerçevesinde tanımlanmalı ve uluslararası standartlara uygun olmalıdır. Tanım Afganistan politikasına göre 250 çalışanı aşmamalı ve rekabet politikasının ana aracı olmaya devam etmelidir. Yapılacak tanımlama KOBİ'lere etkili ve verimli bir şekilde yardımcı olmalıdır. Afganistan, ekonomisine fayda sağlayan ve uluslararası alanda da kabul görmesi gereken bir tanım oluşturmaktadır.

Buradaki araştırmalarımıza dayanarak, diğer ülkelerdeki KOBİ'lerden bazı tanımlar ve Afganistan'daki KOBİ'lerden elde edilen tanım hakkında tartışılacaktır.

2.2.2. Diğer Ülkelerdeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi'ler) Tanımları

KOBİ tanımları çeşitli ülkelerde uygulanan çalışan sayısı, varlık değeri, satış ve çıktı hacmi gibi çeşitli ölçütlere dayanmaktadır. Bu tanımlar ülkeden ülkeye ve ayrıca ülkeler içinde değişiklik göstermektedir. Örneğin Fransa, bir KOBİ'yi 500'den az çalışanı olan işletme olarak tanımlıyorken; Almanya ise 100'den az çalışanı olan işletme olarak ifade edilmiştir (Baumann-Pauly vd., 2013).

Ayrıca, ülkeler içinde, tanımlar sektöre veya iş türüne göre de değişebilmektedir. Örneğin Japonya'da imalat, madencilik, ulaşım ve inşaat sektörleri, bir KOBİ'yi 300'den az çalışanı olan veya 100 milyon Yen' den daha az yatırım sermayesi olan işletme olarak tanımlamaktadır (Kakembo vd., 2021). Toptancı işletmeler KOBİ'yi 100'den az çalışanı olan veya 30 milyon Yen'den az sermayeye sahip bir kuruluş

olarak tanımlarken, perakende de 50’den az çalışanı olan veya sermayesi 10 milyon Yen’den az olan işletmeler olarak tanımlamaktadır (Kakembo vd., 2021).

Çizelge 2.1. Avrupa Birliği’nde KOBİ Tanımı

Kobi Tanımı	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro (Euro)	Aktif Büyüklük (Milyon Euro)
Mikro Ölçekli İşletmeler	<10	≤2	≤2
Küçük Ölçekli İşletmeler	<50	≤10	≤10
Orta Ölçekli İşletmeler	<250	≤50	≤43

Kaynak: European Commission, SMEs Definition, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921>, 2020

Çizelge 2.2. Amerika Birleşik Devletleri’nde KOBİ Tanımı

Sektör	Çalışan Sayısı	Yıllık Kazanç (Milyon Dolar)
Üretim (Üretilen ürünün çeşidine göre)	500-1250	
Toptan Satış (Satılan ürünün niteliğine göre)	100-250	
Perakende Satış (atılan ürünün niteliğine göre)	100-200	8-41.5
Hizmet (Hizmetin niteliğine göre)	150-1500	8-41.5

Kaynak: Small Business Administration (SBA), SMEs Definition, <https://advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2022/08/Small-Business-Economic-Profile-US.pdf>, 2019

Çizelge 2.3. Türkiye’de Yeni Düzenleme ile Oluşan KOBİ Sınıflaması

KOBİ	Çalışan Sayısı	Mali Kriter
Mikro Ölçekli İşletmeler	10’dan az çalışan	10 milyon TL
Küçük Ölçekli İşletmeler	50’den az çalışan	100 milyon TL
Orta Ölçekli İşletmeler	250’den az çalışan	500 milyon TL

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, <https://www.sanayi.gov.tr/medya/haber/kobi-tanimi-guncellendi4>, 2023

Çin’deki küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ’ler), ülkenin ekonomik peyzajında kritik bir rol oynamaktadır. Çin hükümeti, KOBİ’lerin tanımlanması ve desteklenmesi için sınıflandırma standartları oluşturmuş ve rehberlik sağlamıştır (Study on Some Issues of International SMEs Promotion Policy, 2021). Bu standartlar, KOBİ’lerin Çin ekonomisi üzerindeki kapsamını ve etkisini anlamak için önemlidir.

Çin’de endüstriyel KOBİ’ler, 2000’den az çalışanı olan, cirosu 300 milyon RMB’den (yani 28,2 milyon Euro) veya toplam varlıkları 400 milyon RMB’den (yani 37,6 milyon Euro) düşük olan olarak tanımlanmaktadır. Diğer ülkelerdeki KOBİ tanımıyla karşılaştırıldığında, Çin sınıflandırması daha karmaşık olup endüstriyel sektörler arasında farklılık göstermektedir (Liu, X. 2008).

Çin'deki büyük nüfus ve KOBİ sektörünün emek-yoğun özellikleri nedeniyle, Çin'deki KOBİ'lerin çalışan sayısı diğer yerlere göre çok daha fazladır (Liu, X. 2008).

Liu (2008), Çin'deki KOBİ sınıflandırmasının karmaşıklığını ve bu sınıflandırmanın endüstriyel sektörler arasında nasıl farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır. Bu karmaşık yapı, Çin ekonomisinin dinamikleri ve büyüklüğü göz önüne alındığında, KOBİ'lerin daha doğru bir şekilde tanımlanmasını sağlamaktadır.

Bu bilgiler ışığında, Çin'in KOBİ tanımının diğer ülkelerle karşılaştırıldığında daha kapsamlı ve karmaşık olduğunu göstermektedir. Bu karmaşıklık, ülkenin ekonomik yapısının genişliğini ve çeşitli sektörlerini yansıtmaktadır.

2.3. Afganistan'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi'ler) Önemi

Küçük ve orta ölçekli endüstriler, Afganistan'da birçok kişiye istihdam sağlamaktadır. Birçok işsiz ve genç insan, küçük ölçekli sanayilerde istihdam edilmiştir. Afganlar tarafından bugüne kadar, geleceği belirsiz birçok küçük perakende mağazası, düğün salonu, restoran, tavuk çiftliği ve telefon mağazası kurulmuştur ve hala varlığını devam ettirmektedir. Girişimciler ise kendilerine destek, teknik ve idari personel olarak görev yapabilecek işsiz ve gençlere iş imkânı sağlamaktadırlar (ACCI, 2019).

Hükümet tarafından hem kırsal hem de kentsel alanlarda gençler için serbest meslek teşvik edilmektedir. Oysa başarılı girişimcilik ruhu, hükümete güvenerek serbest meslek sahibi olmak isteyen Afganların zihnine odaklanmayı tercih etmektedir. Telefon, perakende ve kiralama işlerinde, birçok Afgan genci serbest meslek sahibi olarak kalırken; işletmeler, çok sayıda işsizi istihdam etmiştir. Bu işletmeler, Afganistan'da destek personeli yetiştirmek, istihdam sağlamak ve yeni işletmeler kurmak yoluyla, hükümete ve büyük işletmelere istihdam konusundaki bağımlılığı azaltabilecektir (MOCI, 2019).

Küçük ölçekli endüstriler, kırsal kalkınmayı ve genel anlamda daha büyük bir ekonomik ve kırsal kalkınmayı teşvik etmiştir. Kırsal alanlardan kent merkezlerine göçü azaltmak için, kırsal alanda erişim yolu sağlanması, telefon, posta hizmetleri ve internet tesisleri, inşaat gibi iletişim tesislerinde iyileştirme gibi küçük ölçekli sanayileri teşvik eden bazı altyapı tesisleri sağlanmıştır. Endüstriyel yerleşim, sitelerin elektrik ve su planlarının hayata geçirilmesi gibi gelişmeler fiziksel ve dijital medya

tarafından yayınlanarak küçük ve orta ölçekli endüstrilerin başarı öyküsünü kayıt altına almaktadır (World Bank, 2016).

Ayrıca, Afganistan'ın ABD ve müttefikleri tarafından işgal edildiği 2001'den bu yana hükümet, muazzam bir dış yardım akışı ile beraber, KOBİ'lerin gelişimi için yatırım yapmaya odaklanmıştır. Bu açıdan uluslararası yardımlar, ülke ekonomisi zor durumda olan ve dış yardımlara bağımlı olan Afganistan'ın GSYİH 'sının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Hükümet, ekonomiyi istikrara kavuşturan ve dış yardıma bağımlılığı en aza indiren KOBİ'lerin büyümesine odaklanmıştır. İşletme kayıt ücretlerinin düşürülmesi, dünya pazarındaki yeni limanlara daha kolay erişim ve artan sınır ötesi ticaretin benimsenmesi önemli girişimlerdir.

Aşağıdaki çizelge, 2008-2021 yılların arasında Afganistan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na kayıtlı ve aktif olan işletmeler sayısını göstermektedir.

Çizelge 2.4. 2008-2021 yılları arasında Afganistan İslam Cumhuriyeti Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Şirketler Genel Tescil Raporu

2008-2021 Toplam İşletme Kaydı	Sayı
Toplam İşletme Türü Sayısı	103
Toplam Kayıt	149.000
Toplam Aktif Olan İşletmeler	29.750

Kaynak: Ministry of Industries and Commerce, Directorate of (MSMEs) January 2021

2019 yılında Afgan hükümeti tarafından uygulanan, kayıt prosedürünü kolaylaştırmak ve kayıt ücretini düşürmek gibi çeşitli önlemler ele almıştır. Örneğin, küçük ve orta ölçekli işletmeler için lisans ücreti sırasıyla 100\$ ve 700\$ iken 1.33\$'a düşürülmüştür (MOCI, 2021).

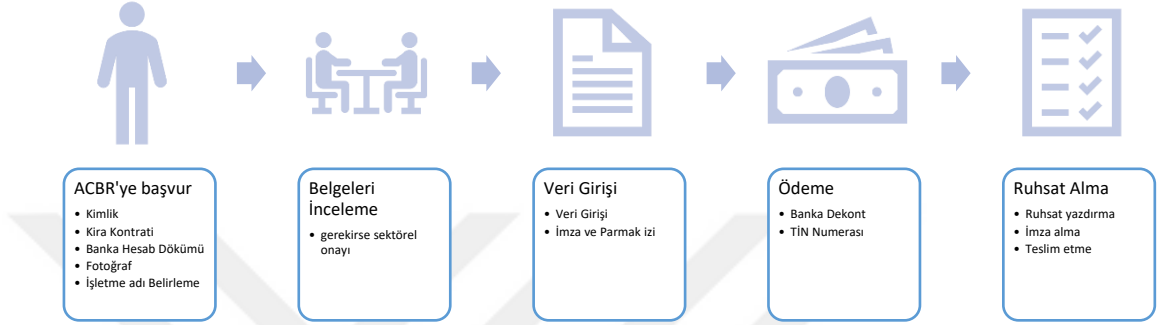
Burada, Afganistan'daki ruhsatlandırma prosedürleri hakkında kapsamlı bir bilgi sunulmaktadır. Genel olarak, ACBR (Agency Coordinating Body for Afghan Relief & development) iki tür lisans vermekle yükümlüdür. ACBR lisans veren tek yükümlü makamdır (MOCI, 2021).

Afganistan'da kullanılan lisans türleri arasında yatırım lisansları ve sektörel lisanslar önemli bir yere sahiptir. İşte bu lisans türlerinin daha ayrıntılı açıklamaları (MOCI, 2020):

1. Yatırım Lisansları

2. Sektörel Lisanslar

Yatırım lisansları açısından prosedürler ve formatlar aynıdır, sadece sektör ve işletmeye göre değişir. Danışmanlık, inşaat, madencilik, sağlık, eğitim vb. gibi yaklaşık 50 farklı sektör bulunmaktadır. Söz konusu sektörler ise denetim, hukuk, finans, bankacılık, madencilik, eğitim, müşavirlik gibi ilgili alt sektörler ayrılmıştır.



Şekil 2.2. Afganistan'daki Ruhsatlandırma Prosedürleri

Kaynak: Afganistan'daki ruhsatlandırma prosedürleri, ACBAR, <https://moci.gov.af/index.php/en/cabinet-ratifications>, 2020

İkincisi, tek noktadan satış yoluyla dağıtılan sektörel lisanslardır. Sektörel lisans kuruluşu, farklı bakanlıkların aynı yasa veya yönetmeliklere göre işlediği ruhsatların tek bir yerde yapılabilmesine olanak sağlamıştır. Bu kuruluşun amacı, tüm lisans dağıtım kuruluşlarını tek çatı altında toplamaktır. Tüm kuruluşlar temsilcilerini ACBR-OSS'ye göre belirlemektedirler.

Afganistan Maliye Bakanlığı rakam ve bilgilerine göre 2020 yılı sonu itibariyle SİGTAS sistemine kayıtlı 218.000 sendika, 29.750 küçük, orta ve büyük ölçekli işletme bulunmaktadır (MOFA, 2020).

Diğer yandan vergiler, tüm hükümetler için önemli bir gelir kaynağıdır. Afganistan'da vergi geliri, 2017'de toplam GSYİH'nin yüzde 9.25'ini oluşturmuştur.

2020'de yalnızca küçük ve orta ölçekli işletmeler, hükümetin vergi gelirlerinin %30'undan fazlasını içeren yaklaşık 1.6 milyar Dolar vergi ödemiştir.

Kredi mevcudiyeti açısından hükümet, yeni bir iflas yasası oluşturmak, ilgili tarafların daha fazla işlem ve açıklama yapmasını zorunlu kılarak azınlık yatırımcılarını

korumak, yeni vergi idaresi geliştirmek ve vergi geliri tahsilatını kolaylaştırmak gibi bazı girişimlerde bulunmuştur.

Hükümet, özellikle “Afganistan Ulusal Barış ve Kalkınma Çerçevesi” (Afghanistan National Peace and Development Framework) aracılığıyla özel sektör gelişimini artırmak, Afganistan’ı daha geniş bir bölgeye entegre etmek ve yurt içi gelir tahsilatını artırmak için hedefler belirlemiş ve bunun için çaba göstermiştir (ANPDF II, 2020).

Özel sektör temsilcileri tarafından hükümete ve uluslararası ortaklarına sunulan “11 Özel Sektör Reform Önceliği” hükümet tarafından kabul edilmiştir. Hükümetin özel sektörün gelişimini desteklemek amacıyla belirlediği bir dizi reform önceliğini yansıtmaktadır. Bu öncelikler genellikle ekonomik büyümeyi teşvik etmeyi, iş ortamını iyileştirmeyi ve yatırım fırsatlarını artırmayı hedeflemektedir. Bu reform öncelikleri, özel sektörün sürdürülebilir büyüme ve kalkınmaya katkıda bulunmasını sağlamayı amaçlamaktadır (ANPDF II, 2020).

Hükümet, belirlediği öncelik ve reformları hayata geçirmek ve “Dünya Bankası İş Yapma Göstergelerinin ilgili maddelerinin uygulanmasını desteklemek ve kolaylaştırmak için, kalkınmayı koordine eden PRISEC (Inter-Ministerial Committee on Private Sector Development)’i oluşturmak için bakanlıklar arası bir yaklaşımdan yararlanmıştır. Hükümet, iş ortamının iyileştirilmesini daha fazla desteklemek için özel sektörü doğrudan etkileyen bir dizi reform ve kanun hazırlamakta ve uygulamaktadır. Bu çabalar, ülkenin Dünya Bankası’nın “2018-19 İş Yapma Göstergelerindeki sıralamasında karşılık bulmuştur (ANPDF II, 2020).

Afganistan, büyük ölçüde iş kurma, azınlık yatırımcılarını koruma ve iflası çözme konusundaki reformlar (Doing Business Ranking) sayesinde 16 sıraya yükselerek 183. sıradan 167. sıraya yerleşmiştir (World Bank, 2019).

Özel sektör ve KOBİ’lerin gelişimini güçlendirmek için daha fazla reforma ihtiyaç duyulmakta ve birçok reform çalışması da devam etmektedir.

Ayrıca hükümet, 2019’da yeniden yapılandırma prosedürünü benimseyerek, alacaklıların işlemlere daha fazla katılımını sağlayarak ve iflas işlemleri boyunca borçlunun işini sürdürerek iflas sorunlarının çözümünü kolaylaştırmıştır (World Bank, 2019).

2.4. Kobi'lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri

Afgan Şahı Amanullah'ın bağımsızlık ilanından sonra Afganistan'ın yürütme mekanizması kuruldu ve bu dönemin ilk hükümetinde Sardar Abdul Quds Başbakan olarak seçilirken, Ghulam Mohammad Khan Sanayi ve Ticaret Bakanı olarak seçilmiştir. 1938'den 1959'a kadar Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Ulusal Ekonomi Bakanlığı olarak biliniyordu. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde; El Sanatları Yönetimi, Makine Sanayi Yönetimi, Taşımacılık Yönetimi, Malzeme Hazırlama, Bağımsız ve Tarife Yönetimi, Hukuk Yönetimi, İç Pazar Yönetimi, İç ve Dış Ticaret İstatistik Yönetimi, Ticari Departman Araştırma ve Geliştirme Yönetimi gibi bazı yeni branşlar oluşturulmuştur. 1938 yılında ticaret alanında ihracat ve ithalat yönetimi kurulmuştur (MOCI, 2018).

Zaman içinde, ihtiyaç duyulmasıyla birlikte, profesyonelleşen departmanlar yavaş yavaş Ulusal Ekonomi Bakanlığı'nın bünyesinden ayrılmış ve ayrı birimler olarak çalışmaya başlamıştır. Daha sonra bu birimlerin her biri bağımsız bakanlıklara dönüştürülmüştür. 1939'da Peşaver'de Hindistan'daki Ticari Yangın Dairesi ve daha sonra Afgan Ticaret Odası açılmıştır. 1940-1977 yılları arasında Milli Ekonomi Bakanlığı'nın organizasyonunda önemli bir değişiklik yapılmamış ve önceki yıllarla aynı kalmıştır. Önemli bir değişiklik yapılmadı. 1949 sonlarında ve 1950'lerin başında Ekonomi Bakanlığı'nın yapılanmasında birtakım değişiklikler olmuştur (MOIC, 2018). Ancak, diğer profesyonel kurum ve bakanlıklara olan ihtiyacı artması nedeniyle, Ulusal Ekonomi Bakanlığı'ndan bazı departmanlar ayrılarak; bağımsız departman ve ajanslara yükseltilmiştir. Ülkenin idaresi, o zamandan beri çeşitli organizasyonlarla çeşitli ticari faaliyetler yürütmektedir. Mevcut durumda, Afgan hükümeti "serbest piyasa ekonomisine" sahiptir ve refah için en etkili yol olarak, özel sektöre destek vermektedir (Mashal, 2014).

Afganistan'ın piyasa ekonomisine dönmesiyle birlikte, özel sektör büyümenin motoru olarak görülmüştür. Özel sektörün merkezinde küçük ve orta ölçekli işletmeler vardır. KOBİ'ler Afgan işletmelerinin yaklaşık yüzde 80'ini, ülkenin GSYİH 'sının yarısını oluşturmakta ve işgücünün 1/3'ünden fazlasını istihdam etmektedir. Ekonomide bu kadar önemli bir role sahip olmalarına rağmen yakın zamana kadar KOBİ'lerin gelişimine öncelik verilmemiş ve sektör önemli zorluklarla karşı karşıya kalmıştır (Mashal, 2014).

Afganistan'ın refahı, Afgan ekonomisi istikrarsız bir şekilde büyümüş ve özellikle kırsal alanlarda yaşayan birçok Afganlıyı etkilemiştir. İnsanların çoğu, özellikle petrol ürünleri ve un gibi hammaddelerin çoğunda hızlı bir fiyat artışı ile karşılaştıklarında, serbest pazarın faydalarından emin olamamışlardır. Ülkenin özel sektör kaynaklı ekonomik büyümesini tanımlama ve bunlardan faydalanma süreci, küçük ve büyük işletmeler, geleneksel ve modern endüstrilerde artan mobilite taahhüdü ile birlikte özel sektörün herkes için verimli olmasını sağlamak amacıyla rekabeti arttırmayı da içermektedir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, bu hedeflerin gerçekleştirilebileceği tek kilit bakanlık olarak düşünülmektedir (MOCI, 2018).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir ülkenin ekonomik büyümesi ve sürdürülebilir kalkınması açısından kritik bir faktördür. Ayrıca istihdam sağlama, yoksullukla mücadele, yerel ekonomilerin canlandırılması ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması gibi birçok açıdan da katkı sağlamaktadırlar (Karimi, 2019).

Afgan hükümetinin, küçük ve orta ölçekli işletmeleri teşvik etme, ekonomiyi canlandırma, yoksulluğu ortadan kaldırma ve özel sektör için uygun ortamı sağlama gibi stratejilerle ülkede istihdam yaratmaya çalışmaktadır (Karimi, 2019).

Afganistan'da uluslararası güçlerin varlığından itibaren; 2009 ve sekiz yıl sonrasına kadar, ülkenin küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişimi için net bir strateji belirlenmemiştir. Konsolidasyon stratejisi 2009 yılında tamamlanmış ve uygulamasına 2011 yılında başlanmıştır. Ticaret ve Sanayi Bakanlığı bünyesinde, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Başkanlığı adı altında bir başkanlık kurulmuştur. Başlangıçta başkanlık 12 çalışanla başlamış, bir yıl sonra çalışan sayısı iki katına çıkmıştır. Ancak, bu bölümün çalışan sayısı, artan iş hacmi nedeniyle, hala yeterli değildir (MOCI, 2019).

Öte yandan, Afganistan'daki yüksek ticaret dengesi açığı nedeniyle, kısa ve orta vadede bu stratejinin odak noktası ithalat alanında faaliyet gösteren sektörlerde daha fazla olmuştur. Özellikle Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Dairesi Başkanlığı, kuruluşlara eğitim ve bilgi hizmetleri sağlama konusunda aktif olmuştur; bağışçıları ve hükümeti gıda, bitkisel yağ, kümes hayvanları ve süt ürünleri gibi belirli endüstrileri desteklemeye teşvik etmiştir. Ancak en azından kısa vadede, Afganistan'ın ihracatı geleneksel mallara indirgendiğinden, ülke ihracatının büyümesi ve güçlenmesi bu stratejinin temel bileşenlerinden biri olarak görülmemiştir. Bununla birlikte, orta ve

uzun vadede, bu strateji ithal ve ihraç edilen mineraller için alternatif stabilizasyona odaklanmaktadır (Mashal, 2014).

Maliye Bakanlığı rakam ve bilgilerine göre 2020 yılı sonu itibariyle SİGTAS (Standard Integrated Government Tax Administration System) sistemine kayıtlı toplam 218.226 sendika ve küçük, orta ve büyük ölçekli işletme bulunmaktadır.

2020’de yalnızca küçük ve orta ölçekli işletmeler, hükümetin vergi gelirlerinin %30’undan fazlasını içeren yaklaşık 2.7 milyar Dolar vergi ödemiştir (MoFA, 2020).

Afganistan Maliye Bakanlığı’nın verilerine göre, şu anda ülke genelinde aktif olan kayıtlı küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı 29.750’dir (MoFA, 2020). Bu işletmelerin illere göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

Çizelge 2.5. İşletmelerin İllere Göre Dağılımı

İŞLETME TÜRÜ	YER	İŞLETME SAYISI	
		Hizmet	Üretim
Küçük Ölçekli İşletmeler	KABİL	2636	13
	BADAKHSHAN	16	-
	BAGHLAN	103	27
	BALKH	434	-
	FARAH	27	-
	FARYAB	87	16
	HILMAND	7	-
	HERAT	734	-
	KANDAHAR	1618	13
	KAPISA	11	-
	KHOST	331	69
	KUNAR	60	-
	KUNDUZ	133	-
	LAGHMAN	81	7
	LOGAR	29	6
	NANGARHAR	729	1
	NIMROZ	90	3
	PAKTYA	74	10
	PANJSHER	2	-
	PARWAN	145	10
	SAMANGAN	2	-
	TAKHAR	185	32
	WARDAK	19	-
	ZABUL	2	-
TOPLAM	24	7555	221

Çizelge 2.5. İşletmelerin İllere Göre Dağılımı (Devamı)

	KABİL	13301	1289
Orta Ölçekli İşletmeler	BAGHLAN	4	1
	BALKH	1292	306
	BAMYAN	1	-
	DAYKUNDI	2	-
	FARAH	2	-
	FARYAB	3	-
	GHAZNI	7	1
	GHOR	1	-
	HILMAND	4	1
	HERAT	1485	390
	JAWZJAN	4	-
	KANDAHAR	803	286
	KAPISA	1	-
	KHOST	5	-
	KUNAR	7	-
	KUNDUZ	183	50
	LAGHMAN	4	2
	LOGAR	5	2
	NANGARHAR	503	185
	NURISTAN	1	-
	PAKTIKA	4	-
	PAKTYA	5	-
	PANJSHER	3	-
	PARWAN	29	-
	TAKHAR	2	-
	URUZGAN	3	-
	WARDAK	8	-
	ZABUL	2	-
TOPLAM	29	17674	2513
Büyük Ölçekli İşletmeler	KABUL	480	91
	BAGHLAN		3
	BALKH		3
	FARYAB	6	-
	GHAZNI		1
	HILMAND	3	-
	HERAT	112	17
	JAWZJAN	5	1
	KANDAHAR	275	277
	KHOST	1	-
	KUNAR	1	-
	KUNDUZ	40	5
	LAGHMAN	1	-
	NANGARHAR	217	30
	PAKTYA	5	-
	PARWAN	19	1
	WARDAK		1
	SAMANGAN	1	-
	ZABUL	1	-
Toplam	19	1357	430
Genel Toplam		26.586	3.164
Aktif Olan Küçük, Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Sayısı		29.750	

Kaynak: Afganistan Maliye Bakanlığı, <https://www.mof.gov.af/en/documents>, 2020

Afganistan Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'nın Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Geliştirme Politikasına göre, 5 ila 19 çalışanı olan şirketler, küçük şirketler olarak sınıflandırılmaktadır. 20 ila 99 Çalışanı olan şirketler, orta ölçekli şirketler ve 5'ten az çalışanı olan şirketler mikro (çok küçük) şirketler olarak sınıflandırılmaktadır (MOIC, 2018).

Orta Ölçekli İşletmeler (20-99 çalışanı olan işletmeler), Afganistan'daki girişimcilik faaliyetlerinin resmi yüzüdür. Bu işletmeler, özellikle imalat, nakliye, bilgi ve iletişim teknolojisi gibi sektörlerle odaklanarak iyi organize olmuş ve sağlam bağlantılar kurmuşlardır. Ayrıca, Afganistan hükümetine ve finansal sistemine iyi erişimleri vardır. Orta ölçekli işletmeler, sayıca az olmalarına rağmen, Afganistan'ın özel sektör sistemindeki eksikliği temsil ederler ve sınırlı kapsama sahiptirler.

Küçük Ölçekli İşletmeler (5-19 çalışanı olan işletmeler), aynı türdeki işletme kategorisine dahil olan işletmeleri kapsar, ancak daha modern ve sofistike bir yapıya odaklanır. Bu segmentte, tek mülkiyetli işletmelerin yanı sıra önemli sayıda şirket bulunmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler, eğitilmiş iş gücü ve teknik becerilere sahip olmanın yanı sıra bankalara erişimi iyileştirmek için büyük bir potansiyele sahiptir. Büyüme için en yüksek potansiyeli gerçekleştirmek için kapasite geliştirme ve destekleme konularına odaklanmak önemlidir. Ayrıca, meslek ve ticaret birlikleri tarafından iyi temsil edilen bir örgütsel yapıya sahiptirler.

Ülkedeki küçük ve orta ölçekli girişimciler tarafından yönetilen çok sayıda sanayi bölgesi da atıl durumdadır ve bu sanayi bölgelerinin faaliyete geçirilmesi ile çok sayıda genç, çeşitli fabrikalarda istihdam edilebilecektir. Halihazırda aktif sanayi bölgelerinde çalışan kişi sayısı 37.455'e ulaşmaktadır, bu rakam atıl ve faaliyete geçen sanayi bölgelerinin aktifleştirilmesi ile 500.000 kişiye çıkabilecektir.

Afgan ekonomik krizinden bir yıl sonra (yönetimin devri), Dünya Bankası, Afganistan Ekonomik Monitörü, en son ekonomik gelişmelerin ve temel ekonomik göstergelerin bir özetini yayımlamıştır.

Dünya Bankası Afganistan Ekonomik raporuna göre; Enflasyon, Temmuz 2022'deki yüzde 18,3'lük zirvesinden yüzde 9,1'e düşüşünü sürdürmektedir. Döviz kuru, önemli para birimlerine karşı önemli ölçüde sabit kalmaktadır. AFN (Afgan para birimi), haziran sonu ile Aralık 2022 sonu arasında USD (yüzde 1.5), Euro (yüzde 1.2) ve Çin

yuanı (yüzde 0.2) karşısında hafif değer kaybetmiş, ancak Pakistan rupisi (yüzde 24,8) ve Hindistan rupisi (yüzde 2.6) karşısında değer kazanmıştır.

Hem vasıflı hem de vasıfsız işgücüne olan talep kış başından beri düşmektedir. Yoğun kar ve soğuk hava, ülkenin çoğu yerinde tarım, inşaat ve müttefik faaliyetlerinde düşüşe neden olmaktadır. Buna paralel olarak, veriler nominal ücretlerde marjinal bir artış olduğunu göstermekte ve bu artış enflasyondaki düşüşle birlikte reel ücretlerde daha güçlü bir artışa neden olmaktadır.

2022 mali yılının ilk dokuz ayında gelir tahsilatı güçlü olmaya devam etmektedir. Toplam gelir tahsilatı, 22 Mart 2022 ile 21 Aralık 2022 arasında 135.9 milyar AFN'ye (1.54 milyar ABD Doları) ulaşmıştır. Son olarak ihracat performansı güçlü olmaya devam etmektedir. Ocak – Kasım 2022 arasında Afganistan 1.7 milyar ABD doları değerinde, 2021'de 0.9 milyar ABD doları ve 2020'de 0.8 milyar ABD doları değerinde mal ihraç etmiştir.

Gümrük makamlarından alınan verilere göre Pakistan (yüzde 65) ve Hindistan'ın (yüzde 20) iki ana ihracat noktası olduğunu göstermektedir. Başlıca ihracat ürünleri arasında bitkisel ürünler (yüzde 56), mineral ürünler (yüzde 28) ve tekstil ürünleri (yüzde 10) bulunmaktadır ve toplam ihracatın yüzde 94'ünü oluşturmaktadır. İthalat ise dünya bankası verileri, Afganistan'ın Ocak-Haziran döneminde, 2.9 milyar ABD doları değerinde mal ithal ettiğini göstermektedir. Toplam ithalatın ana ithalat kaynakları İran (yüzde 23), Pakistan (yüzde 16) ve Çin (yüzde 14) oldu. Başlıca ithalat ürünleri arasında mineral ürünler (yüzde 24), bitkisel ürünler (yüzde 20) ve tekstil ürünleri (yüzde 9) bulunmaktadır ve toplam ithalatın yüzde 54'ünü oluşturmaktadır. (World Bank, 2023).

2.5. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kadın Bağlamına İlişkin Literatür Çalışması

Afganistan'daki genel iş ortamı, yeni hükümetin iktidara geldiği 2001 yılından bu yana gelişmiştir. Bu durum, kadınların örneğin el sanatları veya halıcılık gibi kendi ellerinde üstünlük kurdukları kendi işlerini kurmalarını sağlamıştır. Ancak sahip oldukları ve şu anda sahip oldukları fırsat Afganistan'da erkeklerin sahip olduğu fırsatla eşit değil çünkü ne yazık ki Afganistan'da kadınlara, ülkedeki farklı sosyal kısıtlamalar nedeniyle erkeklere göre daha az iş fırsatı verilmektedir (Khuramy & Chandrashekar,

2022). Nitekim Afganistan’da kadınlar sadece el sanatlarına veya halı yapımına katkıda bulunmamakta, aynı zamanda ülkenin tarımının kalkınmasında da önemli bir rol oynamaktadır (Zhu, vd., 2019). Örneğin, Afganistan halkının yaklaşık %70’i tarımla uğraştığından ve tarım faaliyetleri daha çok kırsal alanlarda yapıldığından, kırsal alanlarda kadınlar erkekler ile beraber tarımda omuz omuza çalışmaktadır (Hussaini, 2020). Bazı KOBİ’lerin dâhil olduğu Afganistan’ın tarım sektöründe kadınlar hemen hemen eşit rol oynamakta, yaptıkları iş için herhangi bir ödül ya da destek alamamaktadırlar. Bu nedenle Afganistan’da kadınlara ait daha fazla işletme yoktur. Ancak, son zamanlarda hükümetten ve diğer uluslararası bağışçılardan alınan bazı desteklerle, kadınların sahip olduğu işletmeler artmaktadır (Khuramy & Chandrashekhar, 2022).

Afganistan Kadın Ticaret Odası’nın verilerine göre bu oda %28’i erkek, %72’si kadın olmak üzere 81.828 kişiye çalışma koşulları sağlamıştır (Afghanistan Women’s Chamber of Commerce and Industry, 2020).

Afganistan’ın 34 ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren, kadınlar tarafından kayıtlı 1428 şirket bulunmaktadır. El sanatları sektöründe 500 civarında, eğitim sektöründe 259, hizmet sektöründe 150, ithalat ihracat sektöründe ve diğer önemli sektörlerde 135 firma faaliyet göstermektedir (Afghanistan Women’s Chamber of Commerce and Industry, 2020).

İş kadınlarının en büyük sorunlarından biri finansal ve parasal hizmetlere erişimdir (Nussbaum, M., 1999). Kadınların yatırım yaptığı ilk kaynaklar, bu kadınların 1325’inin kişisel sermaye kullandığını, 63’ünün arkadaş kredisi kullandığını ve 40’ının da bu şirketleri finanse etmek ve kurmak için banka kredisi kullandığını göstermektedir. Ülkede kadınların ürettiği ürünler için bir pazarlama sisteminin olmaması, finansal kaynaklara erişimin olmaması, kadınlara yönelik eğitim ve gelişim programlarının olmaması ve diğer altyapıların olmaması kadınların çalışmasının önündeki başlıca engeller arasında yer almaktadır (Aziz, vd., 2022).

Bu oda, kadınların işgücünde ilerlemesi ve gelişmesi için bilgi, beceri, davranış ve iç görü düzeylerinin geliştirilmesine odaklanan kısa süreli eğitim kursları düzenlenmesine de vurgu yapmıştır. Bilgilere göre, kalkınma projelerinde kadın istihdamı en yüksek seviyededir. Ancak, yeterli iş becerilerinin eksikliği nedeniyle bu

projelerde istihdam koşullarının iyileştirilemediği belirtilmektedir (Afghanistan Women's Chamber of Commerce and Industry, 2020).

