

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜNE OLAN ETKİSİ: İSTANBUL'DA
FAALİYET GÖSTEREN HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Merve AKAN

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜNE OLAN ETKİSİ: İSTANBUL'DA
FAALİYET GÖSTEREN HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Merve AKAN

Öğrenci No:

150778039

Danışman

Yrd. Doç. Dr. İlkay KANIK

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘**Farklılıkların Yönetiminin Örgüt Kültürününe Olan Etkisi: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Hizmet Sektöründeki Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma**’ başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığı belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 03/02/2018

Merve AKAN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

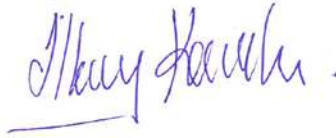
03.10.2018

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 150778039 numaralı *Merve AKAN*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Farklılıkların Yönetiminin Örgüt Kültürüne Olan Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Hizmet Sektöründeki Çalışanlar üzerinde Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23/01/2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red-veya-Düzeltilme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. İlkay KANIK
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Doç. Dr. Kamil USLU
(İstanbul Kavram MYO)



ÜYE

Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)



Adı Soyadı : Merve AKAN
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. İlkay KANIK
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2018
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Kültür, Örgüt Kültürü

ÖZ

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜNE OLAN ETKİSİ: İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve küresel rekabetin artışıyla birlikte örgütlerin, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlama istekleri de artış göstermektedir. Bu sebebe bağlı olarak örgütlerdeki en önemli kaynağın şüphesiz çalışan yani insan olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgütlerin birbirlerine karşı rekabet avantajı sağlarken, farklılıkların yönetimi uygulamalarını kullanmaları örgütlerin bu anlamdaki işlerini kolaylaştırmaktadır. Farklı özelliklere sahip insanların bir arada çalışması hem örgüte faydalı olmakta hem de örgüt kültürünün bu farklılıklar doğrultusunda oluşmasını sağlamaktadır. Farklılıkların doğru yönetilmesi örgüt kültürünün tüm çalışanlar tarafından da kabul edilmesini sağlamaktadır.

Farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürünün ilişkisinin daha iyi anlaşılması için bu çalışmada İstanbul bölgesindeki hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren bireylerin farklılıkların yönetimine ve örgüt kültürüne yönelik algılarını ölçmek için, 191 çalışan ile anket çalışması yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda, çalışanların farklılık algılamalarının örgüt kültürü hakkındaki algılamalarını etkilediği saptanarak çalışmanın hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Araştırmanın amacı; örgütlerdeki farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgüt kültüründe etkili bir şekilde kullanılabileceğini inceleyerek, ölçümlemektir. Araştırmanın önemi ise; çıkan sonuçlara göre bu iki kavramın birbirlerini destekledikleri ve aralarında güçlü bir bağın olduğu sonucunu ortaya çıkarması olmuştur.

Name and Surname : Merve AKAN
Supervisor : Assist. Prof. Dr. İlkey KANIK
Degree and Date : Master, 2018
Major : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Diversity, Management of Differences, Culture, Organization Culture

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF THE MANAGEMENT OF DIFFERENCES ON ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY ON EMPLOYEES OF ISTANBUL SERVICE INDUSTRY

With the increase in the technological developments and global competition, the desire of organizations to gain competitive advantage against their competitors also increases. For this reason, it is concluded that the most important source in organizations is undoubtedly the employees, in other words, humans. While organizations have a competitive advantage against each other, the use of management practices of diversity facilitates the work of organizations in this sense. The fact that people with different characteristics work together ensures the formation of organization culture in the direction of these differences. The proper management of differences ensures that the organization culture is adopted by all employees.

In order to understand the relationship between the management of differences and organizational culture better, in this study, a questionnaire survey with 191 employees was used to measure the perceptions of individuals in different service sectors in the Istanbul region on the management of differences and perceptions of the organization's culture. As a result of this research, the hypothesis of the study has been determined to affect the perceptions of diversity perceptions about organizational culture.

The purpose of this research is to examine and measure how management practices of organizational differences can be effectively used in organizational culture. The significance of the research is that the results show that these two concepts support each other and that there is a strong bond between them.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK VE FARKLILIK YÖNETİMİ

1. FARKLILIK KAVRAMININ ANLAMI VE TANIMI.....	3
1.1. Farklılık ve Eşitlik	6
1.2. Ötekileştirme ve Ayrımcılık	7
2. FARKLILIKLARI OLUŞTURAN SEBEPLER.....	8
2.1. Demografik Farklılık Sebepleri	8
2.2. Sosyo-Kültürel Farklılık Sebepleri	9
2.3. Bireysel Farklılık Sebepleri	11
3. FARKLILIK BOYUTLARI	11
3.1. İç Boyutlar	14
3.1.1. İrk.....	14
3.1.2. Cinsiyet	16
3.1.3. Etnik Kimlik	17
3.2. Dış Boyutlar	18
3.2.1. Din	18
3.2.2. Kültür	20
3.2.3. Kişilik.....	21
4. FARKLILIK BOYUTLARI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	22
4.1. Birincil ve İkincil Farklılık Boyutları Yaklaşımları	23
4.2. Yüzeysel ve Derin Düzeydeki Farklılıklar	25
4.3. Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Farklılıklar	26
5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	28
6. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN SAĞLAYACAĞI FAYDALAR.....	31

6.1. Farklılıkların Yönetiminin Bireye Sağlayacağı Faydalar	32
6.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgüte Sağlayacağı Faydalar	33
6.3. Farklılıkların Yönetiminin Topluma Faydaları	36
7. ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ MODELLERİ	37
7.1. R. Roosevelt Thomas Modeli	37
7.2. Taylor Cox'un Modeli	38
7.3. Gary Powell' ın Modeli	41
7.4. Robert Golembiewski' nin Modeli	42
8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ MİTLER, METAFORLAR ve SÖYLEMLER.....	43
8.1. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Mitler ve Metaforlar.....	43
8.1.1. Meritokrasi Miti	44
8.1.2. Renkkörlüğü İdeali Miti.....	44
8.1.3. Erime Potası Metaforu	45
8.1.4. Yabancılardan Üstün Tutma (Nativizm).....	46
8.2. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Söylemler	47

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI ve TANIMI.....	49
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UNSURLARI.....	53
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ.....	55
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	59
4.1. Örgüt Kültürü Oluşumunda H. Mitzberg' in Görüşleri.....	60
4.2. Örgüt Kültürü Oluşumunda E. Schein'in Görüşleri	61
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	63
5.1. Örgütsel İklim	63
5.2. Örgütsel Kimlik	64
5.3. Örgütsel Değişim	65
5.4. Örgütsel İletişim	66
6. ÖRGÜT YAPISI	67
7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	69
7.1. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli.....	69
7.2. Deal ve Kenndy Örgüt Kültürü Modeli	71

7.3. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli.....	72
7.4. Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli	73
7.5. Geert Hostede' ın Modeli	74
8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TEŞHİSİ.....	76
8.1. Kültürel Sınıflandırma	76
8.1.1. Bölümlenmiş Örgüt Kültürü	79
8.1.2. Kâr Amacı Güden Örgüt Kültürü	80
8.1.3. Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü.....	81
8.1.4. Topluluksal Örgüt Kültürü.....	82
8.2. Farklılık Stratejilerinin Belirlenmesi	83
8.2.1. Farklılıklardan Kaçınmak	83
8.2.2. Farklılıkları Bastırmak.....	84
8.2.3. Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek	85
8.2.4. Farklılıkları Yaratıcı Kılmak	85
9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ŞEKİLLENDİRİLMESİ.....	86
10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GÖZLEMLENMESİ.....	87
11. KÜLTÜREL SİNERJİ	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE OLAN ETKİSİ: İSTANBULDA FAALİYET GÖSTEREN HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	91
2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	91
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	92
4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	92
5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	93
6. VERİ TOPLAMA ARACI.....	94
7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	95
8. FARKLILIK İKLİMİ ÖLÇEĞİ GEÇERLİLİK – GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	95
9. VERİLERİN İSTATİKSEL ANALİZİ	99

10. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUMLAR.....	100
10.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	100
10.2. Ölçeklere Dair Bulgular ve Yorumlar	101
SONUÇ	121
KAYNAKÇA	127
EKLER	131
Ek-1: Anket Soruları	131



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Mekanik ve Organik Örgütlerin Özellikleri.....	68
Tablo 2. Farklılık İklimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi	96
Tablo 3. Farklılık İklimi Ölçeği İçin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriterleri.....	96
Tablo 4. Farklılık İklimi Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	97
Tablo 5. Sosyo-demografik Özellikler	100
Tablo 6. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılaması Boyutlarının Tanımsal Bulguları	101
Tablo 7. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının İlişkinine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi.....	102
Tablo 8. Farklılık Algılamasının Örgüt Kültürüne Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	103
Tablo 9. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	104
Tablo 10. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	105
Tablo 11. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	107
Tablo 12. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı	109
Tablo 13. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	110
Tablo 14. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	111
Tablo 15. Çalışanların Farklılıkları Algılamalarına Karşı Yaklaşımları	115

Tablo 16. “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?” Sorusunun Yüzdelik Dağılımı..... 118

Tablo 17. “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?” Sorusunun Yüzdelik Dağılımı 119

Tablo 18. “Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?” Sorusunun Yüzdelik Dağılımı 119



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Çalışma Yaşamında Farklılıklar: Temel Boyutlar	22
Şekil 2. Birincil Farklılık Boyutları	24
Şekil 3. İkincil Farklılık Boyutları.....	25
Şekil 4. Farklılıkların Avantajları	35
Şekil 5. Taylor Cox’ un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli (2001).....	41
Şekil 6. Quinn ve Cameron Rekabetçi Değerler Modeli	70
Şekil 7. Deal ve Kenndy Modeli	72
Şekil 8. Byars Örgüt Kültürü Modeli	74
Şekil 9. Rob Goffee ve Gareth Jones Örgüt Kültürü Modeli	78
Şekil 10. Araştırmanın Modeli	92
Şekil 11. “Sizce aşağıdakilerden hangileri bir insanı diğer insandan farklı yapar ?” Sorusunun Dağılımı	116
Şekil 12. “Hangi yönleri sizden farklı kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?” Sorusunun Dağılımı	116
Şekil 13. “İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?” Sorusunun Dağılımı	117

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
f	: Frekans
F	: Anova Testi
GA	: Güven Aralığı
Max	: Maksimum
Min	: Minimum
Ort	: Ortalama
P	: Önemlilik Testlerine İlişkin Olasılık Değeri
r	: Korelasyon Katsayısı
S.s.	: Standart Sapma
t	: t Testine İlişkin Parametre
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Günümüzde dünya global bir köy olarak algılanmaktadır. Bu sebepten dolayı da sınırlar ortadan kalkarak, örgütler arasındaki rekabet, mekana bakılmaksızın gerçekleşmektedir. Ne kadar sınırlar ortadan kalksa da kültür, dil ve din gibi farklılıklar varlığını sürdürmektedir. Bu farklılıklar bireylerin değerlerini anlamak için büyük bir önem teşkil etmektedir. Örgütler birbirleri ile rekabet ederken farklılıklara dikkat ederek strateji geliştirmelidir.

Her toplum, her birey ve her örgüt ne kadar birbirinden farklı olsa da hepsi yegane olma özelliğine sahiptir. Örgütler bu farklılıklara değer vererek, bu durumu avantaja çevirmelidir. Farklılıklar önceden olumsuzluk olarak algılanırken, günümüzde avantaj olarak algılanmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan farklılıklar; ırk, cinsiyet, yaş, eğitim vb. olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerdeki bu farklılıklardan oluşan ortamda yaratıcılık ve esneklik artmaktadır.

Örgütlerde farklılıkların yönetimi zorlu bir süreci kapsamaktadır. Bir çekirdek ailedeki kişiler arasında bile farklılıklar bulunurken, örgütlerdeki çalışanlar arasında farklılıkların bulunması gayet normal bir durum olarak karşılanmalıdır. Örgütlerdeki bu farklılık ortamının doğru yönetilmesi, çalışanların yapacakları işlere de olumlu olarak yansımaktadır. Ayrıca örgütlerdeki bu farklı özelliklere sahip çalışanların her biri kendine ait bir değerle, örgüt kültürünü etkilemektedir.

Örgütlerde farklılıklara değer verilmediğinde, örgüt yeniliklere ve yaratıcılığa kapanmakta, hatta mevcut yanlışlarını dahi görememektedir. Oysa örgütlerde tek tip çalışan yerine farklı bakış açılarına sahip çalışanların bir arada bulunması, olaylara birden fazla açıdan bakılmasını sağlamaktadır. Çalışanların bakış açılarının farklılık göstermesi, örgütün farklı alanlarda başarı kazanmasını sağlamaktadır. Gelişmekte olan dünyada farklılıkların yönetimi; örgütün pazarda rekabet avantajı elde etmesini, rakiplerine karşı öne geçmesini ve çalışanlar tarafından örgütün hedef ve amaçlarına yönelik çalışmalarının gerçekleşmesi avantajını sağlamaktadır.

Araştırma “Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne etkisi var mıdır?” sorusu doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, İstanbul ilinde hizmet sektörlerinde farklı alanlarda faaliyet gösteren örgüt çalışanları ile çalışanların

demografik özellikleri de dikkate alınarak, farklılıkların yönetimi faaliyetlerinin örgüt kültürüne etkilerini saptayabilmektir.

Araştırmanın önemi, çalışanların farklılıkların yönetimi faaliyetlerine bakış açılarını yansıtması ve İstanbul’da faaliyet gösteren farklı alanlarda hizmet sektöründe çalışan bireylerin farklılıkların yönetimi faaliyetlerine yönelik algılarının analiz etmesi açısından alanında yapılmış bir çalışma olmasıdır.

Araştırmanın varsayımları; oluşturulan hipotezlerin doğruluğunu kanıtlayabilecek yeterliliğe sahip olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca örneklem grubunun ana kütleyi temsil edecek uygunlukta olduğu ve katılımcıların tüm sorulara verdiği cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır. Kullanılan veri toplama araçlarının en fazla örnekleme ulaşabilmek adına uygun olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri; “H1: Farklılıkların yönetimi örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler”, “H1a: Çalışanların bireysel algılamaları örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı yönde etkiler”, H1b: Çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı algıları örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler”, “H1c: Çalışanların çalışma grubu faaliyetleri algıları örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler” şeklinde oluşturulmuştur.

Araştırmanın kısıtları; araştırma sadece İstanbul ilinde bulunan hizmet sektörü çalışanlarının katılımları ile gerçekleştirilmiştir. Diğer sektörler araştırmanın dışında bırakılmıştır. Farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi konu alan kaynakların az olması çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

Araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; yazın incelenerek, farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramları genel çerçevesi ile ele alınmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde; yazın incelenerek örgüt kültürü kavramı kapsamlı olarak incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde; İstanbul bölgesindeki hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren çalışanlar ile yapılan anket çalışmasının bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK VE FARKLILIK YÖNETİMİ

1. FARKLILIK KAVRAMININ ANLAMI VE TANIMI

Farklılık kavramının anlamı ve tanımı ile ilgili literatüre bakıldığında pek çok farklı sonuca ulaşılmaktadır. Farklılık kavramı soyut bir kavram olduğundan ve bireyden bireye çeşitlilik gösterdiğinden tanımların farklılık göstermesi normal olarak algılanmalıdır.

Farklılık kavramı ile ilgili söylentilerin ve yapılan araştırmaların bir sonuca varabilmesi için öncelikle kavramın içeriğinin ve ne anlatmak istendiğinin iyi ve doğru bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Farklılık kavramının tanımına bakıldığında birden fazla tanıma rastlanmaktadır (Sürgevil, 2010, 5).

TDK (Türk Dil Kurumu) sözlüğüne bakıldığında, farklılık kavramının iki farklı şekilde tanımlandığına rastlanmaktadır. Birinci tanım; "Farklı olma durumu, ayrımlılık, başka olma durumu " olarak ifade edilmektedir. İkinci tanım ise felsefe alanında farklılığa değinmektedir; "Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik" olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2008b, 112). Farklılık kavramı, 1970'li yıllarda ki iş hayatında; azınlıkları ve kadın çalışanları ifade etmekteydi. Farklılık, iş yerindeki kimlikleri yeterince ifade edilmeyen kişilerin ve grupların işe alınması, işe devam etmesi ya da etmemesi anlamında kullanılmaktadır (Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Lüthi, Matoba, Plett ve Unruh, 2007, 7).

Günümüzde örgütsel çeşitliliğe katkısı olan farklılık, birden fazla durum ve çeşitliliği içermektedir. Bireyi nitelikleri ve özellikleriyle diğer bireylerden ayırtıran farklılık kavramı, hem birey, hem de toplumsal özellikler aracılığıyla dar ve geniş bakış açıları ile ifade edilebilmektedir. Dar bakış açısına göre farklılık kavramı; cinsiyet, yaş, etnik köken, milliyet, eğitim veya iş durumunu kapsamaktadır. Geniş bakış açısına göre ise; yaş, bedensel engellilik, din-inanç, cinsel yönelim (tercih), normlar, toplumsal kültür, etnik köken, eğitim, yaşam tarzı, fiziksel görünüm, ait olunan sosyal sınıf ve maddi durumu farklı olan bireylerin farklı nitelikleri ve özelliklerini bünyesine alacak

şekilde ifade edilmektedir (Demirel ve Özbezek, 2016, 3). Farklılık denildiğinde yalnızca cinsiyet, ırk gibi kavramlar akla gelememelidir. İş performansını etkileyen beceri, bilgi ve yetenek gibi kavramlar da çalışanlar arasındaki farklılığı oluşturmaktadır (Özbilgin, 2007, 7).

R. Roosevelt Thomas'a göre (1996) farklılık; kişiler arasındaki benzerlik ve değişikliklerden oluşmaktadır. Bu benzerlik ve değişiklikler; çalışan, rakip firma, örgütsel fonksiyon ve ürün gibi karışımlardan oluşmaktadır. R. Roosevelt Thomas'ın bu farklılık tanımına göre; karışımın içindeki bileşenler ve çeşitlilik arttıkça; farklılıklardan etkilenebilecek unsurlar ortaya çıkmaktadır. Bu unsurlar ise kabul edilme, iş performansı, iş tatmini ve örgütteki ilerleme olarak ifade edilmektedir (Sürgevil, 2010, 6).

Farklılık alanında tanım yapan bir başka isim E.E. Hubbard (2004)' dir. Hubbard'ın farklılık tanımı ise; bir örgütte alınmış olan kararları uygulamak için o örgütteki, farklılık ve benzerlikler ile beraber alınan kararlar doğrultusunda hedefe yönelik ortak bir karışımın gerçekleşmesidir. Bu tanım doğrultusunda; bireyin ait olduğu benzerlik ve farklılıklar ile oluşan özellikler; sistemler, süreçler ve örgütün küresel koşullara uyum sağlaması aşamasında ortaya çıkan çeşitlilikten oluşan farklılıkların karışımıdır. Cox (1993) ise farklılık ile ilgili tanımını; "Sosyal bir sistem içinde kültürel açıdan farklı bir gruba üye olan insanların temsil edilmesi" olarak tanımlamaktadır. Mc Grath, Berdahl ve Arrow (1995) ise yaptıkları farklılık tanımının sadece demografik farklılık olarak algılanmaması gerektiğini belirtmektedirler. Farklılığı; "Demografik (ırk, cinsiyet, yaş vb.); işle ilgili bilgi ve yetenekler, değerler, inançlar ve tutumlar; kişilik, bilişsel ve davranışsal stiller; örgütteki statü/konum gibi özelliklerin bütünü" olarak tanımlamaktadırlar (Sürgevil, 2008a, 8).

Örgütlerde çalışanların farklı özelliklere sahip olması ile farklı yaşam tarzları ve her bireyin kendi fikrini ortaya koyabileceği farklı bakış açıları ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde çalışanlar arasındaki farklılık bazen yeni ve farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını ifade etse de, bazen de örgütün işleyişi açısından engel olarak algılanabilmektedir. Örgüt için farklılık kavramı ele alındığında farklılığın, bir avantaj olduğunu ve farklı özelliklere sahip insanların benzer sorunlara farklı çözümler bulabildikleri söylenebilmektedir (Aksu, 2008, 4). Bunun için örgütlerin bu

farklılıkları önemseyerek, örgütün hedefleri doğrultusunda bu durumu avantaja çevirmesi önemlidir (Memduhoğlu, 2013, 200).

ABD (Amerika Birleşik Devleti) hükümeti 1974 ve 1975 Anayasa Değişikliğinde örgütlere, daha fazla azınlık ve kadın işçi çalıştırma ve yükselmelerine imkan sağlaması için baskı yapmıştır. Avrupa Konseyi'nin yaptığı "*The Costs and Benefits of Diversity*" çalışmasına göre etkin farklılık politikalarını uygulayan örgütlerin beş avantaj elde ettiği görülmektedir (Keil, vd., 2007, 5-7):

- Örgüt içerisindeki kültürel değerlerin sağlamlaşması,
- Örgütün itibarının artırılması,
- Yetenekli kişilerin örgüte çekilmesi ve örgütte kalmasının sağlanması,
- Mevcut çalışanın motivasyonun artması ve verimliliğin artması,
- Çalışanlar arasında yenilikçiliğin ve yaratıcılığın artması.

Bu avantajlar örgütün sadece bir departmanına değil, tamamına avantaj sağlamaktadır. En önemlisi de üst yönetim ve liderleri ilgilendiriyor olmasıdır (Keil vd., 2007, 7).