Uluslararası Özel Girişim Merkezi'nin (Center for International Private Enterprise) Çatışma Sonrası Ekonomilerde Kadın Girişimciler üzerine 2016 tarihli makalesinde, saha araştırmalarında görüşülen kadınların hiçbirinin bankadan kredi almadığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, uluslararası kalkınma ajansları, Afgan kadınların mikrokredi taleplerini karşılamak için birçok çaba sarf etmektedir.

Bu amaçla, Uluslararası Toplum Yardımı Vakfı (Foundation for International Community Assistance) ve Amerika Birleşik Devletleri Afgan Kadın Konseyi, çoğu kadın olan 3000'den fazla kişiye mikro krediler sunmaktadır.

Ayrıca, 2003 yılında Afganistan'ın Birinci Mikro finans Bankası (First Microfinance Bank) bünyesinde kadınlara ait mikro işletmeleri hedef alan bir kuruluş kurulmuştur. FINCA (Fighting Poverty with Microfinance and Social Enterprise), Mutaahid, Oxus ve MISFA (Microfinance Investment Support Facility for Afghanistan) gibi diğer mikro finans kuruluşları 50\$ ile 1000\$ arasında değişen kredi tutarlarıyla kurulmuştur. Kırsal Rehabilitasyon ve Kalkınma Bakanlığı verilerine göre, 2020 yılında kadınların mikro kredi arayışına katılımı düşmüştür (Aziz, vd., 2022).

Çizelge 2.6. Kadınların Mikro Kredi Kullanma Katılımı

	FMFB	FINCA	MUTAHID	OXUS
Aktif Kredi Alan İşletmeler	402	138	65	283
Kadın Müşteriler	3	1	-	2
Toplam müşterilerin yüzdesi olarak kadınlar	0.7 %	0.7 %		0.7 %

Kaynak: Ministry of Rural Rehabilitation and Development, Data of MISFA Partners, 2020

2.6. Afganistan'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları ve Kısıtlamaları

Afganistan, ekonomisini ve halkının yaşam standardını yükseltmek için inanılmaz bir gelişme potansiyeline sahiptir. Ancak, temel sorunlar veya güçlükler KOBİ'lerin ilerlemesini yavaşlatmaktadır (Karimi, 2019).

Afganistan'ın 2001'den sonra pazar ekonomisine geçişinde, özel sektörün yüzde 85'ini oluşturan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'ler) büyümenin itici gücü

olarak tanımlandığı ifade edilmektedir. Ancak, ABD ve diğer ülkelerden gelen büyük miktarlardaki yardım ve para akışı, hükümetin KOBİ gelişimine odaklanmayı ve uzun vadeli sürdürülebilir bir ekonominin sağlanması için pazar erişimini kolaylaştırmayı aksatmıştır (Mashal, 2014). Hükümet, bankalar ve finansal kuruluşlar da büyük sektörlere daha fazla önem vermiş ve KOBİ'leri göz ardı etmiştir.

KOBİ'lerin kaynaklara yeterli erişim sağlayamadığı ve büyük endüstriyel ölçeğe odaklandığı uzun zamandan beri mevcuttur. KOBİ'lerin güçlü ve başarılı olabilmesi için yenilik, benzersiz beceriler, iyi ağ, hızlı iletişim, daha az bürokrasi, yakın dış ve iç temaslar, pazar eğilimleri gereklidir (Aziz vd., 2022).

KOBİ'lerin başarısı, çalışanların ve işletme sahiplerinin bilgi, deneyim ve becerilerinden etkilenir. Fiziksel ve finansal sermaye gibi maddi kaynakların eksikliği, KOBİ'lerin ilerlemesi için kritik öneme sahiptir. Ancak, maddi olmayan kaynaklar da büyüme için önemlidir ve bunlar uygun şekilde kullanıldığında değerli bir katkı sağlarlardır. İnsan kaynakları, müşteri ilişkileri, marka değeri, yenilikçilik, ağ bağlantıları gibi maddi olmayan kaynaklar, KOBİ'lerin rekabet avantajını artırabilir ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyebilmektedir (Karimi, 2019).

Finansmana erişim, KOBİ'ler için en büyük zorluklardan biridir ve KOBİ'lerin büyük bir kısmı teminat için gerekli teminata sahip değildir ve bu teminat olmadan bankalardan ve kredi veren kuruluşlardan bir kredinin onaylanması çok zor görünmektedir (Aziz vd., 2022).

KOBİ'lerin çoğu, bilgi tabanlı veya mali tablo tabanlı borç verme ve ilgili kredi notlarından yararlanmalarını engelleyen muhasebe ve finansal bilgiler konusunda yetersiz görünmektedir (Aziz, vd., 2022).

Çoğunluk kişisel finansmana, tedarikçilerden alınan kredilere, arkadaşlardan ve akrabalarından alınan borçlara dayanmaktadır. Vergiler, yolsuzluk, yüksek faizler ve fiyatlar ana şikayetler olduğu için bankaların rolü sınırlıdır. Açıklandığı üzere, KOBİ'lerin temel sorunu, resmi finansman kaynaklarına (bankalar ve kredi kuruluşları dahil) erişiminin olmamasıdır (Hussaini, 2020).

Belirtilen diğer hususlar, vasıflı işçi eksikliği, iş fırsatlarının eksikliği, yolsuzluk, bilgi eksikliği, devlet müdahalesi, kaliteli hammadde temini, iş için kayıt ve lisans, yeni

teknolojinin adaptasyonu ve bilgisi, ürün siparişleri ve pazarlaması olarak vurgulanmaktadır ve bunların mümkün olan en kısa sürede düzeltilmesi gerekmektedir (Karimi, 2019).

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın KOBİ Çalışmaları İlerleme Raporu'na odaklanarak, son beş yılda da güzel başarılar elde ettiği tespit edilmiştir. KOBİ'lerin ilerlemesinde yer alan kritik konular, devlet kurumlarında, mevzuatta ve ülkede geçerli olan vergilendirme prosedürlerinin tahsisinde meydana gelen değişikliklerdir (MOCI,2021).

Afgan hükümetinin 2009 yılına kadar tamamlanmayan mevcut KOBİ stratejisi, ithalat için alternatifler geliştirebilecek hedef sektörlerle odaklanmaya çalıştı. Bu arada, KOBİ'lerin karşılaştığı büyük zorluklar rekabet edebilirlikleri, yaratıcılıkları ve geçişi sürdürme yetenekleri hakkında bu sorunları ortaya koyuyor. İş ortamının belirsizliği ve tahmin edilemezliği, donör organizasyonlara bağımlılık, endüstriyel düzeyde enerji eksikliği, pazara erişim ve pazar ihtiyaçları arasında net bir bağlantı bulunmaması, eğitim sisteminin sunduğu KOBİ büyümesini engelleyen başlıca konulardır (MOFA, 2016).

Neredeyse tüm ekonomilerde, yüksek performanslı işletmeler sürdürülebilir büyüme için hayati öneme sahiptir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki (KOBİ'ler) düşük performans ve yüksek başarısızlık oranları, ekonomiyi özellikle de gelişmekte olan ekonomileri sınırlı sermaye ile olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, işin düşük performansının nedeni kontrol etmeye değerdir (Kinyua, 2014).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) Afganistan'da iyi performans göstermemiş ve bu nedenle Afganistan'ın ekonomik büyüme ve gelişmesinde hayati bir rol oynamamıştır. Geçtiğimiz yıllar, hükümet yerel düzeyde girişimcilik gelişimini destekleme çalışmasını deniyor buna rağmen küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) ekonomik kalkınmaya hala çok az katılımı vardır (USAID, 2012).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) dünyadaki daha gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde büyümenin motorudur, ancak, ne yazık ki, ülkedeki aşırı iş yoğunluğuna rağmen Afganistan'ın ekonomik büyümesi çok düşüktür. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ülkenin kalkınmasına zayıf katkısı, yönetim yetersizlikleri, pazarlama ve satış sorunları, yetersiz altyapı, Pazar rekabeti ve işletme performansına

karşı yetersiz finansal performans gibi bazı iç ve dış çevresel faktörlerden kaynaklanıyor olabilmektedir (World Bank AFG, 2019).

Afganistan, pazar ekonomisine yönelerek özel sektörü ekonomik büyümenin itici gücü olarak kabul etmiştir. Küçük ölçekli işletmeler, Afganistan'ın ticaretinin yaklaşık yüzde 80'ini oluşturmakta ve ülkenin ortalama ve gayri safi yurtiçi hasılasının yarısını temsil etmektedir. KOBİ'ler, yerel girişimcilik rolü oynamakla birlikte ülkenin işgücünün üçte birini istihdam etmektedir. Ancak, bu sektörün refahı ve gelişimi uzun süre boyunca öncelikli bir konu olmamıştır ve bu kuruluşlar büyük zorluklarla karşı karşıyadır (Mashal, 2014).

Afganistan'daki Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), karşılaştığı sorunlara yönelik faaliyetler; sorunları analiz etmenin önemini, bunların büyüme, gelişme ve hayatta kalma üzerindeki etkilerini anlamamızı sağlamaktır. Bu sorunların çoğu, genellikle endüstrinin kontrolünde olmadığı için işletmenin faaliyet seviyesini etkiler. Bu nedenle, Afganistan'daki küçük ve orta ölçekli endüstrilerin gelişimine odaklandığımızdan, doğalarını anlamak oldukça önemlidir (ACCI, 2019).

Afganistan'daki Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler), karşılaştığı sorunlar ve zorluklar şunlardır:

- **Hammadde Kıtılığı**
- **Kötü Yönetim becerileri - yetersiz yetkin personel**
- **Yetersiz Altyapı**
- **Finansal Kısıtlamalar**
- **Pazar ve pazar hizmetlerinin sorunları**
- **Ucuz yabancı ürünlerin boşaltılması sorunları**
- **Maliyetleri etkin bir şekilde kontrol edememe**
- **Yolsuzluk**
- **Siyasi Dengesizlik**

2.6.1. Hammadde Kıtlığı

Üretim maliyetlerini artırma ve gerekli hammaddeleri sağlamak için ithalat lisanslarını kullanmak şirketlerin imalat sektörü faaliyetlerini çoğu zaman azaltmıştır (ACCI, 2019).

Afgan Ticaret Odası, değerlendirmesinde, diğer nedenlerin yanı sıra, yetersiz yerel hammaddelerin Afganistan'daki sanayi sektörünü durgunlaştırdığını da kaydetti. Üretim sürecindeki hammaddelerin durumu budur; bu durumun yokluğu gelişen ekonomi ve ölçülü ekonomi arasındaki farkı yaratır. Bu nedenle, standart fiyatlarla hammadde kıtlığı tüm sanayi sektörünü etkileyecektir (ACCI, 2019).

Ülkenin kuzey ve batı sınırlarından ithalat çoğu zaman normal bir şekilde devam etmemiştir ve bu nedenle ülkedeki hammadde sıkıntısı ile ilgili bir sorunuz vardır.

Hem girdi fiyatlarının hem de ürünlerinin fiyatlarının orta ölçekli sanayinin kontrolünün dışında olması nedeniyle, işte kalmanın tek yolu çeşitli işletme maliyetlerinin kontrol edilmesidir. Bazıları ithalattan yasaklanmış olan hammadde kıtlığı, sık sık üretim açığına ve kesintilere neden olmaktadır. Üretim için gerekli olan hammaddelerin çoğuna kaynak ihtiyacı kaçınılmaz hale gelmektedir (OECD, 2019).

- Potansiyel hammadde kaynakları hakkında bilgi eksikliği
- Araştırma ve Geliştirme için fon eksikliği (AR-GE)
- Düşük hammadde kalitesi
- Yerel hammaddelerin periyodik kıtlığı
- Yerel hammaddelerin yüksek maliyeti
- Depolama sorunları.

2.6.2. Kötü Yönetim Becerileri-Yetersiz Yetkin Personel

Afganistan, göç ve gerekli eğitim olanaklarının bulunmaması nedeniyle vasıflı işçi sıkıntısıyla karşı karşıyadır. Karbüratör bariyerlerinin izlenmesi, vasıflı işgücü kıtlıklarının tüm hizmet alanlarında önemli bir sorun haline geldiğini açıkça ortaya koymaktadır. Kabil ve Nangarhar'ın vasıflı işçilere erişiminde Kandahar, Herat ve Balkh'dan daha fazla sorunu var. Ticari şirketler (%30,77), inşaat şirketleri (%22,06)

ve imalat şirketleri (%21.25) erişim açısından hizmet şirketlerinden (%21.21) ve tarım şirketlerinden (%19,4) daha fazla sorun yaşamaktadır (ACCI, 2019).

Doğru yerde yanlış yönetime sahip olmanın anlamı yanlış kararlar alınmasıdır, çünkü gerekli tavsiyeyi verecek yeterli profesyonel yoktur. Bir yatırım şirketi, bir şirket hakkındaki değerlendirme raporunda, verimsiz yönetimin borçların artmasına, varlıkların düşmesine, yüksek genel maliyetlerin ortaya çıkmasına, fonların yanlış yönetimine ve yüksek işgücü devrine yol açtığını görülmektedir. Üst yönetim konusunda yeterli bilgi, eğitim veya deneyim eksikliği nedeniyle kayıt tutma, yetersiz maliyet sistemi ve karar verme konusunda bilgi eksikliği sorunu vardır (OECD, 2019).

2.6.3. Yetersiz Altyapı

Altyapı eksikliği, Afganistan'daki özel sektörün gelişiminin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir. Altyapıyı geliştirmek için göreceli çaba sarf edilmiştir, ancak destekçiler elektrik, su, kanalizasyon ve yol sistemlerinin eksikliği ve bazen de telekomünikasyon kapsamının yetersizliğinden şikayetçi olmuştur. Ticari kaynak araştırmaları, altyapı eksikliğinin özellikle özel sektör için ulusal bir sorun olduğunu, geçen yıl ülkedeki altyapı eksikliğinden çok sayıdaki ankete göre (%73,7) şikâyet alındığını göstermektedir. Altyapı sorunları olan şirketlerin yaklaşık (%82,56) elektriğin ticari kaynak araştırmaları için en büyük altyapı sorunu olduğunu söylüyorlardır (ACCI,2019).

- Elektrik kaynağı.
- Su tedarik etmek.
- İyi posta hatları ve iletişim.
- Ulaşım sistemleri.

2.6.4. Finansal Kısıtlamalar

Afganistan'da KOBİ'lerin rekabet edebilirliğinin önündeki bir başka önemli engel de mali kaynakların eksikliğidir. Kredi ve mali yardım sadece Afganistan'da değil, tüm az gelişmiş ülkelerde zordur. Afganistan Ticaret ve Sanayi Odası tarafından 2015 yılında yapılan bir ankete göre, Afganistan'daki finans koşulları KOBİ'lerin ve yeni başlayanların ihtiyaçlarıyla eşleşmemektedir. Ankete göre, telefonla görüşülen 290 firma temsilcisinin yüzde 43,45'i krediye erişimi önemli bir engel olarak görmüştür

(ACCI, 2015). Bankalar, finansal kuruluşlar ve bağışçılar şu anda KOBİ'ler için fon sağlamaktadır. Afghan United Bank, Ghazanfar Bank, First Micro Finance Bank ve Afghanistan International Bank bu özel bankalar arasındadır. FINCA (Fighting Poverty with Microfinance and Social Enterprise), Mutahid Development Finance Institutions, Afghan Rural Finance Company ve OXUS finans kuruluşları arasında yer almaktadır. Bu inisiyatif aynı zamanda çeşitli kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları (STK'lar) ve uluslararası bağışçılar tarafından desteklenmektedir. Örneğin, ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Hand in Hand Afganistan, Afghan Women Council, Hope for Life ve Exchanger Zone, KOBİ'lere finansman sunmaktadır.

Afganistan'da KOBİ'lerin finansmanına ilişkin Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (MoIC) 'ye göre, KOBİ'lerin finansmanına yönelik aşağıdaki engeller mevcuttur:

- Da Afghanistan Bank (Afganistan Merkez bankası)'nın KOBİ finansmanını düzenleyen herhangi bir düzenlemesi yoktur.
- Hükümetin finansal kuruluşlara ve KOBİ'lere yönelik herhangi bir destekleyici politikası bulunmamaktadır.
- Profesyonel iş becerilerinin eksikliği ve KOBİ'lerin geleneksel yönetim tarzı.
- Kredilerde yüksek faiz oranları.

MISFA Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Programı, USAID'in ARIES Projesi'nin mali desteğiyle Ekim 2006'da Afganistan'da başlatılmıştır. KOBİ kredileri tipik olarak AFN 250.000 ile AFN 5.000.000 (3000 USD-60000 USD) arasındadır. MISFA KOBİ programının şu anda bir ticari banka ve üç mikro finans kurumu dâhil olmak üzere dört ortağı vardır. Aşağıdaki çizelge, en güncel MISFA KOBİ kredilendirme istatistiklerini sunmaktadır (MISFA, 2020).

Çizelge 2.7. İşletmelerin Kredilendirme İstatistikleri

Temel Göstergeler	
Aktif Kredi Alan İşletmeler	888
Kullandırılan Toplam Kredi Sayısı (Kümülatif)	12276
Kullandırılan Kredilerin Toplam Değeri (Kümülatif)	13.05 Milyar AFN

Çizelge 2.7. İşletmelerin Kredilendirme İstatistikleri (Devamı)

Sektörlere Göre KOBİ Kredileri	
Ticaret ve Hizmet	58.7 %
İmalat ve El sanatları	27.2 %
Tarım ve Hayvancılık	13.5 %
Konut krediler ve Diğerleri	0.6 %

Kaynak: Ministry of Rural Rehabilitation and Development, Data of MISFA Partners, <https://misfa.org.af/publications/>, 2020

2.6.5. Siyasi Dengesizlik

Siyasi istikrarsızlığın güvenlik üzerinde doğrudan bir etkisi vardır ve güvenlik eksikliği yatırım ve girişimciliği azaltır. Siyasi istikrarsızlık, ekonomik oynaklığa katkıda bulunduğu için KOBİ'ler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ülkenin ticari yatırımı, dış yardımın azalmasıyla daha da zarar gördü. Yatırım ve yatırımcı güvenliği garantisi olmadığı için yatırım teşviki azaltıldı. İş İzleme Raporuna göre siyasi istikrarsızlık, Afganistan'daki işletmeler ve endüstriler için önemli bir sorun olmaya devam eden güvensizliğin birincil kaynağıdır (Afganistan Ticaret ve Sanayi Odası, 2013). Ayrıca, Dünya Bankası'nın işletme anketi raporuna göre, güvenlik eksikliği ve siyasi belirsizlik, ankete katılan 356 girişimcinin %21'i tarafından en önemli endişelerden biri olarak gösterildi (World Bank, 2014).

2.6.6. Pazar ve Pazar Hizmetlerinin Sorunları

KOBİ'ler, ürünlerinin satılamaması ve uygun ve ilgili bilgi ve tavsiyelere erişimin olmaması da dahil olmak üzere ciddi pazar kısıtlamalarıyla karşılaşmıştır. Çoğu KOBİ'nin yönetim becerileri olan yeterli personeli olmadığı için, uygun pazarlama planlaması ve stratejileri yoktur. Afganistan'da küreselleşmenin ve ticaretin serbestleştirilmesinin artırılmasıyla ucuz, sahte ve standartların altında ürünlerin Afganistan pazarlarında satılması teşvik edildi. Bu, Afganistan'ın ürettiği ürünlere olan talebi azalttı. Afganistan'da, KOBİ'lerin Kamu Hizmetindeki ihalelerden faydalanmasını sağlamak, uluslararası pazarlara erişimlerini kolaylaştırmak veya toplu olarak daha düşük fiyatlarla hammadde satın almak veya bunların ayarlanmasını sağlamak için KOBİ'lere pazarla ilgili destek hizmetleri için aktif tam taahhütlü bir kuruluşa ihtiyacımız vardır.

Afganistan'ın stratejik planı (2019-2025) mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ulusal politikası, genel olarak pazarlama alanında KOBİ'lerin karşılaştığı temel zorlukları belirlemiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Kötü paketleme
- Pazarlama bilgileri yetersiz
- Yüksek maliyetlere ve kayıplara yol açan çoklu ve örtüşen düzenleyici çerçeve
- Güven
- Yüksek reklam maliyeti
- Kötü altyapı
- Düşük kaliteli ürünler
- Pazar belirleme ve geliştirmede zayıflık
- Pazara zayıf erişim
- Zayıf ürün rekabet gücü
- Zayıf talep

2.6.7. Yolsuzluk Sorunu

Yetkili gücün özel çıkarlar için kötüye kullanılması/kötüye kullanımı olarak yolsuzluk (Transparency International, 2019), Afgan işletmeler için büyük bir sorun olmaya devam etmektedir. KOBİ'ler işyeri kaydı, lisans uzatma, vergi ödeme, lisans iptali gibi idari işlemleri daha kolay ve uygun hale getirmek için eski yönetimdeki yetkililere rüşvet vermişlerdir. Dünya Bankası'nın işletme anketi raporuna göre, ankete katılan 356 işletmenin yüzde 17'si yolsuzluğu ilerlemeleri için ciddi bir risk olarak görmüştür (World Bank, 2014). Ayrıca yolsuzluk hem yerel hem de uluslararası pazarlara zarar veren pazar rekabetinde önemli bir faktördür.

2.6.8. Maliyetleri Etkin Bir Şekilde Kontrol Edememe

Afganistan'ın vergi mükellefleri, çeşitli vergilerden oluşan karmaşık bir vergi sistemi ile karşı karşıyadır. Özel sektör açısından karmaşık, kafa karıştırıcı ve öngörülemeyen sistem, yasadışı faaliyetlerin önünü açmaktadır. Ayrıca, taraftarlar, açıklama ve

bilanço yapmaya zorlayan yeni vergi sisteminden memnun değiller. Vergilerini üç ayda bir ve yıllık olarak her ay aynı saatte göndermektedirler (Mashal, 2014).

Ayrıca, banka teminatlarının sağlanması ile ilgili sorunlar, satış gelirlerinin alınmasında gecikmeler, artan likidite baskısı, iç ve dış piyasalar hakkında pazarlama bilgileri, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler), finansal durumu ve teknolojisi hakkında bilgiler de dâhil olmak üzere çeşitli bilgilere erişim eksikliği gibi finansal engeller bulunmaktadır. Yatırımcılara yatırım yapmak, doğru işi seçme konusunda yardımcı olmak, teknik ve operasyonel bilgiler vermek, üretim yapmak ve alıcıların hammadde kaynakları hakkında bilgi alması bu sektörün sorunları ve zorlukları arasındadır (Aziz, vd., 2022).

Afganistan'da KOBİ'lerin karşı karşıya olduğu bir diğer önemli sorun, farklılık yönetimine yeterince önem vermemeleridir. Ülkedeki etnik, dini ve kültürel farklılıklar, işletmelerin başarısını etkileyebilir ve çeşitli zorluklar yaratabilmektedir (Mujtaba, 2013). Bu nedenle, işletmelerin bu farklılıkları yönetme ve farklılık konusunda farkındalık yaratma yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

KOBİ'lerin iş yapabilmesi için gerekli olan bu temel altyapı unsurları mevcut olmadığından, işletmeler büyüme fırsatlarını kaçırmakta ve üretim kapasitelerini sınırlamaktadır.

Politika kısıtlamaları açısından, tarifeler önemli bir kısıtlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek tarifeler, KOBİ'lerin gelişmesini engelleyen ve yüksek maliyetlerle karşılaşmalarına neden olan bir faktördür. Ayrıca, kalifiye teknik personel eksikliği ve personel için günlük izin, güvenlik ve vize alma sorunları da KOBİ'ler için bir engel teşkil etmektedir (Rahman, 2019). Bu sorunlar, KOBİ'lerin büyümelerini ve gelişmelerini sınırlandıran ciddi politika kısıtlamalarıdır.

Afganistan'da KOBİ'lerin gelişmesi için, hükümetin daha fazla yatırım yapması ve altyapı ve politika kısıtlamalarını ortadan kaldıracak politikalar uygulaması gerekmektedir. Özellikle altyapı eksikliklerinin giderilmesi, KOBİ'lerin büyüme fırsatlarından tam olarak yararlanmalarına yardımcı olabilmektedir. Ayrıca, daha düşük tarifeler, kalifiye personel bulma ve iş yapabilme kolaylığı gibi politika değişiklikleri de KOBİ'lerin gelişmesini destekleyebilmektedir.

Sonuç olarak Afganistan'ın KOBİ sektörü, altyapı ve politika kısıtlamaları nedeniyle ciddi bir şekilde engellenmektedir. Altyapı kısıtlamaları, ülkede yeterli KOBİ bölgesi

altyapısının olmaması ve kentsel alanlarda yetersiz arazi, elektrik ve su gibi temel altyapı eksiklikleri nedeniyle ortaya çıkmaktadır.



3. FARKLILIK VE FARKLILIK YÖNETİMİ

3.1. Farklılık ve Farklılık Yönetimi ile İlgili Genel Bilgiler

Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle, “farklılık” ve “farklılık yönetimi” kavramları ve tanımları üzerinde durulmaktadır. Bunun yanı sıra farklılık kavramı, boyutları, faydaları ve karşılaşılan zorluklar açısından değerlendirilmiştir.

3.2. Giriş

Son zamanlarda, küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ’lerde) farklılık ve farklılık yönetimi daha fazla ilgi çekmektedir. KOBİ’lerde farklılık yönetimi, çevre yönetimi, sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi gibi geniş bir teknik yelpazeyi içermektedir. Bu farklı yaklaşımlar, KOBİ’lerde farklılığın etkin bir şekilde yönetimine katkıda bulunmaktadır (Brammer vd., 2011).

Brammer ve Millers & Gaile-Sarkane araştırmalarına göre, KOBİ’lerin bu stratejileri nasıl kullandığını araştırmak ve farklılık yönetimini uygulamada farklı KOBİ’lerin nasıl olduğunu anlamak önemlidir (Brammer vd., 2011; Millers & Gaile-Sarkane, 2021).

İşyeri farklılık yönetimi, insanların benzersizliklerinin değer kazandığı kabul edici bir ortamın oluşturulmasına katkıda bulunarak, kurumsal sürdürülebilirliği teşvik etmektedir (Moropane, 2023). Ayrıca, KOBİ’lerin farklılık yönetimi politika ve prosedürlerinde, çeşitli personel seçimi, değerlendirme, ücretlendirme ve büyüme ön planda olmalıdır (Safrankova & Šikýř, 2019).

KOBİ’lerde farklılığı yönetmek ve farklı bir grubu uyumlu bir ekip haline getirmek, kültürel farklılıkları kabul ederken yüksek düzeyde yetkinlik gerektirmektedir (Galli-Debicella, 2022).

Farklılık yönetiminin kullanımını ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini inceleyen birçok senaryo, bu konunun işletme ekonomisi üzerindeki etkilerini araştırmanın gerekliliğini vurgulamıştır (Abidi vd., 2017).

Özet olarak, KOBİ'lerdeki farklılığın yönetilmesinde birtakım yönler bulunmaktadır. KOBİ'lerin sürdürülebilir kalkınması ve refahı için çeşitliliğin KOBİ'ler üzerindeki etkilerinin yanı sıra farklılık yönetimi stratejilerinin etkinliğinin anlaşılması hayati önem taşımaktadır.

3.3. Farklılık Kavramının Devlet, Özel Sektör ve Akademi Tarafından Tanınması

Farklılıkların tanınmasında üç kurum çok önemlidir: Hükümet, özel sektör ve akademi. Bu üçlü birbiriyle etkileşim halindedir (Ben Capell, 2015). Demografik ve küresel değişimler, zamanla bu üçlü sarmal ortakların ilgisini çekmiştir (Köllen, 2019). Hükümetler değişim için birtakım faaliyetlerde bulunmuştur (Abidi vd., 2017). Dünyanın dört bir yanındaki hükümetler, işyeri ortamını mevcut gerçeğe göre ayarlamak için yasalar, direktifler ve girişimler getirmiştir (Porcena vd., 2020). Bu faaliyetlerin çoğu, bireyleri ayrımcılıktan korumaya ve kadınlar, engelliler ve ırksal, etnik ve cinsel azınlıklar gibi geleneksel olarak yetersiz temsil edilen grupların dahil edilmesini kolaylaştırmaya odaklanmıştır (örn., Eurostat, 2010; European Union Agency for Fundamental Rights, 2009; U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2009). Hatta bazı hükümetler inisiyatif alıp yetkilendirmenin ötesine geçmekte ve özel kuruluşları ve yöneticileri de yeni ve farklı bir ortamda etkin bir şekilde çalışmaya hazırlayarak eğitici bir rol üstlenmektedir (örn., Prince Edward Island (Canada), 2011; Social Innovation Europe, 2011).

Özel sektördeki eylemler, giderek karmaşık hale gelen iş gücünü, pazarları ve iş ilişkilerini daha etkin bir şekilde yönetme çabalarına odaklanmaktadır. Bu çaba, özel sektördeki farklılıkların daha da tanınır hale gelmesine yol açmıştır (Köllen, 2019).

Farklılık, uzmanlaşmış danışmanlık hizmetlerini ve ticaret literatürünü içeren, çok büyük bir endüstridir. Bu endüstri, farklılık yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi konusunda şirketlere rehberlik etmektedir. Danışmanlar, farklılık konularında uzmanlaşmış bilgi ve deneyime sahip olup, işletmelere farklılıkla ilgili en iyi uygulamaları sunmaktadır (Porcena vd., 2020). Ayrıca, ticaret literatürü ve araştırmaları da işletmelere, farklılık yönetimi stratejilerini daha iyi anlamaları ve etkili bir şekilde uygulamaları konusunda bilgi ve perspektif sağlamaktadır. Dünya çapındaki kuruluşlar, rekabetçi kalabilmek için farklılık

girişimlerine milyonlarca dolar yatırım yapmakta ve bu yatırımları insan kaynakları alanının ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir (Grossman, 2000; Rajan, Servaes & Zingales, 2000; Butts, Trejo, Parks & McDonald, 2012).

Farklılıkların tanınmasının ve farklılığın akademide bir tarihi vardır. Williams ve O'Reilly'nin araştırmalarında (1998) işgücü çeşitliliğinin 60 yılı aşkın bir geçmişi olduğunu görmekteyiz. Allport'un (1954) ayrımcılık üzerine yazdığı "Önyargının Doğası" adlı kitabı farklılıkların tanınması ve farklılıkla ilgili bilgiler vermiştir. İlk çalışmalardan bu yana, farklılık üzerine yapılan akademik çalışmalar psikoloji, ekonomi, sosyoloji ve organizasyon bilimi dahil olmak üzere birçok farklı disiplini kapsayacak şekilde büyümüştür. Farklılık araştırmalarına odaklanan akademisyenler, farklılığın etkilerinin işyerine nasıl yansıdığı ve işyerinde hangi koşullar altında ortaya çıktığını inceleme eğilimindedir (Roberson & Park, 2007). Bazı araştırmalar daha çok bireye odaklanır ve farklılığın öznel deneyimi hakkında bilgi edinmeye çalışmaktadır (Liebermann, Wegge, Jungmann & Schmidt, 2013). Bu tür araştırmalar, farklılığın çalışanların refahını nasıl etkilediğini veya çalışanların akranları ve çalışma grupları ile özdeşleşme biçimlerini araştırmıştır (Köllen, 2019).

3.4. Farklılık Kavramı ve Boyutları

Farklılık araştırmaları çok geniş bir alandır ve tanımına ilişkin literatürde çok az fikir birliği bulunmaktadır (Köllen, 2019). Farklılık, diğerleri arasında ötekilik (Ashikali & Groeneveld, 2015), benzersizlik, insanlar arasındaki her türlü ayırmadan ortaya çıkan bireysellik (Aretz ve Hansen, 2004) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlar farklılıkları ifade etmektedir. Farklılığa odaklanma, farklılıkların faydadan çok soruna neden olduğu varsayımıyla açıklanmaktadır (Gardenswartz ve Rowe, 2003). Günümüz bağlamında, farklılık toplumsal ve kurumsal başarının kritik bir bileşeni olarak giderek daha fazla tanınmaktadır (Tang vd., 2017). Araştırmalar sürekli olarak, farklı ve kapsayıcı ortamların yaratıcılığı, yeniliği ve daha iyi karar verme süreçlerini teşvik ettiğini göstermektedir. Farklılığı aktif olarak destekleyen organizasyonlar, farklı bakış açılarından faydalananak, sürekli değişen küresel ortamda problem çözme becerilerini ve uyum kabiliyetini artırma potansiyeline sahiptir (Nweiser, M. and Dajnoki, K., 2022).

Farklılığa ilişkin başka bir görüş, insanlar arasındaki benzerlikleri içerir (R. R. Thomas, 1996). Bununla birlikte, her tanım da farklılık araştırmalarına sayısız faktörün dahil edilebileceğini göstermektedir. “Farklılık herkesi kapsar” tanımı (Thomas Jr, 1992), farklılık teriminin ne derece şekilsiz olduğunu vurgular. Bu nedenle, bu geniş alanı sınırlamak gerekmektedir. Farklılık üzerine yayınlar, boyutlarının farklı sistemleştirmelerini göstermektedir (Vedder, 2006). Farklılığın hangi boyutta olacağı sorusu sınırları belirler. Böylece farklılık sistemli hale gelmiş olur. Farklılığın boyutlarını ikiye ayırabilmektedir (Ashikali & Groeneveld, 2015). Birincil ve ikincil boyutlar. Birincil boyut, doğuştan gelen ve/veya sosyalleşmenin erken aşamasında edinilen ve kişinin hayatı boyunca devam eden bir etkiye sahip olan altı özellikten oluşur: yaş; etnik köken, Cinsiyet; fiziksel yetenekler/nitelikler; ve cinsel yönelim (Ashikali & Groeneveld, 2015). Birincil boyut hem kendi imajını hem de dünya görüşünü şekillendiren çeşitliliğin temel unsurlarını temsil etmektedir.

İkincil boyutlar ise birincil boyutlardan daha az belirgindir. İkincil boyut, yaşam boyunca edinilen özellikleri içerir. Değişen ve gelişen özelliklere sahiptirler. Örneğin eğitim, iş deneyimleri, gelir, medeni durum ve dil vb. ikinci boyutların listesi sonsuzdur (Ashikali & Groeneveld, 2015).

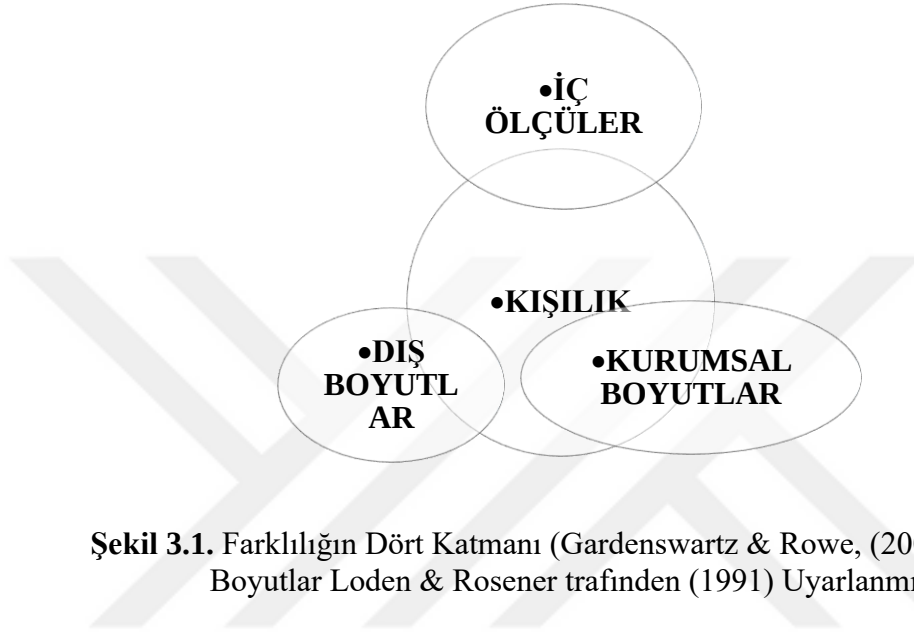
Gardenswartz ve Rowe (2003), Loden ve Rosener’ın (1991) farklılık boyutlarını genişlettiler ve dört boyut belirlediler:

- **Kişilik**
- **İçsel boyutlar**
- **Dışsal boyutlar**
- **Kurumsal boyutlar**

Kişilik çekirdektir ve diğer tüm karmaları etkiler. Kişilik bir insanı benzersiz kılar. İçsel boyutlar, cinsiyet ve engellilik gibi olguları içerir ve birey tarafından değiştirilemez. Dışsal boyutlar, insan yaşamı boyunca hayatını şekillendirir. Bunlar, aile durumu, gelir veya eğitim gibi sosyal faktörleri veya yaşam deneyimlerini içerir. Kurumsal boyutlar iş yeri ile sınırlıdır ve hiyerarşik statü ve görev süresini içerir. Bu dört boyut birbiriyle ilişkilidir ve her insanın farklılık filtresini oluşturmaktadır (Gardenswartz & Rowe, 2003). İnsanların temel ihtiyaçları ortak olsa da ve benzer

deneyimler yaşasalar da farklıdırlar. Bu farklılıkların beklentiler, görevler hakkındaki görüşler ve iş yerinde iş birliği üzerinde etkisi vardır.

Araştırmacılar, insanların her bir kişinin benzersiz farklılık filtresini anlaması halinde, etkileşimde bulunmanın ve diğer insanların beklenti ve davranışlarına uygun şekilde tepki vermenin daha kolay olacağını öne sürerler (Gardenswartz & Rowe, 2003).



Şekil 3.1. Farklılığın Dört Katmanı (Gardenswartz & Rowe, (2003), İç ve Dış Boyutlar Loden & Rosener tarafından (1991) Uyarlanmıştır).

Farklılık üzerine başka bir araştırmada, temel unsurlar olarak aşağıdaki boyutlar sıralanmaktadır: yaş; cinsiyet, fiziksel yetenekler/nitelikler/engellilik; etnik köken/ milliyet/ kültür; cinsel yönelimler ve din (Stuber, 2002).

Çizelge 3.1. Farklılık Araştırmasında Kapsanan Farklı Boyutların Sentezlenmiş Bir İncelemesini Sunar

Cinsiyet	Oakely, 2000
İrk/ Etnik köken	Riordan, Shore,1997
Milliyet	Kearney, Diether, 2009
Kültür	Laurent,1983
Eğitim	Bantel, Jackson, 1989
Yaş	Perry, Simpson, NicDomhnaill, Siegel, 2003
Engellilik	Olkin, 2002
Değerler	Jehn, Chadwick, Thatcher, 1997
Din	Hicks, 2002
Medeni hal	Price, Harrison ve Gavin, 2006

Her Bir Farklılık boyutlarını aşağıda açıklanmaktadır.

3.4.1. Cinsiyet

Toplumsal cinsiyet eşitliği haklarınız, sorumluluklarınız ve fırsatlarınız erkek veya kadın olarak doğup doğmadığınıza veya kendinizi nasıl tanımladığınıza bağlı olmaması gerektiği anlamına gelir. Syed ve Özbilgin (2015), yatay (belirli bir sektör veya sektördeki işgücünün belirli bir cinsiyet tarafından yapılması) ve dikey (kariyer ilerleme fırsatlarının belirli bir cinsiyet için daraltılması) olmak üzere iki tür cinsiyet ayrımını tanımlamaktadır.

Sosyal olarak inşa edilen bu cinsiyet farklılığı, kadın ve erkek hakkında sosyalleşmeye dayalı belirli bakış açılarına ve kadın ve erkeğin farklı davranma beklentisine yol açmaktadır (Gardenswartz ve Rowe, 2003).

Cinsiyet boyutu, işyerindeki klişeler ve ayrımcılıkla yakından iç içedir (Heilman ve Eagly, 2008).

“Cam tavan” terimi, bu ayrımcılığı, kadınları geride tutan, nitelikleri veya geçmiş başarıları ne olursa olsun daha yüksek yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen yapay bir engel olarak yansıtmaktadır. Cam tavan, kadınların işyerinde karşılaştıkları cinsiyet eşitsizliğini vurgulamaktadır (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman, 2001).

Kadınların ilerlemesi gibi farklılık girişimleri, engelleri kaldırmayı, eşitliği tesis etmeyi ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğine yol açan yapıları değiştirmeyi amaçlar (Stiegler, 2005). Bu girişimler zaman alır, çünkü sosyalleştirilmiş roller kültürel zihniyete derinden yerleştirilmiştir (Gardenswartz & Rowe, 2003). Örneğin, kadınların istihdamındaki artışa rağmen, kadınların bakıcı, erkeklerin ise geçimini sağlayan kişi olduğu fikri hala toplumsal olarak kabul edilen bir kavramdır (Blossfeld & Drobic, 2004).

Tipik farklılık girişimleri, işte ve ailede cinsiyet uyumluluğunu iyileştirmeyi ve liderlik pozisyonlarındaki kadın sayısını artırmayı içermektedir (Süß & Kleiner, 2006).

3.4.2. Irk ve Etnik Köken

Irk, derinin rengini, etnik köken ise kültürel özellikleri ifade etmektedir (Syed ve Özbilgin, 2015). Irk ve etnik köken boyutu, stereotipleme, genelleştirilmiş çıkarım ve ön yargı, olumsuz etiketleme, farklılığa hoşgörüsüz yaklaşım, farklı muamele, ırkçı

duygular, ırkçı sözler, yabancı düşmanlığı ve etnosantrizm, bariz ırkçı davranış ve üstü kapalı ayrımcılık gibi çeşitli yönere ayrılabilir. Bu boyutun amacı taciz ve ayrımcılık gibi olumsuz etkileri önlemek için proaktif bir yaklaşım uygulamaktır, bu örneğin üst düzey yöneticilerden başlayarak politikalarla yapılabilir (Syed ve Özbilgin, 2015).

3.4.3. Yaş

Farklılığın temel unsurlarından olan yaş boyutu, hem yaşa bağlı gözle görülür farklılıkları hem de her yaş grubunun kendine özgü ihtiyaçlarını belirlemek ve çalışanlar arasında yaş çeşitliliğini sağlayarak ekonomik fayda sağlamak için kullanılan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Kunze, 2013). Tüm nesillerin, örneğin farkındalıklarını, anlayışlarını ve uyum sağlama isteklerini etkileyebilecek kişisel ve profesyonel yaşamlarındaki farklı gelişmeler sırasında yetiştirildiğini dikkate almak önemlidir (Li vd., 2022).

İş ortamlarında yaşa dayalı kapsayıcılığın ölçümüne de odaklanmış ve iş yerinde yaşça farklılık gösteren popülasyona uyum sağlamanın gerekliliğini vurgulamıştır (Owen vd., 2022). Ayrıca, yaş farklılığının organizasyonel inovasyon üzerindeki etkisi araştırılmış ve bulgular, işyerindeki yaş ve bölgesel farklılığın, bilgi yönetimi kapasitesi ve sonraki aşamalı ve radikal inovasyon üzerinde kapsayıcı iklimin olumlu etkisini güçlendirebileceğini göstermektedir (Li vd., 2022).

Öte yandan, şirketler de zorluklarla karşı karşıya. Doğum oranının düşmesi ve yaşlı nüfusun artması gibi demografik değişiklikler nedeniyle, Almanya’da genel yaş yapısında bir değişiklik olmuş ve bu da işgücündeki çalışanların kompozisyonunu etkilemektedir (Bruch, Kunze., & Böhm, 2009; Geißler, 2002).

Aynı kuşaktan önemli sayıda çalışan aynı zamanlarda emekli olacak, bu da potansiyel bir işgücü eksikliği ve belirli beceri ve bilgi tabanlarında ani bir kayıp hakkında genel bir endişeye yol açmaktadır (Kunze, 2013).

3.4.4. Engellilik

Afganistan Engelliler Yasasına göre, fiziksel işlevleri, zihinsel yetenekleri veya psikolojik sağlıkları tipik koşullardan saparak günlük topluma katılmalarını zorlaştırıyorsa insanları engelli olarak tanımlar (Ministry of Martyrs and Disabled Affairs, 2015). Bu vatandaşlar en az 50 engel derecesine sahiplerse “ağır engelli”

olarak kabul edilirler. Bununla birlikte, engellilik, engelsiz olandan “istenmeyen sapma” olarak görülse de (Woodhams & Danieli, 2000), sağlam olmak açıkça tanımlanmamıştır. Almanya’da, 20’den fazla çalışanı olan firmaların kanunen çalışanlarının en az %5’inin ağır engelli olması zorunludur. Değilse, şirket aylık telafi edici bir ücret ödemek zorundadır (Integrationsämter, 2014). Engelliliğe ilişkin kurumsal farklılık girişimleri genellikle bir bütünleşme ve kapsayıcılık atmosferi yaratmaya ve işyerindeki erişilebilirlik engellerini kaldırmaya çalışmaktan oluşmaktadır (Ball, Monaco, Schmeling, Schartz ve Blanck, 2005; Woodhams ve Danieli, 2000). Bununla birlikte, engelli insanları işgücü piyasasından ve özellikle de kuruluşlardaki daha üst düzey pozisyonlardan dışlayan sosyal engeller hala önemli ölçüde görülmektedir. Engelli çalışanlar nadiren yönetici pozisyonlarında bulunurlar ve bunun yerine genellikle yarı vasıflı veya vasıfsız pozisyonlarda istihdam edilirler (Barnes ve Mercer, 2005). Engelli insanlar azınlıktadır ve bu sayıyla değil, önyargı, damgalama ve ayrımcılık deneyimlerinin bir sonucudur (Olkin, 2002). Farklılık, çeşitli engelleri olan bireyleri de kapsayabilir, özellikle Afganistan’da 40 yıldır devam eden sürekli savaş nedeniyle fiziksel ve zihinsel yaralanmalardan etkilenen milyonlarca insan işe alımlarda geri planda tutulmaktadır. Şirketler işgücü için fiziksel ve zihinsel olarak sağlıklı bireyleri tercih ederler. Bu durum da yaşantısında kötü tecrübelerden dolayı engeli bulunan bireylerin iş hayatına girmesini zorlaştırmaktadır.

3.4.5. Milliyet ve Kültür

Firmalar pazarlarını uluslararası düzeyde genişleterek yurt dışında yeni pazarlara girerler. Farklı kültürlerden çalışanlar, bu yeni pazarlarda şirketler ve yerel müşteriler arasındaki kültürler arası iş birliklerini anlamaya yardımcı olabilmektedir (Morrison, 1992; Ely, R. J., & Thomas, D. A., 2001). Ulusal veya kültürel farklılığın olumlu veya olumsuz bir iş çıktısı olup olmadığı sorusuna ilişkin farklı varsayımlar ve araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bir yandan, kültürel farklılık yanlış anlamaların ve çatışmaların çoğalmasına neden olabilmektedir (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Göreceli dil yeterliliği sorunları, farklı milletlerden veya kültürlerden insanların ev sahibi ülkenin dilini konuşmadığı durumlarda da ortaya çıkar ve bu da daha fazla yanlış anlaşılma yol açar (Gardenswartz & Rowe, 2003).

Öte yandan, kültürel olarak farklılık gösteren bir ekip, yaratıcı problem çözmeye ve daha iyi karar vermeye yol açan farklı bilgi ve bakış açılarından oluşan daha büyük bir havuza sahiptir. (Cox & Blake, 1991; Cox, Lobel & McLeod, 1991).

Araştırmamızda farklılığın milliyet ve kültür boyutu önemli bir yere sahiptir. Bir milletin veya bir ülkenin, büyük ölçüde halklarının birbirine olan ortak yakınlığından dolayı ortak bir grup tarafından paylaşılan kendi tarihi ve kültürel değerleri vardır (Hofstede, 1983). Farklı milletlerin doğal olarak farklı kültürleri vardır. Önemli olan bu farklılıkları makul bir zeminde bir arada tutabilmektir.

İş hayatında, farklı milletlerden oluşan bir çalışma ekibinin kültürel olarak çeşitli olması muhtemeldir (Barzantny, 2007).

Çalışan verilerini kullanan bir şirketteki veya kuruluştaki kültürel farklılığın derecesini ölçmek için uyruk genellikle erişilebilen tek birimdir. Earley ve Gibson (2002) çalışmalarında “milliyet” ve “kültür” terimlerini eş anlamlı olarak kullanmaktadır. Ulusun kültürle güçlü bir şekilde örtüştüğünü iddia etmektedirler. Yeni ulus devletlerin ortaya çıkışı, yeni kültürlerin ortaya çıkışını içerir ve ulusal kültür, çevre üzerinde etkisi olan bir hükümet biçimi veya eğitim, çalışma ve hukuk sistemleri olarak ulusal tipik kurumların gelişimi üzerinde bir etkiye sahiptir (Galarraga, F. 2014).

Bir firmanın üst yönetim ekibinin çalışanları, yöneticileri ve üyeleri, ulusal kültür ve toplumdan etkilenir (Hofstede, 2011). Bu nedenle, farklı kültürlerden insanlar farklı değerlere, kurallara veya çalışma biçimlerine sahip olabilir ve bu da işyerinde iş birliği yaparken zorlayıcı olabilir. Bu, verimliliği azaltabilir ve koordinasyon maliyetini artırabilmektedir (Gardenswartz & Rowe, 2003). Kültürel olarak homojen bir grup, birlikte daha hızlı çalışabilir ve potansiyel olarak daha iyi veya daha net iletişime sahip olabilir (Elron E, 1997). Ancak, kültürel farklılıkla ilgili araştırma ve literatür, farklı kültürlerle sahip bir işgücünün avantajlarını ve dezavantajlarını göstermektedir.

3.4.6. Din

Din, işyerlerinde farklılık yönetimi açısından giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu, işverenlerin çalışanların dinlerine ve dini uygulamalarına saygı göstermesi ve bu uygulamaları iş yerinde uygun şekilde yönetmesi gerektiği anlamına gelmektedir (Ng, T.W.H., & Feldman, D.C., 2015).

Farklı bağlamlarda dini farklılığın etkisi, birçok disiplinde kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. İşyerinde yapılan çalışmalar, organizasyonların tüm çalışanlar için hoşgörü ve psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratma ihtiyacını vurgulamıştır (Héliot vd., 2019). Araştırmalar ayrıca, çalışma ortamında dini ayrımcılığın evrilen biçimlerini ve bunun sonuçlarını incelemiştir (Cates, S. V., 2021). Ayrıca, işyerinde farklı dini kimliklerin ifadesi üzerine yapılan çalışmalar, dini kimliklerin kamusal ifadesinin hem fırsatları hem de riskleri vurgulamıştır (Gebert vd., 2013).

Din, mikro ve makro düzeydeki yaklaşımlarda tartışılabilir. Dini ayrımcılığın önlenmesi için bir şirket, tüm çalışanlarına yönelik ayrımcılık karşıtı yasalarla ilgili net bir politika izlemelidir (Syed ve Özbilgin, 2015).

İşyerindeki dini farklılık, bir şirkete farklı bakış açıları şeklinde birçok fayda sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, işyerindeki dini çeşitliliği yönetmek, insan kaynakları açısından zorlayıcı olabilmektedir (Cates, S. V., 2021).

Dini görüşlerin hoşgörüsü ve kabulü, ayrıca fazladan izin ihtiyacı olan veya dini tercihlerinin gerektirdiği özel ihtiyaçları olan kişilere ev sahipliği yapabilmek kadar hayati önem taşımaktadır (Syed ve Özbilgin, 2015).

İşverenler, dini farklılıkları yönetmek için esnek çalışma saatleri, ibadet odaları veya dini tatiller gibi uygulamalar kullanabilirler (Cavanaugh, W.T., 2011).

Bununla birlikte, işyerinde din farklılıkları ile ilgili politikalar, çalışanların dinî inançlarını ya da uygulamalarını engellemeden ve ayrımcılığa neden olmadan düzenlenmelidir (Cates, S. V., 2021). Din farklılıkları ile uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak, tüm çalışanların saygı, adalet ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda davranmasını sağlamak için önemlidir (Hunsberger, B., Pratt, M., & Pancer, M. 2002).

3.5. Farklılık Yönetimi

Farklılık, çeşitli gruplar ve girişimlerle birlikte gelmektedir. Bu, toplumları zenginleştirir ve yenilikçi çözümler sunmaktadır (Harris, 2023). Farklılık yönetimi, çoğu organizasyonun yekpare (Cox Jr, 1991) veya tek kültürlü (Krell, 2004) olduğu varsayımına dayanır ve bu da baskın bir grubun var olduğunu göstermektedir. Baskın grup genellikle beyaz, orta yaşlı ve iyi eğitilmiş erkeklerden oluşmaktadır (Vedder, 2009). Tipik olarak, bu grup önemli pozisyonları doldurur ve baskın olmayan grubun üyelerinin uyum sağlaması beklenen kuruluşun normlarını, değerlerini, kurallarını ve

kurum kültürünü etkiler (Krell, 2004). Baskın olmayan grup çoğu durumda kadınlardan, yabancılardan, engelli çalışanlardan ve yaşlı veya genç çalışanlardan oluşmaktadır (Krell, 2004). Bu bakış açısıyla, farklılık yönetimi tüm çalışanlar için hakkaniyete ve işyerinde ayrımcılık karşıtı yasalarla desteklenen adalete odaklanmaktadır (R. R. Thomas, 1990). Eşitlik hareketlerine dayanan bu sözde “eşitlik perspektifi”, adalet, hoşgörü ve saygıyı vurgulamaktadır (Vedder, 2006). Farklılık yönetimi bir eşitlik yaklaşımı benimser, “...tüm çalışanlar için bir iş ortamı geliştirmek için kapsamlı bir yönetim süreci” gereklidir (Thomas Jr, 1992). Öte yandan, farklılık yönetimi, rekabet avantajı, verimlilik ve artan üretkenlik gibi ekonomik yönleri vurgulayan bir iş perspektifine de olanak sağlar (Vedder, 2006).

Bu nedenle, “farklılık yönetimi stratejik bir organizasyonel hedeftir” (Gaisch, M., vd., 2020) ve organizasyonun ekonomik başarısını artırmak için işgücünün çeşitliliğini geliştirmek ve kullanmak olarak tanımlanır (Aretz & Hansen, 2002). Hem eşitlik hem de iş perspektifleri çalışanlara odaklanır. Ancak, farklılık yönetimini her düzeyde dikkate almak gerekmektedir (Gaisch, M., vd., 2020).

"Farklılık yönetimi, işin diğer tüm yönleriyle, yani liderlik, yönetim uygulamaları, ürün geliştirme, pazarlama ve satış, finansal projeksiyonlar ve topluluk ve küresel iletişim ile etkileşime girer" (Köllen, 2019).

Farklılık yönetimi yaklaşımı, “...insanları yönetmek için organizasyonel sistemlerin ve uygulamaların planlanması ve uygulanmasını içerir, böylece farklılığın potansiyel avantajları en üst düzeye çıkarılırken potansiyel dezavantajları en aza indirilir” (Cox Jr, 1993).

Nishii ve Özbilgin (2007), küresel farklılık yönetimi için bir kavramsal çerçeve sunarak, farklı kültürel bağlamlarda farklılığı yönetme konusundaki zorlukları ve fırsatları vurgulamaktadır. Ashikali ve Groeneveld (2015), farklı gruplar arasındaki farklılık yönetimi sonuçlarını inceleyerek, farklılık yönetimi uygulamalarından kaynaklanabilecek karmaşıklıkları ve potansiyel eşitsizlikleri açıklığa kavuşturmaktadır.

Porcena ve diğerleri (2020), kurumsal etiğin farklılık ve şirket performansındaki rolünü araştırarak, farklılık yönetimi çabalarının amaçlanan amacının ötesindeki olumlu katkılarını vurgulamaktadır. Noon ve Ogbonna (2020), yönetimi farklılık ve kapsayıcılık sağlamak için kontrol etmenin olanaklarını ve sınırlarını tartışarak,

farklılık yönetimi uygulamalarının uygulanmasındaki gerilimleri ve zorlukları vurgulamaktadır. Ayrıca, Rahman (2019), liderlerin farklılık yönetimindeki rolünü ele alarak, az temsil edilen gruplar için hoşgörölü bir örgötsel ortam yaratmanın önemi vurgulamaktadır.

Bu tanımlar, farklılık yönetiminin organizasyonel sisteme bir bütün olarak entegre edilmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, bu tanımlar farklılıkların yönetiminin organizasyondaki tüm çalışanları içermesi gereken bir liderlik görevi olduğunu ima etmektedir. Daha geniş bir tanım ile ifade edilirse, farklılıklar yönetimi farklılık yoluyla yeni bir örgötsel düzen yaratmayı amaçlar (Gardenswartz ve Rowe, 2003). Bu tanım, değişim yaklaşımını daha kesin olarak vurgulamaktadır: "...demografik, etnik ve bireysel farklılıkların takdir edilmesini teşvik etmek için tasarlanmış eksiksiz bir kurumsal kültürel değişim olarak farklılık yönetimi; Farklılığa değer vermek için tasarlanan kültürel değişimi başarmak, mevcut prosedür ve uygulamaların değiştirilmesini içerir" (Gilbert, Stead, & Ivancevich, 1999).

Tam bir organizasyonel değişim, tek kültürlü bir organizasyonun çok kültürlü bir organizasyona dönüştürölmesini içerir. Tek kültürlü bir organizasyon, yeterince uyumlu, yaratıcı veya yenilikçi olmayan katı, geçmişe yönelik kalıplarla karakterize edilir (Gaisch, M., vd., 2020).

Öte yandan, çok kültürlü bir örgüt, çoğulculuk, tam yapısal entegrasyon, örgötsel kimlik ve kültürel gruplar arasında tutarsızlık olmaması, önyargı ve ayrımcılığın olmaması, gayri resmi ağların entegrasyonu ve düşük düzeyde gruplar arası çatışmalar ile karakterize edilmektedir (Cox Jr, 1991).

Bu nedenle farklılık yönetimi, ekonomik başarıya katkıda bulunan farklı bir iş gücüne değer vermek için tek kültürlü bir organizasyondan çok kültürlü bir organizasyona geçiş sürecini içermektedir (Gaisch, M., vd., 2020).

3.6. Farklılık Yönetimi Paradigmaları

Farklılık yönetimi paradigmaları, kuruluşların çeşitli iş gücü karmaşıklıklarını etkili bir şekilde yönetmek için kullandığı farklı yaklaşımlar ve stratejileri kapsamaktadır. Bu paradigmalar, kurumsal bir bağlamda farklılığı anlama, takdir etme ve değerlendirme konusundaki gelişen bakış açılarını yansıtmaktadır (Gaisch, M., vd., 2020).

Eşitlik ve ticarete ilişkin ikili bakış açıları, farklılık yönetiminin bir kuruluşta neden uygulandığına ilişkin teorilerde yer almaktadır (D. A. Thomas & Ely, 1996; Vedder, 2006). D.A Thomas ve Ely'e (1996) göre, farklılık yönetiminin üç paradigması vardır:

- Ayrımcılık ve adalet,
- Erişim ve meşruiyet,
- Öğrenme ve etkililik.

Farklılık yönetiminin neden uygulanmayacağını açıklamak için başka bir bakış açısı gereklidir: direnç paradigması (Dass & Parker, 1999). Her paradigmanın farklı bir yaklaşımı vardır.

3.6.1. Direnç Paradigması

Farklılık alakasız olarak kabul edilir veya bir tehdit olarak algılanmaktadır. Direniş paradigmasında faaliyet gösteren şirketler, farklılığa direnmeye ve homojen iş gücü ve kültürlerini korumaya çalışırlar. Farklı ayrımcılık vakaları nedeniyle genellikle göçmenlerden, LGBT topluluğundan, yaşlanan çalışanlardan ve kadınlardan çeşitli davalar aldılar (Dass & Parker, 1999).

3.6.2. Ayrımcılık ve Adalet Paradigması

Bu yaklaşım, fırsat eşitliği, adil muamele ve yasal gerekliliklere uymaya odaklanmaktadır. Farklılık yönetimini uygulamak için esas olarak bu yaklaşımı kullanan şirketler, sonuç olarak bir ayrımcılık karşıtı politika ve bir asimilasyon yaklaşımı uygulayacaktır (D. A. Thomas & Ely, 1996; Vedder, 2006). Bunun arkasındaki fikir, herkese aynı yaş, cinsiyet, uyruk, vb. gibi davranmaktır. Bu yaklaşım, bu şirketlerdeki farklılık demografisini artırmaya yardımcı olabilir (D. A. Thomas & Ely, 1996). Ancak bu yaklaşımın çalışanları yanıltması veya farklılığın gerçekte ne anlama geldiğini yanlış anlaması veya şirketin diğer gruplara karşı adil olabilmesi için bazı çalışanların kendilerine haksızlık edildiğini düşünmesi gibi bazı riskleri de olabilmektedir (Dass & Parker, 1999).

Diğer bir risk de, çalışanların farklı olma potansiyellerinin göz ardı edilebilmesidir, bu da yeni pazarların anlaşılmasını veya perspektif yelpazesinin genişletilmesini ve gelecekteki öğrenmeyi sınırlayabilmektedir (D. A. Thomas & Ely, 1996).

3.6.3. Erişim ve Meşruiyet Paradigması

Bu yaklaşım, farklılıkların genel kabulünü ve kutlanmasını teşvik etmektedir (D. A. Thomas & Ely, 1996).

Bu paradigma, yeni pazarlar açmaya ve farklı iş gücünü cinsiyet veya milliyet gibi benzer demografik geçmişe sahip çeşitli müşteriler ve tedarikçilerle eşleştirerek işle ilgili bir rekabet avantajı elde etmeye yönelik stratejik bir role sahiptir (Vedder, 2006). Aynı demografik geçmiş arasındaki iş birliği, iletişimi geliştirebilir ve güveni artırabilir (Pitts ve Jarry, 2009).

Bu paradigma, ekonomik bir fayda da olduğu için çeşitliliğin kabul edilmesi ve değer verilmesi gerektiği algısını azaltabilmektedir (Dass & Parker, 1999).

3.6.4. Öğrenme ve Etkililik Paradigması

Bu paradigma, farklılık yönetiminin neden uygulanması gerektiğine dair ekonomik ve etik argümanları birleştirmektedir. Bu yaklaşım, ayrımcılık ve adalet paradigmasının fırsat eşitliğini geliştirir ve ayrıca erişim ve meşruiyet paradigmasına benzer şekilde çalışanların farklılıklarını kabul eder ve bunlara değer vermektedir. Öğrenme ve etkililik perspektifi, örgütün büyümesi ve toplu öğrenme adına çalışanlar arasındaki farklılıkları içselleştirir (D. A. Thomas & Ely, 1996).

Öğrenme ve etkinlik paradigmasını uygulayan şirketler çoğulculuğu kolaylaştırır ve çok kültürlü kuruluşlar olmayı hedefler. Kurum kültürü, organizasyondaki etkinliği artırması gereken farklılıklara karşı hoşgörüyü içerir. Bu yaklaşım bütünleşme ve farklılaşmayı dengelemeyi amaçlar (Vedder, 2006). Bununla birlikte, güçlü kurum kültürleri, çalışanların kısa bir süre sonra değişiklikleri uygulamaya çalışmadan mevcut kültüre asimile olmasıyla heterojenliği zorlayabilmektedir (Pitts ve Jarry, 2009). Bu nedenle, farklılığın avantajlarını teşvik etmek ve bunlara yatırım yapmak gereklidir (Vedder, 2006).

Aşağıdaki çizelge, farklı paradigmaların temel anlayışını ve hedeflerini özetlemektedir.

Çizelge 3.2. Farklılık Yönetimi Paradigmalarının Özeti (Vedder, 2006)

Farklılık yönetimi paradigmaları	Direnış paradigması	Ayrımcılık ve adalet paradigması	Erişim ve meşruiyet paradigması	Öğrenme ve etkililik paradigması
Temel bilgiler	farklılıkla ilgili değil veya bir tehdit değil	farklılık sorun yaratır	farklılık bir rekabet avantajıdır	farklılık bir avantajdır ve entegre edilmelidir.
Anlamak	Monokültür; homojenliği korumak	Ayrımcılık yok; asimilasyon	farklılık kurumsal strateji gibidir	Çok kültürlü; çoğulculuk
Hedefler	Statüko için mücadele	Azınlıklara aynı şekilde davranma	Yeni müşterilere ve yeni pazarlara erişim kazama	farklılıktan Uzun Süreli Öğrenme

3.7. Örgütsel Düzeyde Farklılık Yönetimi

Farklılık organizasyonların önemli bir parçası haline gelmektedir. Birçok şirket farklılığın yönetimi ve geliştirilmesine odaklanan özel bir departmana sahiptir. Strateji ve politikalar oluşturulurken yasal çerçevenin dikkate alınması önemlidir (Šafránková, J. and Šikýř, M., 2019).

Bu çalışmada tartışılan mevcut ve yeni çalışanlar için şirketlerde farklılık yönetimi hakkında farkındalık yaratmak için çeşitli yönlerin dikkate alınması gerekmektedir.

farklılık ile ilgili ilk çalışmalardan biri, Optimal Ayırt Edici Teori (OTD) ile sonuçlanmıştır (Brewer, 1991), bu teori, bireylerin bir grup içinde benzerlikler ve onaylanma ihtiyacı hissettiğini belirtmiştir. Çalışmaların çoğu, içme-dışlama ile ilgili ilk ölçütlerden birinin geliştirildiği Mor-Barak ve Cherin'in (1998) önceki araştırmalarına atıfta bulunur. Bu iki araştırmanın sonuçları, çalışanların farklı geçmişlerine ve özelliklerine odaklanan bir organizasyon ortamında çalışanların farklı bakış açılarına ilişkin ilk anlayışlardan biriydi. OTD'nin daha detaylı bir şekilde ele alındığı içme çerçevesiyle sonuçlanmıştır (Shore, vd., 2010). Çerçeve içermenin farklı yönlerinin ve etkilerinin anlaşılmasını sağlamak için oluşturulmuştur. Çerçeve, dahil etmeyi iki farklı boyuta ayırır; aidiyet ve özgünlük. Bu iki özellik birlikte, farklı faktörlere dayalı olarak bir şirket içindeki kapsayıcılık düzeyini tanımlar. Kapsayıcı bir iklim (çalışanların katkı değeri), kapsayıcı liderlik (şirket içinde tüm çalışanların eşit kabul edildiği ve değer verildiği davranışlar sergilemek) ve kapsayıcı uygulamalar (çalışanların şirkete dahil olduklarını hissetmeleri için memnuniyet oluşturmak) içme ortamını tanımlayan temel unsurlardır. Shore, vd. (2018) dahil etme

çerçevesine yeni versiyona sahip bir güncelleme sağlayarak, cinsiyet, yaş ve ırka dayalı ayrımcılığın önlenmesi için farklılık stratejilerinde daha proaktif bir yaklaşımın eksikliğini belirtmiştir. Araştırmalarına dayanarak, yönetim önleme oryantasyonu veya yönetimi terfi oryantasyonu ile sonuçlanan adımlardan oluşan bir kapsayıcı organizasyon modeli oluşturulur (Shore vd., 2018).

Olası önyargıların farkında olmak, farklılık stratejilerinin etkili bir parçasıdır (Vinkenburg, vd., 2021).

Önyargılar genellikle iş görüşmeleri sırasında ortaya çıkar; önyargıların kaynağını ve bunlardan en çok kimlerin etkilendiğini vurgulamak ve anlamak için araştırmalar yapılmıştır (Vinkenburg, vd., 2021). Vinkenburg, vd., (2021), Bu araştırmaları hem yazılı hem yüz yüze şeklinde uygulayarak cinsiyet ve ırk arasındaki farkları analiz etmiştir. Sürecin farklı yönleri gözden geçirilir ve karar vericiler için varsayımlara odaklanılarak farklılıklar vurgulanmıştır. Çalışma, yapılırken dışarıdan bir gözlemci eklemenin karar vericilerden olumlu olumsuz şeklinde geri bildirimler sağlanması, değerlendirme için yeterli zamanın olması ve öncünün kendi görevinin farkında olması bu yapıyı iyileştirme potansiyeline doğru sürüklediği düşüncesine vurgu yapmaktadır. Vinkenburg, vd., (2021) yapılan bu çalışmaların geri dönüşünde ise iş görüşmeleri önyargılardan uzak iyileştirilmiş ortamda gerçekleşir olması şirketler için farklılık yönetimine daha fazla ihtiyaç duyulduğunu savunmakla vurgulanmıştır.

Organizasyonlar, farklılık ve kapsayıcılık konusunda sürekli olarak kendini değerlendirmeli, politikalarını ve uygulamalarını güncellemeli ve geliştirmelidir. Farklılık ve kapsayıcılık, sadece bir politika veya program olarak değil, kurumsal kültürün bir parçası olarak benimsenmelidir. Çalışanlar, liderler ve tüm organizasyon üyeleri, farklılık ve kapsayıcılığın değerini anlamalı ve bu değerlere uygun davranmalıdır.