Yukarıda yapılan tanımlara bakıldığında, farklılığın tek bir tarafının olmadığı ve çeşitli özellikler ile ele alındığı söylenebilmektedir. Tanımların çoğunda ele alınan farklılıklar; yaş, cinsiyet, cinsel yönelim (tercih), etnik köken, ulusal kültür, eğitim, yaşam tarzı, fiziksel engel, sosyal sınıf, maddi durum vb. özellikler ile ifade edilmektedir. Tanımlarda bu özelliklerden sadece bazılarına dikkat çeken ifadelerle de yer verilmektedir. Farklılık, bir bireyi diğerinden ayırt edici özellik, nitelik olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde kadın ve azınlıkların daha fazla yer alması farklılık çeşitliğini ortaya çıkarırken, örgüte de fayda sağlamaktadır. Mevcut olan farklılıkların avantaja dönüştürülmesi ve her çalışanın sahip olduğu farklı özellikleri örgütte ön plana çıkarıldığı takdirde örgütte yaratıcılık ve yenilikçilik de artmaktadır.

1.1. Farklılık ve Eşitlik

Farklılık ve eşitlik birbiri ile ilişkili kavramlar olarak ele alınmalıdır. Bireyler farklılıklarından dolayı eşitsizliğe maruz kalabilmektedirler. Oysa hiçbir birey elinde olmayan farklılıklarından dolayı başkasının sahip olduğu kendisinin sahip olamadığı haklardan geri bırakılmamalıdır.

İnsanlar birbirlerinden farklı özelliklere sahip olduğu için birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Farklılık ve eşitlik birbiri ile ilişkili kavramlardır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 11. maddesinde; "herkes, dil, din, ırk, renk ayrımı gözetmeksizin eşittir" ifadesine yer verilmektedir (Erkal, 1998, 41).

İnsanlar birden fazla yönden birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Eşitlik hakkında yapılan tanımlar hiçbir zaman her açıdan eşitliği tamamen ifade edecek şekilde olmamaktadır. İnsanlar çoğu açıdan birbirlerinden farklıdırlar. Doğuştan gelen özellikler (güzellik, yetenek vb.), yaş, ilgi alanları vb. özellikleri ile birbirlerinden ayrılmakta ve farklılık göstermektedirler (Baltacı, 1996, 202-203). Aynı ülkede doğan insanlar, doğdukları coğrafyanın farklılığı yüzünden bile eşitsizliğe maruz kalabilmektedirler. Örneğin; Türkiye'de doğan iki kişiden biri doğu diğeri de batı bölgesinde dünyaya geldiğinde birbirlerinden tamamen farklı imkanlara sahip olarak hayata başlamaktadırlar. Bu kişiler çoğu anlamda farklılaştığı gibi; sağlık, eğitim ve ekonomik gelir açısından da farklılaşmaktadırlar. Farklılıkların ortadan kalkması yerine, bireyler arası farklılıkların daha da çoğalmasına engel olunamamakta ve buna bağlı olarak bireylerin hayat tarzları birbirlerinden daha da çok değişiklik göstermektedir (Sönmez, 1998, 19). Öyle ki farklılaşma sadece aşağıdan yukarıya veya sadece çevreden merkeze doğru değil aksi yönde de gerçekleşebilmektedir. Farklılık, kendisini yukarıda gören elit tabakanın, kendisini alt tabakadaki insanlardan ayırtması ile de ortaya çıkmaktadır (Assman, 2001, 155).

Yukarıda yapılan tanımlara göre eşitlik ile ilgili; değer, nitelik, nicelik, birinin diğeri üzerinde daha fazla hakka sahip olmaması gibi unsurların ortak olduğuna rastlanmaktadır. Eşitlik, tüm insanların birbirleri üzerinde haklarının aynı doğrultuda, aynı amaç etrafında oluştuğu anlamına gelmemektedir. Bilakis eşitlik; bireylerin adalet gibi unsurlar önünde eşit olmaları anlamına gelmektedir. Her birey adalet önünde

hangi özelliğe ve vasya sahip olursa olsun eşit olmaktadır. Aksi takdirde farklılıklar bireyleri, birbirinden öne geçirici bir özelliğe sahip olmaktadır. Bu durumda da farklılıkların eşitsizliğe neden olması durumu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda örgüt açısından bakıldığında da örgüt içerisinde çalışanların arasında eşitsizlik olduğu düşüncesi örgütte sorunlara neden olarak yöneticileri meşgul etmektedir.

1.2. Ötekileştirme ve Ayrımcılık

Bireyler arasında ötekileştirme ve ayrımcılık çoğu zaman kendilerinden olmayan kişilere karşı gösterilen bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi olarak da bireylerin farklı olan özellikleri gösterilmektedir. Bireyler kendi özelliklerine benzemeyen bireyleri kabullenmekte zorluk çekmektedir. Bu durum toplum içerisinde başlayarak diğer alanlarda da görülebilmektedir.

Toplumlar, davranışlarına, değerlerine uygun bir kimlik ortaya çıkarmakta ve o kimlik altına girmektedirler. Bireylerin büründükleri bu kimlikler, farklılık esas alınarak oluşturulmaktadır. Bu kimlik seçiminin temelinde ise yine farklılık yatmaktadır (Bağlı ve Özensel, 2005, 39). Ötekileştirme ve ayrımcılık toplumsal bir sorun olarak ortaya çıkmakta ve daha sonra insanın olduğu her alanda da sorun teşkil etmektedir. Ötekileştirme, ilk olarak araya mesafe koymakla başlamaktadır. Ötekileştirme; uzak durmak, mesafe koymak ile ifade edilebilmektedir (Nahya, 2010, 65). Ötekileştirme; belli bir grubu veya kişiyi, kendilerine benzemediği için, farklılaştırarak, o grup ile temasa geçmek ve iletişime geçmekten kaçınmak, kendilerinden olmadığı için o grup veya kişi hakkında yargılar üretebilme hakkını ifade etmektedir. İnsanlar kendisinden farklı olan, başka kimliklere sahip insanlar ile beraber, onların farklılıklarından beslenerek, beraber yaşamayı kabul etmeleri ile ötekileştirmeye son verebilmektedirler (Bauman, 2005, 119). Dundes' a (1983) göre öteki olmadan ben kavramı, başka gruplar olmadan da biz bilinci oluşamayacaktır (Assman, 2001, 153).

Uygarlık ve Siyasal Haklar Sözleşmesi'nin 27. maddesi; "Etnik, dinsel azınlıklar ile dil azınlıklarının bulunduğu devletlerde, bu azınlıklardan olan kişilerin, gruplarındaki öteki üyelerin birlikte toplu olarak kendi kültürlerinden yararlanmak,

kendi dinlerini açıklamak ve uygulamak ya da kendi dillerini kullanmak haklarının yadsılamayacağı” ifadesine yer vermektedir (Erdost, 2005, 71-72).

Yukarıdaki bilgilere bakılarak, insanların kendilerinden başka özellik ve farklılıklara sahip insanları kabullenememe gibi bir durumları olduğu açıklanmaktadır. Bu kabullenememe durumu aynı ülkede yaşayan vatandaşlar, aynı sokakta oturan insanlar, aynı okulda okuyan öğrenciler ve bazen de aynı örgüt için çalışan bireyler arasında yaşanabilmektedir. Bu durum genellikle bireyin farklı dini görüşe, cinsiyete, kültüre vb. özelliklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı örgütte çalışan bireyler arasında ayrımcılık veya ötekileştirme yaşandığında, yöneticilerin yaşanan bu durumu iyi bir şekilde yönetmeleri ile yaşanabilecek olumsuzluklar ortadan kalkabilmekte ve örgütün iş akışına katkı sağlanabilmektedir. Aksi takdirde örgütte yaşanan ötekileştirme veya ayrımcılık çalışanlar arasında küçük sorunlardan başlayarak büyük sorunlara kadar ulaşılabilir.

2. FARKLILIKLARI OLUŞTURAN SEBEPLER

Bireylerin sahip olduğu her özellik farklılığı oluşturmaktadır. Bu özellikler bazen doğuştan gelen özellikler olurken bazen de sonradan kazanılmış özellikler olabilmektedirler.

Bütün dünyada işgücü farklılıkları konusu kabul edilmekte ve üzerinde konuşulacak kadar önemli görülmektedir. İşgücündeki farklılıklar her ülkede farklı olarak algılanmaktadır. Buna bağlı olarak farklılıkların yansımaları, gereklilikleri, etki ve elde edinilen bilgileri ele alınmalıdır (Sürgevil ve Budak 2008, 90). Farklılıkların oluşmasında kişisel, örgütsel ve demografik sebeplere bakılmaktadır. Farklılıkların oluşmasında başlıca sebepler; demografik farklılıklar, sosyo-kültürel farklılıklar ve psikolojik sebepler olarak gösterilebilmektedir.

2.1. Demografik Farklılık Sebepleri

İnsanlar doğdukları andan itibaren birbirlerinden farklı özelliklere sahip olmaktadır. İnsan doğduğu an kendisini, bir coğrafyanın içinde bulmakta ve bu coğrafyadan etkilenecek yaşamına şekil vermektedir. Bu durumda bireyin ailesinin ait

olduğu sınıf da önemli bir rol oynamaktadır. Demografik bilgiler yalnızca coğrafi yerleşim ile ilgili değil; tutum ve değerler, din ve felsefi inançlar, medeni durum gibi durumları da kapsamaktadır. İnsanın doğumundan itibaren başlayan bu farklılıklara örgütlerde de rastlanmaktadır. Her birey cinsiyet, ırk, kültür, toplumsal yapı, vb. özellikler ile birbirinden ayrılmaktadır. Örgütteki her bir çalışan elinde olmayan demografik farklılıklar nedeniyle birbirlerinden farklılıklar göstermektedirler. Fakat örgütler bu demografik farklılıklara saygı göstererek, bireyi, ortaya çıkardığı iş ile birlikte değerlendirmelidir (Memduhoğlu, 2013, 207-208).

Farklı demografik özelliklere sahip çalışanlar örgüte; teknolojik yenilikler, esneklik, yaratıcılık ve rekabet avantajı katabilmektedir. Böylece daha farklı kesimdeki müşterilere ulaşılarak, pazarın gelişimine katkı sağlanmaktadır (Memduhoğlu, 2008, 37). İş yaşamında, çalışanın doğduğu ya da bağlılık duyduğu bölge, örgüt içerisinde etkisini göstermektedir. Bu durum bazen hemşericiliği ortaya çıkararak; örgüt içi iletişimi arttırdığı gibi yükselme gibi konularda da haksızlığa ve ayrımcılığa sebep olmaktadır (Memduhoğlu, 2013, 209).

Demografik özelliklerden dolayı ortaya çıkan farklılıklar genel olarak bireyin ait olduğu çevreyi, dinini, medeni durumunu vb. özelliklerini kapsamaktadır. Birey demografik özellikleri doğrultusunda kişiliğini benliğini oluşturmakta ve bu kişilik ile toplumda var olmaktadır. Bireylerin bu farklılıklarına saygı duyulması halinde birey iş ortamındaki verimliliğini artırabilmektedir.

2.2. Sosyo-Kültürel Farklılık Sebepleri

Sosyo-kültürel yapının kültür boyutu, hem gelecek kuşaklara aktarıldığı hem de sosyo-kültürel yapının birincil-bütüncül unsuru olduğu için önemlidir (Güzel, 2006, 89). Kùltürler, çoğu özellikleri ile birbirlerine benzeseler de birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Her bir kùltürün, diğer kùltürlerden ayrılan özellikleri bulunmaktadır. Çünkü kùltür; bireyin yaşamı, aile yapısı, eğitim, teknoloji, din, politik durum, ekonomik ve sosyal çevre ve olanakları, yaşanan bölge, coğrafya, tarih gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Ülkeler de bu değişkenlerden etkilendikleri için, ülkeler arası ortak bir anlayış geliştirmek ve ortak sonuçlar ortaya çıkarmak çok güç bir durumdur. Gelişen global dünyada farklı ülkelere, farklı kùltürlere sahip insanlar

arasındaki iletişim artmakta ve bu durumda da "kültürel farklılıkları" oluşmaktadır. "Kültürel farklılık" aşılması gereken bir engel olarak algılanan bir kavramdır. Aslında kültürel farklılıklar iyi yönetildiği takdirde, farklılaşmanın avantajlarından faydalanmak mümkün olabilmektedir (Sığırı ve Tıgılı, 2006, 329-330).

Sosyo-kültürel yapı içerisindeki kültürel gerçeklik; anlamları, değerleri ve kuralları ifade ederken, sosyal gerçeklik; kültürel gerçekliğin içindeki unsurları kullanan, bilinçli birey ve grupları ifade etmektedir. Kültürel ve sosyal sistem arasındaki fark ise; sosyal sistemin kültürel sisteme göre aktif kişiler tarafından oluşturulmasıdır. Sosyal sistemde bireyin doğa ile etkileşimi ön plana çıkarken, kültürel sistemde ise bireyin soyut ve dışsallaşmış özellikleri ön plana çıkmaktadır (Güzel, 2006, 90).

Sosyo-kültürel yapı, modern dönemde başlayarak sanayileşme döneminden sonra birbirinden karşılıklı olarak etkilenen iki unsurun bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Sosyal ve kültürel yapı olarak iki alanı ifade eden sosyo-kültürel yapı, sosyallikten ve kültürden yaralanmaktadır. Bireyler hem kültür çevresine hem de sosyal çevreye bağlı kalmalarından dolayı sosyo-kültürel yapıda kurumlara ihtiyaç duymaktadırlar. Kurum ise bireyin sosyal ihtiyaçlarını gidermek için kabul edilmiş ve birleştirilmiş tarzda oynadığı, sosyal bir örüntü, rol ve ilişki yapısını ifade etmektedir (Yıldırım, 2014, 2).

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda insanların birbirlerinden farklı olduğu gibi ait oldukları kültürlerde farklılık göstermektedir. Kültürler, her toplumun ait olduğu değişkenlere göre oluşmakta ve ait olduğu toplumu oluşturmaktadır. Her ülkenin değerleri birbirinden farklıdır. Davranışlara göre de değişen kültürel farklılıklar o ülkenin zenginliğinin ve yapısının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ülkelerin ait olduğu kültür, ülkenin farklı bölgelerine göre bile değişiklik gösterebilmektedir. Fakat ülkelerin kültürleri birbirinden farklı olsa da, birbirlerinden etkilenmedikleri söylenememektedir. Özellikle komşu ülkelerin kültürleri birbirlerinden etkilenmektedir. Bu etkileşim, farklı alanlarda gerçekleşerek benzerlik gösterebilmektedir.

2.3. Bireysel Farklılık Sebepleri

Bireyler birbirlerinden farklı özelliklere sahip olmakta ve bu durum gayet normal karşılanmalıdır. Çünkü her bireyin; farklı yetenekleri, bilgisi, becerisi ve davranışları bulunmaktadır. Bu sebeplerden dolayı örgütteki her çalışanın aynı tarzda iş yapması beklenmemelidir. Bu kavramlarla bireyler birbirinden farklılaştığı gibi psikolojik olarak, ruhsal ve duygusal dünyalarında da birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Bu farklılıklar insanın doğasına ait özelliklerdir (Memduhoğlu, 2008, 50).

Bireyler yukarıda sayılan özellikleri ile birbirinden ayrıldığı gibi fiziksel özellikleri ile de birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Bireyin fiziki özellikleri anne-babadan aktarılan genler ile kalıtsal olarak geçmektedir. Fakat çevre etkenine bağlı olarak, zeka ve yetenek gibi kalıtsal özellikler, bireyin hayatı boyunca yaşadığı deneyim ve eğitimlerle bağlantılı olarak değişime uğrayabilmekte ve farklılaşabilmektedir (Topkaya ve Çelik, 2009, 316). Örgütler ise bu farklılıkların farkında olmalı ve bu farklılıklara karşı duyarlılığını artırarak, bireyin sahip olduğu bu farklılıkları örgütün hedefleri doğrultusunda avantaja çevirebilmelidir (Memduhoğlu, 2008, 51).

Bireysel farklılıklar örgütlerde zenginlik oluşturmakta ve bireyin yaratıcılığını artırabilmektedir. Fakat örgütler bu farklılıkları tehdit olarak algılamakta ve farklılıklardan uzak durmaktadır. Bu durum ise örgütü hem rakipleri karşısında elde edeceği avantajdan, hem de pazardaki yeni sahalara açılmaktan alıkoymaktadır. Farklılık kavramını bir avantaj olarak gören örgütlerde ise hem pazara hakimiyet yüksek olmakta hem de rekabet avantajı sağlanmaktadır.

3. FARKLILIK BOYUTLARI

Farklılık kavramı ilk olarak bireylerin birbirlerinden farklı özelliklere sahip olmaları ile ortaya çıkmaktadır. İnsanlar aynı anne-babadan da dünyaya gelseler aralarındaki farklılıklar kaçınılmaz olmaktadır. Saç rengi, göz rengi, kültür, zevkler, güzellik, çirkinlik vb. özellikler ile insan dünyaya geldiği andan itibaren farklılıklar

başlamaktadır. Daha sonra kişiliğin oluşması sırasında yaşanan olaylar, eğitim, iş tecrübesi vb. gibi özelliklerinde eklenmesi ile bireyler arasındaki farklılıklar artmaktadır. İnsanlar yukarıda sayılan özellikler ile birbirinden farklılaşırken, toplumlarda; birden fazla din, inanç, ırk, etnisite, kültür vb. özellikler konusunda farklılık göstermektedir (Memduhoğlu, 2013, 221).

Farklılıklar kavramı bir takım boyutlara ayrılmaktadır. İsmet Barutçugil (2011) bir bireyin çalıştığı örgütte ve günlük yaşamındaki rolleri arttıkça, farklılaşmanın da çeşitli şekillerde arttığını söylemektedir. Farklılık boyutları; birey, ekip, örgüt ve toplum düzeylerinden oluşmaktadır. İnsanlar bu düzeylerin hepsine ait bir yaşam sürdürdüklerinden farklılığın çeşitleri de artmaktadır. Birey düzeyinde farklılık; bireyin doğuştan getirmiş olduğu ve değiştirilmesi neredeyse mümkün olmayan özelliklerini, farklılıklarını içermektedir. Bu farklılıklar, cinsiyet, ırk ve fiziksel, zihinsel yeteneklerdir. Kimse doğarken cinsiyetini, ırkını ve yeteneklerini seçmemektedir. Doğuştan gelen bu farklılıklar bireyleri yaşamları boyunca sürekli etkilemektedir. Farklılıklara, ekip, örgüt ve toplum olarak bakıldığında farklı insanlarla ve gruplarla iletişime geçildiğinde kazanılan ya da geliştirilen özelliklere rastlanmaktadır. Örgütlerde bir arada çalışan bireyler pek çok ortak özellik taşımaktadırlar. Örgütün hedefleri ve amaçları, paylaşılan deneyimler ve her bireyin farklı ihtiyaçları olması doğrultusunda, örgütteki çalışanların ihtiyaçları bazen benzerlik gösterebilmektedir. Bu durum, çalışanların yakınlaşmalarını, beraber çalışmalarını kolaylaştırmaktadır. Bunların yanı sıra çalışanlar arasında farklılıkların oluşması da çok olası bir durumdur. Bu farklılıkların bazıları somut olurken, bazıları ise soyut farklılıklar olmaktadır. İnsanların kişisel oluşumlarına bakıldığında dört unsurdan oluştuğuna rastlanmaktadır. Bunlar; kişilik, içsel faktör, dışsal faktör ve örgütsel farklılıklar olarak sıralanabilmektedir. Kişilik; bireyin genetik olarak edindiği özelliklerdir. Kişilik ile insan, hayatına yön veren özgün tarzını oluşturmaktadır. İçsel faktör; ırk, cinsiyet, etnik köken, gibi özelliklerden oluşmaktadır. Dışsal faktör ise; coğrafi yerleşim, medeni durum, aile durumu, dış görünüş, alınan eğitimler, dini inanç ve gelir düzeyini ifade etmektedir. Son olarak örgütsel farklılıklar; yönetim konumu, uzmanlık alanı, kıdem, bölüm, iş yerinin konumu, işin niteliği, sendika (örgüt üyeliği) unsurlarından oluşmaktadır (Barutçugil, 2011, 46-48).

İnsanlar, birbirlerinden farklı hedefler doğrultusunda mücadele etmektedir. Bazen farklı iki insan aynı hedef doğrultusunda mücadele edebilmektedir. Fakat aynı hedefe ulaşmak isteyen bu farklı insanlar birbirlerine benzemeyen farklı yollardan giderek hedeflerine varabilmektedirler (Aksu, 2008, 26). İnsanları, birey ve grup olarak birbirlerinden ayıran, birini diğerinden farklı kılan özellikleri; biyolojik, fiziksel, çevresel ve kültürel farklılıklara ait olmalarıdır. Bu unsurların içinde sayılan tüm farklılıklar "farklılık yelpazesini" oluşturmaktadır. W. Sonnenchein'a göre (1997) farklılık kavramı herkesi ve insana ait olan tüm özellikleri içermelidir. Yani sadece azınlık olanların farklı olarak algılanmamasını, Amerika'da bulunan ve çoğunluğu oluşturan beyazlarında bu tanıma dahil edilmesini söylemektedir. Çünkü yönetilmesi gereken farklılık yönetiminde, onlarda bir farklılık olarak algılanmaktadır. Loden'a göre de; tüm insanları ve bireyi bireyden ayıran özelliklerin hepsi farklılık kavramı içinde yer almalıdır (Sürgevil, 2010, 8-9).

Farklılıklarla ilgili literatürde ve uygulamada karşılaşılan farklılık tanımları çoğu zaman birbiri ile paralellik göstermemektedir. Farklılıklar denildiğinde çoğu zaman; örgüt içinde bireylerin birbirlerinden farklılaşması anlatılmak istenmektedir. Farklılık ile ilgili karşılaşılan boyutlar ise; ırk, din, yaş, kişilik özellikleri, çalışma tarzı ve çalışma bölümü vb. olabilmektedir. Örgütlerdeki farklılık yönetimi uygulamalarında farklılığa bakıldığı zaman, birden fazla örgütte farklılık yönetiminin yasada geçen farklılık boyutları ile ilişkilendirildiğine rastlanmaktadır (ırk, din, cinsiyet, yaş ve engellilik gibi). Literatürdeki tanımlar ile uygulamada karşılaşılan farklılık tanımlarının birbirlerinden farklı olmasının nedeni ise; örgütlerde, bulunan yöneticilerin ya da bizzat örgütlerin taraf tutmasından kaynaklanmaktadır. Farklılık kavramı genellikle yöneticilerin, idarecilerin, kendilerine göre uyguladıkları tanımlardan oluşmaktadır. Yöneticiler farklılıklar konusunda herkese eşit davranmaz ise farklılık boyutlarından sadece bazıları uygulanabilmektedir (Sürgevil, 2010, 9). Farklılıkları kabullenebilmek ve onlara saygı duymak için uluslararası bir çabaya ve eğitim programlarına gerek duyulmaktadır (Memduhoğlu, 2013, 223).