3.8. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi'ler) Ekonomik Performansının Temel İtici Gücü Olan Farklılık Yönetimi

Günümüzün iş gücü çeşitlendirilmiş durumda ve iş dünyasının bu gerçekle uyumlu olması gerekmektedir. Her şeyden önce, kapsayıcı ve farklılıklara açık olmak, bir şirketin işe alım havuzunu genişletmesini sağlamaktadır (Šafránková, J. and Šikýř, M., 2019). Nitelikli bir iş gücüne sahip olmak, işletme için inovasyonun mihenk taşıdır ve

işverenler, profil gerekliliklerine (genellikle bilinçsizce) alt-optimal kriterleri (yaş, cinsiyet, etnik köken, din, fiziksel görünüm veya cinsel yönelim gibi) dahil ettiğinde, çok sayıda vasıflı iş gücünü kaçırmalar. Aslında, bu kriterler işe alınabilirdik becerileri üzerinde etkilidir (Noon ve Ogbonna, 2020).

Farklılık yönetimi, şirketleri en iyi adayları işe almak için önyargılarını geride bırakmaları ve yanlış anlamalarının üstesinden gelmeleri için donatır (Rahman, 2019).

Düşük performans gösteren çalışanların KOBİ'lerde büyük şirketlere göre çok daha görünür ve zarar verici olduğu göz önüne alındığında, bu argüman KOBİ'ler bağlamında daha da güçlüdür (Nweiser, M. and Dajnoki, K., 2022).

KOBİ'lerin kısıtlı kadroları nedeniyle sağlıklı istihdam yapabilmeleri büyük önem taşımaktadır. İşe alım sırasında nesnel kriterlerin uygulanması, KOBİ'lerin İnsan Kaynakları süreçlerini resmileştirmeleri için de iyi bir fırsattır, ki bu genellikle sınırlı personeli olan birçok KOBİ'de geçerli değildir (Rahman, 2019).

Çeşitlendirilmiş bir iş gücüne sahip olmak, yenilikçi ekip çalışmasına da katkıda bulunur. Benzer profillerin (benzer sosyal ve eğitimsel geçmişe sahip bireyler) muhtemelen aynı türden fikirlerle ortaya çıkması muhtemeldir ve bu nedenle yenilik getirme olasılığı daha düşüktür. Bu durumda homofili ("benzerlik bağı doğurur" düşüncesine göre bireylerin yaş, cinsiyet, sınıf vb. temel alınarak benzerleriyle ilişki kurma ve bağlanma eğilimi) ve çalışma ekiplerinin homojenliği inovasyonu engelleme eğilimindedir (Šafránková, J. and Šikýř, M., 2019).

Öte yandan iyi yönetilen farklılık, yapıcı diyaloga, çelişkili tartışmalara, iş birliğine ve rekabete, alışılmışın dışında düşünmeye, yaratıcılığa izin verir ve böylece yenilikçiliği ve ekonomik performansı destekler (Schmidt, 2021).

Çeşitlendirilmiş bir işgücüne sahip olmak aynı zamanda bir şirketin eşit derecede farklı müşteri tabanının ihtiyaçlarını daha iyi tanımasına ve karşılamasına da olanak tanır: profil, beceriler, eğitim ve geçmiş açısından, farklılık şirkete yeni bir bakış açısı sağlar ve dolayısıyla müşterilerin beklentilerine yanıt verebilirliği artmaktadır.

Çeşitlendirilmiş bir işgücüne sahip olmak, yeni pazarlara açılmayı ve iş çeşitlendirmesini de kolaylaştırmaktadır. Farklılık yönetimi yaratıcı düşünceyi (Out of the box thinking) teşvik eder ve karşılığında yeni, inovasyon ürün veya hizmetlerin üretilmesini sağlar, dolayısıyla şirket yeni pazarlara girebilir, faaliyetlerini genişletebilir ve ekonomik performansını artırabilmektedir (Goel, vd., 2017).

İşletmelerde yaratıcı düşünceyi teşvik etmek ve çeşitliliği etkin bir şekilde yönetmek için bu kavramlarla ilişkili teorik çerçeveleri ve pratik sonuçları anlamak önemlidir. Kahneman'ın "Hızlı ve Yavaş Düşünme" kitabı, zaman ölçeklerine yayılmış denetleyicilerin tasarımına dair içgörüler sağlayarak çeşitli bakış açılarını ve düşünce kalıplarını anlamak için değerli olabilir (Goel, vd., 2017).

Ayrıca, belirsizlikleri ele almak ve çeşitli bakış açıları geliştirmek için açıklıkla özendirilen sıradışı düşünmenin kolaylaştırılması konusunu tartışmak önemlidir. Bu, takımlar içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek için temel bir gerekliliktir (Gattringer, vd., 2021).

Farklılık yönetimi, genel olarak değişime uyumu da kolaylaştırmaya çalışmaktadır. Aslında, farklılık şirkete daha fazla zihinsel esneklik sağlar: profiller ne kadar çok değişirse, değişime verilen tepkiler o kadar çeşitli olur ve böylece birbirini tamamlar ve gölgelemektedir (Rahman, 2019).

Heteroklit bir iş gücüne sahip olmak şirketi, çalışanları arasında değişime oybirliğiyle, tekdüze olumsuz tepki vermek anlamına gelen "kitle hareketinden" koruyacaktır. Heterojen bir grup içinde, esnekliği, ilerleme kaydetme yeteneğini ve sonunda ekonomik performansı artıran incelikli görüş farklılıkları ortaya çıkmaktadır (Durst, vd., 2022).

Farklılık yönetimi, şirketin daha çekici bir marka imajı geliştirmesine ve şirketin ürün veya hizmetini farklılaştırmasına yardımcı olarak şirketin ekonomik performansına da katkıda bulunmaktadır (Rahman, 2019).

Kapsayıcılık, farklılıklara saygı ve değer verme gibi olumlu değerlerin teşvik edilmesi, bir şirketin pazarda öne çıkmasını sağlayacak ve böylece müşteriler, rakipleri yerine o şirketle iş yapmayı seçecektir (Durst, vd., 2022).

Sonuç olarak, farklılık yönetimi, KOBİ'lerin ekonomik performansını artırmak için önemli bir araçtır. Çeşitliliği yönetmek, işletmelere rekabet avantajı sağlar, inovasyonu teşvik eder ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemektedir.

3.9. Farklılık Teorileri

Farklı teoriler farklılık yönetiminin temeli olarak hizmet eder. Sistem teorisi yaklaşımı, küreselleşme ve demografik değişim gibi dış değişikliklere uyum sağlama

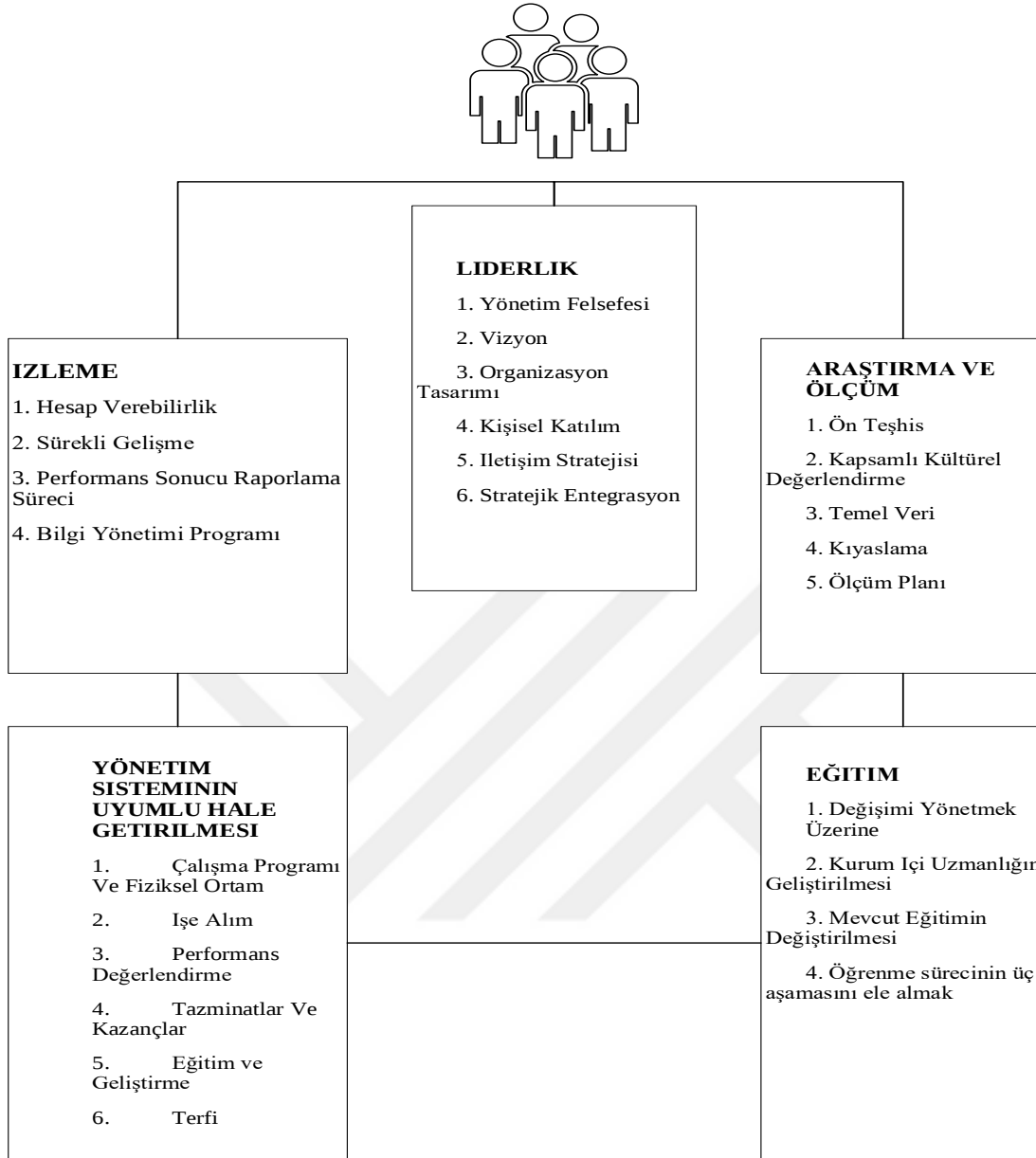
gerekliliğini vurgular ve farklılık yönetimindeki artışı açıklamaktadır. Klasik farklılık teorisi, Cox Jr.'ın (2001) dönüşüm teorisi, bir organizasyonun gelenekselden çok kültürlü bir organizasyona dönüşüm aşamaları sırasındaki içsel değişim sürecini tanımlamaktadır.

3.9.1. Sistem Teorisi

Sistem kuramsal bakış açısı, kuruluşları çevreleriyle etkileşim halinde olan sistemler olarak görmektedir. Kuruluşlar ve üyeleri, toplum içindeki farklılığın kabul edilme düzeyinden etkilenir ve kuruluşlarda farklılık sağlama çabaları, toplum farklılığı kabul etmezse veya aktif olarak karşı çıkarsa başarısız olabilmektedir (Aretz ve Hansen, 2002). Bu nedenle, çevrelerinden gelen sosyal baskı yoğunlaşırsa, kuruluşlar farklılıkla baş etmek zorundadır (Andelman, 1996). Ekonomik baskı genellikle organizasyon içinde değişim ihtiyacını göstermektedir. Kuruluşun dışındaki koşullar değişirse, kuruluşlar bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadır (Hagemann & Vaudt, 2012). farklılığa verilen değer ve bu kapsamda farklılık yönetiminde bunu uygulayabilmek yeni bir örgütsel düzen yaratmayı hedeflemektedir (Gardenswartz & Rowe, 1998).

3.9.2. Örgütsel Dönüşüm Teorisi

Örgütsel dönüşüm teorisi üzerine yapılan çalışmalarda, Cox Jr., geleneksel organizasyonlardan çok kültürlü organizasyona geçişi ele alan farklılık yönetiminin uygulanmasına ilişkin klasik teoriyi geliştirmiştir (Cox & Blake, 1991). Liderlik, araştırma ve ölçme, eğitim, yönetim sisteminin uyumlu hale getirilmesi ve takip etme gibi aşağıdaki beş temel unsurun yerine getirilmesi durumunda örgütsel değişim etkili bir şekilde uygulanabilmektedir (Cox Jr, 2001).



Şekil 3.2. Farklılık Çalışması için Değişim Modeli (Cox Jr., 2001)

LİDERLİK; Örgütsel dönüşüm teorisi çerçevesinde liderlik, farklılık konusunda en tepeden başlamalıdır. Üst yönetimin değişim için bir vizyonu olmalı, bunu planlamak ve koordine etmek için bir yapı tanımlamalı ve buna bağlı kalmalıdır. Üst yönetimin taahhüdü olmaksızın hiçbir değişiklik meydana gelmeyecektir. Liderlik, değişimin en temel unsurudur. Ancak değişim için üst yönetimin taahhüdü gerekli olsa da yeterli değildir. Her seviyeden birçok lider dahil edilmelidir, çünkü hepsi rol modelleri temsil etmektedir. Buna göre Cox, farklılık çabalarını geliştirmek ve yönetmek için bir planlama komitesinin tavsiye edildiğini belirtmiştir. İdeal olarak, bu komite farklı üyelerden oluşmalıdır (Cox Jr, 2001).

ARAŞTIRMA VE ÖLÇÜMLER; Örgütsel dönüşüm teorisi çerçevesinde araştırma ve ölçümler önemlidir. Değişimin "veriye dayalı" olması gerektiği için, çalışanlar arasındaki mevcut farklılık durumu ve farklılık iklimi analiz edilmelidir (Cox Jr, 2001). Bundan sonra liderlik, farklılığı teşvik etme taahhüdünü artırmak için sonuçları kuruluş içinde iletmelidir. İlerlemeyi izlemek için ölçülebilir yollar bulmak önemlidir. İş açısından bakıldığında, “Ne ölçerseniz onu alırsınız” (Cox Jr, 2001). Bu ifade, ölçülebilir sonuçların algılanan önemini vurgular.

Genel olarak, herhangi bir değişiklik direnişe neden olur (Cox Jr, 2001). Lewin’in klasik örgütsel değişim teorisi, örgütlerin değişime direnme ve yıkıcı müdahalelerden sonra orijinal durumlarına dönme eğiliminde olduğunu varsaymaktadır (Lewin, 1951, aktaran Allen & Montgomery, 2001).

Bu sürecin sonucu homeostazdır (Lewin, 1951, aktaran Allen & Montgomery, 2001). Sürekli iletişim ve eğitim, dirence tepki vermenin ve direnci azaltmanın yollarıdır (Cox Jr, 2001).

EĞİTİM; Farklılık eğitimi, içeriği aktarmanın temel bir yoludur ve bu bileşen, farklılık hakkında bilgi ve ikna edici faaliyetleri ifade etmektedir. Cox, da burdan yola çıkarak ilk adımın farklılık üzerine eğitim içeriğinin tanımlanması olduğunu önermektedir (Cox Jr, 2001).

Bu kapsamda genellikle iki tür eğitim yürütülür: farkındalık ve beceri geliştirme eğitimi. Farkındalık eğitiminin amacı, farklılığın anlamı hakkında bir anlayış oluşturmak ve farklılığın gerekli olduğu bilincini arttırmaktır. Beceri geliştirme eğitimi, katılımcıları işyerindeki farklılıklara nasıl tepki verecekleri konusunda eğitir ve sonuç olarak kültürel yeterlilik oluşturmaktadır (Cox & Blake, 1991).

Önyargı ve ayrımcılıktan, birbirleri ile ters düşen düşüncelerle sağlanan tartışmalardan ve kişisel sorunlardan kaynaklanan yüklü duygularla başa çıkabilen çok yetenekli kolaylaştırıcılara sahip olmak önemlidir (Cox Jr, 2001).

YÖNETİM SİSTEMİNİN UYUMLU HALE GETİRİLMESİ; Herhangi bir kurumsal politika, uygulama, kural veya prosedür, yönetim sisteminin bir parçasıdır. Amaç, farklılığı tüm yönetim sistemlerine dahil etmektir. Uyumla ilgili olarak dikkate alınması gereken üç ana kategori vardır: zaman, mekân ve insanlar (Cox Jr, 2001).

Zaman faktörleri, çalışma saatlerinin esnekliğini ifade eder Cox Jr. (2001), işten ücretli veya ücretsiz izin gibi daha liberal bir izin politikasına sahip kuruluşların “farklı bir iş gücünü cezbetme, elde tutma ve motive etme” konusunda daha yetenekli olduğunu varsaymıştır.

Mekân faktörleri, ergonomik çalışma alanlarının özelliklerini de içerir. Genel olarak, sosyal grupların statü tarafından tanımlanan hiyerarşik gruplara ayrılma eğilimi vardır. Statü hiyerarşileri, örneğin cinsiyet, sosyoekonomik sınıf, iş uzmanlığı ve milliyeti içerebilmektedir (Cox Jr, 2001).

Cox, farklılığa yakın bir çalışma ortamını uygulayabilmek ve bunu teşvik etmek için öncelikle astlık ve üstlük sınıflandırmaların varlığını kuvvetlendiren politikalardan ve uygulamalardan uzaklaşılmasını hatta bu hiyerarşik yapının kaldırılmasını öne sürmüştür. Çalışanlar kendilerini "ikinci sınıf" hissetmemelidir düşüncesini benimsemiştir (Cox Jr, 2001).

Farklılığa sahip bir iş gücü oluşturmak için farklı türden fertlerinde dahil etmesi önemlidir. İnsanlar, kısmen bilinçaltında olan ve kendilerine benzeyen diğer insanlara karşı ilgi duymalarına yol açan bir benzerlik çekimi önyargısına sahip olma eğilimindedir (Byrne, 1971).

Sonuç olarak, işe alım uzmanları genellikle kendilerine veya kuruluşun mevcut çalışanlarına benzeyen adayları seçerler. Bu nedenle, ulusal köken, yaş ve iş uzmanlıklarına göre karma bir bileşime sahip olan işe alım görevlileri, başvuran ve çalışan türlerini genişletebilmektedir (Cox Jr, 2001).

Ayrıca, tüm insan kaynakları politikaları, ayrımcılık karşıtı ve eşitlik standartlarını karşıladıklarından emin olmak için incelenmelidir (Krell, 2008).

İZLEME; Örgütsel dönüşüm teorisi, izleme faaliyetlerinin, diğer bileşenlere atıfta bulunsa da özellikle araştırma ve ölçümlerle bağlantılı olduğunu belirtir ve bu süreçte ölçüm sürecini ele almaktadır (Cox Jr, 2001).

İzleme, değişikliğin izlenmesini, sonuçların değerlendirilmesini ve değişikliklerin organizasyonun düzenli bir parçası haline gelmesi için kurumsallaştırılmasını içermektedir. Farklılık faaliyetlerinde kalıcı değişiklikler sağlamak için bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Cox & Blake, 1991).

Bu nedenle, Cox Jr. (2001) dört özel eylem önermiştir. İlk olarak, "bir plan incelemesi kullanın" eylemi, sadece cinsiyet, ırk ve milliyet gibi veri toplamayı değil, aynı zamanda farklılığı artırmak için neler yapıldığını da not etmeyi içerir. İkincisi, "puan tutma" eylemi, eylemleri ölçen ve değişiklikleri izleyen "araştırma ve ölçümler" anlamına gelmektedir. Üçüncü olarak, "olumlu davranış için teşvik sağlama" eylemi, insan motivasyonuna hitap etmektedir. Parasal ödüller, kişisel veya çalışma grubu tarafından tanınma ve ilerleme fırsatları, çalışanların farklılık konusunda harekete geçme motivasyonunu artırabilmektedir. Son olarak, "bilgiyi elde tutmayı ve aktarmayı yönetme" eylemi, bilgi, deneyim ve bilginin, örneğin bilgilendirici konferanslar veya ağlar gibi çoklu iletişim kanallarını kullanarak paylaşılmasına dayanmaktadır (Cox Jr, 2001).

Cox Jr., bir organizasyonun çeşitliliğe sahip bir işyerine dönüşmesinin her aşamasını tanıtan bir model sunmaktadır. Ancak bu modelin bazı kritik özelliklerinden bahsetmek gerekmektedir. İlk olarak, modeli liderlikle başlar, ancak liderlerin farklılık vizyonunu nasıl ikna ettikleri veya edindikleri açık değildir. Daha sonra, bu model, farklılığın her bir boyutu arasındaki farkları yeterince ayırt etmez. Farklı farklılık boyutlarına odaklanmak, farklı farklılık eylemleriyle sonuçlanır. Ayrıca, bu model, liderliğe vurgu yapmasına rağmen, örgütün tüm seviyelerindeki çalışanların katılımının ve taahhüdünün önemini yeterince vurgulamaz. Oysaki, her seviyedeki bireysel çalışanlar kültürel değişim için önemlidir (Lauer, 2010).

Örgütsel dönüşüm teorisi, farklılık ve kapsayıcılığın sadece insan kaynakları yönetimi veya liderlik düzeyinde değil, aynı zamanda tüm örgüt kültürü, süreçleri ve politikaları düzeyinde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Schein 2010). Örgütsel değişimin sadece belirli bir lider veya lider grubu tarafından değil, tüm örgütün katılımı ve taahhüdü ile gerçekleştirilmesi gerektiği düşüncesi bu teorinin temelinde yer almaktadır.

Ayrıca örgütsel eylem, bireylerin sabitlikten çok hareket halinde bulunduğunu ima eder (Durst, vd., 2022). Bu tanımdan yola çıkarak örgütsel düzeyi, farklılık boyutlarındaki farklılıkları ve bireysel düzeyde tüm çalışanları dikkate alan bir farkındalık modeline ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel dönüşüm teorisi, farklılık ve kapsayıcılığı desteklemek için liderlik, politikalar, süreçler, eğitimler, geri bildirim mekanizmaları ve kültür gibi

çoklu boyutları ele almıştır. Örgütsel dönüşüm sürecinde tüm örgütün katılımı ve taahhüdü önemlidir ve süreç sürekli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir.

3.10. Afganistan'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Farklılık Yönetimi

Farklılık, günümüzün karmaşık ve küresel olarak rekabetçi iş ortamında bir ülke veya kuruluş için sahip olunması gereken önemli bir özelliktir. Ancak, ne kadar iyi yönetildiğine bağlı olarak farklılık iyi bir şey veya olumsuz bir değişken olabilmektedir.

Afganistan'da farklılığı etkin bir şekilde yönetmek için, ülkenin sosyo-politik yapısını etkileyen benzersiz zorlukları ve bağlamsal faktörleri dikkate almak önemlidir (Cramer ve Goodhand, 2002), Afganistan'ın çatışma sonrası dönemde karşılaştığı zorluklar konusunda içgörüler sunarak, devlet inşası ve gücün tekelindeki karmaşıklıklara ışık tutmaktadır. Bu anlayış, ülke içindeki çeşitli toplumsal ve siyasi dinamikleri göz önünde bulunduran kapsayıcı stratejilerin geliştirilmesi için önemlidir.

Afganistan gibi bir ülkede farklılık, farklı güçler tarafından ülkenin siyasi sistemini "bölmek ve fethetmek" için kullanılabilir (Mujtaba, 2013). Bu nedenle, farklılık yönetimi ve dahil etme, bu karmaşık ikilemlerin çözümünü başarıyla kolaylaştırabilmektedir. Ancak, farklılık sadece farklı üyelerin birbirlerinin değerlerini anladığında, birbirlerine saygı duyduğunda ve bir ekip olarak profesyonel bir şekilde çatışmalarının üstesinden geldiğinde yardımcı olabilmektedir. Aksi takdirde, farklılık yanlış yönetildiğinde, bir toplumda ve işyerinde yüksek düzeyde stres, iletişimsizlik ve bilinmeyen korkulara yol açabilmektedir (Mujtaba, 2019).

Afganistan'daki farklı kültürel gruplar ve alt kültürler arasında birçok benzerlik bulunmasına rağmen, yöneticiler ve araştırmacılar farklılığı ve bunun başkalarıyla ilişkilerini nasıl etkilediğini yeniden değerlendirmeye teşvik etmiştir (Mujtaba, 2013). Siyasi ve ideolojik farklılık, güvensizlik, şiddet ve etik olmayan davranışların bir karışımı, Afganistan gibi bir ülkede kolayca yozlaşmış bir iş kültürüne yol açabilmektedir (Goodhand, 2002). Bu nedenle, Afganistan ve diğer birkaç ülke, iş yapmak için en yozlaşmış ülkeler olarak kabul edildikleri için Uluslararası Şeffaflık Örgütü tarafından genellikle en alt sıralarda yer almaktadır.

Afganistan'da çoğu küçük ve orta ölçekli işletme, "tercih edilen bir işveren" olmayı hedeflemediği sürece farklılık yönetimini uygulamamaktadır. Farklılık yönetimi, işgücü rekabeti, iç iş ihtiyaçları ve rekabet gibi dış faktörlerden etkilenmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticileri, işgücüne bağlı oldukları için farklılık yönetimini uygulamaya başlamalıdır (Mujtaba, 2019).

Büyük kuruluşlarda yaygın olan KOBİ'lerin karşı karşıya olduğu birçok zorluk bulunmaktadır. Örneğin, eşit istihdam olanakları sağlamak ve ayrımcılık karşıtı politikaları uygulamak yasal bir zorunluluktur (Rahman, 2019).

Farklılık yönetimi ve işyeri ayrımcılığına karşı koruma konuları, işyerindeki kişisel farklılıklara, iletişime ve motivasyona karşı hoşgörüsüzlüğü körüklemeye devam etmektedir. İnsan Kaynakları yöneticileri, işyerindeki değişiklikleri yansıtmak için organizasyon kültürünün geçişini kolaylaştırabilmektedir. İşyeri farklılığını teşvik eden kuruluşların, bu tür planlar yapmayanlara karşı rekabet avantajına sahip olacağı tahmin edilmektedir (Mujtaba, 2019).

Ayrıca, Windapo ve diğerlerinin (2020) araştırması, KOBİ'ler arasındaki çeşitliliği tanımanın ve ele almanın önemini vurgulamaktadır. Bu çalışma, KOBİ'lerin genellikle benzer hedeflere sahip olduğu ve aynı büyüklükte zorluklarla karşılaştığı yanlış bir varsayıma dayandığını belirtmektedir. Bu durum, Afganistan'daki bireysel KOBİ'lerin benzersiz özelliklerini ve gereksinimlerini hesaba katan özelleştirilmiş farklılık yönetimi yaklaşımlarına olan ihtiyacı vurgulamaktadır.

Ayrıca, Nori'nin (2020) Afganistan'daki sınır ötesi su yönetimi üzerine çalışması, su kaynaklarına dayalı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler için önemli olan bölgesel işbirliği ile ilgili zorlukları ve fırsatları aydınlatmaktadır. Bu tür yönetimin KOBİ'ler üzerindeki etkilerini anlamak, çeşitli çevresel ve düzenleyici faktörleri dikkate alan sürdürülebilir yönetim stratejileri geliştirmek açısından önemlidir.

Sonuç olarak, bu referanslardan elde edilen içgörülerin kullanılması, Afganistan'daki KOBİ'lerde farklılık yönetimine dair kapsamlı bir anlayış sağlayabilir ve ülkenin karmaşık sosyo-ekonomik yapısı içinde kapsayıcılığı, sürdürülebilirliği ve özelleştirilmiş yönetim uygulamalarını teşvik etmek için değerli stratejiler sunabilmektedir

3.11. Afganistan ve Kùltürü

"Afgan" terimi, Afganistan'da doğmuş veya Afgan soyundan gelen ve ülkenin anayasasında tanımlandığı üzere resmi vatandaşı olan her bireyi temsil etmektedir (Mujtaba, 2019).

Afganistan, zengin ve çeşitli kültürel mirasıyla tanınan bir ülkedir. Bu miras, farklı dil, din ve etnik grupların bir arada varlığını sürdürmesinden kaynaklanmaktadır (Alptekin, N., 2020).

Afganistan, farklı geçmişlere sahip insanların yaşadığı bir ülkedir ve bazı etnik gruplar arasında Puştunlar, bulunmaktadır. Puştunlar ve Tacikler, Afganların en büyük gruplarını oluşturur (Mujtaba, 2013).

Afganistan'da 20'den fazla farklı dil konuşulmaktadır ve bunların başında Afganların en az %60'ının konuştuğu Farsça ve en az %38'inin düzenli olarak konuştuğu Peştuca yer almaktadır (Mujtaba, 2013).

Afganistan'da konuşulan diller arasında başlıcaları Peştuca, Dari (Farsça), Özbekçe, Türkmençe ve Beluçça'dır. Bu diller, farklı bölgelerde ve etnik gruplar arasında kullanılmaktadır. Örneğin, Peştuca genellikle güneydeki Peştunların konuştuğu bir dildir, Dari ise ülke genelinde yaygın olarak kullanılan bir dildir (Alptekin, N., 2020).

Bununla birlikte, hemen hemen tüm Afganlar ya Farsça ya da Peştuca konuşmaktadır.

Tarihsel olarak, Afganistan'da yaklaşık 2,5 milyon Kuchi (göçebe) bulunmaktadır ve mevsim değıştikçe ülkenin farklı bölgelerine yüzlerce kilometre seyahat etmektedirler (Mujtaba, 2019). Göçebeler, bilgiyi bir yerden bir yere getirme ve aktarma konusunda önemli bir role sahiptir; ancak, modern teknolojinin ortaya çıkmasıyla birlikte, bilgi aktarma rolleri azalmıştır (Mujtaba, 2013).

Afganistan'da nüfusun yaklaşık %99'u tarafından uygulanan İslam baskın dindir ve diğer %1'lik azınlık dinler arasında Hindular, Hristiyanlar, Yahudiler ve Budistler bulunmaktadır (Mujtaba, 2013).

Afganistan'da Peştunlar, Tacikler, Özbekler, Türkmenler, Beluçlar ve diğer etnik gruplar bulunmaktadır. Her bir grup, kendine özgü kültürel mirasa sahiptir ve bu miraslar, ülkenin genel kültürel zenginliğini oluşturmaktadır. Etnik gruplar arası etkileşim, sanat, müzik, giyim ve yemek kültürü gibi alanlarda görölmektedir (Çakır, H., 2023).

Kültürel boyutlar açısından, Afganistan'ın genel kültürü bireysellik konusunda düşük, güç mesafesi konusunda yüksek, erkeklik konusunda yüksek, belirsizlikten kaçınma konusunda yüksek ve kısa vadeli yönelim konusunda düşük olma eğilimindedir (Mujtaba, 2007).

Afganlar genellikle grup odaklıdır ve liderler, toplumdaki statü ve unvanlarını önemserler (Mujtaba, 2013). Afganistan, erkek egemen bir toplumdur ve erkeklerin aile geçimini sağlamak için iddialı olmaları beklenmektedir (Mujtaba, 2013). Afganların çoğu, belirsizlikten kaçınma eğilimindedir, ancak küresel girişimciliğin artmasıyla ve hesaplanmış risklerin daha sık alınmasıyla bu özellik değişebilmektedir. Afganlar, inançları, değerleri, onurları, aile ilişkileri ve sadakatleri konusunda uzun vadeli düşünme eğilimindedirler (Cavico ve Mujtaba, 2011).

Afganistan, etnik kökenlere rağmen, kolektif bir kültüre sahiptir ve farklı etnik gruplardan insanları grup düşüncesine şartlandırma eğilimindedir (Mujtaba, 2013). Farklılık bilinci, etnik olarak farklı olan Afganların kültürel farklılıklar bağlamında uyumlu bir şekilde çalışmalarına ve böylece sinerjik sonuçlar elde etmelerine yardımcı olabilmektedir (Mujtaba, 2019). Ancak, farklılık bilincinin eksikliği ve farklılığa saygı eksikliği, olumsuz sinerjiye yol açabilmektedir (Mujtaba, 2019). Farklılık bilincinin eksikliği ve çeşitliliğe saygı eksikliği olumsuz sinerjiye yol açabilirken, farklılık yönetimi becerilerine sahip heterojen ekiplerin, karmaşık işlerde ve kararlarda daha üretken olma eğiliminde olduğu görülmüştür (Mujtaba, 2007).

Afganistan'da çeşitlilik nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların çoğu, genellikle yanlış bilgi ve kalıp yargılardan kaynaklanmaktadır (Mujtaba, 2019). Örneğin, Dari dili konuşanlar Afganistan'daki Peştuca konuşanlar hakkında yanlış bilgiye sahip olabilir ve bunun tersi de zamanla bu düşünceler diğer gruplar hakkında ön yargılara ve klişelere dönüşebilmektedir. Afganistan'da iyi yönetilmeyen farklılık, farklı görüşlere sahip insan grupları arasında yanlış iletişim, zorbalık, çatışma ve güvensizliğe yol açabilmektedir (Mujtaba, 2013).

3.12. Farklılık Yönetimini Uygulama Nedenleri

Küreselleşme gibi mevcut bir güç, pazarlar ve ülkeler arasındaki engelleri kaldırarak serbest ürün ve hizmetlerin, fikirlerin ve becerilerin serbest dolaşımına yol açmıştır

(D. Anderson & Ackermann Anderson, 2002). Birçok kuruluş, yeni pazar kurallarının baskısını ve yeni rakiplerin varlığını hissetmiştir (Aretz & Hansen, 2002).

Piyasalar arasında neredeyse hiçbir engel bulunmadığından, kuruluşlar yeni tüketici türleri, zevkler ve farklı insan kaynakları ile çalışmak zorundadır (Cox & Blake, 1991).

Farklılığın önemi, şirketlerin hem sektörlerinde hem de pazarlarında hazırlıklı olmamalarından kaynaklanmaktadır. Cox, "İş dünyasının küreselleşmesi, farklılık yetkinliğini birçok kuruluş için hayati hale getiren bir trend" olarak tanımlamıştır (Köllen, 2019).

Farklılığın önemini kabul etmenin bir diğer önemli nedeni de artan göçtür (Sepehri & Wagner, 2002). Gelişmiş ülkelerin ekonomik koşulları zamanla değişmekte ve bunun sonucunda iş gücü piyasalarındaki talepler de farklılaşmaktadır. Özellikle doğum oranlarının düşmesi, yaşlı nüfusun artması gibi faktörler, emek piyasasında bir dengesizliğe neden olmaktadır. Böyle durumlarda ülkeler, emek gücü ihtiyacını karşılamak için göçmen işçi ithal etmeye başlamaktadır (Noon & Ogbonna (2020). Bu durum, ekonomik büyüme ve istihdam açısından önemli bir role sahip olmakla birlikte, aynı zamanda göçmen işçilerin sosyal, kültürel ve siyasi entegrasyonu gibi zorlukları da beraberinde getirebilmektedir (Vedder, 2009). Dünyanın gelişmekte olan bölgelerinde görebildiğimiz bir diğer karşıt tablo ise bu bölgelerin yüksek doğum oranları, artan genç sayısı ve geçmiş yıllara göre daha iyi tıbbi koşullara sahip olmasıdır (Beechler & Woodward, 2009). Bu eğilim, iş bulmak için göç etmeye başlayan çok büyük bir genç iş arayan grubunu şekillendirmektedir (Aretz, 2006). Bu nedenle, dünyanın gelişmiş ve gelişmekte olan bölgelerindeki bu iki eğilimi özetleyecek olursak, yeni eğilimi elde edeceğiz: Dünyanın gelişmiş kısmından çekim ve gelişmekte olan ülkelere gelen baskı. Bu, işgücünün tüm dünyada giderek daha çeşitli hale gelmesinin nedenidir (Ashikali & Groeneveld, 2015).