Farklılığın boyutları genel olarak insanların doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde farklılık yönetimi önemsendiğinde hem doğuştan gelen farklılıklara hem de sonradan edinilen

farklılıklara önem verilmelidir ki örgüt içerisinde tüm çalışanlar arasında herhangi bir ayrımcılık gerçekleşmemiş olsun.

3.1. İç Boyutlar

Farklılığın iç boyutları bireylerin hayatları boyunca etkileşim içinde olacakları, kişisel değişkenlerden oluşmaktadır. İç boyutlar daha çok bireyin toplumsal hayatını etkilemektedir. Bunun nedeni ise, iç boyutların gözle görülebilen kişisel özellikler olmasından kaynaklanmaktadır. Gözle görülen özellikler nedeni ile toplumda; dışlanma, ayrımcılık gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. İç boyutlar içerisinde birbirinden farklı kişisel özellikler yer almaktadır. Bu çalışmada bu özelliklerden; ırk, cinsiyet ve etnik kimliğe yer verilecektir.

3.1.1. Irk

Dünya’da her ne kadar “ırk” kavramı önemini kaybetse de ırk ve ırkçılık söylemleri ve fikirleri hala devam etmektedir. Kavram özellikle; davranışlar, inanışlar, uygulamalar ve sosyal kurumlardaki ırksallaştırmanın ön plana çıktığı ülkelerde (başta Güney Afrika ve ABD) varlığını sürdürmeye devam etmektedir. Dünya’daki insanların deri rengi, saç tipi, yüz şekli gibi dışarıdan bakıldığında fark edilebilen özellikleri ırklara ayrılmalarında rol oynamaktadır. 20. yüzyılın ortalarında bazı ırkların aşağılandıkları ve varlıklarının gereksiz oldukları görüşü, yaşamlarının hiçe sayıldığını göstermektedir (Fenton, 2001, 85-86).

Cabeza de Vaca, dünyanın ilk uluslararası seyyahlarından biridir. Cabeza de Vaca, İspanya Kralı’ na, yeni keşfedilen Amerika kıtasından bahsederken, orada yaşayan “garip” topluluğunun en az Avrupalılar kadar insan olduklarını ve onlara da Avrupalılara davranıldığı gibi davranılmasının gerektiğini bildirmiştir (Memduhoğlu, 2013, 223). Cabeza de Vaca’nın yapmış olduğu bu davranış ırkçılık yapılmasının gereksiz olduğunun bir göstergesidir.

İrkçilik, Hristiyan batılıların, batılı olmayanlara karşı en bilimsel farklılık olarak gördükleri deri rengi ile göze çarpmaktadır. Hristiyan batılılar, Afrika’daki

siyah derili insanları zincirleyerek kendi ülkelerine köle olarak getirmişlerdir. Bu insanların köleliği hak etme sebepleri ise; siyah derili olmaları, İngilizce, Fransızca, İspanyolca gibi herhangi bir batılı dil bilmemeleri, Hristiyan dininin peygamberi Hz. İsa'yı tanımıyor olmaları gibi farklılıklar göstermeleri idi. Bu şartlarda insanlar iki ırka ayrılıyordu; “geri ilkel siyah” ve “uygar gelişmiş beyaz”. Daha sonra bu iki ayrım da yetmeyerek insanları; siyah, beyaz, sarı, düz koyu saçlı ve koyu kıvrıkcık saçlı (Akdeniz çevresinde yaşayan ve Avustralya yerlileri), çekik gözlü zayıf (Çin ve Japonya), çekik gözlü tıknaz (Eskimo) gibi farklı sınıflara ayırmaya devam ettiler (Somersan, 2004, 3). Bu durum sadece insanlar arasındaki farklılığın daha da artmasına sebep olmuştur.

Yapılan araştırmalar insan genetiğinin birkaç kuşağı içeren değişimleri içerdiğini belirterek nüfus genetiği alanında önemli gelişmeler meydana getirmektedir. Bu durum İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra fiziki antropoloji dalındaki “ırk” kavramının ortadan kalkmasına sebep olmaktadır. Onun yerini nüfus genetiğinden esinlenerek insanın tüm biyolojik çeşitliliğinin; iklim koşulları ve coğrafyaya göre dağıldığına dikkat çeken kuram ve araştırmalar almaktadır (Somersan, 2004, 3). “İrk” kelimesi farklı yer ve zamanlarda farklı anlamlar ifade etmektedir. Örneğin; bazıları ırkçılığı; “deri rengi olarak” algılamak, Avrupalıların çoğu da Yahudi karşıtlığını “ırkçılık” olarak algılamaktadır (Modood, 2014, 62). İrk kavramı, deri rengi gibi görünenle bağdaştırılsa da, din gibi görünmeyen özelliklerle de bağlantılı olabilmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında insanların, diğer insanları ırklara ayırarak farklılıkları meydana getirdikleri açıkça görülmektedir. İrkları birbirine üstün kılarak bir ırkın diğerine göre olan üstünlüğü göze çarpmaktadır. Durum böyle olunca ırkçılığın ortaya çıkmasına zemin hazırlandığı söylenebilmektedir. Böylelikle insanlar arasındaki farklılıklar gün geçtikçe artmakta ve insanlar kendileri ile aynı özelliklere sahip olana ihtiyaç duymaya başlamaktadır. Bu durumda da aynı özelliklere sahip farklı gruplar bir araya gelerek gruplaşmayı meydana getirmektedir. Bu durum insanın toplumsal yaşamından başlayarak, çalışma hayatına kadar etki edebilmektedir. Oysa yukarıda da belirtildiği gibi ırkın olmadığı herkesin insan olarak yaşamayı hak ettiği bir düzenin sağlanması gerekmektedir.

3.1.2. Cinsiyet

Farklılıklar konusunda cinsiyet önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Cinsiyet bireylerin doğuştan itibaren farklılık olarak algılanan bir özelliğidir. Cinsiyet bireylerin hayatlarının çoğu alanında etkisini göstermektedir.

Bireylerin çalışma hayatında kadın ya da erkek diye ayrılmasının ve önüne engeller koyulmasının, akıl çerçevesinde hiçbir açıklaması bulunmamaktadır. Bireylerin cinsiyetlerinden ziyade bedensel ve zihinsel farklılıkları göz önünde bulundurulabilmektedir. Fakat bir insanın yetenekleri doğrultusunda yapabilecekleri, cinsiyetinden dolayı kısıtlanmakta veya engellenmektedir. Bu tip sorunlara genellikle kadın çalışanlar maruz kalmaktadır. Üst yöneticiler genellikle erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Bunun sebebi ise; kadının daha çok anne, ev hanımı ve eş rollerinde olduğu düşüncesidir. Ama bu durum toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Kültürel farklılıklar üzerine çalışmalar yapan Geert Hofstede (1960) “Kültürel Değerler Boyutu” modelinde erkeksi değerlerin ön plana çıktığı toplumlarda kadın; anne, eş ve ev hanımı olarak algılanırken, kadınsı değerlerin ön plana çıktığı toplumlarda, kadın ve erkeğin daha eşit olduğu ve kadının farklı sorumlulukları olduğu algısına rastlanmaktadır (Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007, 63).

Farklılıklar, politik ve sosyo-kültürel değerlere bağlılığın yanlış anlaşılmasına sebep olmaktadır. Özellikle de kültürel değere bağlılık, kadının manevi değerlere ve geleneklere bağlı yaşamasını haklı gösterme tehlikesiyle karşı karşıyadır. Kadınlar, eşi ve çocukları için hizmet eden ve fedakarlık yapan birisi olarak düşünüldüğü için, çalışma hayatında da bu kırılamamakta ve kadınlar, öğretmenlik ve hemşirelik gibi feminen mesleklere yönlendirilmektedir (Korkmaz ve Tüfekçi, 2007, 43-44).

Cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan sorunlara sadece kadın ve erkek olarak bakmamak gerekmektedir. Toplumda ve örgütlerde var olan homoseksüellerde farklı tutum ve davranışlara maruz kalmaktadırlar. Örgütlerde kişilerin cinsel tercihleri kişinin özeli olarak görülmeli ve kişi yaptığı işin performansı ile değerlendirilmelidir (Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007, 68).

Cinsiyet farklılığı denildiğinde genellikle akla ilk gelen kadın ve erkektir. Oysa transseksüellerde toplumda varlıklarını sürdürmekte ve örgütlerde de

bulunmaktadırlar. Örgütlerde daha çok kadın çalışanları engellemeye yönelik davranışların sergilenmektedir. Oysa bir insanın yapabilecekleri cinsiyeti ya da cinsel tercihi doğrultusunda kısıtlanmamalıdır. Birey iş performansına göre değerlendirilmelidir.

3.1.3. Etnik Kimlik

Etnik grubun var oluşundan söz edilebilmesi için ana kültür içinde; dilde, dinde, gelenek ve göreneklerde, edebiyatta, mimaride, sosyal hayatın her alanında tamamen farklılıktan bahsedilmesi gerekmektedir. Bu sebepten dolayı etnik grup ve ırki grup birbirine karıştırılmamalı farklı olduğu bilinmelidir. Etnik gruplar; değerler, davranış normları, din, dil, ırk ve örf-adet gibi unsurlardan oluşmaktadır. Etnik grup toplumda sosyal mesafe olarak uzak, ırki veya kültürel olarak biçimlenmiş bir sosyal gruptur. Etnik grup kültürel, ırki grup ise fiziki bir tanımlamayı gerektirmektedir (Erkal, 1998, 105-106). Burada önemli olan kişinin kendisini o topluma ait hissedip hissedememesidir (Yanmış ve Kahraman, 2013, 122).

Günümüzde artık yurttaşlarının tamamının aynı dili konuştuğu ve aynı etnik kimliği taşıdığı çok az ülke sayılabilmektedir. Birçok ülke kültürel anlamda çeşitlilik göstermektedir. Son tahminler dünyadaki 184 devletin bünyesinde 600 yaşayan dil grubu ve 5000 etnik grubu barındırdığını göstermektedir (Demirkürek, 2012, 17). Etnik ve kültürel çeşitlilik içeren toplumlar sadece sömürgeleşmiş toplumlarda ya da sanayileşme öncesi tarım toplumunda değil tüm toplumlarda görülmektedir. Örneğin etnik çeşitliliği olmadığı düşünülen Japonya dahi geçmişte Aynular, Burakuminler ve Okinawalıları ve son zamanlarda Çinliler ve Koreliler gibi etnik ve kültürel çeşitlilik barındıran bir ülke haline gelmiştir. Yine aynı şekilde etnik homojen olduğu düşünülen İskandinav ülkeleri de geçmişte Lapp azınlıkları ve şuanda da Asya, Afrika ve Doğudan gelen göçmenleri bünyesinde barındırmaktadır. Homojenliği tartışılmayan bu devletlerin bile bugün heterojen bir yapıya sahip olması, homojen ve heterojen değişimini açıkça gözler önüne sermektedir. 1970 öncesi ve sonrası ulus ve etnisite tanımında görülen farklılık, gerçekte kavramın bağımsız düşünsel sistemler içinde ifade edildiğini net bir şekilde ortaya koymaktadır (Say, 2013, 163).

Etnik kökeni farklı bireyler ya da gruplar başka bir devlette farklı olarak algılandıkları için, toplumda kendi içlerinde varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bunun sebebi ise, o toplumun yerli ya da çoğunluk olarak adlandırılan kendi halkının bu farklı olan etnik kökendeki insanları kabul etmemesidir. Etnik kimliği farklı olan insanlar aslında bir toplum için zenginlik ve pozitif bir özellik olarak algılanmalıdır. Etnik kimliği farklı olan bireyler ya da gruplar toplum içerisinde var oldukları için, o topluma ve devlete ait örgütlerde de çalışmaları durumunda farklılaştırma, örgüt ortamına da yansıyacaktır. Böyle olduğu takdirde örgüt içerisinde çatışma gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumdan özellikle faydalanması gereken örgütler ise çok uluslu örgütlerdir. Bu durumu rakiplerine karşı avantaja çeviren örgütler rekabet avantajını sağlayabilmektedirler.

3.2. Dış Boyutlar

Farklılığın dış boyutları, iç boyutlara göre daha az görülmekte ve daha kişisel özellikler taşımaktadır. Farklılığın dış boyutları bireyin kendi şahsi seçimleri doğrultusunda şekillenmektedir. Dış boyutlarda tıpkı iç boyutlar gibi bireyin hem sosyal hayatını hem de çalışma hayatını etkilemektedir. Bu çalışma da farklılığın dış boyutlarından; din, kültür ve kişilik kavramlarına yer verilecektir.

3.2.1. Din

İnsan, doğası gereği bir yaratıcıya inanma ihtiyacı duymaktadır. "Fakat her toplumun içinde bulunduğu fiziksel ve kültürel ortam farklı bir dinin doğuşuna, yaşanmasına ve kurumsallaşarak yol almasına sebep olur" (Arslan, 2004, 189). Din; toplumsal düzen ve bireysel davranış için bütünsel bir alternatif sunmaktadır. Böyle olduğu için de dini gelenekler, insan hayatında ve günlük davranışlar da büyük ilgi ve saygıyı ön plana çıkaran amaçlar olarak kabul edilen ve algılanan şeyler arasındaki ilişkiye ifade kazandırmaktadır. Dinler belli bir noktaya kadar temel ilişkiler hakkındaki değişik yorumları toplumun tutumlarına karşı biçimlendirebilmekte ve birbirlerinden ayırt edilebilmektedirler. Ne kadar birbirlerinden ayırt edilebilseler de temel hedefler doğrultusunda birbirlerine benzemektedirler. Tüm dinler tasarlandıkları toplum ile arasında bir uyum aramaktadır. Her toplum dinin öngörüp doğruladığı

amaçlarla birbirlerinden ayrılmaktadır (Capps, 2005, 23-24). İnsanlar arasında, sadece inanılan dinler farklılık göstermemekte aynı dine inanan din mensupları arasında da mezhep farklılıklarına rastlanmaktadır. İslam dininin peygamberi Hz. Muhammed bir hadis-i şerifinde; “Yahudiler yetmiş bir fırkaya ayrıldılar, Hristiyanlar yetmiş iki fırkaya ayrıldılar, Müslümanlar ise yetmiş üç fırkaya ayrılacaktır” demiştir (Mansur ve Bağdadi, 1991, 5). Bu da aynı din içinde farklı görüşlerin oluşmasından kaynaklanmaktadır.

Farklı dinlere inanılsa da bireylerin birbirlerinin kutsalına saygılı olması gerekmektedir. Danimarka’da yaşanan karikatür krizi bu duruma örnek gösterilebilmektedir. Bu kriz; kendisinden farklı olana saygı duymamayı, onu aşağılamayı, karşısındakinin değerlerine ve kutsalına saygısızlık yapılabildiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu saygısızlık da farklılıklara tahammül edilemediğinin en büyük göstergesi ve bu zihniyetin bir yansımasıdır (Memduhoğlu, 2013, 223).

Dinler her ne kadar birbirlerinden farklı kültürel, fiziki ve toplumsal farklılıklar doğrultusunda ortaya çıkmış olsalar da hepsinin özünde kabul ettiği belli başlı konular bulunmaktadır. Bu duruma birkaç örnek verilecek olursa, her din insana; hırsızlık yapmamayı, yalan söylememeyi, şiddet uygulamamayı vb. davranışları yasak kılmaktadır. Dinler insan davranışlarını etkilemeyi ve biçimlendirmeyi amaçlarken, bu davranışlar sonucunda insanların mutlu ve huzurlu bir ortamda yaşam sürmelerini hedeflemektedir. Böylece önce toplum huzuru ve mutluluğu, daha sonra toplumun birer parçası olan bireylerin örgütteki ortamlarını düzenlemeye katkı sağladığı söylenebilmektedir. Tabi ki bunlar mensup olunan dinin üyelerinin, dinin gereklerini nasıl anlayıp, yaşadıklarına bağlı olmaktadır.

Örgüt içerisinde farklı din görüşlerine ya da hiçbir dini görüşe sahip olmayan çalışanlar bir arada bulunabilmektedir. Bu bireylerin çatışması değil, uyum içerisinde hepsinin kendi görüşlerinden bir şeyler ortaya koyarak, yapılacak işin en iyi ve en kaliteli bir biçimde ortaya çıkması sağlanmalıdır. Aslına bakılırsa bu durum örgütlerden önce devletlerde kabul edilir ve uygulanırsa örgüt içerisinde kabul edilmesi ve uygulanması da çok daha kolay olabilmektedir.

Geçmiş tarihlerde devlet yöneticiliği yapmış olan Ebu Hanife farklı dinlere ve inançlara, sosyolojik ve kültürel bağlamda her türlü saygının duyulmasını savunan bir kültürel çoğulculuk fikrini benimsemiştir (Arıcan, 2015, 152-153). Durumun böyle olması bireylerin düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerini sağlamaktadır.

3.2.2. Kültür

Alfred Kroeber ve Clyde Kluckhohn'un yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre 164 farklı kültür tanımına rastlanmaktadır. Bu durumda kültür ile ilgili ortak tanım yapmanın bir hayli zor olduğu gözler önüne serilmektedir. 1871'de Edward B. Taylor tarafından verilen resmi (kurallara uygun) kabul edilen ve daha çok antropolojik olan bir tanıma rastlanmaktadır. Bu tanıma göre kültür; bilgilerin, inançların, çeşitli sanatların, değerlerin, kuralların, örf ve adetlerin, toplumun üyesi olan insan tarafından sonradan kazanılmış alışkanlıklar olarak ifade edilmektedir (Journet, 2009, 15-16). Bir toplumun kültürü aynı zamanda; atasözlerinden, simgelerinden, ortak anılarından, şakalarından, beden dillerinden, sözsüz iletişimlerinden, törelerinden, geleneklerinden, selamlaşma biçimlerinden ve kurumlarından oluşmaktadır. Kültür, insan yaşamını şekillendirip, düzenlemektedir. Bunun için insanın nasıl, nerede, ne zaman ve kiminle yemek yediğini ve arkadaşlık ettiğini düzenleyen kurallar şeklinde de tanımlanabilmektedir (Parekh, 2002, 185).

Kültürler sadece başka ülkeler arasında farklılık göstermemekte, aynı ülke içerisinde alt kültür olarak da, genel kültürden farklı kültürler varlığını sürdürmektedir. Genel kültür, bir üst sistem olarak düşünüldüğünde bu sistem yine o topluma ait davranışlardan oluşan alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu alt sistemlerde alt kültürü oluşturmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, 219).

İnsanların birbirlerinden farklı doğaları ve ortak var olma sebepleri vardır. İnsanlar bunları çok farklı şekilde kavramlaştırarak ve birbirlerine benzemeyen tepkiler vererek farklı kültürlerin oluşmasına sebep olmaktadır (Parekh, 2002, 159). İnsanlar, aynı zamanda bu oluşan farklı kültürlerden etkilenmektedirler.

Toplumlar ve toplumları oluşturan bireyler köklü bir unsur olan kültürden, tarihten beri etkilenmektedir. Bireyler giyim, müzik, yeme alışkanlığı vb. alanların

çoğunda kültürlerden etkilenmektedirler. Ayrıca coğrafi olarak birbirine komşu olan çoğu kültür de birbiriyle etkileşim içindedir.

3.2.3. Kişilik

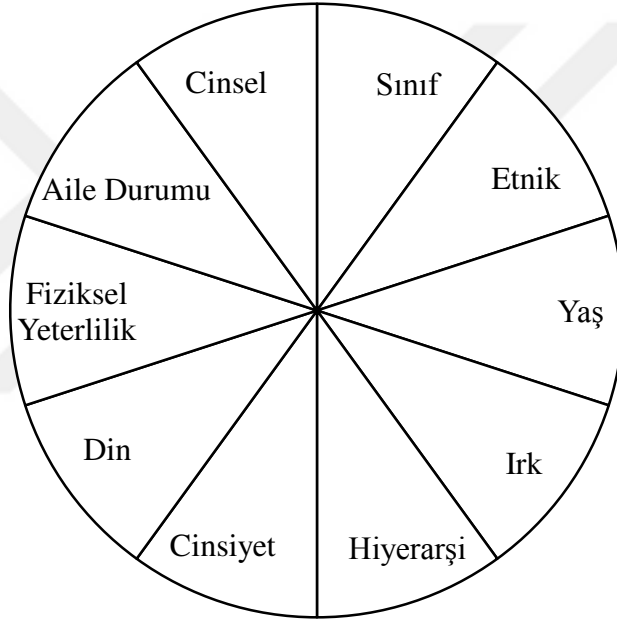
Kişilik bireyin; diğer bireylerle olan etkileşimini ve onlara karşı davranışlarını belirleyen, kendisine has bir dünya oluşturan niteliklerin bir araya gelmesi veya bireyin bakış açısını, düşüncesini, davranışını ve duygularını belirleyen fiziksel ve ruhsal özelliklerinin toplamıdır. Kişilik, hem doğuştan gelen hem de bireyin sonradan çevreden edindikleri bilgiler ile oluşturduğu bir bileşimdir. Bireyin kişiliğinin oluşmasında farklı özelliklerinin bir araya gelmesi etkili olmaktadır. Bireyin dış görünüşü bireyin rolü ve görevi, zeka, enerji, ahlak, potansiyel yetenekleri ve içinde yaşadığı topluma ait özellikler, bireyin kişiliğini belirlemektedir (Memduhoğlu, 2008, 50).