Sağlık hizmetlerindeki yeni gelişmeler, aktif kalan yaşlıların sayısını artırdı ve bu da çalışanların yaşının artmasına neden oldu. Bu eğilim, çalışma ortamının farklı yaştaki işçilere nasıl uyarlandığını ve kıdemli profilleri de içerecek şekilde kaç sürecin değiştirildiğini açıklamaktadır (Won vd., 2020).

Son yıllarda bazı erkek meslekleri kadınlar tarafından da icra edilmeye başlandığından, kadınların rolü önemli ölçüde artmıştır. Bu süreç, organizasyonlar

içindeki kural ve süreçlerin değiştirilmesiyle sonuçlanmaktadır (Reinberg & Hummel, 2003).

Her geçen gün artan rekabet nedeniyle şirketler, ucuz işgücü maliyetlerini keşfetmek, gerekli hammaddeleri elde etmek ve işgücündeki çeşitliliği artırmak ve bilgi birikiminden yararlanmak için maliyetlerini düşürmeye ve üretimlerini üçüncü dünya ülkelerine taşımaya çalışmaktadır (Porcena vd., 2020).

Şirketlerin küresel ölçekte rekabet etme çabalarıyla birlikte, işgücü de daha mobil hale gelmiştir. Ancak bu durum, farklı çalışma koşulları, maaşlar, sosyal haklar ve terfi beklentileri nedeniyle hem yerel hem de yabancı çalışanlar arasında çatışmalara, hayal kırıklıklarına ve iş motivasyonunun azalmasına neden olmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için şirketler, kültürlerarası uyumu teşvik etmek, çalışanlar arasında açık iletişim ve iş birliği sağlamak ve işe alım ve terfi süreçlerinde adil olmak gibi politikalar uygulamalıdır (Krell, 2008).

Kale farklılığı ve politik farklılık, farklılıkların artmasının diğer nedenleri olabilmektedir. Bu nedenle, son zamanlarda işgücü daha çeşitli olmuştur (Kalev vd., 2006).

Avrupa genelinde sadece on iki ülkeyi ele aldığımızda, işyerinde çeşitliliğin önemi konusunda bir farkındalık yaratılmıştır. 5500'den fazla şirket ve kamu kurumu, 15 milyondan fazla kişiyi istihdam ederek, farklılığı bir avantaj olarak görmektedir. Bu kuruluşlar, farklılık stratejilerini benimseyerek ve uygulayarak, işyerinde tüm çalışanlar için eşit fırsatlar sunmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşımın birçok faydası vardır ve işyerinde herkesin fikirleri, becerileri ve perspektifleri birleştirilerek daha verimli ve yenilikçi bir çalışma ortamı yaratılabilmektedir (Lauer, 2010).

Farklılığa yatırım yapan firmalar gelecekte ekonomik faydalar yaratmak isterler. Bu tür ekonomik faydalar üç grupta sınıflandırılır: uzun vadeli değer faktörleri, kısa ve orta vadeli fırsatlardır (Galarraga, 2014).

Orta vadeli fırsatlar, yatırım getirisi faydaları olarak da bilinir. Uzun vadeli değer faktörleri, şirketlerin rekabet gücünü ve ana paydaşlar ve müşteriler nezdinde benzersiz itibarını gösteren ve garanti eden maddi ve maddi olmayan varlıklara atıfta bulunmuştur (Köllen, 2019).

3.13. Organizasyon Performansını Etkileyen Faktörler

Farklılık sadece ahlaki veya sosyal bir konu değildir; organizasyonun performansını ve sonuçlarını doğrudan etkiler. Farklılığı kullanmak isteyen herhangi bir şirket için, farklılığı yönetmenin, insanların farklılıklarını tanımak ve bu farklılıkları değerli görmek anlamına geldiği konusunda net olmalıdır (Durst, vd., 2022).

Örneğin, Knippenberg'e (2004) göre, insanlar çalışma grubu farklılığını görevleri için değerli olarak kabul ettiklerinde, onların farklılıklarına ve farklı üyeliklerine daha fazla olumlu tepki veriyorlar. Özellikle, bireyler görev için çeşitliliğin değerine inandıklarında olumlu yaklaşım sergiliyorlar. Çeşitlilikte gruplar kimlikle pozitif ilişkideyse farklılıklara saygı duyuyorlar ancak gruplar kimlikle negatif ilişkideyse benzerliğin daha faydalı olduğuna inanıyorlardır (Schein, 2010).

Lount ve Phillips (2007), tarafından önerilen duygusal farklılık modeli şunu söyler: farklılığın değerine güçlü bir şekilde inanan bireyler, farklı diğerleriyle etkileşimi tahmin ederken olumsuz duygusal tepkiler hissetmeyi beklemezler. Ayrıca, daha olumlu farklılık inancına sahip bireyler, farklı çalışma ortamlarında sıklıkla meydana gelen olumsuz etki ve anlaşmazlıklara uyum sağlamaya daha istekli olurlar. Aynı zamanda, farklı gruplarda çalışırken, bireyin deneyimine bağlı olarak farklılık inançları değişebilmektedir. Özellikle farklı gruplarda geçmişteki olumlu iş birliği, bireylerin daha az olumsuz duygusal tepkilere yol açacak olumlu farklılık inançları geliştirmesine olanak sağlayabilmektedir (Lount and Phillips, 2007).

Lount and Phillips'in deneysel çalışmasından elde edilen bir başka ilginç sonuç da şudur: grup üyeleri, sosyal olarak farklı olan bireylerden bilgi ve görüş farklılıkları beklemektedir. Bu tür grup üyeleri, sosyal olarak benzer olanlardan ziyade sosyal olarak farklı bireylerden benzersiz bakış açıları düşünmeye daha yatkın görünmektedir (Lount and Phillips, 2007).

Grup üyelerinin bir görevin nasıl gerçekleştirileceği konusunda farklı görüşleri olduğunda, farklı gruplar, farklılıkları olmayanlardan (homojen gruplar) daha iyi performans gösterebilir. Farklı gruplardan bireylerin, benzersiz bakış açılarını dikkate almaları ve anlaşma ve anlaşmazlık takımııldızını anlamak için daha fazla görevle meşgul olmaları daha olasıdır (Lauer, 2010).

Farklılığın örgütsel davranış üzerindeki etkisi güçlü ve karmaşıktır. Farklılığın örgüt üzerindeki etkisini belirlemek için örgüt kültürünü incelemek önemlidir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını, paylaşılan değerlerini ve geçmişlerini içerir. Bireyler ortak bir sosyo kültürel mirası paylaşırlar. Bu miras kültür, ırk, cinsiyet, yaş ve engellilik gibi faktörleri içerir. Azınlık gruplarını sıklıkla temsil eden bireyler, önyargı, ayrımcılık ve kalıp yargılardan mustarıptır (Cox Jr, 2001).

3.14. Farklılığın Organizasyon Üzerindeki Etkileri

Milliken ve Martins'e göre, farklılığın organizasyon üzerindeki dört tür etkisi vardır.

1. Duyuşsal;
2. Bilişsel;
3. Semgesel;
4. İletişimsel.

Duygusal etkiler, memnuniyet, özdeşleşme ve katılım, ayrımcılık ve sosyal entegrasyon algısı, rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilgilidir (Milliken & Martins, 1996). Farklı bir organizasyonda tüm çalışanlar, olumsuz duygular taşıyabilecek farklı cinsiyet veya etnik kökene sahip insanlarla çalışmaktadır. Bu etki “hemofili” olgusuyla açıklanabilmektedir. İnsanların kendilerine benzer hissettikleri ve onlarla arkadaş olma ve ilişki kurma olasılıklarının daha yüksek olduğu kişilere ilgi duymaları ve kendilerini rahat hissetmeleri anlamına gelmektedir. Böyle bir sosyal fenomen, heterojen gruplarda sosyal entegrasyon ve özdeşleşme sürecini homojen gruplara göre daha zor hale getirir. Bununla birlikte, heterojen grup üyeleri arasındaki bu tür rahatsızlıklar zamanla azalma eğilimindedir. Milliken ve Martins, heterojen çalışanlar arasında daha etkili bir iş birliğinin sağlanmasının, tüm grup süreçlerinin yansıtma ve tartışma konusu haline getirilmesiyle mümkün olduğunu savunmaktadır (Won vd., 2020).

İkinci tür, grup üyelerinin tüm bilgileri bir araya getirme, işleme ve ardından ortak sonuçlara varma yeteneği olarak da açıklanabilen bilişsel etkilerdir. Bu tür farklılık etkisi, heterojen gruplarda iyi çalışır, çünkü bu grupların bilişsel farklılığı, yaratıcılığa yol açabilecek birçok farklı olasılığı içermektedir. Bu nedenle, heterojen gruplar,

organizasyon bağlamının daha gerçekçi bir resmini oluşturabilirlerdir (Phillips, K.W. ve Loyd, D.L. 2006).

Üçüncü grup farklılık etkileri, sembolik etkileri içerir. Heterojen personel genellikle organizasyon içindeki azınlık grupları için bir sembolü temsil eder ve azınlık grubunun üyelerini herkes için eşit fırsatlar olduğuna ikna etmektedir. Dolayısıyla örgütlerin meşruiyeti artacaktır (Milliken & Martins, 1996). Ayrıca, bu tür heterojenlik, dış grupları ve müşterileri bu tür organizasyonlardan ürün ve hizmet satın alma konusunda da etkileyebilmektir (Phillips, K.W. ve Loyd, D.L. 2006). İletişim etkileri, Milliken ve Martin tarafından tanımlanan farklılık etkilerinin son değil fakat en az olmayan kategorisini temsil eder. Heterojen grup içindeki iletişim doğası, homojen grupta olduğundan daha az sıklıkta ve daha resmi olma eğilimindedir. Ancak diğer yandan, grubun dışından insanlarla iletişim daha sık olabilir ve grubun kararlarını uygulamak için temel oluşturmaya yardımcı olabilmektedir (Milliken & Martins, 1996).

Daha önce de belirtildiği gibi, farklı işgücüne sahip bir kuruluş, farklı pazar yerlerini anlayabilir ve daha iyi hizmet verebilmektedir. Bu nedenle, farklı işgücünü işe almak her zaman zordur, ancak daha büyük zorluk bu tür işgücünü elde tutmaktır. Benim düşünceme göre, farklı işgücünün başarılı bir şekilde yaratılması, geliştirilmesi ve elde tutulmasının anahtarı, işgücünün çalışanların şirketlerine bağlı hissetme şeklini bulma yeteneğidir.

Şirket yöneticilerinin ve çalışanlarının kültürel farklılığı ve bunun faydalarını ve dezavantajlarını ne ölçüde kabul ettikleri, bir organizasyonun kültürel farklılığı yönetme stratejisini belirlemektedir

Adler (1997), kültürel çeşitliliği yönetmek için üç strateji/yaklaşım önermiştir:

- **Kültürel farklılıkları göz ardı etmek**
- **Kültürel farklılıkları en aza indirmek**
- **Kültürel farklılıkları yönetmek**

İlk strateji açısından (kültürel farklılıkları göz ardı etmek) bu tür kuruluşların yöneticileri, kültürel farklılıkları algılamakta zorlanır ve çoğu zaman bu farklılıkları göz ardı ederler. İşletmelerini yönetirken, kendi yol ve stratejilerine odaklanırlar ve başka bir bakış açısına ya da kültürel perspektife yer vermezler. Bu nedenle,

işyerlerindeki kültürel farklılık konusunda kayıtsız kalırlar ve bu konunun organizasyon üzerindeki potansiyel etkisini göz ardı etmektedirler.

İkinci stratejide yöneticiler, farklılığı yalnızca bir sorun kaynağı olarak kabul ederler. Bu tür organizasyonların yöneticileri, organize etmek ve yönetmek için “bizim yolumuzun en iyi yol” olduğuna inanırlar. Bu tür bir stratejide yöneticiler, sadece farklılığı azaltarak farklılıkların sorunlarını azaltmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla farklılıktan ne tür avantajlar elde edebileceklerini düşünmezler. Bu tür organizasyonlar ya kültürel olarak homojen çalışanları işe almaya ya da tüm çalışanları baskın kültürün davranış kalıplarına göre sosyalleştirmeye çalışmaktadırlar.

Son stratejide yöneticiler, avantajları ve dezavantajları ile kültürel farklılıkların etkisini tanıyan kuruluşları göstermektedir. Bu tür organizasyonların yöneticileri “bizim yolumuz ve onların davranış ve yönetim biçimleri farklıdır, ancak hiçbirinden üstün değildir”. Bu nedenle, bizim yolumuzun ve onların yolunun yeni yaratıcı kombinasyonu, yönetmek ve organize etmek için en iyi yaklaşım olabilmektedir. Yöneticiler, farklılığın potansiyel avantajlarını göz ardı etmezler; dahası, potansiyel dezavantajlarını en aza indirmeye çalışmaktadırlar (Won vd., 2020).

3.15. Farklılık Yönetiminin Avantajları

Farklılığı yönetmek rekabet avantajı yaratabilmektedir (Durst, vd., 2022). Bu farklılığın potansiyel faydaları arasında daha iyi karar verme, daha yüksek yaratıcılık ve yenilikçilik, yabancı ve yerli etnik azınlık topluluklarına pazarlamada daha fazla başarı ve ekonomik fırsatların daha iyi dağıtılması yer almaktadır (Cox, 1991; Cox ve Blake, 1991).

Bir araştırmaya göre (Watson, vd., 1993), homojen gruplara göre kültürel olarak farklı gruplar hem etkileşim sürecinde hem de iş performansında daha etkilidir; bu faydalar, farklı bir grup bir süre birlikte olduktan sonra ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, Kanada Konferans Kurulu (The Conference Board of Canada) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Kanada’daki Petro Canada, Warner Lambert, Bank of Montreal ve Movement des Caisses Desjardins gibi bir dizi büyük şirketler, farklılıkta rekabet avantajını kabul etmiştir (Durst vd., 2022).

Araştırmalar, daha fazla farklılığın daha yüksek memnuniyetsizlik ve ciro yaratabileceğini göstermektedir (Köllen, 2019). Bununla birlikte, oluşumlardaki

farklılığı korumak, yaratıcılık için ve işgücündeki demografik değişiklikler ve fırsat eşitliği, istihdam eşitliği/olumlu eylem ve insan hakları mevzuatı açısından temsili ve güce erişimi geliştirmek için önemli olabilmektedir (Durst, vd., 2022).

Farklı işgücüne sahip kuruluşlar, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabildikleri için üstün hizmetler sağlayabilmektedir (Wentling, Palma-Rivas, 2000). Kadınları, azınlıkları, engellileri vb. işe almak, kuruluşların bu niş pazarlardan (Mueller, 1998) ve çeşitlendirilmiş pazar bölümlerinden (Fleury, 1999) yararlanmalarına yardımcı olacaktır. Toplumun tüm kesimlerinin bir bütün olarak toplumun gelişmesinde ve refahında payı olduğundan, çeşitli bir işgücünün yaratılması ve yönetilmesi sosyal ve ahlaki bir zorunluluk olarak görülmelidir (Mueller, vd., 1998).

Ekonomiler imalattan hizmet ekonomilerine geçerken, farklılık konuları önem kazanacaktır çünkü hizmet ekonomisinde insanlar arasındaki etkin etkileşimler ve iletişim iş başarısı için esastır (Wentling, Palma-Rivas, 2000). Küreselleşme arttıkça, farklılık örgütlerin uluslararası arenaya girmesine yardımcı olacaktır (Cascio, 1998).

farklılık; yaratıcılığı ve yeniliği artırma (Adler, 1997; Jackson vd., 1992) ve rekabet, (1992; Jackson ve diğerleri, 1992; Jackson ve diğerleri.) hızlı yanıt ve uyum sağlamayı (Adler 1997; Jackson ve diğerleri, 1992) mümkün kılmaktadır.

3.16. Farklılık Yönetiminin Dezavantajları

İşyerindeki farklılık, işverenlerin ve yöneticilerin farklılığı anlama, saygı gösterme ve çalışanlar arasında olumlu işyeri ilişkileri kurma konusunda daha fazla çaba göstermeleri gerektiğini göstermektedir (Köllen, 2019). Örneğin, işverenler, farklı kültürlerden gelen çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve buna göre iş yerlerini düzenlemek için politikalar oluşturabilmektedir. Bu politikalar, farklılıklara saygı gösterme, ayrımcılığı önleme ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için uygun kaynakları sağlama konusunda net olmalıdır. Bununla birlikte, işverenlerin, farklı kültürlerden gelen çalışanları işe alırken daha dikkatli olmaları gerekebilmektedir (Ashikali & Groeneveld, 2015). Bu, iş yerindeki kültürel farklılıkları anlama ve bu farklılıklara uyum sağlama becerilerine sahip olan kişileri seçerek yapılabilmektedir. Ayrıca, işverenler, farklılık konusunda eğitim vererek, işyerindeki tüm çalışanların kültürler arasında saygı ve anlayışın önemini anlamalarını sağlayabilmektedir (Won vd., 2020). Sonuç olarak, işyerindeki farklılık avantajlarına ek olarak, bazı

dezavantajları da vardır. Ancak işverenler, farklılığı anlama ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratma konusunda çaba göstererek bu dezavantajları minimize edebilmektedir.

Eğitim, farklılığı teşvik etmek için gerekli bir araçtır ve bu nedenle kurumlarda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Vinkenburg vd., 2021). Bu eğitimler, tüm personel seviyelerine verilerek, çalışanların başkalarının kişiliklerini, fikirlerini veya düşüncelerini nasıl kabul edeceklerini öğrenmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, çatışmalarla ve önyargılarla profesyonel ve medeni bir şekilde nasıl başa çıkılacağına dair becerileri de geliştirmektedir. Ancak, bu eğitimlerin maliyetleri, organizasyonlar için bir dezavantaj olabilir ve bu nedenle yöneticiler, bütçe planlaması yaparken bu maliyetleri göz önünde bulundurmalıdır (Won vd., 2020).

İşyerinde farklılığın değer bir dezavantajı ise, çatışmaların artmasıdır (Vinkenburg vd., 2021). Çatışmalar, iki veya daha fazla kişi veya grup belirli bir durum üzerinde aynı fikirde olmadığında ortaya çıkmaktadır. Farklılık ile ilgili olarak, çatışmalar büyük ölçüde cehaletten kaynaklanmaktadır. Önyargı duyguları veya aşağılayıcı yorumlar kabul eksikliğine neden olur. “Bu, etnosantrizm, klişeleştirme ve kültür çatışmaları gibi olumsuz dinamikler üretebilir” (White, 1999).

En yaygın çatışma, kişinin kendini üstün hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Yönetim bu tür çatışmaları görmezden gelirse, şirketin performansı zarar görebilmektedir (White, 1999). Çatışmalar yönetilebilir ve kontrol edilebilirse yaratıcılık ve performans artırılabilir. İşverenler önce bir çözüm veya buluş yaratarak kabul görmek için daha çok çalışacaklardır. Bu, yöneticilerin rakip hedefleri uzlaştırdığı, temsili bir şekilde terfi ettiği, azınlık grubu üyesinin arkasında durduğu ve kaynaklar bol olduğunda ve kültürel farklılıklar düşük veya iyi anlaşıldığında hareket ettiği durumlarda olabilmektedir (White, 1999). Çatışmalar, insan nerede olursa olsun her zaman ortaya çıkar, ancak kuruluşun yararına uygun şekilde yönetilmelidir.

Organizasyondaki farklılığın, işletmenin farklı müşteri ve iş ortaklarıyla daha iyi iletişim kurmasına ve onların ihtiyaçlarını daha iyi anlamasına yardımcı olabileceği de söylenebilmektedir (Mannix, vd., 2005). Bu da işletmenin ürün ve hizmetlerinin daha iyi bir şekilde sunulmasına ve müşteri memnuniyetinin artırılmasına yol açabilmektedir. Ayrıca, farklı beceri ve yeteneklere sahip insanların bir arada çalışması, işletmenin daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmesine de yardımcı

olmaktadır. Böylece, işletme, rakiplerinden farklılaşarak piyasada daha rekabetçi bir konuma sahip olabilmektedir (Dick, 2003).

Sonuç olarak, farklılık, işletmenin sadece kârlılığına değil, aynı zamanda uzun vadede başarısına da olumlu katkılar sağlayabilmektedir



4. ARAŞTIRMA SONUCU

4.1. Afganistan'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Farklılık Yönetimi ile İlgili Bir Araştırma

Afganistan, zengin kültürel mirasa sahip olmakla birlikte, uzun yıllardır savaş ve çatışmalarla mücadele eden bir ülkedir. Bu süreçte, Afganistan'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), farklı kültürler, diller, görüşler ve etnik kökenlerden gelen insanlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle, Afganistan'daki KOBİ'ler, farklılıkları yönetme konusunda zorluklarla karşı karşıyadır. Kültürel engeller, dil farklılıkları, cinsiyet eşitsizliği gibi faktörler, farklılık yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmada Afganistan'daki KOBİ'lerde farklılık yönetimi uygulamalarını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Problemi

Wondrak ve Segert (2015) tarafından yapılan araştırmaya göre, farklılık yönetimini destekleyen organizasyon yöneticileri, kuruluşlarının rekabet avantajını artırabildiği görülmektedir. Ayrıca etkili işyeri farklılık yönetimi uygulamalarının, kurumsal performansı önemli bir oranda verimlilik ve iş kalitesi açısından artırabildiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, araştırmalar, şirketlerin çoğunun farklılık yönetimi stratejileri kullanarak rekabetçi iş avantajı elde ettiğini göstermektedir (Sabharwal, 2014; Wondrak & Segert, 2015). Genel problem, yöneticilerin rekabet avantajı ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için sistemli farklılık yönetim uygulamaları gerçekleştirmemeleridir. Spesifik sorun ise, Afganistan'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde yöneticilerinin rekabet avantajı ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için farklılık yönetimi programları uygulamamasıdır.

Ülke içinde, farklılık yönetimi konusunun yeni doğduğu ve bu alanda bir model sağlamak için herhangi bir çalışma yapılmadığı ifade edilmektedir. Bu çalışma, bu alandaki bilginin artırılması ve uygun stratejilerin geliştirilmesi amacıyla yapılan ilk çalışma olacaktır.

Sonuç olarak, Afganistan'daki KOBİ'lerinde farklılık yönetimine yeterince önem verilmemektedir. Ülkedeki etnik, dil ve kültürel farklılıklar, işletmelerin başarısını etkileyebilir ve çeşitli zorluklar yaratabilir. Bu nedenle, işletmelerin bu farklılıkları yönetme ve farklılık konusunda farkındalık yaratma yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Afganistan'daki küçük ve orta ölçekli işletmeler ülke açısından oldukça önemlidir. Afganistan'ın ekonomik ilerlemesi ve büyümesinin en önemli faktörü, KOBİ'lerin ülke nüfusunun büyük bir bölümünü kapsamaları, istihdam etmesi ve nitelikli işgücü yetiştirmesi ve büyük şirketler için uzman işçilerin KOBİ'ler tarafından sağlanmasıdır.

Bu çalışmanın amacı, Afganistan'daki farklılık yönetimi uygulamalarını incelemektir. Diğer bir ifadeyle çalışmada, Afganistan'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde farklılık yönetimi uygulamalarının neler olduğunu ve özellikle farklılık yönetimi bakımından eksik olunan veya yeterince farkında olunmayan uygulamaları belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında Afganistan'daki KOBİ'lerin yönetici ve çalışanlarından farklılık yönetimi uygulamaları hakkında birincil veriler elde edilecektir. Katılımcılar, Afganistan'ın batı bölgesinde resmi bir farklılık yönetimi stratejik eylem planı ve ticari hizmet operasyonları olan KOBİ'lerin yönetici ve çalışanlarından oluşacaktır. Potansiyel sosyal değişim, liderlerin ve yöneticilerin, içme, açıklık ve farklılık gibi bir organizasyon kültürünü geliştirmelerine yardımcı olup işyerindeki etnik azınlıklar için kariyer gelişimi ve istihdam fırsatlarını teşvik edebilir ve böylece yerel toplumların ekonomik ve sosyal büyümesini destekleyecektir.

4.1.3. Araştırmanın Önemi

- **İş Uygulamalarına Katkı**

İşletmelerin liderleri ve yöneticileri, işyeri farklılığı hakkında yeni bilgiler edinerek bu çalışmanın bulgularından faydalanacaktır. İşletme liderlerinin farklı bir işyeri ortamına ulaşmak için farklılık yönetimini nasıl geliştirdiklerinin daha iyi anlaşılması, rekabet avantajını ve sürdürülebilirliği destekleyecektir (Labucay, 2015). Pazardaki demografik değişiklikler ve küreselleşmenin artması göz önüne alındığında, etkin farklılık yönetimi ve geliştirilmesi, organizasyonun uzun vadeli hayatta kalması ve

büyümesi ile ilgilidir (Michielsens, Bingham, & Clarke, 2013). İşletme yöneticiler, bu çalışmadan edindikleri bilgileri işyerinde farklılık yönetimi programlarını destekleyen metotlar geliştirmek veya uygulamak için kullanabilecek ve böylece kurumsal rekabet gücünü artıracaktır. Liderler bu bilgileri, değişen ve farklılıkların yaygın olduğu bir demografik ortamda, farklılık yönetimiyle ilgili kararlarında kullanabilecektir. Ayrıca işyeri çeşitliliği zorluklarının yönetilmesinde, kuruluşların ilgili hedeflerini ve çalışanların gelişimini desteklemede, çalışmada üretilen bulgulardan yararlanılması mümkündür.

• Sosyal Değişime Etkileri

Farklılık yönetimi programlarını anlamak için organizasyon liderleri, sosyal durumlarına veya etnik kökenlerine bakılmaksızın çalışan farklılıklarına ve deneyimlerine saygı duyulan bir işyeri ortamı geliştirmek için pratik beceriler edinebilirler. Örgütsel çeşitliliğin artırılması ekonomik refah ve toplum gelişimine neden olabilir (Mazur, 2017). Nkomo ve Hoobler (2014), baskın olmayan ırkçı grupların işgücüne dahil edilmesi ve dahil edilmesine yönelik iyileştirme stratejilerinin sosyoekonomik verimliliği artırdığını belirtmiştir. Bu nedenle, çalışmanın sosyal sonuçları, çalışanlar, işletmeler ve topluluklar arasındaki sosyal açıklık, karşılıklı saygı ve güven kültürüne olası katkıyı içerecektir. Ayrıca, çalışmadaki bilgiler, işgücü içindeki etnik azınlıklar gibi tarihsel marjinal bireylerin sosyoekonomik büyümeyi destekleme, kariyer ilerlemelerini ve fırsatlarını artırmaları için organizasyon liderlerine yardımcı olacaktır.

4.1.4. Araştırma Yöntemi

Betimsel bir saha araştırmasını kapsayan bu çalışma, nicel bir araştırmadır. Bu doğrultuda, Afganistan'ın Herat ilindeki KOBİ niteliğindeki işletmelerin çalışan ve yöneticileriyle yüz yüze anket gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 200 kişiye anket uygulanarak birincil veriler toplanmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.

4.1.5. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmada, ulaşılabilen ve gönüllü olan işletme çalışan ve yöneticileriyle anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulama sürecinde; katılımcılara sorular okunup cevapları işaretlenmiş veya istemeleri halinde anketi kendilerinin okuyup doldurmaları sağlanmıştır.

Çalışmada Larkey (1996) tarafından geliştirilen ve çok sayıda araştırmada kullanılan işyeri farklılık ölçeğinden çeviri yoluyla yararlanılmıştır. Ölçek, yanıt seçeneklerinin beşli katılma düzeyleri şeklinde olan (1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum) farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin (farklılıklara yönelik tutum ve süreçler, terfi ve kariyer yönetimi, dışlama, bireysel dahil hissetme, kurumsal kapsayıcılık, işe alma ve fırsat eşitliği, paylaşım ve kabul, dışlama) maddelerden oluşmaktadır.

4.1.6. Araştırmanın Kısıtları

Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen birçok araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada belirli kısıtlar vardır. Öncelikle araştırma verilerinin toplandığı bölge (Afganistan’ın Herat ili) dolayısıyla sonuçların genelleştirilememesi kısıt olarak belirtilmelidir. Ayrıca, araştırmada izlenen yöntem dolayısıyla da başlıca kısıtlar ifade edilebilir. Bu bakımdan betimsel anket çalışması niteliğindeki araştırmada neden sonuç ilişkilerinin gösterilememesi, katılımcıların samimi cevaplar verdiğinin varsayılmasından kaynaklı mutlak bilgi üretilmemesi gibi kısıtları vardır. Kısaca araştırmanın öncelikli kısıtı, ulaşılan bulguların Afganistan’ın batı bölgesinde ticari faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerindeki yönetici ve çalışanların bakış açısını yansıtmasıdır. Ancak çalışmanın coğrafi sınırının Afganistan’ın batı bölgesi ile sınırlandırılması, çalışmanın gerçekleştirilebilirliğini sağlamıştır. Neticede genellikle işletme biliminde araştırma yapılmayan belirlenen örnekleme, bölgedeki ticari hayatın önemli bir sorunu olarak farklılık yönetimi hakkındaki algılamaların ortaya konulması mümkün olmuştur.

4.1.7. Varsayımlar

Araştırmada; ölçüm aracının araştırma değişkenlerini doğru olarak ölçmede yeterli olduğu, anket katılımcılarının samimi veya dürüst yanıtlar verdiği, katılımcıların okunan veya söylenen anket maddelerini anlayabilme becerisinin olduğu gibi başlıca varsayımlar vardır.

4.2. Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin işletmelerde gerçekleştirilen anketlerle elde edilen birincil veriler analiz edilmiştir. Veriler, büyüklük, endüstri, konum ve geçmiş deneyim gibi belirli kriterlere dayalı olarak

Afganistan'ın Herat ilinde faaliyet gösteren şirketlerden toplanmış olup, farklılık yönetimi ile ilgili yaklaşımları test eden sonuçlara bu bölümde yer verilmiştir.

4.2.1. Ölçme Araçlarının Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırma kapsamında öncelikle kullanılan ölçeğin normallik ve güvenilirlik analizleri, daha sonra da ölçeklerin geçerlilik analizleri yapılmıştır. Çizelge 4-1'de görüldüğü üzere 34 adetten oluşan ölçeğin standardize edilmiş Cronbach Alfa değeri 0,924 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçeğin güvenilirlik düzeyinin mükemmel olduğu söylenebilmektedir (George ve Mallery, 2016).

Çizelge 4.1. Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	N
,922	,924	34

Likert tipi ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda verilerin normal dağılıma uyup uymadığı belirlenirken genellikle çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2016). Bu kapsamda tanımlayıcı istatistikler Çizelge 4-2'de incelendiğinde ölçekte yer alan bütün ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-1,5) ile (+1,5) arasında olduğu görülmektedir. Buna göre ölçekte yer alan ifadelerin normallik değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu söylenebilir (George ve Mallery, 2016).