Bu etkenlere bağlı olarak bireyler çeşitli kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Bu kişilikler; sosyal ve dışa dönük bireyler; güvenli ve memnun bireyler; kendisine güvenli, uyumlu ve toleranslı bireyler; güvenilir azimli ve titiz bireyler; meraklı, neşeli ve yaratıcı bireyler olarak sınıflandırılabilir. Örgütlerde, farklı kişilik özelliklerine sahip kişilerin, kişiliklerine uygun bölümlerde görev verilmesi gerekmektedir. Örneğin; duygusal yönden sağlam, güvenli kişilerin mali işlerle ilgili bölümlerde; yaratıcı kişilerin ise Ar-Ge bölümünde görevlendirilmesi önerilmektedir (Begeç, 2004, 24).

Kişilik bireyin aileden hem kalıtsal olarak hem de gelenek-görenek olarak aldığı davranışlarla ve çevre faktörlerinin de devreye girmesi ile oluşmaktadır. Örgütlerde bireylerin kişiliklerine uygun işler verildiğinde daha iyi sonuçlar çıkarabilecekleri düşünülmektedir. Birey, kişiliği doğrultusunda elde ettiği işini yine kişiliği doğrultusunda ortaya koymaktadır. Örgütlerin bu kişisel farklılığı göz önünde bulundurarak departmanlara uygun çalışanların alınmasına dikkat etmeleri gerekmektedir.

4. FARKLILIK BOYUTLARI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Farklılığın boyutları da farklılık gibi önemli olduğundan, açıklanması gereken bir kavramdır. Literatüre bakıldığında, birden fazla araştırmacının farklılığın boyutları konusunda çalışmalarına rastlanmaktadır. K. Esty, R. Griffin ve M.S. Hirsch (1995) çalışma yaşamında en etkili gördükleri on farklılık boyutuna odaklanmışlardır. Yazarlar bu boyutlara; insanların zekalarını, fiziksel görünümlerini, kişisel zevklerini dahil etmemişlerdir. Yazarlar, bu boyutların grup kimliğine katkı sağladığını düşünmektedirler. Yazarlar, bu boyutların çoğu insan için özel bir anlam ifade ettiğini belirtmektedirler (Sürgevil, 2010, 8).



Şekil 1. Çalışma Yaşamında Farklılıklar: Temel Boyutlar

Kaynak: Sürgevil, O., “Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi” Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul, 2010: 8.

Hubbard'a (2004) göre farklılıklar, "Birincil ve İkincil Farklılıklar" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Birincil farklılıklar; insanın doğuştan gelen ve insanları birbirlerinden ayıran temel özellikleri ele almaktadır. İkincil farklılıklar ise; insanın sonradan kazandığı ve yetenekleri ile geliştirdiği özellikleri kapsamaktadır. Harrison, Price ve Bell (1998) ise farklılıkları “Yüzeysel ve Derin Farklılıklar” olarak ikiye ayırmaktadır. Yüzeysel olan farklılıklar; cinsiyet, ırk gibi özellikleri içerirken, derin farklılıklar daha çok insanın sonradan edindiği özellikler ile oluşturulabilecek, düşünce

ve tutumlar gibi unsurları içermektedir. Jackson, May ve Whitney (1995) ile Milliken ve Martins (1996) farklılıkları, “Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Farklılıklar” olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Gözlenebilen farklılıklar; yaş, cinsiyet vb. özelliklere sahipken; gözlenemeyen farklılıklar ise; bireylerin arasındaki kültürel, bilişsel ve teknik bilgiler ile birbirlerinden ayrılma durumlarını ifade etmektedir. Bireyler gözlenemeyen farklılıklar ile birbirlerinden çeşitli düşünce ve olaylara farklı bakış açısı kazanmaktadır (Sürgevil, 2010, 10-14).

Simons, Pelled ve Smith (1999) işle ilgili yaptıkları farklılık araştırmasında, farklılıkları dört demografik gruba ayırmaktadırlar. Bunlar; fonksiyonel uzmanlık, eğitim, kıdem ve yaş olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmada fonksiyonel uzmanlık, kıdem ve eğitimin işle daha çok ilgisi olduğunu ve finansal performansı etkilediğini, yaşın ise işle daha az ilgili olduğunu ve finansal performansı daha az etkilediği sonucuna varılmıştır (Sürgevil, 2010, 15).

Yukarıdaki yazarların yaptıkları farklılık araştırmaları doğrultusunda hepsinin yaş, cinsiyet gibi özellikleri farklılık olarak algıladıkları sonucuna varılmaktadır. Yazarlar bu özellikleri farklı isimlerle adlandırsalar da, bunlar genellikle doğuştan gelen bireyin elinde olmayan sebeplerden kaynaklanan farklılıklardır. Yazarların diğer sınıflandırmaları ise bireylerin sonradan isteyerek kazandığı özellikleri içermektedir. Bu doğrultuda genel olarak bakıldığında bir bireyin iki farklılığı iki ayrı sınıfta ele alınabilmektedir. Birincisi doğuştan gelen, diğeri sonradan kazanılan farklılıklar olarak ifade edilebilmektedir.

4.1. Birincil ve İkincil Farklılık Boyutları Yaklaşımları

İnsanlar birbirlerinden farklı olarak dünyaya gelmekte, farklı olarak yaşamlarını sürdürmektedirler. İnsanlar arasındaki farklılıklardan bahsedildiği zamanda insana ait özellikler akla gelmektedir. Bu özellikler ile insanlar birbirlerinden farklı avantajlara ve dezavantajlara sahip olmaktadır. Bu durum yine insanlar arasındaki farklılığın oluşmasına neden olmaktadır. Bu özellikler bireyin gündelik hayatında ve çalışma yaşamında da azda olsa ön plana çıkarmaktadır (Sürgevil, 2008a, 13-14). Bu özellikler Şekil 2.’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Birincil Farklılık Boyutları

Yukarıda sayılan özellikler birincil farklılık boyutunu oluşturmaktadır. Bireyler birincil farklılıklar sayesinde hayattaki kimliklerini oluşturmaktadırlar. Birey hayatında yaptığı her işte bu özellikleri ile beraber hareket etmektedir. Sosyal hayatına yön verecek nitelikler yine birincil farklılıklar ile oluşmaktadır. Bireyler bu farklılıklar ile düşünce tarzı ve hayata bakış açısı oluşturmaktadırlar. Hayatında alacağı kararları da bu tarz ve bakış açısı etkilemektedir.

Birincil farklılıklar gözle görülebilirken, ikincil farklılıklar ise gözle daha az görülmektedir. Birincil farklılıkların değişimi çok mümkün değilken, ikincil farklılıkların değişimi daha mümkündür. Birincil boyutlar yaşam boyu bireyler ile birlikte iken, ikincil boyutlar ise bireyin isteğine bağlı olarak değişebilmekte veya bırakılabilmektedir. İnsanlar hayatlarında karşılaştıkları olaylar ile ikincil boyutları biçimlendirebilmektedirler. Fakat birincil farklılıklarda bu söz konusu değildir. İkincil farklılıklar daha kişiseldir. İnsanlar, birincil farklılıkları gözle görebilmekte ve karşısındaki bireye buna göre davranabilmektedir. Oysa ikincil farklılıklar bireyin isterse karşısındaki bireyden saklayabileceği özelliklere sahiptir. Birincil ve ikincil farklılık boyutları insanların birbirlerinden farklı olarak "kendisi" olduğunu anlamalarını sağlayacak özelliklerdir. Her birey bu özellikler ile herkesten farklı yegane bir kişilik oluşturmaktadır. İkincil farklılıklar ise Şekil 3.'teki özellikleri içermektedir (Sürgevil, 2010, 12).



Şekil 3. İkincil Farklılık Boyutları

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, farklılıklara bakıldığında herkesin birincil farklılıklara sahip olduğu söylenebilmektedir. Fakat ikincil farklılıkları birey kendisi oluşturmaktadır. Bunu yaparken de yine birincil farklılıklar doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Birincil farklılıklar bireyin yaşamında her alana etki ederken, ikincil farklılıkların oluşmasına da etki etmektedir. Bu etki bazen olumlu bazen de olumsuz olabilmektedir. Bu durum bireyin çalışma yaşamındaki farklılıkların oluşmasına da yön vermektedir.

4.2. Yüzeysel ve Derin Düzeydeki Farklılıklar

Farklılığın hem toplumsal hem de diğer özelliklerini içeren önemli bir çalışmayı D.A. Harrison, K. H. Price ve M. P. Bell (1998) ortaya koymuştur. Bu yazarlar farklılığı derin ve yüzeysel olarak ikiye ayırmışlardır. Yüzeysel farklılıklar, bireylerin bakıldığında daha net anlaşılabilecek cinsiyet gibi farklılıklarını ifade ederken, derin düzeydeki farklılıklar bireylerin birbirleriyle vakit geçirdikçe anlaşılabilecek; değerler, inançlar ve normlar olarak ifade edilmektedir. Yazarlar, insanların değerlere, normlara, inançlara yani derin düzeydeki farklılıklara önem vermesi ile, ırk, cinsiyet, yaş gibi yüzeysel farklılıklara verilen önemin zamanla azaldığını varsaymaktadırlar (Özbilgin, 2007, 7). Yüzeysel farklılıklar bakımından birbirine benzeyen çalışanlar, birbirlerine benzemeyen çalışanlara göre yapılan işi daha

kısa sürede sonuçlandırmaktadır. Yüzeysel farklılıkları aynı insanlar eğer derin düzeyde de farklılıklarının aynı olduğunu düşünürseler iş akışını hızlandırmaktadırlar. Oysa yüzeysel olarak birbirinden farklı olan çalışanlar ise derin düzeydeki farklılıkları benzer olsa bile bunu çok fazla umursamamaktadırlar. Farklılık konusunda örgütlerde sadece yüzeysel farklılıklara yönelik bir anlayış olduğunda örgüt içinde çatışma oluşmaktadır. Oysa derin düzeydeki farklılıklara yönelik bir anlayış uygulandığında örgüt ortamındaki çatışma daha az görülmektedir. Farklılıkların yönetilmesinde yüzeysel farklılıklardan çok derin düzeydeki farklılıklara değer verilmelidir. Bu yüzeysel farklılıkları yönetmekten çok daha zordur. Fakat derin düzeydeki farklılıkların yönetilmesi gerçekleştirildiğinde örgüte çok daha büyük katkı sağlanmaktadır. Örgütler, derin düzeydeki farklılıkları yönetirken örgüt içindeki tüm çalışanlara eşit davranmalıdır. Örgüte yüzeysel farklılıklardan biri dahil olduğunda bu durum değişebilmekte ve yeniden düzenlenmesi gerekebilmektedir (Sürgevil, 2010, 10-13).

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda yüzeysel farklılıklar ile derin düzeydeki farklılıkların, çalışanların bu farklılıkları iş alanında hissettirdikleri söylenebilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar çalışma esnasında aynı cinsiyetten, ırktan, kültürden oldukları kişiler ile daha çok uyum içinde çalıştıkları için işi daha hızlı bitirdikleri de söylenebilmektedir.

4.3. Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Farklılıklar

Jackson, May ve Whitney (1995) ve Milliken, Martins (1996) farklılıkları; gözle gözlenebilen yani bireyin ilk bakışta fark edilebilen özellikleri ve gözlenemeyen yani ilk bakışta bireyin görülemeyen özellikleri olarak sınıflandırmaktadırlar. Gözlenebilen farklılıklara bakıldığında; cinsiyet, ırk, etnik köken gibi özellikler olduğu dikkat çekmektedir. Bu özelliklere karşı ayrımcılık yapılmasının engellenmesi için; genellikle devletler tarafından yasal olarak önlemler alınmaktadır. Gözlenemeyen farklılıklar ise; bireyler arasındaki kültürel, bilişsel ve teknik olarak ortaya çıkan farklılıkları ifade etmektedir. Buna bakılarak, farklılıkların; çalışma ortamına farklı özelliklere sahip insanların getirdiği farklı bakış açıları ve farklı yaklaşımlar olduğunu söylemek doğru olmaktadır (Sürgevil, 2010, 14).

Litvinn' e göre (1997) gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Sürgevil, 2008a, 18):

Gözle Görülebilen Farklılıklar

- Yaş
- Etnik Köken
- Cinsiyet
- Fiziksel Nitelik
- Irk
- Cinsel Yönelim

Gözlenemeyen Farklılıklar

- Eğitim
- Coğrafik Konum
- Gelir
- Medeni Durum
- Askerlik Deneyimi
- Anne- Baba Durumu
- Dini İnançlar
- İş Deneyimi

Gözlenebilen grubunda yer alan farklılıklar bireylere bakıldığında anlaşılabilir özellikleri ifade ederken, gözlenemeyen grubundaki farklılıklar bireye ilk bakışta anlaşılabilen gözle görünemeyen farklılıkları ifade etmektedir (Sürgevil, 2008a, 18).

Bireyler birbirleri ile iletişime geçmeden önce birbirlerinin dışarıdan görünen özelliklerini dikkate almaktadırlar. Çoğu zaman karşılarındaki kişi hakkında düşüncelerini bu dışarıdan gördükleri davranışlar doğrultusunda oluşturmaktadırlar. Bireyler birbirleri ile iletişime geçtikten sonra ise; ilk bakışta fark edemedikleri özellikleri hakkında yani; eğitimi, medeni durumu, dini vb. konular ile ilgili bilgi edinebilmektedirler. Bu durum, bazen bireylerin karşıdaki kişi hakkında ilk başta oluşturduğu düşüncelerinin değişmesine yardımcı olmaktadır.

5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Farklılıklar her insanın "yegane" olması ile ortaya çıkmaktadır. Yönetim ve örgütlerde karşılaşılan sorunların çoğu ise farklı insanların bir araya gelmesinden ve bu bir arada bulunan insanların yönetiminden kaynaklanmaktadır. Bir arada bulunan farklı iş gücüne sahip insanları yöneticiler ve örgütler daha iyi yönetebilmek için çözümler aramaktadırlar (Sürgevil, 2010, 87). Farklılıkların yönetimi, bir örgütün bünyesindeki farklılıkları ve benzerlikleri kabul ederek onlarla beraber bir şeyler yapmak istemeyi, geleceğe dair düşünmeyi, değer ön planda olduğu, stratejik, iletişimin etkili olduğu, örgüt için katma değer oluşturmayı yönetim sürecinin etkili ve bilinçli şekilde geliştirildiği bir anlayış olarak ortaya çıkmaktadır (Keil vd., 2007, 6). İnsanlar farklı özelliklere sahip olduklarından ve örgütün temel taşlarından birinin de insan olması sebebi ile bu bağlamda örgütlerde birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Çünkü örgütler, birbirinden farklı bu insanların bir araya gelmesi ile meydana gelmektedir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015, 121).

Farklılık yönetimi kavramı ilk olarak 1980'li yıllarda Amerika' da ortaya çıkmıştır. Farklılık yönetiminin çıkış sebebi ise; Amerika' da bulunan uluslararası ve çokuluslu firmaların dünyanın farklı yerlerine ait çalışanların bir arada olmasından kaynaklanmaktadır (Sürgevil, 2010, 87). Amerika' da 1980' den sonra küreselleşen dünya ile birlikte örgütlerdeki yapıda buna bağlı olarak farklılıkları bünyelerinde barındırır hale gelmişlerdir. Bu farklılıkların bir arada bulunmasına karşılık çatışma ve ayrımcılık gibi durumların meydana gelmemesi için farklılık yönetimi uygulanmaya başlanmıştır. Bu konuya bağlı olarak ırk ve cinsiyet hakkında çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Balay ve Sağlam, 2004, 34). Farklılıkların yönetimi, ABD'nin ilk siyahi başbakanı olan Barack Hussein Obama'nın onaylaması ile ABD' de 2011 yılında 13583 sayılı Başkanlık Emri gereği kamu kurum ve kuruluşlarında bir yönetim politikası ve tekniği olarak uygulanmaktadır (Meriç ve Görün, 2016, 361).

Günümüzde örgütlerde aynı düşünce ve yaklaşımlara sahip çalışanlardan ziyade, farklı kültür ve bakış açılarına sahip çalışanların bir araya gelmesi önemsenmektedir. Bazı örgütler farklılıkların var olduğunu gördükleri halde

Çalışanları birbirine benzetmeye uğraşmaktadır. Bunun nedeni ise benzerliğin liderlere (aslında gerçekçi olmayan) güven duygusu vermesidir. Çalışanların aynı ya da benzer olduğunda birlik ve beraberliğin sağlanacağı dűřűncesi zamanla űrűmektedir. Artık farklı bakış açılarına sahip çalışanlarla oluşturulan takımlar ile hedefe beraber ulaşma amaçlanmaktadır (Memduhođlu, 2011, 38). Farklılıkların yűnetimi; iřte, ticarete, sosyal yaşamda, politikalarda ve eğitimdeki her tűrlű farklılığın űnemli olduğunu; farklılıkların bir sorun olarak ortadan kaldırılmaya çalışılmasından çok, farklılıkların bir zenginlik olarak algılanmasını, farklılıkları değişim ve gelişimin yapıtaşı olarak algılamayı gerektirmektedir (Memduhluođlu, 2013, 200).

C. Rosado' ya gűre (2006) ok kűltűrlűlűk ve farklılık yanlıř anlařılmakta ve yanlıř yűnetilmektedir. Rosado' ya gűre çok kűltűrlűlűk ve farklılık bir yűnetme sanatı olarak herkesi dahil etme anlamına gelmektedir. Farklılıkların yűnetimi űrgűte maliyet çıkaracak bir durum deđil, devamlı sűre ve stratejilerin bir amaca hizmet etmesi durumunu ifade etmektedir (Balyer ve Gűndűz, 2010, 26-27). R. Roosevelt Thomas 1990'lı yıllarda farklılık yűnetimi kavramını ortaya atarak, farklılık yűnetimini; farklılıkları yűnetmek, farklılıkları içermek ve űrgűtlerin farklılıkları istediđi gibi yűnlendirebileceđi anlamına gelmediđini sűylemektedir. Thomas' a gűre farklılık yűnetimi; farklılıkların ortaya çıkması için uygun bir ortam hazırlayarak, mevcut yeteneđin dıřa vurulmasına olanak sađlamaktır (Sűrgevil, 2010, 89).

űrgűtűn farklılık yűnetimindeki ilk bařarılı olma ařaması, iře alım esnasında gerçekleřmektedir. űrgűtte iře bařlaması istenilen kiřiler insan kaynakları departmanı tarafından belirlenmektedir. Belirlenen bu kiřiler űrgűtsel sosyalleřme sűreci içerisinde farklılıkların űnemini anlamakta ve rekabet gűcű olarak algılanmaktadır (űzkaya, űzbilgin ve Mutur, 2008, 360). űrgűtlerde farklılık yűnetiminin uygulanabilmesi için ilk olarak farklılıkların iyi belirlenmesi gerekmektedir. űrgűtte farklılıkların iyi tanımlanmaması, űrgűtűn iřleyiřini zayıflatarak, verimliliđe zarar vermektedir. Farklılıkların yűnetimini kabul eden űrgűtler bu durumu bařarılı bir řekilde yűnetebilmek için farklılık yűnetimi kavramını űrgűt stratejilerine ve politikalarına dahil edebildikleri takdirde amaçlarına ulařabilmektedirler. Bűyle olduđu takdirde űrgűtte; açıklık, fikirlerini űzgűr biçimde sűyleyebilme, alınan sorumluluđu yerine getirilebilme, bařarılı bir iletiřim kurma gibi űzellikler yer

almaktadır (Çetin ve Bostancı, 2014, 3). Örgüt tarafından farklılığı önemsenen çalışanın motivasyonu ve üretkenliği artmaktadır. Farklılıkları iyi yöneten örgütler değişime daha uygun, örgütsel esneklik, yeteneklerinde artış gösterirlerken, iş bırakma, devamsızlık ve iş davaları gibi alanlarındaki maliyetlerde düşüş görülmektedir (Polat, 2012, 1398-1399).

Küresel pazarlarda faaliyet gösteren örgütlerin, çalışanları çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitliliği iyi yönetebilmek ise örgütün başarısı olarak gösterilmektedir. Farklılığın çalışanlar arasında da uyum içerisinde sürdürülebilmesi için iyi yönetilmesi şarttır.

Buna göre farklılıkların yönetimi (Barutçugil, 2011, 202);

- Farklılıklara saygı duyularak, anlayış içinde sürdürülmesidir.
- Farklılıklar örgütlerde daha zengin ürün ve hizmet, performans ve toplum için katkı sağlayan bir unsurdur.
- Farklılıklar örgüte farklı deneyim ve bakış açısı imkanı sağlamaktadır.

Farklılık yönetimi toplumda ve örgütte eşit hak ve istihdam sağlanması, gayri meşru işlerin önüne geçilmesi için toplumda da kendisine yer edinmiştir. Cox ve Blake (1991) farklılıkların iyi yönetildiği takdirde çalışanlara da, örgüte de faydalı olacağını belirtmektedirler (Soysal ve Yalçın, 2014, 29).

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, farklılıkların yönetimi kavramının ilk olarak Amerika' da çıktığı ve daha sonra tüm dünyaya yayıldığı söylenebilmektedir. Fakat bununla birlikte tüm dünyaya hızla yayılan küresel firmalar örgütlerde farklılık oluşumunu artırmakta ve örgütlerde farklılık yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Farklılık yönetimi kavramı örgütün zenginliği olarak kabul edilebilmektedir. Farklılık yönetimini etkili bir şekilde kullanmak örgüt içindeki iletişimi güçlendirdiği gibi örgütün maliyetlerinde de düşüşe neden olduğu görülmektedir. Farklılıklar ilk olarak bireyler arasında başlayarak toplumda ve örgütlerde de devam etmektedir. Fakat farklılıklar yönetimi toplumda başlayarak örgütlerde devam etmektedir. Devlet yöneticilerinden başlayarak örgüt yöneticilerine kadar yönetici kademelerinin hepsinin dikkate alması gereken bu konu günümüzde önemli bir yer teşkil etmektedir.