Çizelge 4.2. Ölçek İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ort.	S. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
				İst.	Std. Hata	İst.	Std. Hata
Bu firma, fikirlerin, görüşlerin ve inançların özgür ve açık ifadesi için bir ortam sağlar.	199	3,23	1,204	-,234	,172	-,802	,343
Olumsuz sonuçlardan korkmadan karşı görüşü dile getirebilirim.	200	3,42	1,301	-,418	,172	-,937	,342
Farklı geçmişlere sahip çalışanlar, firmamız içinde iyi bir etkileşim içindedir.	200	3,37	1,100	-,444	,172	-,555	,342
Taciz veya ayrımcılıkla ilgili bir endişem olsaydı, bu endişemi nereye ve nasıl bildireceğimi biliyorum.	200	3,27	1,206	-,273	,172	-,866	,342
Firmanın politikaları ve prosedürleri ayrımcılığı caydırmaktadır.	200	3,47	1,151	-,475	,172	-,568	,342
İş yerinde konuştuğumda, fikirlerime değer verilir.	200	3,32	1,340	-,415	,172	-1,074	,342
Şirketim, iş ve özel hayatım arasında denge kurmamı sağlıyor.	200	3,36	1,089	-,319	,172	-,646	,342
Şirketimde terfi kararları adildir.	200	3,19	1,146	-,187	,172	-,920	,342
İş performansım adil bir şekilde değerlendirilir.	200	3,45	1,172	-,320	,172	-1,023	,342

Çizelge 4.2. Ölçek İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri (Devamı)

Bu firmadaki tüm çalışanlar için bir kariyer geliştime yolu vardır.	200	3,31	1,149	-,229	,172	-,844	,342
Şirketimdeki benzer rollere kıyasla maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.	200	3,51	1,156	-,387	,172	-,881	,342
Farklı geçmişlere sahip çalışanların daha yüksek pozisyonlara başvurmaları teşvik edilir.	200	3,37	1,114	-,497	,172	-,577	,342
Şirket içinde dahil edildiğimi ve saygı duyulduğumu hissediyorum.	200	3,73	1,175	-,727	,172	-,481	,342
Meslektaşlarımla geçmişim ve kültürel deneyimlerim hakkında rahatça konuşabilirim.	200	3,84	1,010	-,857	,172	,390	,342
Amirim farklılık konularını uygun şekilde ele alır.	200	3,42	1,081	-,538	,172	-,362	,342
Bu firmada ırksal, etnik ve cinsiyete dayalı şakalara müsamaha gösterilmez.	200	3,33	1,342	-,228	,172	-1,178	,342
Firmanın farklılık ve kapsayıcılık değerlerine yönelik güçlü liderlik desteği görüyorum.	200	3,38	1,282	-,500	,172	-,969	,342
Firmamız farklılık yönetimi ve dahil etme konusunda kararlıdır.	200	3,43	1,141	-,451	,172	-,732	,342
Burada her kültürden ve geçmişten insana saygı duyulur ve değer verilir.	200	3,79	1,207	-,827	,172	-,241	,342
Firma içinde, farklılıklarından bağımsız olarak herkes eşit istihdam fırsatlarına erişebilir.	200	3,44	1,206	-,466	,172	-,772	,342
Yönetim, engelli çalışanların ihtiyaçlarını karşılama taahhüdünü gösterir.	200	3,30	1,173	-,196	,172	-,963	,342
Firma, bilinçsiz önyargının anlaşılmasını ve hafifletilmesini destekleyen eğitim programları sağlayarak iyi bir iş çıkardı.	200	3,20	1,098	-,106	,172	-,795	,342
Bir iş adayı, firmaya ilk ziyaretinde insanlar arasındaki kültürel farklılığı görecektir.	200	3,31	1,102	-,495	,172	-,442	,343
Bu firmadaki çalışanlar cinsiyetlerine bakılmaksızın diğer çalışanlarla bilgi/uzmanlıklarını paylaşırlar.	200	3,30	1,207	-,301	,172	-,883	,342
Meslektaşlarımla gerçekte kim olduğumu anladığımı hissediyorum.	200	3,47	1,022	-,288	,172	-,689	,342
Bu firmada kadınların ve azınlıkların artık terfi alma ve öne geçme olasılıkları daha yüksek.	200	3,03	1,352	-,018	,172	-1,237	,342
Bu firmada, eski ağının bir parçası olmadığınız sürece burada ilerlemeniz zor.	200	3,09	1,331	-,166	,172	-1,215	,342
Bu firmada İnsanlar bazen azınlık veya kadın oldukları için diğer başvuranlardan daha az niteliklere sahip olmalarına rağmen işe alınırlar.	200	3,18	1,313	-,099	,172	-1,091	,342
Bu firmanın ayrımcılık olaylarına yanıt olarak uygun önlemleri alacağına inanıyorum.	200	3,40	1,107	-,417	,172	-,527	,342
Amirim çeşitliliğe bağlılığını ve desteğini gösterir.	200	3,48	1,061	-,445	,172	-,565	,342
Bu firma, çeşitliliği ve katılımı teşvik eden eğitim programları sağlayarak iyi bir iş çıkardı.	200	3,23	1,158	-,214	,172	-1,000	,342
Kurumumda, gerçek benliğim olarak başarılı olabilirim.	200	3,64	1,195	-,613	,172	-,684	,342
Sık sık şirketimde başkalarıyla ortak yönlerim olduğundan endişelenirim.	200	3,07	1,052	-,078	,172	-,388	,342
Bu firmada aynı cinsiyetten ya da ırktan çalışanlar kendi gruplarının dışındakilerden çok birbirleriyle vakit geçirmektedir.	200	3,28	1,084	-,136	,172	-,754	,342

Güvenilirlik ve normal dağılıma uygunluk analizlerinden sonra, bu aşamada yapısal geçerliliği incelemek üzere açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizlerinde, Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Buna göre faktör yükü 0,45 değerinin altında olan ve birden fazla faktörde birbirine yakın faktör ağırlıkları olan (12, 15, 17, 19, 22 ve 31) numaralı maddeler analizden çıkarılmıştır. Çizelge 4-3’de görüleceği üzere ölçeğin Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Uygunluğu test sonucu 0,874, Bartlett değeri anlamlı olarak bulunduğundan, faktör analizi için kullanılan verilerin yeterli sayıda ve faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Çizelge 4.3. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçüsü

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçüsü		,874
	Yaklaşık Ki Kare	2124,467
Bartlett’s Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi (sd)	378
	Anlamlılık Düzeyi (sig.)	,000

Çizelge 4-4 incelendiğinde değişkenlerin 7 faktör altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %29,994’ünü, ikinci faktör toplam varyansın %7,575’ini, üçüncü faktör %5,674’ünü, dördüncü faktör %5,208’ini, beşinci faktör, %4,516’sını, altıncı faktör %4,306’sını ve yedinci faktör ise %3,676’sını açıklamaktadır. Toplam açıklanan varyans %60,948’dir. Açıklanan toplam varyans %50’den büyük olduğu için (Saruhan ve Özdemirci, 2016) faktör analizinin açıklama düzeyinin yeterli olduğu ifade edilebilir.

Çizelge 4.4. Ölçeğin Toplam Açıklanan Varyans Çizelgesi

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
1	8,398	29,994	29,994
2	2,121	7,575	37,568
3	1,589	5,674	43,242
4	1,458	5,208	48,450
5	1,264	4,516	52,966
6	1,206	4,306	57,271
7	1,029	3,676	60,948

Çizelge 4-5’te görülen faktör analiz sonuçlarına göre faktörler; 1-Farklılıklara yönelik tutum ve süreçler; 2- Terfi ve Kariyer Yönetimi; 3- Bireysel Dahil Hissetme; 4- Kurumsal Kapsayıcılık; 5- İşe Alma ve fırsat eşitliği; 6- Paylaşım ve kabul; 7- Dışlama olarak belirlenmiştir. Bu yedi faktör, işyerlerinde veya topluluklarında farklılığı, eşitliği ve katılımı teşvik etmek isteyen kuruluşlar ve bireyler için önemli odak alanlarını temsil etmektedir.

Farklılığa yönelik tutumlar ve süreçler: Bu faktör, bir bireyin veya kuruluşun farklılıkla ilgilenme konusundaki farkındalığını ve istekliliğini ölçer. Farklı kültürlere, ırklara, dinlere, cinsiyetlere ve diğer kimliklere yönelik tutumların yanı sıra çeşitliliği teşvik etmek için yürürlükte olan politika ve uygulamaları da içerir.

Terfi ve kariyer yönetimi: Bu faktör, farklı geçmişlere sahip bireylerin kariyerlerinde ilerlemeleri için var olan fırsatlara ve engelleri kapsar. Bu, mentorluk, liderlik eğitimi, terfiler ve tazminat gibi faktörleri içerir.

Bireysel dahil hissetme: Bu faktör, bireylerin organizasyonları veya toplulukları içinde kendilerini ne ölçüde dahil ve değerli hissettiklerini ölçmektedir. Saygı duyulduğunu hissetmek, aidiyet duygusu sahip olmak, fikir ve düşüncelerini dile getirebilmek gibi durumları içerir.

Kurumsal kapsayıcılık: Bu faktör, kurumsal düzeyde veya topluluk çapında katılımı teşvik eden politikalara ve uygulamalara bakar. Bu, farklılıkları kapsama konusunda liderlik ve kararlılığı içerir.

İşe alma ve fırsat eşitliği: Bu faktör, işe alma ve işe alma sürecinin adillliğini ve kapsayıcılığını ölçer. Çeşitli aday havuzlarına erişim, seçim sürecinde önyargıyı azaltmak ve fırsatlara eşit erişimi sağlamak gibi anlamlarda olan ifadeleri içerir.

Paylaşma ve kabul etme: Bu faktör, bireylerin farklı kültürlere, kimliklere ve düşünce biçimlerine ne ölçüde açık olduklarını ve bunları kabullendiklerini ölçmektedir. Farklılıklara saygı duymak, kültürel alışverişi teşvik etmek ve farklı seslerin duyulması için güvenli bir alan yaratmak gibi unsurları içerir.

Dışlama: Bu faktör, bir kuruluş veya topluluk içindeki dışlayıcı davranış veya uygulamaların varlığını ölçer. Zorbalık, ayrımcılık ve dışlayıcı davranışları ortaya çıkartıklarında ele almama gibi unsurları içerir. Bireyler ve işletmeler, bu yedi faktör bakımından farklılık yönetimi durumlarını ölçerek ve ele alarak daha çeşitli, eşitlikçi ve kapsayıcı ortamlar oluşturmaya çalışabilir.

Çizelge 4.5. Faktör Analizi

	Faktör Yüğü
1-Farklılıklara yönelik tutum ve süreçler	
Bu firma, fikirlerin, görüşlerin ve inançların özgür ve açık ifadesi için bir ortam sağlar.	0,724
Olumsuz sonuçlardan korkmadan karşı görüşü dile getirebilirim.	0,697
Farklı geçmişlere sahip çalışanlar, firmamız içinde iyi bir etkileşim içindedir.	0,614
Taciz veya ayrımcılıkla ilgili bir endişem olsaydı, bu endişemi nereye ve nasıl bildireceğimi biliyorum.	0,602
Firmanın politikaları ve prosedürleri ayrımcılığı caydırmaktadır.	0,569
İş yerinde konuştuğumda, fikirlerime değeri verilir.	0,545
Şirketim, iş ve özel hayatım arasında denge kurmamı sağlıyor.	0,508
2- Terfi ve Kariyer Yönetimi	
Şirketimde terfi kararları adildir.	0,794
İş performansım adil bir şekilde değerlendirilir.	0,626
Bu firmadaki tüm çalışanlar için bir kariyer geliştirme yolu vardır.	0,597
Şirketimdeki benzer rollere kıyasla maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.	0,592
Farklı geçmişlere sahip çalışanların daha yüksek pozisyonlara başvurmaları teşvik edilir.	0,569
3- Bireysel Dahil Hissetme	
Şirket içinde dahil edildiğimi ve saygı duyulduğumu hissediyorum.	0,765
Meslektaşlarımla geçmişim ve kültürel deneyimlerim hakkında rahatça konuşabilirim.	0,654
Amirim farklılık konularını uygun şekilde ele alır.	0,648
Bu firmada ırksal, etnik ve cinsiyete dayalı şakalara müsamaha gösterilmez.	0,453
4- Kurumsal Kapsayıcılık	
Firmanın farklılık ve kapsayıcılık değerlerine yönelik güçlü liderlik desteği görüyorum.	0,826
Firmamız farklılık yönetimi konusunda kararlıdır.	0,748
Burada her kültürden ve geçmişten insana saygı duyulur ve değeri verilir.	0,639
5- İşe Alma ve fırsat eşitliği	
Firma içinde, farklılıklarından bağımsız olarak herkes eşit istihdam fırsatlarına erişebilir.	0,701
Yönetim, engelli çalışanların ihtiyaçlarını karşılama taahhüdünü gösterir.	0,689
Firma, bilinçsiz önyargının anlaşılmasını ve hafifletilmesini destekleyen eğitim programları sağlayarak iyi bir iş çıkardı.	0,524
Bir iş adayının firmaya ilk gelişinde tanışacağı/göreceği kişiler arasında kültürel farklılığı görecektir.	0,480
6- Paylaşım ve kabul	
Bu firmadaki çalışanlar cinsiyetlerine bakılmaksızın diğer çalışanlarla bilgi/uzmanlıklarını paylaşırlar.	0,664
Meslektaşlarımla gerçekte kim olduğumu anladığımı hissediyorum.	0,585
Bu firmada kadınların ve azınlıkların artık terfi alma ve öne geçme olasılıkları daha yüksek.	0,582
7- Dışlama	
Bu firmada, eski sosyal çevrenin bir parçası olmadığınız sürece burada ilerlemeniz zor.	0,811
Bu firmada insanlar bazen azınlık veya kadın oldukları için diğer başvuranlardan daha az niteliklere sahip olmalarına rağmen işe alınırlar.	0,668

Ölçeğin geçerlik analizleri kapsamında açıklayıcı faktör analizinin yapılmasının ardından belirlenen faktör yapısına uygun olarak her bir faktör yapısı için normallik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Faktör analizi sonrasında belirlenen alt faktörlere ilişkin Cronbach's alfa değerlerine ilişkin sonuçlar görülmektedir. Buna göre faktör analizi sonrasında belirlenen alt faktörlerin güvenilirlik düzeylerinin iyi ve kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Çizelge 4.6. Alt Faktörlerin Güvenirlik Düzeyleri

Faktör ismi	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
1-Farklılıklara yönelik tutum ve süreçler	,827	7
2- Terfi ve Kariyer Yönetimi	,806	5
3- Bireysel Dahil Hissetme	,709	4
4- Kurumsal Kapsayıcılık	,794	3
5- İşe Alma ve fırsat eşitliği	,687	4
6- Paylaşım ve kabul	,648	3
7- Dışlama	,611	2

Çizelge 4-7'de faktörlerin tanımlayıcı istatistikleri görülmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde belirlenen faktörlerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Araştırma değişkenlerinin ortalamaları incelendiğinde, farklılık yönetimi boyutlarıyla ilgili algılama ortalamalarının kararsızlık ile katılma düzeyi arasında (en küçük: 3,13, en büyük: 3,58) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.7. Faktörlerin Normal Dağılıma Uygunluğu

	N	Ortalama		S.Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
		İst.	Std. Hata		İst.	Std. Hata	İst.	Std. Hata
F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	200	3,35	0,06	0,84	- 0,35	0,17	- 0,48	0,34
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	200	3,37	0,06	0,86	- 0,10	0,17	- 0,91	0,34
F3_Bireysel Dahil Hissetme	200	3,58	0,06	0,85	- 0,49	0,17	- 0,33	0,34
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	200	3,53	0,07	1,02	- 0,66	0,17	- 0,61	0,34
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	200	3,31	0,06	0,82	- 0,48	0,17	- 0,55	0,34
F6_Paylaşım ve Kabul	200	3,27	0,07	0,92	- 0,14	0,17	- 0,72	0,34
F7_Dışlama	200	3,13	0,08	1,12	- 0,07	0,17	- 0,86	0,34

4.2.2. Araştırma Bulguları

Bu bölümde, alan çalışmasına katılan çalışanların sosyo-demografik bilgileri ve ölçeklerdeki ifadelerle verdikleri cevaplardan oluşan verilerden elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.2.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan kişilerin özelliklerini ortaya koymak amacıyla katılımcılara cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, çalıştığı sektör ve deneyim süresine ilişkin sorular sorulmuştur. Katılımcıların cevaplarına ilişkin frekans ve yüzde oranlarına ilişkin bilgiler çizelge 4-8’de toplu şekilde sunulmuştur.

Çizelge 4.8. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Erkek	161	80,5	80,5
	Kadın	39	19,5	100
Yaş	20- 35 Yaş	132	66,0	66,0
	36- 65 Yaş	68	34,0	100
Eğitim Durumu	Lise	49	24,5	24,5
	Lisans	116	58,0	82,5
	Yüksek Lisans-Doktora	35	17,5	100
Sektör	Üretim & Endüstri	74	37,0	37,0
	Eğitim	18	9,0	46,0
	Lojistik	38	19,0	65,0
	Ekonomi / Sağlık	21	10,5	75,5
	Hizmet / İş /	49	24,5	100
Çalışma Süresi	1-3 Yıl	32	16,0	16,0
	4-7 Yıl	80	40,0	56,0
	8-10 Yıl	53	26,5	82,5
	11 Yıl ve üzeri	35	17,5	100,0

Katılımcıların çoğunluğu erkek ve 20-35 yaş aralığında. Eğitim durumları genellikle lisans mezunu olup, Üretim & Endüstri sektöründe çalışmaktadır. Çalışma süreleri ise genellikle 4-7 yıl arasında. Bu bilgiler, katılımcıların genel profili hakkında önemli ipuçları vermekte ve yapılan çalışmanın demografik yapısını ortaya koymaktadır.

4.2.2.2. Farklılıklara İlişkin Hipotez Testleri

Katılımcıların farklılık yönetimi algısı düzeylerinde cinsiyete göre farklılığın incelenmesinde bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle varyansların eşitlikleri incelenmiştir. Çizelge 4-9’de Levene’s testi istatistiklerinden görüleceği üzere (Sig. > 0,05) cinsiyete göre tüm faktörler eşit varyanslıdır. Ayrıca farklılık yönetiminin hiçbir boyutunun cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamında incelenen “H₁: Cinsiyete göre farklılık yönetimi algısı farklılaşmaktadır” hipotezi desteklenmemektedir.

Çizelge 4.9. Farklılık Yönetimi Algısında Cinsiyete Göre Farklılıklarının Analizi

Bağımsız Örneklem Testi								
	Varyans Eşitliği Levene's Testi			Ortalamaların Eşitliği için t-testi				
		F	Sig.	t	sd	Sig. 2 kuyruk	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı
F1_Farklılık- ra Yönelik Tutum ve Süreçler	Eşit Varyans	0,19	0,66	1,00	198,00	0,32	0,15	0,15
	Varyans Eşit Değil			1,04	61,20	0,30	0,15	0,14
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	Eşit Varyans	0,44	0,51	0,84	198,00	0,40	0,13	0,15
	Varyans Eşit Değil			0,88	60,84	0,38	0,13	0,15
F3_Bireysel Dahil Hissetme	Eşit Varyans	0,01	0,91	- 0,06	198,00	0,95	- 0,01	0,15
	Varyans Eşit Değil			- 0,06	60,10	0,95	- 0,01	0,15
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	Eşit Varyans	0,07	0,80	1,11	198,00	0,27	0,20	0,18
	Varyans Eşit Değil			1,08	56,27	0,28	0,20	0,19
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	Eşit Varyans	0,87	0,35	- 0,90	198,00	0,37	- 0,13	0,15
	Varyans Eşit Değil			- 0,95	62,18	0,35	- 0,13	0,14
F6_Paylaşım ve Kabul	Eşit Varyans	0,45	0,50	- 0,81	198,00	0,42	- 0,13	0,16
	Varyans Eşit Değil			- 0,84	60,39	0,40	- 0,13	0,16
F7_Dışlama	Eşit Varyans	0,26	0,61	0,82	198,00	0,41	0,16	0,20
	Varyans Eşit Değil			0,83	58,31	0,41	0,16	0,20

Çizelge 4-10'de cinsiyete göre farklılık değişkeni boyutlarının ortalama değerleri verilmiştir. Buna göre, farklılık yönetiminin; farklılıklara yönelik tutum ve süreçler, terfi ve kariyer yönetimi, bireysel dahil edilme, kurumsal kapsayıcılık, işe alma ve fırsat eşitliği, paylaşım ve kabul ve dışlama boyutları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Çizelge 4.10. Cinsiyete Göre Farklılık Yönetimi Faktörlerinin Ortalamalarına İlişkin Analizler

	Cinsiyet Grup	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	Erkek	161,00	3,38	0,85	0,07
	Kadın	39,00	3,23	0,79	0,13
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	Erkek	161,00	3,39	0,87	0,07
	Kadın	39,00	3,26	0,82	0,13
F3_Bireysel Dahil Hissetme	Erkek	161,00	3,58	0,86	0,07
	Kadın	39,00	3,59	0,81	0,13
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	Erkek	161,00	3,57	1,01	0,08
	Kadın	39,00	3,37	1,05	0,17
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	Erkek	161,00	3,29	0,84	0,07
	Kadın	39,00	3,42	0,76	0,12
F6_Paylaşım ve Kabul	Erkek	161,00	3,24	0,93	0,07
	Kadın	39,00	3,38	0,88	0,14
F7_Dışlama	Erkek	161,00	3,16	1,12	0,09
	Kadın	39,00	3,00	1,11	0,18

Ayrıca çalışanların yaş gruplarına göre farklılık yönetimi alt faktörlerine ilişkin algılarında farklılığın incelenmesi amacıyla iki grup olması dolayısıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Çizelge 4-11’de Levene’s testi istatistiklerinden görüleceği üzere bireysel dahil hissetme, kurumsal kapsayıcılık ve işe alma ve fırsat eşitliği faktörlerinde yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Diğer faktörlerde yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Çizelge 4.11. Yaş Gruplarına Göre Farklılık Yönetimi Algısındaki Farklılıkların Analizi

Bağımsız Örneklem Testi								
	Varyans Eşitliği Levene's Testi	Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
		F	Sig.	t	sd	Sig. 2 kuyruk	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı
F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	Eşit Varyans	,114	,736	1,009	198	,314	,13	,13
	Varyans Eşit Değil			1,019	139,210	,310	,13	,12
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	Eşit Varyans	2,092	,150	1,371	198	,172	,18	,13
	Varyans Eşit Değil			1,325	123,534	,188	,18	,13
F3_Bireysel Dahil Hissetme*	Eşit Varyans	6,155	,014	2,939	198	,004	,36	,12
	Varyans Eşit Değil			2,749	113,334	,007	,36	,13
F4_Kurumsal Kapsayıcılık*	Eşit Varyans	,991	,321	2,275	198	,024	,34	,15
	Varyans Eşit Değil			2,213	125,593	,029	,34	,15
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği*	Eşit Varyans	3,345	,069	2,178	198	,031	,26	,12
	Varyans Eşit Değil			2,081	119,758	,040	,26	,12
F6_Paylaşım ve Kabul	Eşit Varyans	2,274	,133	-,662	198	,509	-,09	,14
	Varyans Eşit Değil			-,637	122,275	,525	-,09	,14
F7_Dışlama	Eşit Varyans	,031	,861	-,530	198	,597	-,0889	,1677
	Varyans Eşit Değil			-,531	136,010	,596	-,0889	,1674

Bu analiz, yaş gruplarına göre farklılık yönetimi algısındaki bazı boyutların daha belirgin olduğunu ve bu faktörlerin örgütsel politikalar ve uygulamalar üzerinde nasıl etkili olabileceğini ortaya koymaktadır.

Çizelge 4-12'te yaşa göre farklılık yönetimi boyutlarının ortalama değerleri verilmiştir. Buna göre, farklılık yönetiminin; farklılıklara yönelik tutum ve süreçler, terfi ve kariyer yönetimi, paylaşım ve kabul ve dışlama boyutları yaş gruplarına göre farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte bireysel dahil hissetme, kurumsal kapsayıcılık, işe alma ve fırsat eşitliği faktörlerinde 20-35 yaş aralığındaki bireylerin 36-65 yaş aralığındaki bireylere göre daha yüksek değerlendirmelere sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre "H₂: Yaş gruplarına göre farklılık yönetimi algısı farklılaşmaktadır" hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

Çizelge 4.12. Yaş Gruplarına Göre Farklılık Faktörlerinin Ortalamalarına İlişkin Analizler

	Yaş Grup	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	20- 35 Yaş	132	3,39	,849	,074
	36- 65 Yaş	68	3,26	,823	,099
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	20- 35 Yaş	132	3,426	,826	,072
	36- 65 Yaş	68	3,250	,919	,111
F3_Bireysel Dahil Hissetme	20- 35 Yaş	132	3,706	,765	,066
	36- 65 Yaş	68	3,341	,945	,114
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	20- 35 Yaş	132	3,646	,977	,085
	36- 65 Yaş	68	3,303	1,06	,129
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	20- 35 Yaş	132	3,40	,772	,067
	36- 65 Yaş	68	3,136	,890	,108
F6_Paylaşım ve Kabul	20- 35 Yaş	132	3,237	,882	,076
	36- 65 Yaş	68	3,328	,993	,120
F7_Dışlama	20- 35 Yaş	132	3,102	1,125	,097
	36- 65 Yaş	68	3,191	1,119	,135

Bireysel Dahil Hissetme, Kurumsal Kapsayıcılık ve İşe Alma ve Fırsat Eşitliği faktörlerinde 20-35 yaş grubunun ortalama değerleri, 36-65 yaş grubuna göre daha yüksek bulunmuştur. Bu, genç yaş grubunun bu konularda daha olumlu bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Paylaşım ve Kabul faktöründe ise 36-65 yaş grubunun ortalama değeri daha yüksektir, bu da yaşça büyük çalışanların paylaşım ve kabul konularında daha olumlu algıya sahip olduğunu gösterebilmektedir. Dışlama faktöründe ise iki yaş grubu arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır, her iki grup da benzer ortalama değerlere sahiptir. Bu sonuçlar, farklı yaş gruplarının farklılık yönetimi algılarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymaktadır ve organizasyonların bu farkları dikkate alarak politika ve uygulamalarını şekillendirmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Çalışılan sektöre göre farklılıkların incelenmesi doğrultusunda öncelikle varyansların homojenliği incelenmiş ve buna göre varyansların genel olarak homojen olduğu görülmektedir. İlgili analiz sonuçları çizelge 4-13’da görülmektedir.

Çizelge 4.13. Çalışılan Sektöre Göre Farklılık Yönetimi Algısı Varyansların Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	P
F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	2,130	4	195	0,079
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	0,760	4	195	0,552
F3_Bireysel Dahil Hissetme	1,434	4	195	0,224
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	2,727	4	195	0,031
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	0,354	4	195	0,841
F6_Paylaşım ve Kabul	1,076	4	195	0,370
F7_Dışlama	1,125	4	195	0,346

Çalışılan sektöre göre farklılık yönetimi algısında Kurumsal Kapsayıcılık faktöründe varyanslar eşit değildir. Bu, sektörler arasında bu algının heterojen olduğunu gösterir ve bu konuda sektörel farklılıkların dikkate alınması gerektiğini işaret eder. Diğer faktörlerde (F1, F2, F3, F5, F6, F7) varyanslar eşittir, yani sektörler arasında bu faktörlerde benzer varyans dağılımları görülmektedir. Bu sonuçlar, çalışılan sektöre göre bazı farklılık yönetimi algısı boyutlarında anlamlı varyans farklılıkları olduğunu, özellikle Kurumsal Kapsayıcılık konusunda sektörel farklılıkların belirgin olduğunu göstermektedir.

Gruplar arası farklılıklar bakımından tüm faktörlerin p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olduğu görülmektedir. Buna göre söz konu faktörlerde çalışılan sektöre göre istatistiki olarak anlamlı farklılığın olmadığı anlaşılmakta ve “H₃: Çalışılan sektöre göre farklılık yönetimi algısında farklılık vardır” hipotezi desteklenmemektedir.

Çizelge 4.14. Çalışılan Sektöre Göre Farklılık Yönetimi Algısı Anova Analiz Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	Gruplar Arası	2,44	4,00	0,61	0,86	0,49
	Grup İçi	138,41	195,00	0,71		
	Toplam	140,85	199,00			
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	0,41	4,00	0,10	0,14	0,97
	Grup İçi	147,12	195,00	0,75		
	Toplam	147,53	199,00			
F3_Bireysel Dahil Hissetme	Gruplar Arası	1,36	4,00	0,34	0,47	0,76
	Grup İçi	141,28	195,00	0,72		
	Toplam	142,64	199,00			
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	Gruplar Arası	3,95	4,00	0,99	0,95	0,44
	Grup İçi	202,76	195,00	1,04		
	Toplam	206,71	199,00			
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	Gruplar Arası	1,87	4,00	0,47	0,69	0,60
	Grup İçi	132,62	195,00	0,68		
	Toplam	134,50	199,00			
F6_Paylaşım ve Kabul	Gruplar Arası	3,41	4,00	0,85	1,01	0,41
	Grup İçi	165,19	195,00	0,85		
	Toplam	168,60	199,00			
F7_Dışlama	Gruplar Arası	2,13	4,00	0,53	0,42	0,79
	Grup İçi	248,11	195,00	1,27		
	Toplam	250,24	199,00			

Çalışılan sektöre göre farklılık yönetimi boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma istatistikleri çizelge 4-15’ de görülmektedir. Faktör ortalamaları birbirine ve kararsızlık düzeyine yakındır.

Çizelge 4.15. Çalışılan Sektöre Göre Farklılık Yönetimi Faktörlerinin Betimleyici İstatistikleri

	Sektör	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata
F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	Üretim & Endüstri	74	3,42	0,75	0,09
	Eğitim	18	3,10	1,02	0,24
	Lojistik	38	3,40	0,91	0,15
	Ekonomi / Sağlık	21	3,16	1,02	0,22
	Hizmet / İş /	49	3,37	0,76	0,11
	Total	200	3,35	0,84	0,06
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	Üretim & Endüstri	74	3,35	0,83	0,10
	Eğitim	18	3,29	0,83	0,20
	Lojistik	38	3,39	0,97	0,16
	Ekonomi / Sağlık	21	3,30	0,86	0,19
	Hizmet / İş /	49	3,42	0,86	0,12
	Total	200	3,37	0,86	0,06
F3_Bireysel Dahil Hissetme	Üretim & Endüstri	74	3,56	0,79	0,09
	Eğitim	18	3,36	1,07	0,25
	Lojistik	38	3,64	0,76	0,12
	Ekonomi / Sağlık	21	3,55	0,94	0,21
	Hizmet / İş /	49	3,66	0,88	0,13
	Total	200	3,58	0,85	0,06
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	Üretim & Endüstri	74	3,59	1,05	0,12
	Eğitim	18	3,31	1,06	0,25
	Lojistik	38	3,68	0,79	0,13
	Ekonomi / Sağlık	21	3,65	1,16	0,25
	Hizmet / İş /	49	3,35	1,05	0,15
	Total	200	3,53	1,02	0,07
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	Üretim & Endüstri	74	3,42	0,80	0,09
	Eğitim	18	3,17	0,76	0,18
	Lojistik	38	3,24	0,77	0,12
	Ekonomi / Sağlık	21	3,16	0,93	0,20
	Hizmet / İş /	49	3,32	0,88	0,13
	Total	200	3,31	0,82	0,06
F6_Paylaşım ve Kabul	Üretim & Endüstri	74	3,41	0,81	0,09
	Eğitim	18	3,24	1,01	0,24
	Lojistik	38	3,29	0,95	0,15
	Ekonomi / Sağlık	21	3,14	1,03	0,22
	Hizmet / İş /	49	3,10	0,97	0,14
	Total	200	3,27	0,92	0,07
F7_Dışlama	Üretim & Endüstri	74	3,16	1,09	0,13
	Eğitim	18	3,11	0,87	0,20
	Lojistik	38	3,29	1,22	0,20
	Ekonomi / Sağlık	21	2,93	1,16	0,25
	Hizmet / İş /	49	3,06	1,18	0,17
	Total	200	3,13	1,12	0,08

F1: Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler ortalamaları sektörler arasında benzer olup, Eğitim sektörü en düşük ortalamaya sahiptir.

F2: Terfi ve Kariyer Yönetimi faktöründe en yüksek ortalama Hizmet / İş sektörü tarafından bildirilmiştir.

F3: Bireysel Dahil Hissetme faktöründe Hizmet / İş sektörü en yüksek ortalamaya sahipken, Eğitim sektörü en düşük ortalamaya sahiptir.

F4: Kurumsal Kapsayıcılık faktöründe Lojistik sektörü en yüksek ortalamaya sahipken, Eğitim sektörü en düşük ortalamaya sahiptir.

F5: İşe Alma ve Fırsat Eşitliği faktöründe Üretim & Endüstri sektörü en yüksek ortalamaya sahipken, Ekonomi / Sağlık sektörü en düşük ortalamaya sahiptir.

F6: Paylaşım ve Kabul faktöründe Üretim & Endüstri sektörü en yüksek ortalamaya sahipken, Hizmet / İş sektörü en düşük ortalamaya sahiptir.

F7: Dışlama faktöründe Lojistik sektörü en yüksek ortalamaya sahipken, Ekonomi / Sağlık sektörü en düşük ortalamaya sahiptir. Bu bulgular, farklı sektörlerde çalışan bireylerin farklılık yönetimi algılarının belirli faktörlerde benzer olabileceğini, ancak bazı faktörlerde önemli farklılıklar gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık yönetimi boyutlarındaki algılarında istatistiki olarak anlamlı farklılığın olup olmadığının incelenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, Çizelge 4-16'da görüldüğü üzere F4_Kurumsal Kapsayıcılık dışındaki tüm değişkenlere ilişkin varyansların homojenliği anlamlılık değerleri 0,05 değerinden büyüktür. Buna göre F4_Kurumsal Kapsayıcılık faktörüne ilişkin gruplar arası varyans homojen değilken diğer faktörlerde gruplar arası varyansın homojen olduğu ifade edilebilir.

Çizelge 4.16. Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Yönetimi Faktörlerinin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	p
F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	,898	2	197	,409
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	,637	2	197	,530
F3_Bireysel Dahil Hissetme	1,603	2	197	,204
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	3,550	2	197	,031
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	1,981	2	197	,141
F6_Paylaşım ve Kabul	,519	2	197	,596
F7_Dışlama	,402	2	197	,669

Genel olarak eğitim düzeyine göre farklılık yönetimi faktörlerinin varyanslarının çoğunlukla homojen olduğunu, ancak Kurumsal Kapsayıcılık faktöründe varyansın farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Çizelge 4-17’de görüldüğü üzere F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler ve F3_Bireysel Dahil Hissetme faktörlerine ilişkin anova analizinin p değerleri 0,05 değerinden küçüktür. Buna göre sadece F3_Bireysel Dahil Hissetme ve F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler faktöründe eğitim durumuna göre farklılık olduğu söylenilir. Diğer faktörlere ilişkin anova analizi p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için söz konusu faktörler için eğitim durumuna göre algıların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği söylenebilir.

Çizelge 4.17. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Yönetimi Faktörleri Anova Analiz Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	Gruplar Arası	4,205	2	2,103	3,031	,051
	Grup İçi	136,643	197	,694		
	Toplam	140,848	199			
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	1,308	2	,654	,881	,416
	Grup İçi	146,221	197	,742		
	Toplam	147,529	199			
F3_Bireysel Dahil Hissetme	Gruplar Arası	5,319	2	2,660	3,815	,024
	Grup İçi	137,320	197	,697		
	Toplam	142,639	199			
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	Gruplar Arası	2,358	2	1,179	1,137	,323
	Grup İçi	204,351	197	1,037		
	Toplam	206,709	199			
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	Gruplar Arası	,303	2	,152	,223	,801
	Grup İçi	134,193	197	,681		
	Toplam	134,496	199			
F6_Paylaşım ve Kabul	Gruplar Arası	3,104	2	1,552	1,848	,160
	Grup İçi	165,495	197	,840		
	Toplam	168,599	199			
F7_Dışlama	Gruplar Arası	,123	2	,062	,048	,953
	Grup İçi	250,116	197	1,270		
	Toplam	250,239	199			

Çizelge 4-18’i incelendiğinde yüksek lisans ve üstü düzeyde mezun olan bireylerin lise düzeyinde mezun olan bireylere göre kendilerini işletmelere daha fazla dahil hissetme yönünde değerlendirmelere sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla “H4: Eğitim düzeyine göre farklılık yönetimi algısında farklılık vardır” hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

Çizelge 4.18. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Yönetimi Faktörlerinin Betimleyici İstatistikleri

		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata
1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	Lise	49	3,13	0,79	0,11
	Üniversite	116	3,37	0,87	0,08
	Yüksek Lisans / Doktora	35	3,58	0,76	0,13
	Toplam	200	3,35	0,84	0,06
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	Lise	49	3,26	0,84	0,12
	Üniversite	116	3,37	0,89	0,08
	Yüksek Lisans / Doktora	35	3,51	0,79	0,13
	Toplam	200	3,37	0,86	0,06
F3_Bireysel Dahil Hissetme	Lise	49	3,39	0,76	0,11
	Üniversite	116	3,57	0,90	0,08
	Yüksek Lisans / Doktora	35	3,90	0,70	0,12
	Toplam	200	3,58	0,85	0,06
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	Lise	49	3,42	1,09	0,16
	Üniversite	116	3,51	1,05	0,10
	Yüksek Lisans / Doktora	35	3,75	0,79	0,13
	Toplam	200	3,53	1,02	0,07
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	Lise	49	3,37	0,70	0,10
	Üniversite	116	3,28	0,86	0,08
	Yüksek Lisans / Doktora	35	3,33	0,87	0,15
	Toplam	200	3,31	0,82	0,06
F6_Paylaşım ve Kabul	Lise	49	3,12	0,92	0,13
	Üniversite	116	3,26	0,93	0,09
	Yüksek Lisans / Doktora	35	3,50	0,85	0,14
	Toplam	200	3,27	0,92	0,07
F7_Dışlama	Lise	49	3,16	1,11	0,16
	Üniversite	116	3,13	1,14	0,11
	Yüksek Lisans / Doktora	35	3,09	1,10	0,19
	Toplam	200	3,13	1,12	0,08

Katılımcıların deneyim süresine göre farklılık yönetimi faktörlerine ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla öncelikle çizelge 4-19’ de görüldüğü üzere gruplar arası varyansın homojenliği incelenmiştir. Çizelgede tüm faktörlerin Levene istatistiğine ilişkin p değerleri 0,05 değerinden büyüktür. Buna göre katılımcıların deneyim sürelerine göre gruplar arası varyansının homojen olduğu söylenebilmektedir.

Bu, farklı deneyim sürelerine sahip çalışanlar arasında farklılık yönetimi faktörlerinin varyanslarının anlamlı bir şekilde farklılık göstermediğini göstermektedir. Varyans homojenliği varsayımı, ANOVA analizlerinde grup içi varyansların karşılaştırılabilir

olması açısından önemlidir. Bu sonuçlar, ANOVA testlerinin güvenilir sonuçlar vereceği anlamına gelmektedir.

Çizelge 4.19. Deneyim Sürelerine Göre Farklılık Yönetimi Faktör Varyanslarının Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	0,836	3	196	0,476
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	0,632	3	196	0,595
F3_Bireysel Dahil Hissetme	1,752	3	196	0,158
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	0,265	3	196	0,850
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	0,687	3	196	0,561
F6_Paylaşım ve Kabul	0,300	3	196	0,825
F7_Dışlama	0,789	3	196	0,501

Çizelge 4-20’de görüleceği üzere her bir faktöre ilişkin anova analizi p değerleri 0,05 değerinden büyük olduğundan söz konusu faktörlerde katılımcıların deneyim sürelerine göre farklılık görülmemektedir.

Çizelge 4.20. Deneyim Sürelerine Göre Farklılık Yönetimi Anova Analiz Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	Gruplar Arası	5,24	3,00	1,75	2,53	0,06
	Grup İçi	135,60	196,00	0,69		
	Toplam	140,85	199,00			
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	0,98	3,00	0,33	0,44	0,73
	Grup İçi	146,55	196,00	0,75		
	Toplam	147,53	199,00			
F3_Bireysel Dahil Hissetme	Gruplar Arası	2,26	3,00	0,75	1,05	0,37
	Grup İçi	140,38	196,00	0,72		
	Toplam	142,64	199,00			
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	Gruplar Arası	1,32	3,00	0,44	0,42	0,74
	Grup İçi	205,39	196,00	1,05		
	Toplam	206,71	199,00			
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	Gruplar Arası	1,76	3,00	0,59	0,87	0,46
	Grup İçi	132,74	196,00	0,68		
	Toplam	134,50	199,00			
F6_Paylaşım ve Kabul	Gruplar Arası	4,19	3,00	1,40	1,67	0,18
	Grup İçi	164,41	196,00	0,84		
	Toplam	168,60	199,00			
F7_Dışlama	Gruplar Arası	1,57	3,00	0,52	0,41	0,74
	Grup İçi	248,67	196,00	1,27		
	Toplam	250,24	199,00			

Çizelge 4-21’i incelendiğinde çalışma yılına göre ortalamaların birbirine yakın, kararsızlık düzeyinde olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre “H4: Deneyim süresine farklılık yönetimi algısında farklılık vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Çizelge 4.21. Deneyim Süresine Göre Farklılık Yönetimi Faktörlerinin Betimleyici İstatistikleri

		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata
F1_Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçler	0-3 Yıl	32	3,46	0,80	0,14
	4-7 Yıl	80	3,44	0,85	0,10
	8-10 Yıl	53	3,08	0,88	0,12
	11 Yıl ve Üzeri	35	3,44	0,73	0,12
	Toplam	200	3,35	0,84	0,06
F2_Terfi ve Kariyer Yönetimi	0-3 Yıl	32	3,49	0,78	0,14
	4-7 Yıl	80	3,39	0,85	0,10
	8-10 Yıl	53	3,32	0,91	0,13
	11 Yıl ve Üzeri	35	3,27	0,89	0,15
	Toplam	200	3,37	0,86	0,06
F3_Bireysel Dahil Hissetme	0-3 Yıl	32	3,59	0,83	0,15
	4-7 Yıl	80	3,70	0,78	0,09
	8-10 Yıl	53	3,44	0,96	0,13
	11 Yıl ve Üzeri	35	3,52	0,81	0,14
	Toplam	200	3,58	0,85	0,06
F4_Kurumsal Kapsayıcılık	0-3 Yıl	32	3,56	0,99	0,18
	4-7 Yıl	80	3,59	1,01	0,11
	8-10 Yıl	53	3,40	1,06	0,15
	11 Yıl ve Üzeri	35	3,56	1,03	0,17
	Toplam	200	3,53	1,02	0,07
F5_İşe Alma ve Fırsat Eşitliği	0-3 Yıl	32	3,52	0,81	0,14
	4-7 Yıl	80	3,28	0,83	0,09
	8-10 Yıl	53	3,25	0,88	0,12
	11 Yıl ve Üzeri	35	3,29	0,73	0,12
	Toplam	200	3,31	0,82	0,06
F6_Paylaşım ve Kabul	0-3 Yıl	32	3,39	0,92	0,16
	4-7 Yıl	80	3,33	0,89	0,10
	8-10 Yıl	53	3,03	0,96	0,13
	11 Yıl ve Üzeri	35	3,39	0,92	0,15
	Toplam	200	3,27	0,92	0,07
F7_Dışlama	0-3 Yıl	32	3,31	1,24	0,22
	4-7 Yıl	80	3,08	1,09	0,12
	8-10 Yıl	53	3,16	1,16	0,16
	11 Yıl ve Üzeri	35	3,04	1,04	0,18
	Toplam	200	3,13	1,12	0,08

Ek olarak, Çizelge 4-21’de gösterildiği gibi, Farklılıklara Yönelik Tutum ve Süreçlerde Deneyim süresi arttıkça (0-3 yıl ile 11 yıl ve üzeri) tutumlar nispeten sabit kalmıştır. Ortalama puanlar genel olarak aynı seviyelerdedir, ancak 8-10 yıllık bir deneyime sahip bireyler için biraz daha düşük bir ortalama vardır.

Terfi ve kariyer yönetimde ise Benzer şekilde, terfi ve kariyer yönetimi faktöründe de deneyim süresi arttıkça bir düşüş eğilimi gözlemlenmektedir. En yüksek ortalama puan 0-3 yıl deneyim grubunda, diğer gruplarda ise puanlar biraz daha düşüktür. Bireysel Dahil Hissetme faktöründe ise deneyim süresi arttıkça bireylerin dahil hissetme düzeyi genel olarak artıyor gibi görünmektedir. En yüksek ortalama puanlar 4-7 yıl ve 11 yıl ve üzeri deneyim gruplarındadır. Kurumsal Kapsayıcılıkta Deneyim süresine göre kurumsal kapsayıcılık faktöründe belirgin bir değişim gözlenmemektedir. Ortalama puanlar genel olarak benzer seviyelerde seyretmektedir. İşe alma ve fırsat eşitliği deneyim süresi arttıkça işe alma ve fırsat eşitliği faktöründe bir azalma eğilimi görünmektedir. En yüksek ortalama puan 0-3 yıl deneyim grubunda, diğer gruplarda ise puanlar biraz daha düşüktür. Deneyim süresi arttıkça paylaşım ve kabul faktöründe bir düşüş eğilimi görünmektedir. En yüksek ortalama puan 0-3 yıl deneyim grubunda, diğer gruplarda ise puanlar biraz daha düşüktür. Son olarak dışlama deneyim süresi arttıkça dışlama faktöründe de bir azalma eğilimi görünmektedir. En yüksek ortalama puan 0-3 yıl deneyim grubunda, diğer gruplarda ise puanlar biraz daha düşüktür. Bu istatistikler genel olarak, deneyim süresi arttıkça bazı farklılık yönetimi faktörlerinde belirgin değişimler olabileceğini göstermektedir. Ancak, bazı faktörlerde bu değişimler daha netken bazıları ise daha az belirgin görünmektedir.

4.3. Sonuçlar ve Öneriler

Farklılık yönetimi, herhangi bir kuruluşun insan kaynakları yönetimi stratejisinin önemli bir yönüdür. Farklı etnik kökenlerden, ırklardan, cinsiyetlerden, yaşlardan, dinlerden ve kültürel geçmişlerden gelen bireyleri içeren farklı bir işgücünü yönetme sürecini ifade etmektedir. Afganistan’daki küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ’ler), ülkenin kültürel ve dini normları, siyasi istikrarsızlık ve altyapı eksikliği nedeniyle farklılık yönetimi söz konusu olduğunda benzersiz zorluklarla karşı karşıyadır.

Çalışmada verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması tezin üçüncü bölümünde yer almıştır. Anketler istatistik paketi (SPSS 20.0) kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler

farklılık yönetimi ve boyutlarıyla ilgili çalışanların algısını ortaya koymaktadır. Metinde verilen bilgilere göre, ölçeğin normallik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve ölçeğin güvenilirlik düzeyinin mükemmel olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Likert tipi ölçeğin normal dağılıma uygunluğu da değerlendirilmiş ve normallik değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada işyerinde farklılığa yönelik faktör analizi yapılmış ve belirlenen faktörler şunlardır: farklılıklara yönelik tutum ve süreçler, terfi ve kariyer yönetimi, bireysel dahil hissetme, kurumsal kapsayıcılık, işe alma ve fırsat eşitliği, paylaşım ve kabul, dışlama. Her bir faktör için normallik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve alt faktörlerin güvenilirlik düzeyinin iyi olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik bilgileri ve ölçeklerdeki ifadelerle verdikleri cevaplarla elde edilen bulgular da sunulmuştur. Cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, çalıştığı sektör ve deneyim süresi gibi faktörlere ilişkin katılımcı bilgileri frekans ve yüzde oranlarıyla sunulmuştur.

Son olarak, hipotez testlerine geçilmiştir. Cinsiyet ve yaş gruplarına göre farklılık yönetimi algısındaki değişimler incelenmiştir. Cinsiyete göre yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, hiçbir faktörde cinsiyete bağlı farklılıklar tespit edilmemiştir. Yaş gruplarına göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre ise belirli faktörlerde yaş gruplarına bağlı istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalışılan sektöre ve deneyime göre farklılık yönetimi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Son olarak eğitim düzeyine göre farklılıklara yönelik tutum ve süreçler ve bireysel dahil edilme boyutlarında lise ile yüksek lisans eğitim grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Afganistan, son yıllarda ekonomik, siyasi ve sosyal olarak zorlu bir dönem geçirmiştir. Bu nedenle, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) ülke ekonomisi için büyük bir önem taşımaktadır. KOBİ'ler, istihdam yaratma, yerel ekonomileri canlandırma ve geliştirme, yenilikçilik ve girişimcilik açısından önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, Afganistan'daki KOBİ'lerin çoğu, sınırlı kaynaklara, yetersiz yönetim becerilerine, kısıtlı pazarlara erişime ve diğer zorluklara maruz kalmaktadır. Bu nedenle, farklılık yönetimi Afganistan'daki KOBİ'ler için önemli bir konudur. Bu tezde, Afganistan'daki KOBİ'lerde farklılık yönetimi konusunda bazı öneriler sunulmuştur.

Çok kültürlü çalışanlarla çalışırken farkındalık geliştirme, Afganistan, farklı etnik gruplardan ve kültürlerden oluşan bir ülkedir. Bu nedenle, KOBİ'lerin birçok farklı kültürden çalışanları olabilmektedir. Bu durumda, KOBİ'lerin farklılıkları kabul etmeleri ve herkesin kültürüne saygı duymaları gerekmektedir. Farklı kültürlerden insanlarla çalışmak, çatışmaları ve yanlış anlamaları önlemek için dikkatli bir iletişim ve farkındalık gerektirmektedir. KOBİ'ler, kültürler arası farkındalık ve anlayışı teşvik eden eğitimler düzenleyebilmektedir.

Çalışanların farklılıklarına saygı gösterme, KOBİ'lerin çalışanların farklılıklarına saygı göstermeleri önemlidir. Çalışanlar, farklı inançlardan, kültürlerden ve cinsiyetlerden olabilmektedir. KOBİ'lerin çalışanların ihtiyaçlarını ve görüşlerini dinlemeleri, karar verme sürecine katılmalarına izin vermeleri ve onların farklılıklarına saygı göstermeleri gerekmektedir. Bu, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve iş yerinde pozitif bir atmosfer oluşturabilmektedir.

Farklılık yönetimi politikaları oluşturma, KOBİ'lerin farklılık yönetimi politikaları oluşturmaları gerekmektedir. Bu politikalar, çalışanlar arasındaki farklılıkları kabul etmek, hoşgörü ve saygıyı teşvik etmek için tasarlanabilir. KOBİ'ler, farklılık yönetimi politikalarını açıkça belirleyebilir, çalışanlarla paylaşabilir ve uygulanmasını sağlayabilir. Bu politikalar, ayrımcılığı önlemek, eşitliği teşvik etmek, farklılıkları kabul etmek ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanabilmektedir.

Eğitim ve farkındalık programları düzenleme, KOBİ'ler, çalışanlarının kültürel farklılıklarını anlamalarına ve farkındalıklarını artırmalarına yardımcı olacak eğitim ve farkındalık programları düzenleyebilir. Bu programlar, farklı kültürlerin ve dinlerin anlaşılmasını teşvik edebilir, kültürler arası iletişimi geliştirebilir ve çalışanların birbirleriyle daha iyi anlaşmalarını sağlayabilir. Ayrıca, KOBİ'lerin farklı kültürlerin tatil günleri ve dini uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmaları, çalışanların bu özel günlerde izin almalarına veya uygun bir şekilde kutlamalarına izin vermek için önemlidir.

İnsan kaynakları politikalarını gözden geçirme, KOBİ'lerin insan kaynakları politikalarını gözden geçirmeleri gerekmektedir. KOBİ'ler, farklı kültürlerden ve dinlerden insanların işe alımı, terfi ettirilmesi ve eğitimi konusunda açık ve adil bir politika benimsemelidir. İşe alım sürecinde, ayrımcılık yapılmaması ve adil bir seçim süreci oluşturulması önemlidir. Ayrıca, farklı kültürlerden insanlara eşit fırsatlar

sunmak ve iş yerinde çeşitliliği teşvik etmek, KOBİ'lerin insan kaynakları politikalarının bir parçası olmalıdır.

Çalışanlara farklılık konusunda geri bildirimler sağlama, KOBİ'lerin çalışanlarına farklılık konusunda geri bildirimler sağlamaları önemlidir. Bu geri bildirimler, çalışanların neleri doğru yaptığını ve neleri yanlış yaptığını anlamalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, çalışanların farklı kültürlerden gelen iş arkadaşlarına nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipuçları verebilir. Bu geri bildirimler, iş yerinde kültürler arası anlayışı ve iş birliğini artırabilmektedir.

İş birliği ve takım çalışmasını teşvik etme, KOBİ'lerin işbirliği ve takım çalışmasını teşvik etmeleri önemlidir. İş birliği ve takım çalışması, çalışanların farklılıklarını anlamalarını ve birbirleriyle daha iyi iletişim kurmalarını sağlayabilir. KOBİ'ler, farklı kültürlerden gelen insanların bir arada çalışabileceği takımlar oluşturabilir. Bu takımlar, farklı bakış açılarına sahip insanların birbirleriyle bir araya gelerek yeni fikirler üretmelerine yardımcı olabilmektedir.

Farklılığı iş stratejisine entegre etme, KOBİ'ler, farklılığı iş stratejilerinin bir parçası olarak benimseyebilmektedir. İş stratejileri, farklı kültürlerden ve inançlardan insanların işe alımı, terfi ettirilmesi, eğitimi ve işyerinde farklılığın teşviki gibi konuları kapsayabilmektedir. Bu, KOBİ'lerin farklılıkları kabul etme ve kültürel farklılığı teşvik etme konusundaki kararlılıklarını göstermektedir.

Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için esneklik sağlama, KOBİ'ler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için esneklik sağlamalıdır. Bu, çalışanların din ve kültürleriyle uyumlu olarak çalışma saatlerinde değişiklik yapmalarına veya özel ihtiyaçlarına uygun bir çalışma ortamı sağlamalarına izin vermek anlamına gelebilir. Örneğin, bir çalışanın belirli bir günde namaz kılması gerekiyorsa, KOBİ ona uygun bir çalışma saatleri düzenlemesi yapabilmektedir.

Farklı kültürleri kutlamak için etkinlikler düzenleme, KOBİ'ler, farklı kültürleri kutlamak için etkinlikler düzenleyebilir. Örneğin, Ramazan Bayramı, Kurban Bayramı, ve Nevruz gibi farklı kültürlerin tatil günlerini kutlamak için etkinlikler düzenlenebilir. Bu, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirir ve farklı kültürleri kutlayarak çeşitliliği takdir eden bir işyeri ortamı yaratmaktadır.

KOBİ'lerin farklılık yönetimi konusunda kararlı olmaları ve bu konuda farklı politikalar ve programlar geliştirmeleri önemlidir. Farklılığı kabul etmek, iş yerinde

eşitliği teşvik etmek ve farklı kültürlerden gelen insanlar arasında birlikte çalışabilme becerilerini geliştirmek, başarılı bir işletme için kritik öneme sahiptir.

Bununla birlikte, farklılık yönetimi sadece bir politika veya program değildir. İşletme sahipleri ve yöneticileri, kültürel farklılıkları anlamak ve değer vermek için açık fikirli olmalı, saygı göstermeli ve kabul etmeye hazır olmalı. Bu, işyerinde farklılığı teşvik etmek ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak için çok önemlidir. İşyerinde çeşitliliği teşvik etmek, tüm çalışanların kendilerini rahat ve hoş karşılanmış hissetmelerini sağlar. Bu da çalışanların daha mutlu ve daha verimli olmalarına yardımcı olabilir. KOBİ'ler, farklılık yönetimi konusunda kararlı bir tutum benimseyerek, işyerinde çeşitliliği teşvik edebilirler. Bu yaklaşım, çalışanların kendilerini rahat ve hoş karşılanmış hissetmelerini sağlar ve işletmenin daha verimli olmasına yardımcı olur. Bu öneriler, KOBİ'lerin farklılıkları kabul etme ve çeşitliliği teşvik etme konusundaki kararlılıklarını göstermektedir. Sonuç olarak, Afganistan'daki KOBİ'lerin farklılık yönetimi konusunda kararlı bir tutum benimsemeleri ve farklılığı teşvik eden politikalar ve programlar geliştirmeleri gerekmektedir. Farklı kültürlerden gelen insanların bir arada çalışabilme becerilerini geliştirmek, işletmelerin başarısı için kritik öneme sahiptir. Farklı kültürleri kutlayarak farklılığı takdir eden bir işyeri ortamı yaratmak, çalışanların daha mutlu ve daha verimli olmalarına yardımcı olabilmektedir. KOBİ'lerin bu önerileri dikkate almaları, işyerinde farklılığı teşvik etmeleri ve farklı kültürlerden gelen insanların bir arada çalışabileceği uyumlu bir işyeri ortamı yaratmaları hem işletme hem de toplum için önemli bir kazanım olacaktır.

KAYNAKLAR

Abidi, O., Zaim, H., Youssef, D., Habibniya, H., & Baran, A. (2017). Diversity management and its impact on hrm practices: evidence from kuwaiti companies. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 71-88. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2017.020.05>

Alptekin, N. (2020). Afganistan'da Dil ve Etnik Gruplar. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 123-136.

Allen, R. S., & Montgomery, K. A. (2001). Applying an organizational development approach to creating diversity. *Organizational Dynamics*, 30(2), 149-161.

Andelman, D. A. (1996). Too tight a grip on diversity?. *Management Review*, 85(6), 21-24.

Allport, G. W. (1954). *The Nature of Prejudice*. Cambridge: Addison-Wesley Publishing Company.

Afghanistan Women's Chamber of Commerce and Industry, (2020), <https://awcci.af/blog-list-no-sidebar/>

Ashikali, T. and Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? an empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, 44(5), 757-780. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2014-0216>

Aziz, F., Sheikh, S. M., & Shah, I. H. (2022). Financial inclusion for women empowerment in south asian countries. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 30(4), 489-502. <https://doi.org/10.1108/jfrc-11-2021-0092>

Andreasen, A. R. (1996). Profits for non-profits: Find a corporate partner. *Harvard Business Review*, 74, 47-59.

Aremu, M. A., & Adeyemi, S. L. (2010). Small and medium scale enterprise as a survival strategy for employment generation in Nigeria. *Journal of Sustainable Development*, 4(1), 45-57.

Afghan Chamber of Commerce and Industries. (2015). ACCI Business Monitor. Kabul, Afghanistan: ACCI. Retrieved from <https://www.acci.org.af/media/English%20Report%202015%20v11.pdf>

Afghanistan Chamber of Commerce and Industries. (2013). ACCI Business Monitor. Retrieved from file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/English%20Survey.pdf

Afghanistan Chamber of Commerce and Industries. (2019). ACCI Business Monitor. https://accfi.org.af/en/media/booklets/Peace%20Conference%20Booklet_English_WEB.pdf

Asian Development Bank. (2009). Integrated Business Enterprises Survey. Kabul: Central Statistics Organization Afghanistan. Retrieved from <http://cso.gov.af/Content/Media/Documents/AFG2009EnterpriseSurvey8Sept2010382011123844606553325325.pdf>

Aretz, H. J. (2004). Economic liberalism, postmodern diversity-management in firms and the spirit of capitalism. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 29, 3-23.

Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2006). Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach. *European journal of operational research*, 173(1), 211-225. doi:10.1016/j.ejor.2004.12.005

Abrar ul haq, M., Jali, M.R., & Islam, G. (2015). Factors Affecting Small and Medium Enterprises (SMES) Development in Pakistan.

Anderson, D., & Anderson, L. A. (2002). Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders. John Wiley & Sons.

Alarape, A. A. (2014). Developing the entrepreneurial orientation of owner-managers of small and medium enterprises in Nigeria. *IFE Psychologia: An Journal*, 22(1), 218-231.

Başçı, S., & Durucan, A. (2017). A Review of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in Turkey. *Yildiz Social Science Review*, 3(1), 59-79.

Barzantny, Cordula. (2007). Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace.. *Academy of Management Learning & Education*. 6. 285-286. 10.5465/AMLE.2007.25223469.

Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>

Bender, C. M. (2007). Making sense of non-Hermitian Hamiltonians. *Reports on Progress in Physics*, 70(6), 947.

Baumbach, C. M. (1982). Basic small business management (1st ed.). Prentice Hall.

Brammer, S., Hojmoser, S., & Marchant, K. (2011). Environmental management in smes in the uk: practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 423-434. <https://doi.org/10.1002/bse.717>

Barnes, C., & Mercer, G. (2005). Disability, work, and welfare: Challenging the social exclusion of disabled people. *Work, Employment and Society*, 19(3), 527–545. <https://doi.org/10.1177/0950017005055669>

Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human resource management*, 50(1), 131-146. doi:10.1002/hrm.20401

Ball, P., Monaco, G., Schmeling, J., Schartz, H. and Blanck, P. (2005), 'Disability as diversity in fortune 100 companies', *Behavioral Sciences and the Law*, 23 (1), 97-122.

Brewer, M. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482. doi:0146167291175001

Broek van den, J. (2021, May 21). world day for cultural diversity for dialogue and development. Retrieved from Randstad: <https://www.randstad.com/workforce-insights/ceo-message/ceo-message-21-05-2021/>

Bannock, G. (2005). The economics and management of small business: an international perspective. Psychology Press. Central Statistic Organization. (2019). Afghanistan statistical yearbook 2019. Kabul: National Statistic and information authority. Retrieved from <https://www.nsia.gov.af:8080/wp-content/uploads/2020/05/Afghanistan-Statistical-Yearbook-2019-1st-Version.pdf>

Butts, C.C., Trejo, B., Parks, K.M., McDonald. (2012), The Integration of Diversity and Cross Cultural Work: Competencies and Commonalities. *Industrial and Organizational Psychology*, 5:361–364.

Battistella, C., Fornasier, A., & Pessot, E. (2023). How can lean tools support the innovation process of smes?. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 34(6), 1004-1024. <https://doi.org/10.1108/jmtm-12-2022-0449>

Byrne, D. (1997). An Overview (and Underview) of Research and Theory within the Attraction Paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3), 417-431. <https://doi.org/10.1177/0265407597143008>

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), 273-285.

Bingham, C., Clarke, L., Michielsens, E., & Van, d. M. (2013). Towards a social model approach? *Personnel Review*, 42(5), 613-637.

CASCIO, W.F. (1998), "The Future World of Work: Implications for Human Resource Costing and Accounting", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 3 No. 2, pp. 9-19. <https://doi.org/10.1108/eb029045>

Cates, S. V. (2021). Has Religious Discrimination Been Eradicated From the Work Environment or Has It Merely Taken on Another Form?. *Journal of Business Diversity*, 21(2).

Capell Cohen, B. A. (2015). Explorations into diversity at inter and intra organizational levels.

Cotter, D. A., Hermesen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.

Cox, T. & Blake, S. (1991) Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 3.

Cox, Jr. T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A strategy for Capturing the Power of Diversity*, Jossey-Bass, San Fransisco, pp. 3-16.

Çelik, M., & Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.

Çelik, C. ve Karadal, H. (2007). Kobi'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: (Aksaray ve Mersin Örneği). *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 119–138.

Çakır, H. (2023). Afganistan'da Etnik Grupların Kültürel Mirası. *Kültür Araştırmaları Dergisi*, 28(4), 210-225.

Cramer, C. and Goodhand, J. (2002). Try again, fail again, fail better? war, the state, and the 'post-conflict' challenge in afghanistan. *Development and Change*, 33(5), 885-909. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.t01-1-00253>

Central Statistics Organisation. (2016). business establishment survey 2015. Kabul: Central Statistics Organisation. Retrieved from <https://www.nsia.gov.af:8080/wp-content/uploads/2019/04/IBES-Sureveys-Report-2015.pdf> Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, diversity and inclusion an international journal*, 214-224. doi:10.1108/02610151211209072

Cahyaningtyas, F., & Ningtyas, M. N. (2020). The use of outsourced accounting service and its impact on SMEs performance. *JABE (Journal of Accounting and Business Education)*, 4(2), 79-97.

Cavanaugh, W.T. (2011). *The myth of religious violence: Secular ideology and the roots of modern conflict*. Oxford University Press.

Cottrill, K., Lopez, P. D. ve Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, diversity and inclusion an international journal*, 33(3), 275-292. doi:10.1108/EDI-05-2012-0041

CPB London. (2022, March 1). Imagine... a world where gender makes no difference. Retrieved from CPB London: <https://cpblondon.com/news/imagine-a-world-where-gender-makes-no-difference/>

Chisiri, T. and Manzini, S. (2022). Impact of financial management practices on sustainable growth of smes: a case of catering organizations in bulawayo metropolitan province. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 4(3), 48-53. <https://doi.org/10.31580/ijer.v4i3.2042>

Curran, J., & Blackburn, R. A. (2001). Researching the small enterprise. SAGE Publications, Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781849209847>

Durst, S., Foli, S., & Eðvarðsson, I. R. (2022). A systematic literature review on knowledge management in smes: current trends and future directions. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00299-0>

Dick, P. (2003). Organizational efforts to manage diversity: Do they really work?. *Individual Diversity and Psychology in Organizations*, 131-148.

Drobnic, S., & Blossfeld, H. P. (2004). Career patterns over the life course: Gender, class, and linked lives. *Research in Social Stratification and Mobility*, 21(4), 139-164.

Dzansi, D. Y. (2011). Social responsibility of small businesses in a typical rural African setting: Some insights from a South African study. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5710-5723.

European Commission, (2020), SMEs Definition, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921>

Elron, E. (1997). Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 393–412. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90021-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90021-7)

Earley, P.C., & Gibson, C.B. (2002). *Multinational Work Teams: A New Perspective* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410604859>

Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R. ve Valizade, D. (2021). *Management and business research* (7 ed.). (R. Stitt, Ed.) Sage Publishing.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.

Enderle, G.: 2004, Global Competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises, *Business Ethics: A European Review*, 14(1), 51–63

Fleury, B. H., Tschudin, M., Heddergott, R., Dahlhaus, D., & Pedersen, K. I. (1999). Channel parameter estimation in mobile radio environments using the SAGE algorithm. *IEEE Journal on selected areas in communications*, 17(3), 434-450.

Freel, M. S., & Robson, P. J. (2004). Small firm innovation, growth and performance: Evidence from Scotland and Northern England. *International small business journal*, 22(6), 561-575.

Fitjar, R. D. (2011). Little big firms? Corporate social responsibility in small businesses that do not compete against big ones. *Business Ethics: A European Review*, 20(1), 30-44.

Gherghina, Ș. C., Botezatu, M. A., Hosszu, A., & Simionescu, L. N. (2020). Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through investments and innovation. *Sustainability*, 12(1), 347.

Gilmore, A., McAuley, A., & Gallagher, C. D. Sme/Entrepreneurial Research: A Study Of How Smes Are Defined And Methods Used In Leading Sme Marketing & Entrepreneurship JOURNALS. at the Marketing/Entrepreneurship Interface, 37.

Goel, G., Chen, N., & Wierman, A. (2017). Thinking fast and slow. *ACM SIGMETRICS Performance Evaluation Review*, 45(2), 27-29. <https://doi.org/10.1145/3152042.3152052>

Gattringer, R., Damm, F., Kranewitter, P., & Wiener, M. (2021). Prospective collaborative sensemaking for identifying the potential impact of emerging technologies. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 651-673. <https://doi.org/10.1111/caim.12432>

Gebert, D., Boerner, S., Kearney, E., King, J. E., Zhang, K., & Song, L. J. (2013). Expressing religious identities in the workplace: analyzing a neglected diversity dimension. *Human Relations*, 67(5), 543-563. <https://doi.org/10.1177/0018726713496830>

Gaisch, M., Preymann, S., & Aichinger, R. (2020). Diversity management at the tertiary level: an attempt to extend existing paradigms. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 137-150.

Galarraga, F. (2014). Diversity at work: the practice of inclusion. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(1), 73-80. <https://doi.org/10.1002/jpoc.21132>

Graafland, J. (2020). women in management and sustainable development of smes: do relational environmental management instruments matter?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2320-2328. <https://doi.org/10.1002/csr.1966>

Gardenswartz, L. ve Rowe, A. (2003). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Alexandria: Society for Human Resource Management.

Grossman, R. J. (2000). Is Diversity Working? *HR Magazine*, 45(3)3---5.

Gherghina, Ș. C., Botezatu, M. A., Hosszu, A., & Simionescu, L. N. (2020). Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through investments and innovation. *Sustainability*, 12(1), 347.

Galli-Debicella, M. (2022). "Diversity Management in Small Businesses: A Strategic Approach." *International Journal of Entrepreneurship*.

Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21, 61-76.

Hagemann, T., & Vaudt, S. (2012). Strategien und Instrumente der Organisationsentwicklung zur Interkulturellen Öffnung. Interkulturelle Öffnung. Ein Lehrbuch, 61-77.

Harney, B. and Alkhalaf, H. (2020). A quarter-century review of hrm in small and medium-sized enterprises: capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60(1), 5-29. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>

Hussaini, L. (2020). University-of-the-future's role in gender fairness: providing fair access to balanced education and decent work in afghanistan. Volume 5 - 2020, Issue 8 - August, 5(8), 1195-1201. <https://doi.org/10.38124/ijisrt20aug313>

Hasham, M. (2022). Determinants of financial inclusion in small and medium enterprises: empirical evidence from afghanistan. *Kardan Journal of Economics and Manangement Sciences*. <https://doi.org/10.31841/kjems.2022.130>

Héliot, Y., Gleibs, I. H., Coyle, A., Rousseau, D. M., & Rojon, C. (2019). Religious identity in the workplace: a systematic review, research agenda, and practical implications. *Human Resource Management*, 59 (2), 153-173. <https://doi.org/10.1002/hrm.21983>

(2021). Has religious discrimination been eradicated from the work environment or has it merely taken on another form?. *Journal of Business Diversity*, 21(2). <https://doi.org/10.33423/jbd.v21i2.4318>

Hunsberger, B., Pratt, M. ve Pancer, M. (2002). Religious fundamentalism and religious doubts: The role of personal control. *Journal of Psychology and Theology*, 30(1), 50-56. doi: 10.1177/009164710203000106

Holck, L., Muhr, S. L. ve Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(1), 48-64. doi:10.1108/EDI-08-2014-0061

Harris, M. S. (2023). Perspective chapter: the significance of diversity, equity, and inclusion in social work leadership. *Social Work - Perspectives on Leadership and Organisation*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.106608>

Heilman, M. E., & Eagly, A. H. (2008). Gender stereotypes are alive, well, and busy producing workplace discrimination. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(4), 393-398.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International studies of management & organization*, 13(1-2), 46-74.

Huitt, W., & Hummel, J. (2003). Piaget's Theory of Cognitive Development. *Educational Psychology Interactive*, Valdosta, GA: Valdosta State University. <http://www.edpsycinteractive.org/topics/cognition/piaget.html>

Integrationsämter, B. (2014). Hauptfürsorgestellen (BIH): Jahresbericht 2013/2014. Im Internet: <https://www.integrationsaemter.de/daten-fakten/67c56/index.html> (Abruf: 07.07. 2015).

Ibrahim, N. (2012). The model of crowdfunding to support small and micro businesses in Indonesia through a web-based platform. *Procedia Economics and Finance*, 4, 390-397.

Kakembo, S. H., Abduh, M., & Salleh, P. M. H. A. P. H. M. (2021). Adopting islamic microfinance as a mechanism of financing small and medium enterprises in uganda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(4), 537-552. <https://doi.org/10.1108/jsbed-04-2019-0126>

Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: inspecting the role of diversity-friendly hr policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442. <https://doi.org/10.1111/joms.12016>

Krell, G. (2004). Managing Diversity und Gender Mainstreaming: Ein Konzeptvergleich. *Journal Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27, 4.

Kechiche, A., & Soparnot, R. (2012). CSR within SMEs: Literature review. *International Business Research*, 5(7), 97.