Yöneticilerin ve örgütlerin farklılık yönetimine gereken önemi verdikleri takdirde geri dönüşümünü görebilecekleri bir fark ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde rekabet avantajı sağlayan farklılık yönetimi kavramı aynı zamanda örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek için bireylerin örgütte kendilerine verilen değeri hissederek, motivasyonlarının ve güvenlerinin artmasına sebep olmaktadır. Böyle olduğu takdirde de iş akışı hızlanmakta ve verimlilik artmaktadır. Kısacası örgütün istediği düzen sağlanmış olmaktadır. Aksi takdir de çalıştığı örgütte farklılığından dolayı kendisini önemli hissetmeyen çalışan güven sorunu yaşamakta ve motivasyonu düşmektedir. Motivasyonu düşen bireyin örgütteki görevini yerine getirmesi de zor olacaktır.

6. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

Yöneticiler örgütlerde farklılık yönetiminin uygulanması ile olumlu sonuçlar elde edebileceklerini düşünmektedirler. Bu olumlu sonuçlar neticesinde örgütün diğer örgütlere karşı rekabetçi bir avantaj elde edilebileceğine inanılmaktadır (Sürgevil, 2010, 108).

Farklılık yönetiminin rekabetçi bir ortamda örgüte sağlayacağı avantajlar Aksu (2008)'ya göre şu şekilde sıralanabilir (Aksu, 2008, 23) ;

- Farklılığı genel olarak doğru yönetebilen bir örgüt, çalışanlardan daha yüksek bir performans elde etmektedir.
- Farklılıkların, iyi yönetildiği düşünülen örgütler, azınlık ve kadın çalışan gibi işgücünü kendi bünyesine çekmektedir. Diğer örgütler ile rekabet alanında da bir adım öne geçmektedir.
- Farklı iş gücüne sahip çalışan bulunduran bir örgüt, bu farklı çalışanların bakış açılarından faydalanarak tüm farklılıklara hitap edebilmektedir. Her birey kendine ait olduğu özellikleri ortaya çıkaracak düşünceleri belirteceğinden, farklı bireylerin farklı düşünceler ifade etmesi ile örgüt daha geniş bir alana ulaşabilmektedir.
- Farklı iş gücünün bir arada bulunması örgütün daha yaratıcı olmasına katkı sağlamaktadır.

Farklılık yönetiminin rekabetçi bir ortamda örgüte sağlayacağı avantajlar Keil vd. (2007)' lerine göre ise aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Keil, vd., 2007, 11);

- Farklılıkların yönetimi iyi yönetildiğinde, örgütteki çalışanların işe devamsızlıklarında azalma gerçekleşmektedir.
- Farklılıkların yönetimi iyi uygulandığı takdirde çalışanların örgüte bağlılığı artmaktadır.
- Farklılıkların yönetimini iyi sağlayan örgütlere karşı toplumun algısı da olumlu olmaktadır.

Her örgütte birbirinden farklı insanların bir arada bulunması çeşitli bilgilerin de bir arada bulunmasını sağlamaktadır. Örgüt için ihtiyaç olan bilgiler bu farklı insanların sahip olduğu çeşitli bilgilerden temin edilebilmektedir. Bu şekilde bilgiye kolayca ulaşılmakta ve sorunlar en kısa zamanda çözülmektedir (Aksu, 2008, 23).

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, bir örgütte farklılıkların yönetimi iyi yönetildiğinde çalışanlar arasında daha hızlı uyum sağlanmakta ve yapılan işten daha hızlı sonuç alınabilmektedir. Bu yönetimi uygulayan örgütlerde farklı iş gücüne sahip çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmektedirler. Kendisine değer verildiğini düşünen çalışanda, örgüt içinde daha yüksek performans sergilemektedir. Çalışanın performansının yüksek olması örgütte yapılan işten daha hızlı sonuç alınmasını sağlamaktadır.

6.1. Farklılıkların Yönetiminin Bireye Sağlayacağı Faydalar

Farklılıkların yönetiminin uygulandığı bir ortamda, çalışan farklı bireyler kendilerini daha huzurlu ve güvende hissedebilirler. Çalışma ortamında kendini huzurlu ve güvende hisseden bir birey mevcut yeteneklerini daha rahat bir şekilde ortaya çıkararak, yeteneğini işine aktarabilecektir. Yaptığı iş tarafından örgütten takdir almak, bireyleri işe daha fazla motive etmektedir. Bireylerin farklılıklarından dolayı ayrımcılığa maruz kalmadıkları bir çalışma ortamında, çalışanlar arasındaki çatışmanın oldukça az olması sebebiyle çalışanlar arasında kuvvetli bir bağ oluşacak ve çalışanların yaptıkları işlerden daha kısa sürede iyi sonuçlar alınacaktır. Böyle olduğu

takdirde yöneticilerde, çalışanlar arasındaki bu tarz sorunlarla daha az ilgilenerek daha önemli işlere vakit ayırabileceklerdir (Barutçugil, 2011, 214-215).

Farklılıkların yönetimi uygulandığı takdirde, her çalışan kendisini örgütte rahat hissetmektedir. Kendisini çalışırken rahat hisseden birey, işini daha severek yapmaktadır. Çalışanlar arasındaki ortam rahat olduğu için, bilgi alışverişi ve iletişim daha kolay sağlanmaktadır. Buna bağlı olarak iş akışı da hızlanmaktadır. Bu da örgütü, diğer örgütlere karşı öne geçirmektedir.

6.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgüte Sağlayacağı Faydalar

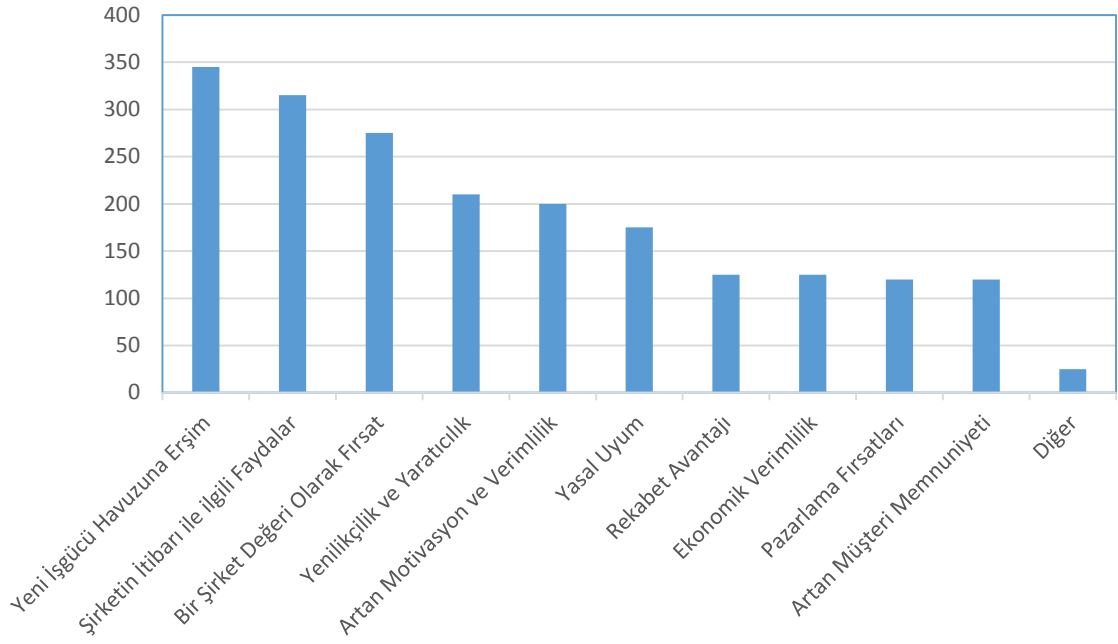
Farklı çerçeve, görüşleri ve farklı özellikleri bir araya getiren örgütler günümüzde rekabetçi piyasada varlığını sürdürebilmek için işgücü piyasasının değişen şartlarına, olumlu davranışlarla karşılık verebilmelidirler. Farklılıkları yok saymak yerine farklılıkları zenginlik sayarak onlara değer vermeyi tercih eden örgütler, farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi benimseyip aynı zamanda özendirerek çalışanlar arasındaki ilişkilere katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Farklılıkların örgüt için avantaja dönüşmesi, farklı kültürlerden bir araya gelen örgüt üyeleri arasında etkin bir iletişim ağının oluşturulması ile sağlanmaktadır. Örgütün tüm üyeleri arasında kabul edilen bir örgüt kültürü oluşturması da kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlara çözüm olacaktır (Gökçen ve Çavuş, 2014, 527).

Farklılıkları başarılı bir şekilde yönetmek için ilk önce yöneticilerin, tüm insanları olduğu gibi farklılıklarıyla kabul etmesi gerekmektedir. Farklılıkları kabul etmeyen yöneticiler farklılık yönetimini başarılı bir şekilde yerine getirememektedir. Bundan dolayı örgütün farklılıkların yönetiminden fayda sağlayabilmesi için tüm farklılıkları kabul etmek ve herkesi olduğu gibi kabullenmesi gerekmektedir (Balay, Kaya ve Gençdoğan Yılmaz, 2014, 234).

Örgütlerde farklılıkların yönetiminin olumlu yönde kullanılması örgüte pozitif değerler katmaktadır (Sürgevil, 2010, 110). Farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalarda; işgücü devir oranının azaldığı, farklı özelliklere sahip çalışanların örgütte bulunmasına katkı sağladığı, çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğu, maliyetlerin düştüğü yönünde bilgiler verilmektedir. Farklılıkların yönetimi süreci, iyi

yönetildiğinde örgüte sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Fettahlıoğlu ve İnce, 2013, 79);

- İşgücü devri ve işe devamsızlık oranlarında görülen azalmalar sonucunda maliyet düşmektedir.
- Diğer örgütler farklılıklara karşı olumsuz yaklaşırken, farklılıklara olumlu yaklaşan örgütlerde daha geniş çalışan adaylarına ulaşabilme imkanı ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda da daha kaliteli çalışanı seçme imkanı örgütün diğer örgütlere karşı avantaj sağlamasına yardımcı olmaktadır.
- Örgütteki mevcut farklılıklara sahip çalışanlar kurum imajını geliştirerek, müşterilerin isteklerine uygun ürün ve hizmet pazarlaması gerçekleştirebilmektedirler.
- Farklılıkların bir arada bulunması örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayarak, çalışanlar arasındaki yaratıcılığı artırmaktadır.
- Çevresel değişikliklere daha hızlı uyum sağlayarak, sorunlara daha az maliyetle çözüm getirilebilmektedirler.
- Örgütteki farklılıklar, farklı bakış açılarını ortaya çıkararak eleştirel analizlerle soruna odaklanarak çözüme daha kolay ulaşmayı sağlamaktadır.
- Çalışanlar yaptıkları iş beğenildiğinde ve kendisine verilen değeri hissettiğinde, bu durumdan duyduğu memnuniyeti yaptığı işe de olumlu olarak yansıtmaktadır.



Şekil 4. Farklılıkların Avantajları

Kaynak: Keil, M., vd., “*Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim El Kitabı*” Uluslararası Farklılıkların Yönetimi Derneği, İstanbul, VT/2006/2009: 10.

Farklılıkların yönetimi örgütlere birçok başarılı sonuçlar kazandırabilmektedir. Etkili bir farklılık yönetimi örgütteki performansın olumlu yönde değişmesine, çalışanların yaptığı işin kalitesinin arttığına, esneklik ve yaratıcılığın artmasına, istihdamın daha iyi şekilde sağlanmasına, kalifiye çalışanların örgütte tutulmasına, müşteriye verilen değer artmasına ve rekabet avantajının sağlanması gibi örgütsel faydalara sebep olmaktadır (Demirel ve Özbezek, 2016, 19).

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda farklılık yönetimini uygulamak için örgütteki yöneticilerin farklılıkları tamamen kabul ederek, farklılıklar sebebiyle ortaya çıkacak yenilikleri de kabul etmiş olması gerekmektedir. Bunun akabinde örgüt içerisindeki farklılıkların var olması örgüt tarafından bir avantaja dönüştürülmek istendiğinde çeşitli bakış açıları ve farklı çözümler ortaya çıkmaktadır. Bu da yenilikçiliğin ve yaratıcılığın artmasını sağlamaktadır. Ortaya çıkan yeni fikirler ile farklı müşteri kitlelerine de ulaşılmaktadır.

6.3. Farklılıkların Yönetiminin Topluma Faydaları

Toplumda mevcut olan ayrımcılık ve ötekileştirme gibi sorunlar çözüme ulaştırıldığında, bireyler arasında dayanışma ve huzur ortamı oluşmaktadır. Oluşan huzur ortamında bireyler kendilerini değerli hissederek yeteneklerinin farkına varırlar ve topluma katma değer sağlarlar. Toplumda azınlık olarak görülen kadın ve engelli bireylere de fırsat verildiğinde neler yapabileceklerinin farkına varmaları sağlanacaktır. Birbirleri ile çatışan, anlaşılmayan farklı gruplar farklılıklarının kabul görmesi ile birbirleriyle beraber, anlaşarak, dayanışma içinde kuvvetli iletişim bağları doğrultusunda yeni bir sinerji ortamı meydana getireceklerdir. Ortaya çıkan sinerji sonucu gruplar tek başlarına yaptıkları işlerin daha fazlasını beraber yaptıklarını fark edeceklerdir (Barutçugil, 2011, 209-210).

Kültürel farklılığın ve kişilerarası iletişimin kuvvetli olması iş birliğinin artmasına katkı sağlamaktadır. Kültürlerarası iletişimin sağlanması kültürlerarası hoşgörü ve anlayışın artmasını sağlamakta ve kültürlerarası geçişlerin oluşmasına fırsat vermektedir (Sürgevil, 2010, 115).

Yukarıda farklılıkların yönetiminin topluma sağladığı faydalar hakkında söylenenlere bakıldığında; toplumların birbirlerinin arasındaki farklılıklara saygı duydukları takdirde daha başarılı işler yapılabileceğini ve toplumdaki huzurun daha kolay sağlanacağını söylemek mümkündür. Her birey ilk olarak bir toplum mensubu olmakta ve daha sonra ait olduğu sınıfa dahil olmaktadır. Bunun içindir ki bireyler farklılıkları ilk olarak toplumda öğrenmekte ve bu esnada topluma göre farklılık hakkındaki düşünceleri oluşmaktadır. Eğer toplumda farklılıklara saygı duyuluyorsa bireyde farklılıklara saygı duyarak yetişir ve iş ortamındaki farklılıklardan da rahatsız olmaz ve bireyde örgütte bunu fırsata çevirebilmektedir. Aksi takdirde bireyin yetiştiği toplumda farklılıklar olumsuzluk olarak algılanıyorsa, bireyin iş ortamında da farklılıkları kabullenmesi kolay olmayacaktır.

7. ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ MODELLERİ

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller; örgütlerin bünyelerinde barındırmaya başladıkları farklı özelliklere sahip insanları ve yasal baskılara karşı izlenilen yolu anlamaya yönelik çabalarla ilgilidir. Bu aşamada farklılıkların yönetimi örgütsel bakış açısına aittir. İlk modeller örgütün durumunu anlatmaya yöneliktir. Modeller, örgüt içerisinde değişmekte olan farklı işgücünü nasıl avantaja çevireceğini açıklamaktadırlar. Modellerin örgüte anlatmak istediği ise; bu aşamada devamlı farklılaşan işgücünü göz önünde bulundurarak, örgüte en uygun yaklaşımın seçilmesi ve bu yaklaşım ile örgütün en uygun biçimde farklılıkları yönetebilmesidir. Modeller farklılıkların yönetimi ile ilgili örgütlere geniş yelpazede bilgiler sunmaktadır. Örgütsel değişimi gerçekleştirmiş örgütlerin nitelikleri kadar, bu aşamada gerekli olan değişim koşullarını da tanımlamaktadırlar (Sürgevil, 2008a, 150).

Çalışmada farklılıkların yönetimi modellerinden; R. Roosevelt Thomas' ın, Taylor Cox' un, Gary Powell' ın, Robert Golembiewski' nin modellerine yer verilmektedir.

7.1. R. Roosevelt Thomas Modeli

R. Roosevelt (1991, 1996), örgütlerin değişen işgücüne karşı tepkilerini üçe ayırarak ele almaktadır. Olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olarak modelin üç başlıkta sınıflandırmaktadır. Örgüt içinde değişen demografik özelliklere uyum sağlayan örgütler; işgücünde azınlıklara ve kadın işgücüne daha çok yer verme yollarını aramaktadırlar. Roosevelt (1990, 1991)' e göre farklılıklara olumlu yaklaşan örgütler kadınlar ve azınlıklar konusunda bazı sınırlamalar bulundurmaktadırlar (Sürgevil ve Budak, 2008, 71). Farklılıkları kabul eden, olumlu algılayan örgütler, farklılıkları anlayarak ve çalışanların birbirlerine saygı duyacakları bir ortam hazırlayarak, çalışanlar arasındaki bağları güçlendirerek güçlü bir iletişim içerisinde olmalarını amaçlamaktadır (Sürgevil, 2008a, 152).

Roosevelt' e göre örgütün farklı işgücünü avantaja çevirebilmesi, bu farklı işgücünün birlikte uyum içinde çalışabilmesi için örgütün temel kültüründe ve sistemlerinde değişime gidilerek bu duruma uygun bir şekilde oluşturulması

gerekmektedir. Roosevelt (1996) örgütlerde devamlı değişen farklı işgücüyle baş edebilmek için insan kaynaklarının uygulayabilecekleri sekiz olası eylemi aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Temel, 2009, 234) :

- Kadınlar ve azınlıklardan oluşan işgücünü yani farklılıkları kapsamalıdır.
- Farklılıkların varlığını inkar etmek.
- Kadınları ve azınlıkları baskın kültür içerisinde asimile etmek.
- Örgütün amaçları için farklılıkları bastırmak ya da yok etmek.
- Farklılıklara sahip çalışanları özel birimlerde, projelerde veya coğrafik operasyonlarda görevlendirerek izole etmek.
- İnsanların farklılıkları ile birlikte var oluşlarını tolere etmek.
- Farklılıkların insanlar arasında sorun oluşturmaması için, bireyler arasında sağlam ilişkiler kurmak.
- Bireyler arasındaki karşılıklı uyumu güçlendirmek.

İlk beş madde (kapsama, inkar etme, yok etme, bastırma, izole etme) çoğunluktan farklı olanakları dışlamaya yöneliktir. Bu maddeler farklılığı olumlu olarak gören örgütler tarafından açıkça görülmektedir. Bu beş maddeden sonraki iki madde de (tolere etme, ilişki geliştirme) farklılıklara değer veren örgütlerin tepkilerine rastlanmaktadır. Sekizinci madde ise (karşılıklı uyumu güçlendirmek) farklılıkların kabul edilmesini ve farklılıkların yönetilmesini temsil etmektedir (Sürgevil, 2010, 133).

7.2. Taylor Cox'un Modeli

Cox 1991 yılında farklılık yönetimini üç başlığa ayırarak incelemiştir. Cox bu başlıkları; tekil örgüt, çoğul örgüt, çok kültürlü örgüt olarak tanımlamaktadır. Bu tipler örgütlerin farklılıklara önem vermek açısından yeniliklere açık olunma seviyelerini ifade etmektedir (Sürgevil ve Budak, 2008, 71). Örgütlerde bu farklılaştırma türleri;

azınlıkları ve kadınları asimile etmeye yönelik, azınlık ve kadınların örgüt ile bütünleşmesi ön yargı ve yanlılıkların derecesi ve örgütlerdeki gruplar arası çatışmalar ile ilgilidir (Sürgevil, 2008a, 153).

-Tekil örgüt; kadın ve azınlık işgücünü, örgütteki baskın kültürü kabul etmeleri sonucu örgütte barındırmaktadır (Sürgevil, 2008a, 153).

-Çoğulcu örgüt; kadın ve azınlık işgücünün sahip oldukları farklılıklar ile örgüte değer kattıklarını kabul etmektedir. Fakat örgütte azınlıklara ve kadınlara yönelik değişiklik yapmamaktadırlar. Bu örgütler kullandıkları sembollerini dikkatle seçerek ve yaptıkları reklamlar doğrultusunda da "farklılıklara değer veren bir örgüt" olduklarını düşündürmeye çalışmaktadırlar. Çoğulcu örgütler tüm çalışanlara adil davranmaya çalışmaktadırlar (Sürgevil, 2008a, 153).

-Çok kültürlü örgüt; insan kaynaklarını tam anlamıyla kullanan örgütlerdir. Bu örgütler çalışanların farklılıklarından faydalanmakta ve çalışanların farklılıklarına bağlı yeteneklerini geliştirmeleri ve bu doğrultuda örgüte katkı sağlamaları için çeşitli uygulamaları benimsemektedirler (Sürgevil, 2010, 134).

Cox' a göre bir örgüt çok kültürlülük seviyesine gelene kadar tam anlamıyla farklılık yönetimini gerçekleştirmiş sayılmaz. Çok kültürlü örgütlerde azınlık ve kadın işgücü sadece çalışan olarak değil, örgütte değer verilen örgüt üyeleri olarak da algılanmaktadırlar. Çok kültürlü örgütlerde farklılığın avantaj olduğu algılanmaktadır ve bu doğrultuda da bu avantajdan maksimum fayda sağlamak için örgütte yapılması gereken değişikliklere dikkat çekilerek, örgüt yapısı değiştirilmektedir (Sürgevil, 2008a, 154).

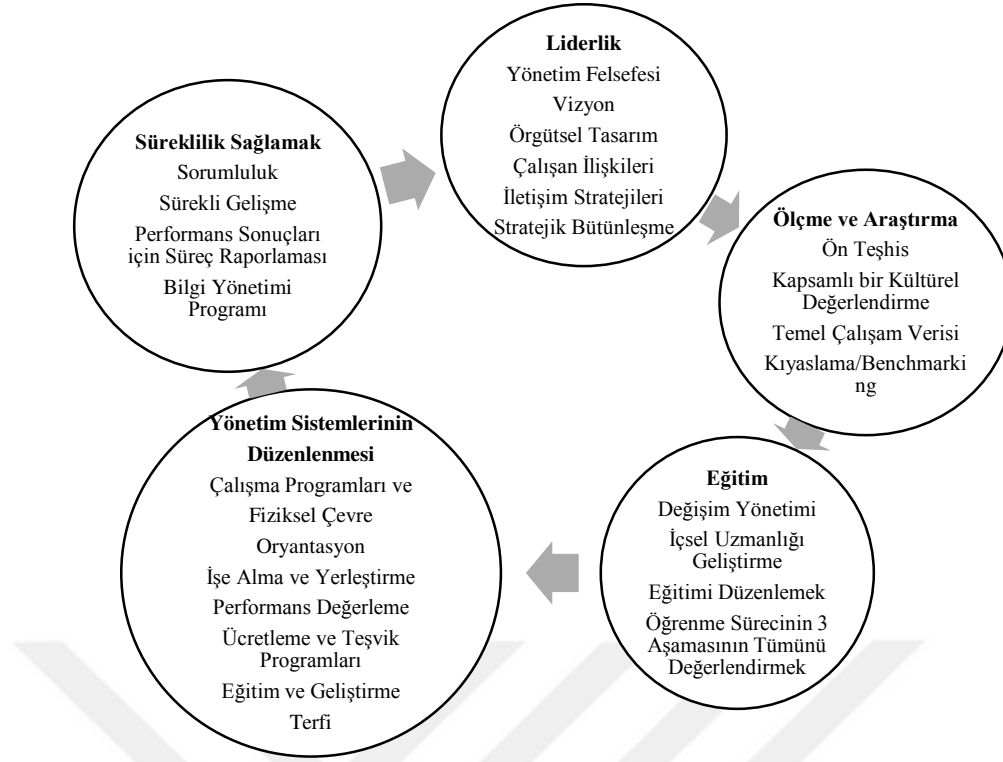
Cox' a göre çok kültürlü örgüt; farklılıkları içeren, yapısal ve informal bütünleşmenin önündeki engelleri elimine eden, örgüt içinde çalışanlar arasında taraf tutma gibi davranışların sergilenmediği, çalışanların farklılıklarına bakılmaksızın, çalışanların kendilerini örgüte ait hissettikleri ve örgüt tarafından değer verildiğinin görüldüğü örgütlerdir. Foster vd. (1988) de çok kültürlü örgütlerin; Cox' un söylediklerine ek olarak ayrımcılığa karşı ve sosyal farklılıkları destekler biçimde sosyal sorumluluğa da sahip örgütler olarak tanımlamaktadırlar. Luthans' a göre (1995) ise bir örgütün çok kültürlülük seviyesine gelmesi önemli, fakat farklılıkları yönetme

açısından yeterli değildir. Farklılık yönetimin tam anlamıyla olması için birey ve örgütte çeşitli uygulamaların olması gerekmektedir (Sürgevil, 2010, 134-135).

Taylor Cox 2001 yılında "Farklılık Çalışması ile İlgili Değişim Modeli (Change Model for Work on Diversity)" isimli bir yayın yaparak daha önce yaptığı çalışmada düzenlemeler yaptığını ileri sürmüştür. 2001 yılındaki çalışmada bahsettiği "çok kültürlü örgüt" ün nasıl olması gerektiği ile ilgili beş maddeye yer vermektedir. Bu model örgütün çok kültürlü olması için örgütsel uygulamalar ve politikaları açıklamaktadır. Cox'un bu bileşenleri aşağıdaki gibidir (Sürgevil, 2010, 143):

- Liderlik
- Ölçme ve Araştırma
- Eğitim
- Yönetim ve Sistemlerin Düzenlenmesi
- Süreklilik Sağlamak

Cox' un tanımladığı bileşenlerin her birini temsil eden birden fazla faaliyet bulunmaktadır. Liderlik bileşeni; örgütün farklılıkları desteklediğini ifade eden bir felsefe ve vizyon oluşturmasına yönelik genel bir faaliyeti kapsarken; oluşturulan bu felsefe ve vizyonu örgüte benimsetecek strateji gibi özel faaliyetleri de kapsamaktadır. Bu süreç ayrıca farklılıkları değerlendirmek için gerekli süreçleri de içermektedir (Ölçme ve Araştırma). Öğrenme sürecinin hızlanması için sistemler ve içsel uzmanların geliştirilmesi (eğitim), örgüt içinde sistemlerin örgüt vizyonu ile şekillenmesi (yönetim ve sistemlerin düzenlenmesi) ve süreci başarıyla sonuçlandırıp devamlılığı sağlamayı (süreklilik sağlamak) içermektedir. Cox' a göre farklılık yönetimindeki başarı, bu beş bileşende gerçekleştirilecek gelişmelere bağlıdır. Çok kültürlü örgüt olabilmek için örgütlerin sistematik bir şekilde bu bileşenlerde ilerleme kaydetmeleri gerekmektedir (Sürgevil, 2010, 144).



Şekil 5. Taylor Cox' un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli (2001)

Kaynak: Sürgevil, O., “Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi”, 1. Baskı, İstanbul, 2010:

144.

7.3. Gary Powell' ın Modeli

Gary Powell (1993) farklılıkların yönetimini, örgütlerin eşit istihdam fırsatı konularına cevap verme tarzları olarak üçe ayırmaktadır. Powell bu durumu proaktif örgüt, reaktif ve nötr örgüt olarak tanımlamaktadır. Bir örgütün bu başlıklardan en çok gelmeyi isteyeceği konum; proaktif örgüt olma konumudur (Temel, 2009, 236).

-Proaktif örgüt; kadınların ve azınlıkların çalışma hayatındaki varlığını, ayrımcılık karşıtı yasaların gereği değil de, örgütte kadın ve azınlık işgücünün kendine göre hareket edebileceğine inanan ve çok kültürlü iş gücünün önemini kavramış örgütler olarak tanımlamaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008, 71).

-Reaktif örgüt; kadın ve azınlık işgücünün proaktif örgütlerin tam tersi olarak algılanmaktadır. Reaktif örgütler sadece mevcut kanunlar gereği kadın ve azınlık işgücünü bünyesine dahil ederek sorumluluğunu yerine getirdiğine inanan örgütlerdir (Sürgevil, 2010, 135).

-Nötr örgüt; kadın ve azınlık işgücü ile ilgili hiçbir şey yapmamayı tercih etmektedir. Bunun sonucunda örgüte dava açılmasını ve kamuoyunun mal ve hizmetlerini boykot etmesi risklerini bile kabul ederek prestijlerini riske atabilmektedirler (Sürgevil ve Budak, 2008, 71).

Proaktif örgüt olunduğu vakit, proaktif politikalarında örgüt tarafından uygulanması gerekmektedir. Proaktif farklılık politikaları, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı (Resource Dependence Theory) ile açıklanmaktadır. Bu yaklaşım örgütteki yöneticilerin örgütün var olabilmesi için gerekli kaynak ihtiyacını giderecek ve belirsizliği azaltacak davranışlarda bulunacaklarını öngörmektedir. Bunun yanında, bu yaklaşım örgütlerin kaynaklarını temin ederken kontrol sahibi olmalarını ve ihtiyaç duydukları kaynak pazarında hakim duruma geçmelerini ya da temin edilen kısa süreli kaynak yerine, ikame ürünler bulabilecek stratejiler geliştirmelerini ön görmektedir). Örgütler, çalışan olarak bünyelerinde en iyi elemanı seçebilmek için farklılık yönetimini uygulayabilmektedirler. Böylece örgütte bütünleştirilmiş bir işgücü meydana çıkabilir. Örgütler, yönetiminde demografik farklılıklara sahip ne kadar fazla çalışan bulundurursa, farklı demografik özelliklere sahip müşterilere ulaşması ve pazarda bulunan müşterilerin isteklerine cevap vermesi avantajını da elde edebileceği anlamına gelebilmektedir (Sürgevil, 2008a, 154-155).

7.4. Robert Golembiewski' nin Modeli

Golembiewski (1995) demografik bilgiler kapsamında örgütlerin, farklılıkların yönetimine karşı nasıl bir tavır takındıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Golembiewski farklılıklara karşı; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olmak üzere beş yaklaşıma ayırmıştır. Daha sonra Golembiewski örgütleri bu beş yaklaşıma yönelten durumları açıklamıştır. *Baskı altında farklılık*; örgütün, ortada var olan bir sorunu çözmek için izlediği yoldur. *Eşit fırsat ve artan olumlu eylem*, yaklaşımları yasal gerekliliklere karşı örgüt tarafından verilen cevaptır. *Farklılıklara değer vermek*, örgütün farklılıkları kabul ettiği esnada örgüt içindeki çatışmanın azalacağını düşünmesi ile ilgilidir. *Farklılıkların yönetilmesi*, örgütün hedeflerine ulaşması için örgüt içindeki sistemlerin değişmesini ya da değişilmesine olumlu bakmasıdır. Ayrıca farklılıkların yönetilmesinde,

Çalışanların sahip oldukları farklılıkları geliştirmeleri için, örgütün çalışanlarını bu alanda teşvik etmesi gerekmektedir (Temel, 2009, 236-237).

Thomas, Cox, Powell ve Golembiewski' nin farklılıkların yönetimi için ayrı ayrı oluşturdukları modeller arasında ortak noktalar bulunmaktadır. Her modelde örgütün en az istenilen durumdan, en çok istenilen duruma göre ilerlemesi hakkında görüşler belirtilmektedir. İlk adımda, örgütler çevresel şartlarla çalışmakta, daha sonraki adımda proaktif bir hal alarak çevreyi yönetmeye çalışmaktadırlar. Modellerin tümünde, araştırmacıların değişim stratejileri, istenilen duruma ulaşılabilmek için örgütün özelliklerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Thomas, (1991, 1996) ve Cox (1994) rgtn bir girişime başlamadan önce var olan örgüt iklimini teşhis etmenin önemli olduğunu vurgulamıştır. Powell (1993); rgt proaktif bir duruma getirmek için, örgütün hedefleri doğrultusunda misyon belirlemesi, st yönetiminin desteğinin sağlanması, var olan örgüt iklimi teşhisinin yapılması, örgütün tutarlı ve mantıklı bir yönetim sistemi geliştirmesini önermektedir. Golembiewski (1995), diğer araştırmacılarla ters düşmeyerek farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için yukarıdan aşağıya tüm örgüt yapısının yeniden gözden geçirilmesinin önemli olduğunu söylemektedir (Sürgevil, 2010, 136).

8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ MİTLER. METAFORLAR ve SÖYLEMLER

8.1. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Mitler ve Metaforlar

Farklılık kavramı ve farklılıkların kabul edilmesi süreci ile ilgili mitler ve söylemler önemli bir yere sahiptir. Mitler ve söylemler farklılığın kabul görmesi aşamasında ne gibi sorunlarla karşılaşılacağı konusunda gerekli ve önemli bir yere sahip olmaktadır (Sürgevil, 2010, 163).

Metaforlar ve mitler örgütün kültürünü oluşturmaya ya da var olan örgüt kültürünü muhafaza etmeye katkı sağlamaktadır. Metaforlar ve mitler, örgüte katkı sağladığı gibi, örgütün ait olduğu topluma da katkı sağlamaktadır. Örgüt içindeki uygulamalar, varsayımlar, inançlar ve mitler aslında örgütün g için verilen "sosyal"

ve "politik" uğraşlarının farklı bir şeklidir. Bu mitlerin örgüt içinde ve dışında farklılıklara direnç göstererek toplumda, nasıl kabul gördüğü de sorgulanmaktadır (Sürgevil, 2010, 163).

8.1.1. Meritokrasi Miti

Meritokrasi miti, çalışanların örgütte veya vatandaşların toplumda yaptıkları işlerden en iyi sonucu alabilmeleri için, etkililiğin ve motivasyonun artmasına önem vermektedir. Bireyleri birbirinden farklılaştıran özellikleri önemsemeyerek, çalışanın örgüt içerisindeki performansını arttırmaya yönelmektedir. Meritokrasi miti bireyin özel olduğuna dikkat çekerek, bireyin özellikleri ve yetenekleri doğrultusunda bireyi ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır (Temel, 2009, 128). Meritokrasi miti, çalışanın örgütte başarılı sayılabilmesi için yeterince çalışması gerektiğini varsaymaktadır. Bu mit başarı için sadece çabanın yeterli olduğunu savunmaktadır. Bu mite göre bireyin başarısızlığının sebebi; yeteneğinin olmaması veya az çaba göstermesidir. Bu mit kadın ve azınlıkların örgütlerde düşük kademelerde çalışmalarının, ya yeteneksiz olduklarına veyahut az çaba gösterdiklerine bağlamaktadır. Meritokrasi mitini savunanlar; "Yaşamda başarılı olmak, yalnızca doğuştan gelen yeteneklere ve çalışkanlığa bağlıdır" şeklinde bir düşünceye sahiptirler (Sürgevil, 2008a, 187).

Yukarıdaki bilgilere bakıldığında, meritokrasi mitinin, örgütte çalışanların doğuştan gelen bir yeteneği yoksa dahi çok çalışarak örgütte önemli pozisyonlara gelinebileceğini savunduğu söylenebilmektedir. Yine aynı bilgiler doğrultusunda örgütte kadın ve azınlıkların ayrımcılığa veya dışlanmaya maruz kalmalarını göz ardı ederek ortaya koyduklarını düşündürmek istemektedir.

8.1.2. Renkkörlüğü İdeali Miti

Örgütlerde renk körlüğü miti, her bireyin aynı olduğunu veya aynı olmak istediğini ifade etmektedir. Bireysel farklılıkları görmezden gelerek, temelde her bireyin aynı olduğunu varsaymaktadır. Bu mit bireylerin veya grupların evrensel olarak aynı ya da benzer olduğunu düşünerek, farklılıkların en aza indirilmesini amaçlamaktadır. Renkkörlüğü mitine göre insanlara, etnik kökenlerine bakılmaksızın

eşit davranılması gerekmektedir. Bu mit çalışanın eşit istihdama sahip olmasını savunurken, çalışanların farklı kültürel geçmişlerini kabul etmemektedir. Kültürel geçmişin önemli olduğunu düşünmemektedir. Farklılıkları bu mitte yöneten yöneticilerin, çalışanın farklılıklarını, etkili çalışma, liderlik, pazara bakış açısı, insanların yönetilmesi ve öğrenme gibi konulardaki yeteneklerini keşfetme olasılığı zayıftır. Renkkörlüğü miti çalışanlara eşit davranmayı ve ayrımcılık yapılmamasını engellemeyi garanti altına almaktadır. Renkkörlüğü mitini benimseyen örgütler her ne kadar eşitsizliği ve ayrımcılığı benimsemeseler de, çalışanlar arasında ayrımcılığı güçlendirmektedirler (Arslan ve Polat, 2016, 100-101). Bu durum ilk bakışta örgütte ılımlı bir ortam yaratır gibi görünse de, örgütteki ırkçılık ile ilgili tabularla mücadeleyi kabul etmemeye yönelik bir eylem oluşturabilmektedir. Örgütlerin renkkörlüğü mitini benimsemesi farklılıklara yatırım konusunda olumsuz sonuçlar elde edilmesini etkilemektedir. Çünkü örgütler bünyelerinde bulunan tüm farklılıkları kabul ederek, bu farklılıklara yönelik uygulamalar gerçekleştirmelidirler (Sürgevil, 2010, 164).

Yukarıdaki bilgilere bakılarak renkkörlüğü mitinin örgütlerde ayrımcılığa yer vermemesi düşüncesini benimsediği düşünülse de, aslına bakıldığında ise renkkörlüğü mitinin örgütlerde uygulanması örgütlerde daha büyük sorunlara yol açabileceği söylenebilmektedir. Renkkörlüğü mitine göre farklılıklar ortadan kalkmaktadır. Oysaki her birey farklılıkları ile o örgütte var olmaktadır. Farklılıkların ortadan kalkması demek bireylerin kendilerini özgürce ifade etme olasılığını ortadan kaldırılmasıdır. Bunun için örgütlerin her türlü farklılıkları kabul ederek, her çalışanın ait olduğu farklılığını geliştirmesine katkıda bulunmaları gerekmektedir. Böylece örgütteki farklılıkların yönetimi de daha doğru ve kapsamlı bir şekilde uygulanmış olmaktadır.

8.1.3. Erime Potası Metaforu

Eritme potası; her ülke, din, dil, ırk vb. bireysel farklılıklara sahip kişilerin bir araya gelerek uyum içinde yaşamalarını ifade etmektedir. Bu metafor farklılıkları görmezden gelerek herkesin aynı ırka ait olduğu yaklaşımını içermektedir. Bir ülkede azınlık konumundaki insanlar zamanla, giyim-kuşamdan başlayarak, dillerini, değerlerini, dinlerini ve davranışlarını kısmen de olsa değiştirmektedirler. Erime potası

ABD’ de ortaya çıkarak göç eden insanların, egemen olan Anglosakson kültürün sahip olduğu tutum, dil, din, norm ve çocuk yetiştirme gibi davranışlarını benimsedikleri takdirde orada kabul göreceklere inanmalarını ifade etmektedir. Göç ederek başka bir ülkeye gelen baba, ülkesinden getirdiği tüm alışkanlıkları, kültürel özellikleri unutarak yeni ülkede kabul görmeyi istemekteydi. Fakat ikinci kuşak bireyler zaman geçtikçe babanın unutmak istediği şeyleri öğrenmeyi arzu etmekteydi (Somersan, 2004, 87-88).

Erime potası metaforun bu tarz bir düşünce ifade etmesinin sebebi ise; farklı kültürden gelen insanların baskın kültür içinde kendi kültürlerinin silinip gitmesinden kaynaklanmasıdır. Kendi kültürlerini unutarak, baskın kültürü benimsemek zorunda bırakılan bireylerin ne gibi zorluklarla ve sorunlarla karşılaşacağı üzerinde durulmaktadır. Ayrıca bu insanlar benimsemek zorunda bırakıldıkları baskın kültürün, kendi kültürlerine karşı gerçekleştirilen çarpıtılma ve ötekileştirme durumlarına da şahit olmaktadır. “Eritme potası metaforu ve bunun sonucu olarak dışlama döngüsü hakkındaki tartışmalara ilişkin Wildman (1996)' e göre; “Amerikan kültüründe erime potası imajı etkilidir. Erime potası, asimilasyonun devamı olan güçlü ve negatif olmayan imaja sahiptir. Kültürün dışında verilen mesaj ise "Bizimle eriyin, bizim gibi olun ya da kendinizi tehlikeye atarak başarısız olun" şeklindedir. Bu düşünce, örgüt içinde çalışanın performansını, personel devir hızını etkileyerek genelde örgütün performansının düşmesine sebep olmaktadır. Farklılıkların bir topluma faydası olduğu anlaşıldıktan sonra eritme potasında ifade edilen asimilasyondan çok daha faydalı olmaktadır. Bu durum yalnızca bir kimliğe ait olarak ya da kendi kültürleri dışında, başka kültürler içinde erimemesi gerektiğini ifade etmektedir (Sürgevil, 2008a, 188-189).

8.1.4. Yabancılardan Üstün Tutma (Nativizm)

Nativizm bir ülkenin kara parçası üzerinde dünyaya gelen bireylerin, o ülkede dünyaya gelmeyen farklı ırklara mensup azınlıklara karşı çıkararak, kendilerinin azınlıklardan üstün olduklarını hissettirmeleri durumunu ifade etmektedir. Nativizme inanlar, bir ülkede göçmenleri kabul etmenin tamamıyla kalıtsal özellikleri ile bağlantılı olduğunu savunmaktadır. Nativizmi benimseyenler, yabancı olarak gördükleri göçmenlerin kesinlikle, o kültür içinde asimile edilmesi gerektiğine

inanmaktadırlar. 19. yüzyıldan sonra göçmenlerin sadece ekonomik yaşamın içinde değil, sosyal ve politik hayatın içinde de olması nativizm düşüncesini benimseyenleri rahatsız etmektedir (Temel, 2009, 113-114).

Nativizm düşüncesine sahip kişilerde görülen bu durum toplumla beraber, örgütlerde yer alan göçmen çalışanları da kapsamaktadır. Çünkü toplumun bir parçası olan ama o ülke topraklarında doğmayan insanlar yaşayabilmek adına çalışmak zorundadırlar. Örgütlerde yer alan azınlık göçmenler çalışma arkadaşları veya yöneticileri tarafından bastırılmaya, kendi içlerinde asimile edilmeye zorlanabilmektedir. Bu da o çalışanın kendi kültüründen kendi dünyasında getireceği farklı düşünceleri bastırmasına ve zamanla köreltmesine sebep olabilmektedir. Böyle olduğu takdirde örgüt içerisinde farklılıkların anlaşılmasında ve saygı duyulmaması sebebi ile diğer çalışanlar da farklı düşüncelerini dile getirmekte çekinebilmektedirler.

8.2. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Söylemler

Farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalarda söylemlerin çoğu küreselleşme ile ilgili olsa da adalet ile ilgili söylemlere de yer verildiği görülmektedir. Yönetim kavramları genellikle başarıya ulaştıracak yolları gösterirken farklılıkların yönetimi diğer yönetim kavramları dışında bir yol izlemektedir. Farklılıkların yönetimi var olma sebebinden dolayı, hem eşitliğin sağlanması adına, hem de işletmenin başarı sağlamasında bu iki yaklaşımı "kazan-kazan" şeklinde birleştirilmektedir (Sürgevil, 2010, 168).

İnsan Sermayesini Kullanmak: Bu söylem bireylerin hepsinin aynı olduğunu kabul ederek, bireylerin farklılıklarını değer olarak önemsemektedir. Bu söyleme göre farklılıklardan ortaya çıkan değerler değil, yeteneklerden ortaya çıkan değerler önemlidir (Sürgevil, 2008, 190).

Kültürel Sermayeyi Kullanmak: Farklılıkların yönetimi çalışma alanında küreselleşmede farklı bir değerlendirme olarak kendine yer edinmektedir. Küreselleşme ile beraber dünyadaki ulusların hem coğrafik alanları hem de sahip oldukları kültürler yok olmaktadır. Örgütlerin rekabet ortamında kültürler arası bilgiye sahip çalışanlar avantaj olarak algılanmaktadır. Bu örgütler kültürler arası bilgiye sahip

Çalışanların, rgt farklı ve yeni pazarlara girmeleri için avantaj olarak görmektedirler (Sürgevil, 2008a, 191).