Khuramy, S. and Chandrashekhar, R. (2022). Problems and opportunities of women entrepreneurs in afghanistan: an analysis of selected case. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 171-180. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v5i2p117>

Kinyua, A. N. (2014). Factors Affecting the Performance of Small and Medium Enterprises in the Jua Kali Sector In Nakuru Town, Kenya. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 80-93.

Knippenberg van., D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008-1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>

Karimi, A. K. (2019). Afghanistan's business environment: huge potential for investment in an uncertain place. *Addaiyan Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 1(8), 19-23. <https://doi.org/10.36099/ajahss.1.8.3>

Köllen, T. (2019). Diversity management: a critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>

Karadağ, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: a strategic management approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71(4), 589-617.

Liu, X. (2008), 'SME Development in China: A Policy Perspective on SME Industrial Clustering', in Lim, H. (ed.), *SME in Asia and Globalization*, ERIA Research Project Report 2007-5, pp.37-68. Available at: http://www.eria.org/SME%20Development%20in%20China_A%20Policy%20Perspective%20on%20SME%20Industrial%20Clustering.pdf

Liebermann, S. C., Wegge, J., Jungmann, F., & Schmidt, K.-H. (2013). Age diversity and individual team member health: The moderating role of age and age stereotypes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 184–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12016>

Labucay, I. (2015). Diversity management and performance: paving the way for a revised business case. *European Journal of International Management*, 9(4), 425-441.

Larkey, L. K. (1996). The development and validation of the workforce diversity questionnaire: An instrument to assess interactions in diverse workgroups. *Management Communication Quarterly*, 9(3), 296-337.

Li, Y., Shao, Y., Wang, M., Fang, Y., Gong, Y., & Li, C. (2022). From inclusive climate to organizational innovation: examining internal and external enablers for knowledge management capacity.. *Journal of Applied Psychology*, 107(12), 2285-2305. <https://doi.org/10.1037/apl0001014>

Lount, R. B., Jr., & Phillips, K. W. (2007). Working harder with the out-group: The impact of social category diversity on motivation gains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(2), 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.03.002>

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of business ethics*, 67, 257-273.

Lauer, T. (2010). *Change management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin und Heidelberg: Springer.

Loden, M. ve Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Burr Ridge and New York: Irwin.

Lewin, K. (1951). *Intention, will and need*.

Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 33–52. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.33>

Mor-Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64.

Mashal, Mujib, Small and Medium Enterprises Development and Regional Trade in Afghanistan (2014). University of Central Asia – Institute of Public Policy and Administration (IPPA) Working Paper No. 24, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2943895> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2943895>

Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.

Moropane, K. L. (2023). Achieving business sustainability through diversity management and effective hr. *Business, Management and Economics*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.106931>

Morrison, A. M. (1992). Leadership diversity and leadership challenge. *Leadership in Action*, 12(3), 1-4.

Ministry of Industry and Commerce, (2021), <https://moci.gov.af/index.php/en/licence-procedure>

Ministry of Industry and Commerce, (2019), <https://moci.gov.af/sites/default/files/2021-02/%DA%AF%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%B4%20%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%AA%20%D8%A7%D9%81%D8%BA%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%AA%D8%A7%D9%86%20%D8%B7%DB%8C%20%D8%B3%D8%A7%D9%84%20%D9%85%D8%A7%D9%84%DB%8C%201399.pdf>

Ministry of Industry and Commerce, (2018), https://moci.gov.af/sites/default/files/202012/%DA%AF%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%B4%20%D9%86%D9%87%D8%A7%DB%8C%DB%8C%20%D9%86%D8%B8%D8%A7%D8%B1%D8%AA%20%D8%A7%D8%B2%20%D9%88%D8%A8%20%D8%B3%D8%A7%DB%8C%D8%AA%20%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA_0.pdf

Ministry Of Finance Afghanistan. (2020). Afghanistan national peace and development framework (ANPDF II) 2021 to 2025, <https://reliefweb.int/attachments/9224ebda-3514-3ea3-9b3a2ee61733c793/ANPDF%20II-%20Final%20Version-English.pdf>

Ministry Of Finance Afghanistan, (2016). <https://mof.gov.af/sites/default/files/2016-01/Afghanistan%27s%20Growth%20Agenda.pdf>

Ministry of Rural Rehabilitation and Development. (2021). <https://mrrd.gov.af/reports-0>

Millers, M. and Gaile-Sarkane, E. (2021). Management practice in small and medium-sized enterprises: problems and solutions from the perspective of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 214. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040214>

Mujtaba, B. G. (2019). Diversity Management and Inclusion in Afghanistan. In *Diversity within Diversity Management: Country-based Perspectives* (pp. 373-389). Emerald Publishing Limited.

Mujtaba, B. G. (2013). Ethnic diversity, distrust and corruption in Afghanistan: Reflections on the creation of an inclusive culture. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(3), 245-261.

Mujtaba, B. G. (2010a). *Workplace diversity management: Challenges, competencies and strategies* (2nd ed.). Davie, FL: ILEAD Academy Publications.

Mujtaba, B. G. (2010b). Bribery, narcissism and anti-corruption policies for promoting a socially responsible business climate. *Proceedings of 2nd International Conference of South Asia Chapter of AGBA*. July 18-23, 2010. Bhurban, Pakistan.

Mujtaba, B. (2007). *Workforce diversity management: Challenges, competencies and strategies* (pp. 207-229). Llumina Press.

Mazur, B. (2017). Diversity in the perspective of economic and humanistic management. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(11.2), 9-19.

Masato Abe & Michael Troilo & Orgil Batsaikhan, 2015. "Financing small and medium enterprises in Asia and the Pacific," *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 4(1), pages 2-32, April.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.

Nkomo, S., & Hoobler, J. M. (2014). A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, 24(3), 245-257. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.006>

Nori, S. M. (2020). Challenges of transboundary water governance in afghanistan. *Central Asian Journal of Water Research*, 6(1), 18-38. <https://doi.org/10.29258/cajwr/2020-r1.v6-1/18-38.eng>

Noon, M. and Ogbonna, E. O. (2020). Controlling management to deliver diversity and inclusion: prospects and limits. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 619-638. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12332>

Nweiser, M. and Dajnoki, K. (2022). The importance of workforce diversity management as a global imperative – a systematic review. *Oradea Journal of Business and Economics*, 7(2), 63-74. <https://doi.org/10.47535/1991ojbe157>

Nishii, L. H. and Özbilgin, M. F. (2007). Global diversity management: towards a conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883-1894. <https://doi.org/10.1080/09585190701638077>

Ng, T.W.H. ve Feldman, D.C. (2015). Diversity and HRM in religious contexts. In E. Parry & E.T. Ng (Eds.), *Managing and leading for science professionals: What I wish I'd known while moving up the management ladder* (pp. 165-175). Wiley.

Nussbaum, M. (1999) 'Women and Equality: The Capabilities Approach.' *International Labour Review* 138(3): 227-45.

- Owen, M., Berthelsen, H., Jamieson, S. D., & Westerlund, H. (2022). A quick “environment check” for all ages: validating the new age-inclusive work environments instrument. *Innovation in Aging*, 6(7). <https://doi.org/10.1093/geroni/igac066>
- Oyekan, M. (2022). Social media marketing and small and medium enterprises (smes) in nigeria. *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 9(11), 7343-7350. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v9i011.03>
- O'Reilly, C. A. III, Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help? In D. H Gruenfeld (Ed.), *Composition* (pp. 183–207). Elsevier Science/JAI Press.
- Olkin, R. (2002). Could you hold the door for me? Including disability in diversity. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 8(2), 130.
- Porcena, Y., Parboteeah, K. P., & Mero, N. P. (2020). Diversity and firm performance: role of corporate ethics. *Management Decision*, 59(11), 2620-2644. <https://doi.org/10.1108/md-01-2019-0142>
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Phillips, K. W., & Loyd, D. L. (2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.12.001>
- Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swarm Jr, W. B. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 296-324.
- Pitts, D. W., & Jarry, E. M. (2009). Getting to know you: Ethnic diversity, time and performance in public organizations. *Public administration*, 87(3), 503-518.
- Parshotam Dass, & Parker, B. (1999). Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 13(2), 68–80. <http://www.jstor.org/stable/4165541>
- Rahman, U. H. F. B. (2019). Diversity management and the role of leader. *Open Economics*, 2(1), 30-39. <https://doi.org/10.1515/openec-2019-0003>
- Roberson, Q.M., & Park, H.J. (2007). Examining the Link Between Diversity and Firm Performance. *Group & Organization Management*, 32, 548 - 568.
- Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Siddiqui, M. N. (2014). Success of an Organization is a result of Employees Performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 1(4), 179–201. <https://doi.org/10.14738/assrj.14.280>

Sitharam, S., & Hoque, M. (2016). Factors affecting the performance of small and medium enterprises in KwaZulu-Natal, South Africa. *Problems and perspectives in Management*, 14(2), 277-288.

Small Business Administration (SBA), (2019), SMEs Definition, <https://advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2022/08/Small-Business-Economic-Profile-US.pdf>

Süß, S., & Kleiner, M. (2006). Diversity-management in Deutschland: Mehr als eine mode?. *Die Betriebswirtschaft*, 66(5), 521.

Sepehri, P., Wagner, D. (2002). Diversity und Managing Diversity. In: Peters, S., Bensel, N. (eds) *Frauen und Männer im Management*. Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-82868-2_8

Stiegler, L. N. (2005). Understanding Pica Behavior: A Review for Clinical and Education Professionals. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 20(1), 27-38. <https://doi.org/10.1177/10883576050200010301>

Syed, J. ve Özbilgin, M. (2015). *Managing diversity and inclusion an international perspective* (1 ed.). (K. Smy, Ed.) Los Angeles: Sage.

Šafránková, J. and Šikýř, M. (2019). Management and diversity management in smes in the czech republic. *Marketing and Management of Innovations*, 221-228. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-18>

(2021). Study on some issues of international smes promotion policy. *European Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.7176/ejbm/13-3-13>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 4). San Francisco: John Wiley & Sons.

Stuber, M. (2002). Diversity Mainstreaming. *Personal*, 3(2002), 48-53.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). <https://www.sanayi.gov.tr/medya/haber/kobitanimi-guncellendi4>

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Lynn M. Shore, Jeanette N. Cleveland, Diana Sanchez, Inclusive workplaces: A review and model, *Human Resource Management Review*, Volume 28, Issue 2, 2018, Pages 176-189, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482217300529>)

Tang, N., Zheng, X., & Chen, C. (2017). Managing chinese diverse workforce: toward a theory of organizational inclusion. *Nankai Business Review International*, 8(1), 39-56. <https://doi.org/10.1108/nbri-03-2016-0010>

Turner, R. and Ledwith, A. (2018) Project Management in Small to Medium-Sized Enterprises: Fitting the Practices to the Needs of the Firm to Deliver Benefit. *Journal of Small Business Management*, 56 (3). pp. 475-493. ISSN 0047-2778

Thomas, D. A. ve Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard business review*, 74(5), 79-&.

Thomas Jr, R. R. (1992). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: AMACOM

Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.

USAID, AFG, (2012). *Afghanistan Small and Medium-Sized Enterprise Development Activity (Asmed)*, "Economic Empowerment Strategies for Afghan Women" <https://rmportal.net/library/content/economic-empowerment-strategies-for-afghan-women/view>. Erişim Tarihi: 17.08.2020.

Vedder, G. (2006). Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In G. Krell & H. Wächter (Eds.), *Diversity Management–Impulse aus der Personalforschung*. (pp. 1-23). Mering, München: Rainer Hampp Verlag.

Vinkenburg, C. J., Ossenkop, C., & Schiffbaenker, H. (2021). Selling science: optimizing the research funding evaluation and decision process. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(9), 1-14.

White, R. D. (1999). Managing the diverse organization: The imperative for a new multicultural paradigm. *PublicAdministration&Management: An Interactive Journal*, 4(4), 469-493.

Woodhams, C. and Danieli, A. (2000), 'Disability and diversity - a difference too far?', *Personnel Review*, 29 (3), 402-417.

Wondrak, M. and Segert, A. (2015), "Using the Diversity Impact Navigator to move from interventions towards diversity management strategies", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16 No. 1, pp. 239-254. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2013-0117>

Wang, J., Robson, P., & Freel, M. (2015). The financing of small firms in Beijing, China: exploring the extent of credit constraints. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 397-416.

Won, D. H., Hwang, B., & Chng, S. J. (2020). Assessing the effects of workforce diversity on project productivity performance for sustainable workplace in the construction industry. *Sustainable Development*, 29(2), 398-418. <https://doi.org/10.1002/sd.2155>

Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (2000). Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), 35–60. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200021\)11:1<35::AID-HRDQ4>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200021)11:1<35::AID-HRDQ4>3.0.CO;2-#)

Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36(3), 590-602.

Windapo, A., Olugboyega, O., & Odediran, S. J. (2020). Impacts of procurement strategies on construction smes' growth. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 25(3), 423-446. <https://doi.org/10.1108/jfm-pc-05-2019-0045>

World Bank. (2016). *Afghanistan Annual Report*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/682381509958023712/pdf/120906-WP-PUBLIC-AFGtradeandtransitreportFINALNovtoupload.pdf>

World Bank. (2019). *Doing Business 2019: Training for Reform*. © Washington, DC: World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/30438> License: CC BY 3.0 IGO.

World Bank, *Afghanistan Economic Monitor*, (2023), <https://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/publication/afghanistan-economic-monitors>

Xuedong, S., & Xueyuan, L. (2011). Small and medium enterprises' access to finance in china. *Small and medium enterprises (SMEs) access to finance in selected east Asian economies*

Zhu, L., Kara, O., & Zhu, X. (2019). A comparative study of women entrepreneurship in transitional economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(1), 66-80. <https://doi.org/10.1108/jeee-04-2017-0027>

Zaied, A. N. H. and Mohamed, S. (2020). Erp implementation road map for small and medium size enterprises (smes). *Journal of Intelligent Systems and Internet of Things*, 14-25. <https://doi.org/10.54216/jisiot.020102>

EKLER

EK 1. Anket Örneği

Demografik Sorular

1. Yaş
2. Cinsiyet
3. Firmanızı en iyi tanımlayan endüstri sektörünü seçin
4. Firmanızda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?
5. Firmadaki rolünüze en çok uyan pozisyon:

Farklılığa yönelik sorular

1. Firmanın farklılık değeriine güçlü bir liderlik desteği görüyorum..

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Kesinsikle katılmıyorum

Kesinsikle katılıyorum

2. Firmamız çeşitlilik konusunda kararlıdır.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Kesinsikle katılmıyorum

Kesinsikle katılıyorum

3. Her költürden ve her kökenden insanlara burada saygı duyulur ve değeri verilir.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Kesinsikle katılmıyorum

Kesinsikle katılıyorum

4. Kendimi şirkete dahil edilmiş ve saygı duyulan biri olarak hissediyorum.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Kesinsikle katılmıyorum

Kesinsikle katılıyorum

5. Meslektaşlarımla geçmişim ve költürel deneyimlerim hakkında rahatça konuşurum.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Kesinsikle katılmıyorum

Kesinsikle katılıyorum

6. Farklı geçmişlere sahip çalışanlar firmamız içinde iyi bir etkileşim içindedir.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Kesinsikle katılmıyorum

Kesinsikle katılıyorum

7. Yönetim, engelli çalışanların ihtiyaçlarını karşılama taahhüdünü gösterir.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

8. Bu firmada ırksal, etnik ve cinsiyete dayalı şakalar hoş görülmez.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

9. Bu firma fikirlerin, görüşlerin ve inançların özgür ve açık ifadesi için bir ortam sağlar.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

10. Taciz veya ayrımcılıkla ilgili bir endişem varsa, bu endişeyi nereye ve nasıl bildireceğimi biliyorum.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

11. Firmanın politikaları ve prosedürleri ayrımcılığı caydırır.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

12. Bu firmanın ayrımcılık olaylarına yanıt olarak uygun önlemleri alacağına inanıyorum.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

13. bir iş adayı, firmaya ilk ziyaretinde insanlar arasındaki kültürel farklılığı görecektir.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

14. Firma içinde, farklılıklarından bağımsız olarak herkes eşit istihdam fırsatlarına erişebilir.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

15. yöneticiler, farklılığa bağlılık ve destek gösterir.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		
16. yöneticiler farklılık konularını uygun şekilde ele alır				
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		
17. Bu firma, farklılığı teşvik eden eğitim programları sağlamıştır.				
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		
18. Firma, bilinçsiz önyargının anlaşılmasını ve azaltılmasını teşvik eden eğitim programları sağlayarak iyi bir iş çıkardı.				
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		
19. Firmamızda, özgün benliğim olarak başarılı olabilirim.				
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		
20. Olumsuz sonuçlardan korkmadan aksi bir görüşü dile getirebilirim.				
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		
21. İş yerinde konuştuğumda, fikrime değer verilir.				
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		
22. Sık sık şirketimdeki diğer kişilerle ortak noktalarım olmadığından endişelenirim.				
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		
23. Şirketim iş ve özel hayatım arasında denge kurmamı sağlıyor.				

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

24. Meslektaşlarımla gerçekte kim olduğumu anladığımı hissediyorum.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

25. Farklı geçmişlere sahip çalışanların daha yüksek pozisyonlara başvurmaları teşvik edilir.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

26. Bu firmada tüm çalışanlar için bir kariyer gelişim yolu vardır.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

27. Şirketimde terfi kararları adildir.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

28. İş performansım adil bir şekilde değerlendirilir.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

29. Şirketimdeki benzer rollere kıyasla maaşımın adil olduğunu hissediyorum.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

30. Bu firmada aynı cinsiyetten veya ırktan çalışanlar, grup dışındakilerden daha fazla birbirleriyle vakit geçirirler.

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kesinsikle katılmıyorum		Kesinsikle katılıyorum		

31. Bu firmadaki çalışanlar, cinsiyetleri ne olursa olsun bilgilerini/uzmanlıklarını diğer çalışanlarla paylaşırlar.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Kesinsikle katılmıyorum

Kesinsikle katılıyorum

32. Bu firmada kadınların ve azınlıkların terfi etme ve öne geçme olasılıkları daha yüksek.

☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Kesinsikle katılmıyorum

Kesinsikle katılıyorum

33. Bu firmada, eski adamların ağının bir parçası olmadığınız sürece ilerlemeniz zordur.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Kesinsikle katılmıyorum

Kesinsikle katılıyorum

34. Bu firmada insanlar bazen azınlık veya kadın oldukları için diğer başvuranlardan daha az vasıflı bir iş için işe alınıyorlar.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Kesinsikle katılmıyorum

Kesinsikle katılıyorum

EK 2. Anket Örneğinin Farsçası

پرسشنامه

در صورت داشتن تجربه کاری در تشیقات کوچک و متوسط در افغانستان به این پرسشنامه پاسخ دهید.

پرسشنامه پیوست به منظور بررسی ادراک مدیریت تنوع طراحی شده است.

اطلاعاتی که ارائه می کنید به ما کمک می کند درک بهتری از مدیریت تنوع (Diversity Management) در تشیقات کوچک و متوسط در افغانستان داشته باشیم. از آنجایی که شما کسی هستید که می توانید تصویر درستی از تجربه مدیریت تنوع در شرکت ها ارائه دهید، از شما تقاضا دارم که با قرار دادن یکی از اعداد زیر در کنار هر پرسش با دقت و صحت با آن پاسخ دهید.

سن: _____ درجه تحصیل: _____ جنسیت: _____

تجربه کاری در شرکت: _____ فعالیت شرکت شما در کدام سکتور بوده است: _____

ردیف	عنوان سوال	پاسخ			
		کاملاً مخالفم	مخالقم	نظری ندارم	موافقم کاملاً
1	در سطوح رهبری شرکت حمایت جدی از مدیریت تنوع وجود دارد.				
2	شرکت ما متعهد به مدیریت تنوع است.				
3	مردم از هر فرهنگ و پیشینه ای در این شرکت مورد احترام قرار گرفته و برای این شرکت با ارزش هستند.				
4	احساس می کنم که جزی از شرکت هستم و مورد احترام قرار می گیرم				
5	من راحت در مورد سابقه و تجربیات فرهنگی خود با همکارانم صحبت می کنم.				
6	کارمندان با پیشینه های مختلف به خوبی در شرکت ما تعامل دارند.				
7	مدیریت شرکت تعهد خود را برای رفع نیازهای کارکنان دارای معلولیت نشان می دهد.				
8	شوخی های نژادی، قومیتی و جنسیتی در این شرکت تحمل نمی شود.				
9	این شرکت محیطی را برای بیان آزاد ایده ها، عقاید و باورها فراهم می کند.				
10	اگر نگرانی در مورد آزار و اذیت یا تبعیض داشتم، می دانم کجا و چگونه آن نگرانی را گزارش بدهم.				
11	سیاست ها و رویه های شرکت از تبعیض جلوگیری می کند.				
12	من معتقدم که این شرکت در پاسخ به حوادث تبعیض اقدام مناسب را انجام خواهد داد.				
13	که یک نامزد شغلی در اولین بازدید از شرکت تنوع فرهنگی بین افراد شاغل در این شرکت را می بیند.				
14	در داخل شرکت، همه بدون در نظر گرفتن تفاوت هایشان به فرصت های شغلی برابر دسترسی دارند.				
15	سوپروایزر من تعهد و حمایت از مدیریت تنوع را نشان می دهد.				
16	سرپرست شرکت مسائل مربوط به تنوع را به درستی مدیریت می کند.				
17	این شرکت به منظور ترویج بهتر تنوع، برنامه های آموزشی را برای همه کارمندان فراهم می کند.				
18	این شرکت با ارائه برنامه های آموزشی که درک و کاهش تعصب ناخودآگاه را ترویج می کند، کار خوبی انجام داده است.				
19	در شرکتی که کار می کنم می توانم موفق باشم.				
20	من می توانم بدون ترس از عواقب منفی، نظر مخالف را بیان کنم.				

21	وقتی من در محل کار صحبت می کنم، به نظر من ارزش داده میشود				
22	من اغلب نگران این هستم که چیزهای مشترکی با دیگران در شرکت نداشته باشم.				
23	شرکت به من این امکان را می دهد که بین کار و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنم.				
24	احساس می کنم همکارانم می دانند من واقعاً کی هستم.				
25	کارمندان با پیشنهادها یا پیشنهادهای مختلف تشویق می شوند که برای موقعیت های بالاتر درخواست دهند.				
26	مسیر توسعه شغلی برای همه کارکنان در این شرکت وجود دارد.				
27	تصمیمات ارتقاء شغلی در شرکت من منصفانه است.				
28	عملکرد شغلی من عادلانه ارزیابی می شود.				
29	من احساس می کنم که پاداش من نسبت به دیگر رتبه های مشابه کاری در شرکت عادلانه است.				
30	در این شرکت، تعدادی از کارمندان بیشتر با همدیگر وقت می گذرانند تا با افراد خارج از گروهشان.				
31	کارکنان در این شرکت دانش/تخصص خود را بدون در نظر گرفتن جنسیت یا سایر کارمندان به اشتراک می گذارند.				
32	در این شرکت، زنان و اقلیتها ترفیع می گیرند و پیشرفت می کنند.				
33	در این شرکت پیشرفت دشوار است مگر اینکه شناخت داشته باشید.				
34	در این شرکت گاهی افراد به دلیل اقلیت یا زن بودن برای شغلی با شرایط کمتر نسبت به سایر متقاضیان استخدام می شوند.				

نوت: مدیریت متنوع چیست؟

مدیریت تنوع Diversity management فعالیت هایی با هدف تشویق کارکنان با پیشینه های متفاوت در یک ساختار سازمانی واحد است. نیروی انسانی متنوعی با سوابق کاری، خانوادگی، قومی یا تحصیلی متفاوتی در شرکت فعالیت می کنند. تنوع نیروی کار می تواند مزیت ها و معایب متفاوتی را برای یک تشبث در پی داشته باشد.

از یکسو، ترکیب کارکنان با دیدگاه ها و تجربیات متفاوت خلاقیت و نوآوری را افزایش می دهد، پروسه یادگیری را تسهیل می کند و شرکت را برای حل مسائل توانمند می سازد. از سوی دیگر تنوع می تواند با ایجاد موانع ارتباطی و کاهش مفاهمه، احتمال اصطکاک و تنش میان کارکنان را افزایش دهد. همچنین آنها را در انجام وظایفشان با مشکل مواجه کند.

EK 3. Lisans Dağıtıcı Kuruluşlarının Özeti

To: H.E. President
From: Mohammad Isa Mayar
Subject: Sectorial Licenses Distributed through OSS
Date: September 21, 2020

EXECUTIVE SUMMARY:

This memo will provide a comprehensive summary on ACR Licensing procedures. Generally, ACR is responsible to issue two kinds of licenses: (1) Investment licenses, (2) Sectorial licenses. As, ACR is the only obliged authority issue licenses.

In term of investment licenses, the procedures & format are all same to same, only sectors varies from a business to business. There are roughly 50 different sectors, such as consultancy, constructions, mining, health, education, etc. The cited sectors again divided into their relevant sub-sectors: consultancy in audit, legal, finance, banking, mining, education, etc.

In order to issue a license following documents required by checklist: (1) Original *Tazkira*, (2) office lease, (3) TIN#, (4) business name, (5) four 2x3 size photos, and (6) Bank Statement. **Note:** The Bank Statement is asked with the private sector request, as business license is having several privileges, i. e.: business passport, armored vehicle, gun, etc. These privileges were misused. Thus, MOIC with private sector coordination has added this article to ACR Tarzul Amal Article 6.11 dated 23/04/1399 "An individual company is to provide AFN500K and companies AFN1M". Then in 1/3/1399 the following sectors: (1) Kindergarten, (2) Schools, (3) Agro Cooperatives, (4) handicrafts, (5) Fruit & veg processing Co., and (6) Processing Co. Due to support the SMEs, the mentioned amendment was happened. Minor than that are guilds, which are responsible to municipalities. As well as, educational documents required for a consultancy firm. Likewise, NEPA approval is required for industrial firms. Moreover, the sectorial firms required to present the relevant ministries approval. For instance, a hospital requires obtaining MoPH approval, and a school requires MoEd approval. The normal process steps drawn in the below process map:

LICENSE OBTAINING PROCEDURES



Furthermore, in term of a foreign investors, instead of Tazkira a copy of passport and MOI/Interpol approval is require.
The whole above mention procedures will be completed in one hour. If the TIN# approval is received without any delay.

Second is the sectorial licenses distributed through One-Stop Shop. Based on H.E. Decree #2943 dated 10/10/1396 OSS established within ACR. This department works on licenses of many ministries to be processed in the same location following the same law/regulations applied by their relevant ministries. The aim of this establishment is to bring all license distributing entities under one roof. All entities allocated their representatives to ACR-OSS. Annex #1: Summarizes the licenses by ministries & relevant directorates.

ANNEX #1: SUMMARY OF THE LICENSE DISTRIBUTOR ENTITIES:

#	Entities	Relevant Directorates	License Type	New License Fees (AFN)	Renewal Fees (AFN)	#Days
1	MoPH	National Medicines and Health Products Regulatory Authority (NMHRA)	Pharmacy: G 1: 53 m ² required space for pharmacy G 2: 43 m ² required space for pharmacy G 3: 43 m ² required space in remote area	G1: 15,000 G2: 10,000 G3: 5,000	G1: 15,000 G2: 10,000 G3: 5,000	34
			Medicine Whole Seller	25,000	25,000	
			Manufacture medicine & detergent company	50,000	0	
			Imp/Exp medicine & instrument company	30,000	0	
		Directorate of Private Sector Regulation And coordination (DPSRC)	Hospital	(300,000/600,000)	0	40-90
			OPD Clinic	200,000	0	20-30
			X-Ray	50,000	0	15-30
			Ultrasound	5,000	0	20-40
			Physiotherapy	20,000	0	
			Echocardiograph	5,000	0	20-30
			Radiology	20,000	0	20-30
		Directorate of Private health Sciences institutes (DPHSI)	Private Health Science Institutes	100,000-50,000		10
		Health Law Implementation Ensuring Directorate (HLIED)	Therapist	3,000	1,500	3
			Specialist	6,000	3,000	3
			Professor	9,000	4,500	3
			Nurse	3,000	1,500	3
			Midwifery	3,000	1,500	3
2	MoJ	Cohesion Directorate / Property Dealers Sub-Dir	Car property	15,000	15,000	3
3	MoLSA	Skills Development GD	Home Property	15,000	15,000	3
		Preschool GD	Skills and technical training Licenses	30,000	15,000	7
		Labors export to foreign countries	Private Kindergarten license	5,000	2,500	
		Foreign Labors Work Permit	Job Hint entities license (Company)	100,000	10,000	7-14
		Internal Labors Work Permit	Job Hint entities license (Person)	Pending ¹		
			Foreign Labors Work Permit	10,000	10,000	2
			PhD, Master, Bachelor	300	600	3-4

¹ Waiting for Cabinet approval

			Graduates of vocational and skill developments institutes	200	400	3-4
			Baccalaureates	100		3-4
			Graduates of foreign University	300	600	3-4
			Private Sector workers	300	600	3-4
			Civil servants workers	50	100	3-4
4	MoEc	Local & International NGO's Directorate	National NGOs	10,000	0	7
			International NGOs	1,000\$	0	7
5	MoEW	Department of Electricity Services Regulation/ Energy & Power License	Generation	Pending ²	0	
			Distribution	Pending	0	
			Transfer	Pending	0	
			Export	Pending	0	
			Import	Pending	0	
6	MoIC	Afghan Tour Enterprise	[Tasadee] Tourist Travel Agencies license	20,000	10,000	7
		Media monitoring and mass communication directorate	Universal TV	25,000	12,500	25
			Local TV	12,500	6,250	25
			Daily	5,000	2,500	25
			Weekly	4,000	2,000	25
			Magazines (15 daily, Brochure, monthly, seasonally, yearly and manual publications	12,500	6,250	25
			Advertisement production	12,500	6,250	25
			Cultural organization	2,500	1,250	25
			Journalism research centers	2,500	1,250	25
			Translation series	5,000	2,500	25
			Journalism teaching centers	10,000	5,000	25
			Publication centers	12,500	6,250	25
			Universal Radios	12,500	6,250	25
			Local Radios	10,000	5,000	25
		People Culture Directorate	Filming	10,000	5,000	7-10
			Cinema	20,000	10,000	7-10
			Cultural Organization	2,500	1,250	7-10
			Theater	2,500	1,250	7-10

² Send for Cabinet approval

7	MoF	Insurance Affairs General Directorate	Music	Art Gallery	2,500	1,250	7-10
				Life Insurance	2,500	1,250	7-10
				Non-life insurance	500,000	400,000	
8	MoPM	Director of Mines and Cadaster		Agent (foreign insurance company)	500,000	400,000	
9	MoUDL	Technical & Housing Dir		Small mining company	100,000	80,000	
		Water Supply Directorate		Large mining company	25,000	0	25
10	DAB	Da Afghanistan Bank		Constriction Companies	380,000	0	25
				Private Companies	0	0	15-25
				Money services providers license	0	0	0
11	APRA	Post Directorate		Money services providers company license	50,000	15,000	2
12	ATRA	Afghanistan Telecommunication		Foreign exchange dealers	30,000	30,000	2
				Post License	20,000	10,000	2
				Internet Service Provider ISP	20,000\$	6,000	7-15
				Internet Service Provider ISP Solution Provider SP	1,000,000	600,000	
				Telecom Technical Solution Provider Grade A	250,000	250,000	
				TTSP Grade B	50,000	50,000	
				TTSP Grade C	5,000,000	500,000	
				TTSP Grade D	1,000,000	500,000	
				Value Added Service VAS	200,000	100,000	
				Short Message Service SMS	200,000	100,000	
				Unstructured Supplementary Service USSD	100,000	100,000	
				Interactive Voice Response IVR	100,000	100,000	
				GSM	100,000	100,000	
13	TVETA	Technical & Vocational Education Training Authority		Technical and Vocational Institutes Licenses	10,000,000 \$	15,000,000 \$	
14	MAIL	DM/ Livestock Directorate			5,000	2,500	41-90
15	MoT	Cooperatives Dev Directorate		Agriculture and livestock services company Cooperatives			30
16	ACAA	Land Transport Directorate		Transport licenses	50,000	50,000	30
		Civil Aviation Authority of Afghanistan		AOC	1,000\$	1,000\$	1-2
				C OF A	1,000\$	1,000\$	2
				C OF R	1,000\$	1,000\$	2
				AMO	1,000\$	1,000\$	2

			ATO		1,000\$	1,000\$	2
			ATPL		500\$	500\$	2
			CPL		400\$	400\$	2
			PPL		400\$	400\$	2
			SPL		400\$	400\$	2
			C/C		400\$	400\$	2
			F/O		150\$	150\$	2
			AME		150\$	150\$	2
17	MoEd	Private Schools & Outside borders Directorate	Private Schools Licenses		200\$	200\$	2
18	NEPA	Sustainable Development Directorate	Environmental permit		5,000	2,500	90
			Environmental mixed permits		1,000	1,000	3
			Environmental licenses for medical sector enterprise/business		5,000	5,000	3
			Environmental licenses for pollution		10,000	10,000	3
19	KM	Guilds & Sanitation Licenses	Kabul Municipality (District 16th)		0	0	3
					500-15,000	500-15,000	1

EK 4. Özgeçmiş

Adı Soyadı	: M. Yonous JAMI
Doğum Tarihi	:
Yabancı Dil	: Türkçe – İngilizce
Eğitim Durumu	: Doktora
Lisans	: Herat Üniversitesi /İltisal ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı / 2010-2013
Yüksek Lisans	: Kırıkkale Üniversitesi / İltisal ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı / 2015-2017
Doktora	: Kırıkkale Üniversitesi / İltisal ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı / 2017-2024
Çalıştığı Kurumlar ve Yıllar	: INTERTRADERS, 2020-2024
Yayınları (SCI)	: The role of universities in the development of entrepreneurship Y Jami, I Gökdeniz Przedsiębiorczość-Edukacja 16 (1), 85-94 Afganistan tekstil sektöründe ihracat stratejileri MY Jami yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Religion and Politics in Islam MY Jami, İ Gökdeniz The Islamic World in Contemporary and Historical Perspective/Świat islamu w ... Rural Development through Social Entrepreneurship İG M. Yonous Jami Public Administration Yearbook, p. 232–242 Afganistan tekstil sektöründe ihracat stratejileri Export strategies on Afghanistan textile sector MY JAMI Afganistan El Halısı İhracatında SWOT Analizi İG M.Yonous Jami Sosyo Ekonomik Stratejiler V: Türk Dünyası Araştırmaları Export Strategies in Afghanistan Textile Industry İG M.Yonous Jami Proceedings of 9th European Business Research Conference