ğrenme ve Sinerji: Bu söylem insanın yegane ve benzersiz bir varlık olarak ve insanın sahip olduğu becerilerini geliştirmesini n gören bir insan kaynakları yönetimini yansıtmaktadır. En önemlisi grup yargılarından ziyade bireysel farklılıklara önem verilmektedir. Her birey farklı özelliklere sahip olduğu için bireyler arası devamlı bir mücadele olduğu öne çıkarılmaktadır. Bireylerin sadece yenilik ve yaratıcılığı artırmak için bir araya gelmelerinin gerektiği belirtilmektedir. Bu söylem bu yanıyla farklılaşmanın ideal olarak kabul gördüğü kültürel sermayeden farklılaşmaktadır. Bireyciliğin bir başka sonucu ise kurum imajı ve kurum markalarına daha çok dikkat edilmesidir (Sürgevil, 2010, 168).

Sosyal Adalet: Farklılıkların yönetiminin anlam ifade etmesi için hem örgüt olarak hem de birey olarak ayrımcılığın ortadan kaldırılması ile mümkündür. Bunun oluşması içinde sosyal adalet ve eşitliğin olması gerekmektedir. İnsan kaynakları alanındaki etikte bu konuda önemli bir unsurdur. İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda örgütte çalışanların başarısını engelleyen yapısal eşitsizliklere de nlem olarak, örgüt içerisinde uygun bir ortam hazırlanmalıdır. Bu söylem; grup kimliklerine özellikle ayrımcılığa maruz kalmış bireylere önem vermektedir. Bu söylemin güçlü yanı, bu gruplar etrafında ortak kimliklerin oluşmasına izin vermesidir (Sürgevil, 2010, 168).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI ve TANIMI

Örgüt kültürü kavramı tek başına bir kavram olarak oluşmamaktadır. Örgüt kültürü kavramını anlamak ve anlatmak için ilk önce bir araya gelen kelimeleri ayrı ayrı ele almak gerekmektedir. Örgüt; belirli bir amaç etrafında toplanmış ve bu amaç doğrultusunda belirli kişilere, belirli görevlerin verilmesini ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre örgüt; bir bireyin yalnızken yapamayacağı işler için, bireylerin bir araya gelerek her birinin bilgi, beceri ve yeteneğinin kullanılması ile farklı iş bölümlerinin oluşmasıyla düzenli bir iş sistemi kurulmasıdır. Örgüt ile ilgili diğer bir tanım ise; belirli bir hedefe ulaşmak için, bireylerin ait olduğu yeteneklere göre görevlendirilmesi ile iş bölümünün oluşması şeklinde yapılmaktadır (Erdem ve Dikici 2009, 205). Örgüt ile ilgili yukarıda yapılan tanımlara bakıldığında birbirlerine çok yakın tanımların olduğuna rastlanmaktadır.

Kültür tanımı ise ilk olarak filozoflar tarafından ele alınmıştır. İlk defa 1793 yılında bir Alman sözlüğünde kültür tanımına yer verilmiştir. Fakat bilim, kültürün tanımı konusunda büyük faydalar sağladıysa da, kültür hakkında kuramsal bir çerçeve oluşturamamıştır (Moles, 1983, 1). Kültürle ilgili tanımlar incelendiğinde ise en eski tanım olarak, Edward Tylor 'ın tanımına rastlanmaktadır. Edward Tylor'a göre "Kültür; bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıklar ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür " (Güçlü, 2003, 148). "Unesco (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü) tarafından düzenlenen Dünya Kültür Politikaları Sonuç Bildirgesi'nde belirtilen kültüre ilişkin tanıma göre en geniş anlamıyla kültür; bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün ve sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını geleneklerini ve inançlarını kapsayan bir olgudur " (Oğuz, 2011, 128). Kültür etkin bir süreçte oluşan bir düşünce değildir, ancak düşünce, kültürden ve herkesin kendi sahip olduğu bilgiler ışığında doğmakta ve gelişmektedir (Moles, 1983, 17).

Kültür ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığı zaman kabul gören tek bir tanım olmadığına rastlanmaktadır. Genel hatları ile kültür tanımı şu şekilde yapılabilir; kültür, toplumdan topluma değişiklik gösteren davranışların ortaya getirdiği yaşam biçimidir. Her toplumun farklı yaşam biçimleri olması ise kültürleri birbirinden farklı kılmaktadır.

Toplumda kabul gören kültür birden fazla alt kültürün bir araya gelmesi ile toplumda genel kültür, olarak adlandırılan kültürü ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerde genel kültürü oluşturan çoğu alt kültürlere sahip insanlar bulunmaktadır. Bu alt kültürlerin çoğuna ait insanlar bir araya gelerek örgüt içinde toplumsal kültürü yani genel kültürü oluştururken, örgüt kültürünün oluşmasına da katkı sağlamaktadırlar. Ama örgüt kültürünün tamamen kendine özgü bir tarafının olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır (Doğan, 2012, 105).

Örgüt kültürü, 1960'lı yıllarda çıkış göstererek sosyolojinin dikkatini çektiği kadar yönetim alanında da dikkat çekmeyi başarmıştır (Erdem ve Dikici, 2009, 205). Dünyanın küresel bir pazar haline gelerek küreselleşmenin hızla artması sonucu örgütler arası rekabette artmaktadır. Bu rekabete yenik düşen örgütler ayakta kalamamaktadır. Örgütlerin yeni gelişen pazarlama taktiklerine ve teknoloji gibi yeni yaklaşımlar karşısında eski veya klasik anlayışlarla hareket etmeleri dışında yeni yöntemler bulmaları gerekmektedir. Bu yeni yöntem arayışı esnasında örgüt kültürü kavramı ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü, örgüt adına çalışanların tarihsel bir süreç içerisinde oluşturdukları normlar, değerler ve inançlar gibi unsurlar doğrultusunda geliştirdikleri anlayışa verilen isimdir. Bu unsurlar çerçevesinde oluşturulan sistem, örgüt için çalışanlar arasında ortak bir kültürün gelişmesini sağlayarak örgütün çalışma sistemini verimli ve etkin kılmaktadır. Bu doğrultuda da örgütün ulaşmak istediği hedef ve amaçlara da en kısa sürede ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Şahin, 2010, 23). Örgüt kültürü, o örgütün kuruluşundan, bugününe kadar yapmış olduğu işler ve aldığı kararlar doğrultusunda oluşmaktadır. Örgüt kültürleri her ne kadar birbirlerine benzeseler de bu hususta birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Çünkü her örgütün farklı bir kuruluş hikayesi vardır ve işleyiş süreci birbirlerinden farklıdır (Doğan, 2012, 105).

Kültür konusunda araştırmalar yapmış ve bu konuda söz hakkına sahip Schein, örgüt kültürünü açıklarken "dışsal uyum ve içsel entegrasyon" unsurlarına vurgu yapmaktadır. Schein; bir örgütün içsel entegrasyon ve dışsal uyum sürecinde karşılaştığı sorunlarla, mücadele ederken, mücadele esnasında örgüt için yapılması gerekenleri doğru kabul ederek yapılan davranışları örgüt kültürü olarak tanımlamaktadır. İçsel entegrasyon; örgüt içinde çalışanlar arasında uyumun olması için ortak bir dilin geliştirilmiş olması, örgütün sınırlarının belirlenmiş olması, örgüt içinde iş dağılımı yapılırken güç ve statü gibi unsurların eşit dağıtılması, örgüt içinde çalışanlar arasında sevgi tohumları ekilerek dostane bir ortamın oluşması ve örgüt içindeki örgüt tarafından koyulmuş cezaların belirlenmiş olması gibi hususlardır. Dışsal uyum ise; örgütün oluşturmuş olduğu misyon, hedefler doğrultusunda oluşturulan strateji ve araçlar, ölçüm ve sonucunda stratejilerin revize edilmesi konularında ortak bir fikre sahip olunması gibi hususları içermektedir (Ötken ve Okan, 2015, 68-69).

Her insan diğerinden farklı özelliklere sahip olduğu gibi, örgütlerde birbirlerinden farklı özelliklere sahiptir. Bu farklı özellikler kapsamında da diğer örgütlerden ayrılmaktadırlar. Bu farklı özellikler örgüt kültürünü ve o örgütte çalışanları etkilemektedir. Örgütlere bakıldığında, örgütleri benimseyen çalışanların bulunduğu örgütler daha başarılı olmaktadır (Köse, vd., 2001, 227). Bir örgütte çalışanları birbirlerine daha çok bağlayan ve paylaşılanların çokluğu örgüt kültürü üzerinde belirleyicidir. Bu süreç içerisinde o örgüte ait karakter, çalışma sistemi ve yöneticiler arasında veya çalışanlar arasında, hatta her ikisi arasındaki iletişimin ve ilişkinin dinamiklerini oluşturan unsurlar bütünü olarak tanımlamak uygundur (Ötken ve Okan, 2015, 69). Bir örgütte çalışanları birbirine daha çok bağlayan ve paylaşılanların fazlalığı örgüt kültürü üzerinde belirleyici olmaktadır (Gözen, 2016, 30).

Örgüt kültürünün ön plana çıkmasında işletmelerin, özellikle aile işletmelerinin kurumsallaşmaya yönelik adımlar atması önemli rol oynamıştır (Sezgin ve Bulut, 2013, 184). Örgüt kültürü çalışanın etrafında da şekillenen ve örgütün duygu, düşünce, davranışlarını ortaya koyan bir unsurdur.

Kültürü merkeze almadan beşeri ve bilgi dallarının tam olarak açıklanması mümkün değildir. Bu doğrultuda tüm beşeri ve bilgi dalları ne kadar kültürü açıklamaya çalışsalar da ortak bir tanım oluşturmamışlardır. Bu da kültürün çok boyutlu bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır (Köktürk, 2006, 15).

Yukarıda yapılan örgüt kültürü tanımları dikkate alınarak tanımlarda da belirtilen temel işlevleri şu şekilde belirtmek mümkündür (Erdem ve Dikici, 2009, 205):

- Örgüt kültürü; örgüt çalışanlarını aynı değerler ve çalışanların aynı şekilde örgüte hizmet etme yönünde davranmalarını sağlamaktadır.
- Örgüt içinde örgütteki rolleri birbirine bağlama görevini oynamaktadır.
- Örgütte birlik ve beraberlik oluşmasını sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü; değişmekte olan çevre koşullarına karşı, örgütün kendi hedeflerinden sapmamasını ve hedef doğrultusunda kontrollü ilerlemesini sağlamaktadır.
- Bireyin örgüt içinde davranışlarının düzenini sağlamaktadır.
- Örgüt için neyin iyi, neyin kötü olduğunun kararının verilmesini sağlamaktadır.
- Örgüt içindeki bireylerin arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.
- Örgütte çalışanların, çalışma nedenlerini anlamalarını sağlamaktadır.
- Örgüt içinde çalışan bireylere; örgütün hedeflerine yönelik en iyi şekilde oluşturulmuş örgüt yapısı içinde çalıştıklarını hissettirmektedir.
- Örgütün hedefleri doğrultusunda en iyi yönetim şeklinin kurulmasını sağlamaktadır.
- Örgütte çalışan bireyler arasında örgüte dair inanç ve değerlere sadık kalınmasına katkıda bulunmaktadır.
- Örgüt içindeki işleyişte yol göstermektedir.

- Örgüt içinde çalışanların davranışlarının nasıl olması gerektiğini düzenlemektedir.

Yukarıda yapılmış tanımlar dikkate alındığında örgüt kültürü için hepsinde ortak kabul gören noktalara rastlanmaktadır. Örgütün kuruluşunun, örgütün tarihsel sürecinin, çalışanların tutum ve davranışlarının, örgütün hedef ve amaçları doğrultusundaki izlediği yolların vb. unsurların yapılan tanımlarda ortak olduğuna rastlanmaktadır. Bu tanımlar doğrultusunda tek bir örgüt kültürü tanımının olmadığı söylenebilmektedir. Bunun sebebi olarak da kültür tanımının net bir tanıma bağlanmadığı gösterilebilmektedir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UNSURLARI

Kültür, toplumdan topluma farklılık gösterdiği gibi örgüt kültürü de, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Örgütteki farklı kültürlerle sahip insanlar örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır (Dursun, 2013, 45). Örgüt kültürünün unsurları; değerler, normlar, varsayımlar, inançlar, semboller ve kahramanlar olarak sıralanabilmektedir.

Değerler; bireylerin içinde bulundukları durum esnasında, eylem ve nesneleri diğer bireyleri değerlendirirken ve yargılarken sergiledikleri tutumlardır. Hofstede (1980) ise; değerler mevcut bir durumu, diğer bir duruma tercih etmek olarak tanımlamakta ve kültürün en önemli ögesi olarak görmektedir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010, 4).

Değerler; iyi ve kötüyü birbirinden ayırarak, ortaya çıkan seçenekler arasında tercih ve yargılama yapılmasını sağlamaktadırlar. Değerler, olanı değil olması gerekeni ifade etmektedirler. Örgütteki çalışanların hareketlerinin sebebi araştırıldığında sonuçlar değerleri göstermektedir. Araştırmalara göre değerler; örgütteki performansı da etkilemektedirler. Değerler, örgüt üyeleri tarafından oluşturularak örgüt içinde yaşatılmaktadır. Örgütün sahip olduğu değerler örgütün kararlarını ve davranışlarını etkileyebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, 47-48). Değerler örgüt kültürünün benimsenmesi için önemli bir unsurdur.

Normlar; çalışanların tutum ve sorumluluklarının düzenlenmesine katkıda bulunmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012, 52). Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini de düzenlemektedir (Güçlü, 2003, 151). Normlar ve değerler arasındaki en belirgin fark ise, değerlerin soyut kavramlardan oluşmasıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2010, 122). Normlar yazılı olmadan örgüt içindeki düzeni sağlamaktadır ve örgüt çalışanları arasındaki ilişkilere de katkı sağlamaktadır.

İnançlar; bireylerin sosyal gerçekleri nasıl yorumlayıp, anladığını ifade etmektedir (Erdem ve Dikici, 2009, 208). İnançlar, bu konuda kültürel değer ve kişisel özellik karışımı ortaya çıkan yorumu belirtmektedir. İnançların oluşumunda hem bireysel, hem de toplumsal özellikler ön plana çıkmaktadır. Bireylerin içinde yaşadıkları toplumdan edindikleri inançlar; örgüt içerisindeki davranışları üzerinde etki göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, 49-50). Bunun için hem çalışanın, hem örgütün, hem bireyin inançlarının uyum içerisinde olması gerekmektedir. Çünkü toplumdan gelen inançlar örgüt içerisinde kendini hissettirmektedir.

Varsayımlar; örgütün ortak kabul edilecek kadar birikimli kültürel unsurlarının, çalışanlar tarafından davranışlarını ve hareketlerini etkileyen en güçlü unsurlardan biri olduğu söylenebilmektedir. Varsayımlar, örgütteki çalışanlara, iç ve dış sorunlara, insan ilişkileri ile ilgili ve davranışlara yönelik gerçek ve doğrunun temel doğasını içermektedirler. Bu yorumlar zaman, mekan ve çalışanların ortaya çıkardığı işi ve işin ortaya çıkış şekillerini somutlaştırmaktadırlar. Varsayımların en önemli özelliği tartışılmaya açık olmadan kabul edilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, 48-49). İnsanlar varsayımları tartışmadan kabul ettikleri için varsayımlara sahip olduklarının farkında değildirler (Ötken ve Okan, 2015, 69). Bireylerin kendilerini ve dünyayı nasıl algıladıkları ile ilgili bir kavram olan varsayımlar, kültürlerde en az görülen özelliktir (Gülova ve Demirsoy, 2012, 51). Schein(1990) ' e göre kabul edilen varsayımlar, örgütte değer olarak ortaya çıkmakta, fakat daha sonra varsayım olarak kabul edilmeye başlanmakta ve böylece varsayımların özelliklerine ait olmaya başlamaktadır. Bundan sonrada varsayım olarak kabul edildikleri için tartışmaya açılmamakta ve sorgulanmamaktadır (Akbaba, 2002, 12).

Semboller ve Öyküler; örgüt kültürünün güçlenmesine ve derinleşmesine katkı sağlamaktadırlar. Vizyona olan inanç, sembollerle desteklenmelidir. Aksi

takdirde vizyona olan güven sarsılabilmekte ve çalışan motivasyonlarında düşüş yaşanabilmektedir (Gül ve Aykanat, 2012, 27). Semboller örgüt içerisinde etkileyici bir özellik taşımaktadırlar. Bunlar; davranış için güvenliğin oluşmasını sağlamak, örgüte ait temel değerlerin güçlendirilmesi ve kabul görmesi, örgütte aidiyetin oluşması, çalışanlar arasında iletişimin güçlü olması, duygusal beraberliğin olması, gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma olması, olarak tanımlanabilmektedir. Örgütün çalışanları örgüt kültürünü, değerleri ve normları kullanarak örgüt kültürü sembolleriyle beraber öğrenmektedirler (Uzoğlu, 2001, 343). Öyküler, örgüt içerisinde geçmişten gelen yaşanan olayların görerek veya duyarak ortaya çıkmasıdır. Kültürel değerler ve normları hatırlatarak örgüt içerisinde paylaşım ortamı hazırlamaktadır. Öykülerden bahsedilmesi ile kavramlar ve kültürel öğeler daha çok akılda kalıcı olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, 51). Aynı zamanda semboller, örgüt üyelerine örgüt kültürünü hatırlatmakta yardımcı olmaktadır.

Kahramanlar; toplum ve grubun karakterinin oluşumunda doğrudan meydana çıkmasına katkı sağlamaktadır. Kahramanlar, toplumda veya örgütte davranışları örnek alınan saygı duyulan var olan ya da var olmayan, vefat etmiş veya hayatta olan kişilerdir. Kahramanlar, toplumla ilgili bir sorunun çözülmesinde veya örgütte beraber çalışma esnasında ortaya çıkar ve herkes tarafından örnek alınmaktadır. Ancak bu kahramanların toplum, örgüt veya gruplar tarafından desteklenen değerler niteliğine büründürülmüş olması gerekmektedir (Doğan, 2012, 55-56).

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ

Örgüt kültürü kavramı 1930'larda yönetimde davranışsal yaklaşımdan başlayarak kuluçka dönemini yaşamıştır. 1970'lere gelindiğinde davranış bilimciler örgüt iklimi, ideoloji, değerler ve örgüt kültürü kavramını kullanmışlardır. İlk olarak ABD' de kullanılmaya başlanan örgüt kültürü kavramı iki sebepten dolayı ortaya çıkmıştır. Birincisi; 1970'lerdeki ekonomik yapı, ikincisi; 1970'lerde Japon endüstrisinin hakkında yapılan araştırmalardır. ABD' nin ekonomik yapısının o zamanlarda iyi olmaması örgütleri başka yollar arayamaya yönlendirmiştir. ABD

firmaları mevcut durumlar dışında aşına olmadıkları konulara yönelmişlerdir (İpek, 1999, 17).

Araştırmalarda sosyal normların ve kültürün, örgüt kültürünü etkilediğine rastlanmaktadır. 1980'lerde William Ouchi ABD' de değer kaybeden Amerikan firmaları ve başarı elde eden Japon firmaları hakkında araştırma yapmıştır. Ouchi Amerikan firmalarının belli stratejiler uyguladıklarını, Japon firmaların ise farklı stratejiler uyguladıklarını tespit etmiştir. Ouchi Amerikan ve Japon firmaların güçlü yanlarını belirleyerek, esnek bir yönetim anlayışıyla beraber başarının da elde edilebileceğini ifade etmektedir. Ouchi bu her iki tarafında güçlü yönlerinden elde ettiği modele "Teori Z" adını vermiştir (Vural, 2003, 28).

“Teori Z” den önce Mc Gregor’ un X ve Y kuramları bulunmaktaydı. X kuramı; çalışanların yaptıkları işleri isteksizce, zorla yaptığına dayanan geleneksel yönetimi; Y kuramı ise X kuramından biraz daha yumuşak olarak; çalışanların etkili, canlı ve sorumluluk sahibi olduklarını ifade etmekteydi. Bu her iki kuramda yaygın yönetim anlayışı olarak kullanılmaktaydı. Ouchi’nin “Teori Z” si Amerikan ve Japon firmaların karışımından üçüncü bir yönetim anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Teori Z; çalışanın ve yöneticinin eşit sorumluluklar alabileceğini ve çalışanın karar alma sürecine dahil edilmesini ön planda tutmaktadır. X ve Y kuramının birleşmesi olarak da ifade edilen bu yaklaşım, örgüt kültürünü merkeze alarak, bireyin yalnız olmasını değil grup ya da aile olmasını vurgulamaktadır (Beycioğlu, 2007, 65).

Peters ve Waterman, Pascale ve Athos'un önceden yayınladığı "Japon Yönetim Sanatı" adlı eserindeki yedi unsura farklılık getirerek değer düzenini örgütsel modelin en önemli noktasına yerleştirmektedirler. Kültür bu yaklaşımda örgütün diğer alt sistemleri gibi (çalışanlar, teknoloji vb.) bir alt sistem olarak algılanmaktadır. Kültürün bir alt sistem olduğu düşünülen bir yaklaşımda kültürü antropoloji etkisinde geliştirerek örgüt kültürünü, örgütü ifade eden bir unsur olarak görmektedir. Bu yaklaşımda örgüt yalnızca yapı, teknoloji, birey ve birey tutumlarını izlenebilirliğinden çok bireyler arası etkileşim sonucu olarak meydana gelen ve örgüte ait sosyal yapıyı ifade eden öznel alanı da kapsamaktadır. Buradaki sosyal yapı, örgütün kültürünü ifade etmektedir. Kültür bir değer çerçevesi, oluşturularak hedeflenen bir anlam ve sosyal

değer içeren hedeflere çevrilmektedir (Bakan, Büyükbeşe, ve Bedestenci, 2004, 24-26).

Peters ve Waterman (1984) Amerikan şirketlerinde yaptıkları araştırma sonucunda sekiz önemli faktör elde etmişlerdir. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Fındıklı ve Pınar, 2014, 156-157):

- Hareketliliği tercih etmek
- Müşterilerin istekleri ile devamlı alakadar olmak
- Özerklik ve girişimcilik
- Çalışanlara değer verdiğini hissettirerek, verimliliğin artmasını sağlamak
- Örgütten insana değeri arttırmak
- Bireyin yetenekleri doğrultusunda iş akışını sağlamak
- Basit örgütsel bir yapı ve sade bir ekip
- Örgüt yapısının aynı anda hem gevşek hem sıkı olması

Örgüt kültürünün sıkı olması örgüt çalışanlarının birbirlerini anlamasını ve değerlere inanmasını sağlamaktadır. Aynı anda gevşek örgüt yapısı ise; çalışanların daha az yöneticiye bağlı olmasını, daha az kural ve yaptırımların olmasını ifade etmektedir. Bu sekiz faktör başarılı örgütlerin örgüt kültürünü ortaya çıkardığını, yaratıcılığı ve riske girmeyi desteklediğini ifade etmektedir. Örgüt yapısının hem merkezde hem de merkezden uzak olması halinde; otonomi tabana indirilmekte, destekleyici ve yenilikçi bir kültür ortamı oluşturulmakta, aynı anda temel değerler doğrultusunda ortak vizyona doğru merkeziyetçilik devam ettirilmelidir (Fındıklı ve Pınar, 2014, 156-157).

Hawkins (1997), Reichers ve Schneider (1990) örgüt kültürün gelişmesinde üç dönem tanımlamaktadırlar. Bunları; giriş ve işleme, değerlendirme ve büyüme, birleşme ve intibak olarak ifade etmektedirler. 1970'leri giriş, 1980'leri işleme,

1990'dan sonrasını ise büyüme olarak ifade etmektedirler. Fakat birleşme ve intibak dönemi henüz yaşanmadığını söylemektedirler (İpek, 1999, 18).

Smircich (1983) ise kültür kavramı ile örgüt kavramının beş alanda ilişkili olduğunu söylemektedir. Bunları; karşılaştırmalı yönetim, kurumsal kültür, örgütsel biliş, örgütsel sembolizm, bilinçdışı süreç ve örgüt alanları olarak ifade etmektedir (İpek, 1999, 18).

Bu kavramlar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (İpek, 1999, 19-20):

- Malinowski' nin işlevselciliğinde olduğu gibi, kültür; insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarına yardımcı olan bir araç olarak ifade etmektedir. Klasik yönetim kuramı ise örgütleri görevlerin yerine getirilmesi için sosyal bir araç olarak görmektedir. Bu iki ifade bir araya geldiğinde örgüt ve yönetimde kültürlerarası veya karşılaştırmalı yönetim araştırmaları ortaya çıkmıştır.
- Radcliffe-Brov'un yapısal işlevselciliğinde, kültür insanları sosyal yapılarla bütünleştiren bir kavramdır. Olumsuzluk kuramında örgüt; hayatını sürdürebilmesi için etrafı ile alışveriş zamanı içinde uyarlayıcı bir organizma olarak görmektedir. Bu iki ifade bir araya geldiğinde ise kurumsal kültür çalışmaları ortaya çıkmaktadır.
- Goodenough, etnik bilimde kültürü paylaşılan biliş sistemi olarak algılamakta, kültürün insan akli tarafından oluşturulduğunu ifade etmektedir. Bilişsel örgüt kuramında örgüt bilgi sistemleri ve belli kurallara göre işlemektedir. Bu iki ifade bir araya geldiğinde ise yönetim ve örgüt araştırmalarında örgütsel biliş olarak yerini almaktadır.
- Geertz' in sembolik antropolojisinde olduğu gibi kültür; sembol ve anlamlar bütünü olarak ifade edilmektedir ve bu sembolleri, eylemlerin anlaşılabilir sonuca ulaştırması gerekmektedir. Örgüt ise; sembolik ilişkilerin birbirini izlediği, ortak bir anlam ifade ettiği ve dil gibi sembollerin varlığının olmasını ifade etmektedir. Bu iki ifade bir araya geldiğinde örgütsel sembolizm ortaya çıkmaktadır.

- Levi-Strauss' un yapısallığında olduğu gibi kültür; insanın düşüncelerinin bilinç dışı oluşan evrensel alt yapısını aktardığını ileri sürmektedir. Dönüşümcü örgüt kuramında örgüt; örgütsel şekil ve uygulamaların dışı çıkması olarak ifade edilmektedir. Bu her iki kavram bir araya geldiğinde; örgüt ve yönetimde bilinçdışı süreç ve örgüt araştırmaları ortaya çıkarmaktadır.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Örgüt kültürü oluşurken pek çok unsurdan etkilenmektedir. Bu süreçte örgütün kurucusunun rolü büyüktür. Kurucular sahip oldukları değer ve inançları örgüt kültürüne yansıtmaktadırlar. Örgüt kültürü oluşumunda kurucuların rolü olduğu gibi örgüt çalışanlarının da rolü bulunmaktadır. Çalışanlar örgütte kendi değer ve normlarından oluşan bir kültürü örgütteki ortamlarına yansıtmaktadırlar (Güçlü, 2003, 148-149).

Örgüt kültürünün oluşumunda iki boyut rol oynamaktadır. Bunlardan birincisi örgüt kültürünün oluşmasına veya değişmesine sebep olan unsurlardır. İkincisi ise; örgüt kültürünün oluşum süreci ile ilgilidir. Örgüt kültürünün oluşumunda unsurların nasıl düzenlendiği ile ilgili olan kısmını da kapsamaktadır. Örgüt kültürünün oluşumu, toplumsal kültürün oluşumu ile aynı rotayı izlemektedir. Bunu örgüt kültürünün kabul edilmiş kavramları ile açıklamak mümkündür. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında Doğan (2012)' a göre örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili görüşler aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Doğan, 2012, 109):

- Örgütün kurucusu yeni bir girişim fikrini ortaya koymaktadır.
- Fikrin ortaya koyulmasından sonraki süreç ise, kurucunun seçtiği kişileri bu sürece dahil ederek düşüncelerini onlarla paylaşmasıdır.
- Kurucu tarafından belirlenen bu kişiler örgütün kurulacağı yeri, fonu vb. ihtiyaçlarını gidermektedirler.

Güçlü (2013) ise yukarıdaki örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili görüşlere ek olarak aşağıdaki maddelere yer vermektedir (Güçlü, 2003, 149):

- Daha sonra örgüte daha fazla kişiyi dahil ederek örgüt kültürünün oluşum sürecini başlatmış olurlar
- Örgüt kültürü, hem örgütün dış çevre ile hem de örgüt içi iletişimde oluşan sorunları ortadan kaldırmaya yönelik oluşturulmaktadır.

Bu sorunların nasıl çözüme ulaşıldığı dikkate alınarak doğru kabul edilmekte ve benzer olaylarda da bu çözümler kullanılmaktadır. Daha sonra bu doğru kabul edilen çözümler örgüt içerisinde değerlere, normlara ve inançlara dönüşmektedir (Doğan, 2012, 109):

- Bu oluşan örgüt kültürü unsurları da çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır.
- Böylece örgüte yeni dahil olan üyelere de aktarılmaktadır.

Yukarıdaki bilgilere bakılarak örgüt kültürünün oluşumunda hem örgütün hem de örgüt çalışanlarının payı olduğu söylenebilmektedir.

4.1. Örgüt Kültürü Oluşumunda H. Mintzberg' in Görüşleri

H. Mintzberg örgüt kültürünün oluşmasında üç farklı aşama ortaya koymaktadır. İlki, örgütün kurucusu veya yöneticisinin toplumsal ihtiyaçların karşılanması için yüklendikleri bir misyon olduğudur (Özdemir, 2006, 412). Bu durumda örgüt kültürü unsurlarından değerler ve normları örgütün kurucusunun belirlemesi beklenmektedir (Doğan, 2012, 109).

İkinci aşama, ilk aşamada üstlenilen misyonun söylem ve geleneklerle geliştirilmesidir. Bu aşamada örgüt-çevre stratejileri belirlenmektedir. Bu stratejilerden dolayı toplumun bu örgütten beklentileri oluşmaktadır. Bu bir nevi toplum ile örgüt arasındaki anlaşma görevini görmektedir. Bu stratejiler doğrultusunda ortaya çıkan anlaşmadan örgütün değerleri oluşmaktadır. Bu değerler; müşteri odaklıdır, satış sonrası hizmet ürün kalitesi gibi unsurlardan oluşabilmektedir. Bu aşamada lider veya kurucular güçlü söylemlere, değerlere ve eylemlere ilişkin

kuvvetlendirme görevini üstlenmektedir (Doğan, 2012, 109-110). Liderlerin karizmatik özellikleri, cezalandırma veya ödüllendirmeye ilişkin tutumları, bu aşamada değerlerin oluşmasına etki etmektedir. Örgütte yeni çalışanların kendilerini örgüte, değerlere ait hissetmeleri için sosyalizasyon mecburi olmaktadır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, 62).

Mintzberg' e göre üçüncü aşama ise; örgüt ideolojisinin belirginleştiği ve örgüt kişiliğinin oluşması aşamasıdır. Bu aşamada paylaşılan değerler örgütün temel özelliğini ortaya çıkarmaktadır. Hem mevcut çalışanlar hem de yeni işe başlayanlar bu değerleri paylaşarak sosyalizasyon süreçlerini gerçekleştirmektedirler (Doğan, 2012, 110).

Mintzberg' in tanımladığı bu aşamalarda örgüt kültürü örgüt ideolojisi bakımından ele alındığında önemli bilgilere ulaşılmaktadır. Fakat sadece örgüt stratejisi ve stratejik davranışlar açısından ele alındığı için, örgüt kültürünün diğer unsurlarına rastlanmamaktadır. Bu durumda diğer boyutlardan bahsedilmediği için örgüt kültürü oluşumu eksik kalmaktadır (Doğan, 2012, 110).

4.2. Örgüt Kültürü Oluşumunda E. Schein'in Görüşleri

E. Schein' de, Mintzberg gibi örgüt kültürü oluşumunda örgüt kurucularının veya liderlerin etkili olduğunu düşünmektedir. Fakat Schein, Mintzberg'den farklı olarak bunu üç başlık altında şekillendirmektedir. İlk olarak; örgüt kültürü oluşumunda yalnızca kurucuların değil, örgütün diğer üyelerinin de etkili olduğunu belirtmektedir. İkincisi; örgüt kültürü oluşumunun; örgütsel normlar, değerler ve inançlar ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Mintzberg örgüt kültürü oluşumunda örgütsel misyonu önemserken, Schein örgütün iç ve dış çevresindeki sorunları ön plana çıkarmaktadır. Üçüncüsü ise; Schein'in varsayımlar olarak ele aldığı kültürel unsurlar ile ilgilidir (Doğan, 2012, 110).

Schein(1983) ' ın örgüt kültürü oluşumuyla ilgili sıralaması şu şekildedir; örgütün kuruluşu esnasında örgütün kurucusu yaşadığı toplumun, başından geçen olaylardan ve düşünce tarzından etkilenerek bir takım inanç ve varsayımlar ortaya koymaktadır. İlk başta örgütsel yapı ve örgütsel işleyiş bu şekilde oluşmaktadır. Daha

sonra örgüt kültürü oluşumu; örgütte çalışan bireylerin ve grupların arasında ki iletişim ile beraber farklı noktalardan oluşan bir süreçtir. Sonuç olarak da örgüt kültürünün oluşumu kavramlarını örgüt üyelerine aktarmakta istediği varsayımlar, hem de örgüt üyelerinin kendi deneyimleri ile öğrenecekleri doğruların birleşmesi ile oluşmaktadır (Bakan vd., 2004, 27-28).

Schein' a göre norm, değerler ve temel varsayımlar örgüt çevre arasındaki dışsal uyum problemleri ile örgütsel bütünleşme problemlerinin çözümüne ilişkin öğrenilen ve örgüt üyelerince doğru kabul edilen fikirlerdir. Örgüt-çevre uyumuna ilişkin fikir birliği gerektiren başlıca ana düşünceleri ise aşağıdaki gibidir (Doğan, 2012, 110-11):

- Örgütün ilk görevi misyon ve strateji ile ilgili fikir birliği,
- Örgütün amaçları ve hedefleri hakkında fikir birliği,
- Görevlerin başarılı kabul edilmesi için fikir birliği,
- Stratejilerin gözden geçirilmesi ve yenilenmesine ait kriterleri hakkında fikir birliği.

Schein, örgüt kültürünün oluşması için içsel bütünleşme hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

- Örgüt üyeleri arasında güçlü bir iletişim oluşması için, ortak bir dil ve kavramlar oluşturulmalıdır,
- Grup çizgilerinin çizilmesi ve gruplara giriş-çıkışları ile ilgili kurallar hakkında fikir birliği,
- Örgüt içi güç ve statülerin kullanılmasına ilişkin fikir birliği,
- Örgüt üyeleri arasındaki duygusal ilişkileri hakkındaki fikir birliği,
- Cezalandırma ve ödüllendirme hakkında fikir birliği,
- Örgüt ideolojisi ve inançlar hakkında fikir birliği.

Yukarıda bahsedilen konularda örgüt üyeleri arasında fikir birliğine varılması, örgüt kültürünün oluşmasına etki etmektedir ve fikir birliği sağlandığında örgüt kültürü oluşmuş olmaktadır. Örgütsel bütünleşme düzeyi örgüt üyelerinin istikrar düzeyine, grubun var olma zamanına, grubun öğrenme deneyimlerinin süresine öğrenme mekanizmalarına ve kurucu veya liderlerin temel varsayımlarına bağlıdır (Doğan, 2012, 110-111).

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü ile ilişkili olan; örgütsel iklim, örgütsel değişim, örgütsel kimlik ve örgütsel iletişim kavramları açıklanacaktır.

5.1. Örgütsel İklim

Örgütsel iklim; kişisel ve çevresel özellikler doğrultusunda örgütte oluşturulan davranış biçimlerini ifade etmektedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen çalışanların ortak davranışları ile örgüt kültürünü oluşturarak, yine çalışanların performans ve çabaları ile uyumlu bir ortamın meydana gelmesi de örgüt iklimini olarak tanımlayabilmek mümkündür (Yüceler, 2009, 447). Örgütsel iklim bir örgütü diğerinden farklılaştıran, örgütün içerisindeki özellikleri ifade eden, çalışan davranışlarına etki edebilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iklim; örgütteki iş alanının, çalışanlar tarafından algılanan bilişsel sürecini ifade etmektedir. Bu sebepten dolayı “iklim”, “psikolojik iklim” olarak da ifade edilmektedir (Taştan, 2014, 92).

Sermayesi birey olan örgütler, bireylerden elde edecekleri verim ve etkinliği arttırmak için çalışanlara uygun bir ortam sunmak zorundadırlar. Çünkü çalışanlar ortak amaçları gerçekleştirmek için bir arada bulunmaktadır (Demirez ve Tosunoğlu, 2017, 73). İyi bir örgüt iklimi çalışanların motivasyon ve bağlılıklarını etkilemekte, örgütteki ilişkilerin güven odaklı olmasını sağlamakta, örgütün performansını arttırmada fayda sağlamakta ve rekabet ortamında örgütün kendini ayırttırmasına yardımcı olmaktadır (Eroğlu ve Yılmaz, 2015, 283).

Örgüt iklimini etkileyen faktörler; yönetsel değerler, örgütsel amaçlar, örgüt yapısı, örgüt içindeki iletişim ağı, bireyleri birbirinden farklı kılan özellikleri, örgütün coğrafi olarak bulunduğu yeri, fiziki yerleşimi vb. gibi faktörler sayılabilmektedir (Gün ve Söyük, 2017, 41).

Örgüt kültürü ile örgütsel iklim arasında farklılıklar olsa da her ikisinin de normlar ve değerler üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü, davranışlarda devamlılık ve örgütsel davranışlarla uyum içerisinde olarak örgütsel ikliminin ortaya çıkmasında etkili bir kavram olmaktadır (Bakan vd., 2004, 68).

5.2. Örgütsel Kimlik

Bireyin davranışlarına anlam verebilmek için bakılması gereken kavramlardan biri de kimlik kavramıdır. Örgütteki hayat içerisinde çalışanın ait olduğu grup ile çalıştığı örgütün kimliği arasında mücadele bulunmaktadır. İnsanların kendilerini tanımaya çalıştığı gibi örgütlerde kendilerini tanımaya çalışmaktadırlar. İnsanın kimliği kendi davranışlarını etkilediği gibi örgütün kimliği de örgütün davranışlarını etkilemektedir. Bireysel seviyede kimlik araştırmacıları “ben kimim?” sorusuna odaklanırken, örgütsel seviyede kimlik araştırmacıları “biz kimiz?” sorusuna odaklanmaktadır (Taşdan, 2013, 245).

Örgütün kamuoyunda algılanmak istediği bir kişilik vardır. Örgütün bu kişiliğe bürünürken başvurduğu yöntemler doğrultusunda örgütsel kimlik oluşmaktadır (Özüpek, 2005, 138). Örgütsel kimlik bir örgütün kimliğini ifade etmektedir. Bu kimlik, örgüt çalışanlarının davranışlarından, iletişim ağından, felsefesinden ve görsel unsurlarından oluşmaktadır. Bir örgüt, kimliğini geliştirmek ve çalışanları örgüte bağlamak isterse değer ve normlara sahip olması gerekmektedir (Okay, 1999, 38-39).

Örgütsel kimliğin temel unsurları; örgütün işine yönelik temel özellikler, bir örgütü diğerinden ayıran özellik, örgüt üyeleri tarafından geçmişte ve geleceğe yönelik oluşturulan özellikler olarak ifade edilebilmektedir (Uğurlu ve Arslan, 2015, 73).

Örgütler bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir kimlik oluşturmaktadırlar. Wally (1999) örgüt kimliğinin üç noktaya dikkat çektiğini söylemektedir (Taşdan, 2013, 245):

- Örgütün kim olduğu
- Örgütün ne yaptığı
- Örgütün neyi nasıl yaptığı

Örgüt kültürü ile örgütsel kimlik arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgüt üyelerinin kendilerini örgüt kimliğı ile ifade edebilmesi için örgütte türdeş bir kültür yapısına ihtiyaç duyulduğuna rastlanmaktadır (Bakan vd., 2004, 65).

5.3. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim; örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmesi için çevrelerine verdikleri tepkileri içermekte ve onları bir durumdan başka bir duruma geçirmektedir. Değişim; belli bir düzende, zamanda meydana gelen farklılaşma olarak da ifade edilebilmektedir (Karakuş ve Yardım, 2014, 23). Başka bir tanıma göre örgütsel değişim; bir örgütün daha etkili yollarla, daha az maddiyatla, daha kısa zamanda, daha kaliteli, daha fazla ürün ve hizmeti rakiplerine göre daha rekabetçi bir şekilde müşterilerine takdim ederek izlediği yolu tanımlamaktadır (Kerman ve Öztop, 2014, 23).

Örgütsel değişime karşı düşünceler daha çok kişi odaklı ele alınmaktadır. Önemli olan ise bireylerin örgütsel değişime verdiği destektir. Çünkü değişimin başarısı çalışanların verdiği destekten etkilenmektedir. Fakat buna karşı çalışanların genellikle değişime karşı olduğuna rastlanmaktadır. Bu karşı çıkışın birden fazla nedeni olsa da, son zamanlarda ortaya çıkan sebep; bireyin değişime karşı yılmış ve olumsuz bir bakış açısına sahip olmasına dayanmaktadır (Helvacı, 2013, 393). Değişimin arzu edildiği gibi sonuçlanması için, bir bütün olarak görülmesi, etkilediği bireyleri içine dahil edebilmesi gerekmektedir. Değişim ancak bu şekilde başarıya ulaşabilmektedir. Çalışanlar değişime çeşitli sebeplerden dolayı karşı çıkabilmektedir. Bunun altında yatan en önemli sebep ise “yeni” ye karşı oluşan “korku” algısıdır. Değişim, belirsizlik olarak algılandığından dolayı, çalışanlarda korku oluşmaktadır (Seçkin, Demirel ve Özçınar, 2016, 128).

Örgütsel değişim ister örgütün dışında isterse içinde olsun uyum sağlanması gerekmektedir. Değişime etkili cevap verebilmek örgütün sahip olduğu kültürel özellikler ile ilişkili bir durumdur. Değişim sürecinin etkili olması bu değişikliğin gerekli olduğuna inanmayı ve yeniliklere açık olmayı kabullenmekle başlamaktadır (Bakan, vd., 2004, 71).

5.4. Örgütsel İletişim

İletişim tüm toplum etkileşimlerinin içine alınan bir kavramdır. Etkileşim olmadan örgütler ya da gruplar var olamamaktadır. Çünkü etkileşim ve iletişim örgütler için hayati önem taşımaktadır. Örgütlerde, canlılar gibi hayatta kalabilmek için, çevreleri ile iletişim içinde olmak zorundadırlar (Karaçor ve Şahin, 2004, 100). Örgüt üyeleri arasında olması gereken etkin iletişim ağını sağlayan unsur örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim olmadan örgütte eylemsel ya da yönetsel herhangi bir olayın gerçekleşmesi beklenememektedir (Durğun, 2006, 119-120). Örgütsel iletişim; örgütün amaçlarını yerine getirebilmek için yapılan işlerden geribildirim almayı zorunlu kılmaktadır. Bu durumda çalışan ve yönetici arasında çift taraflı bir iletişim süreci gerçekleşmektedir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009, 65). Örgütsel iletişimde karşı tarafa ulaşan bilgilerin doğru olması gerektiğini ve ortak bir nokta olarak, kamuya karşı sorumluluk bilincinde olarak yerine getirildiğini ifade etmek mümkündür (Okay, 1999, 169). Örgütsel iletişim, örgütün tüm iletişimsel etkinliklerini içine almaktadır. Reklam ve halkla ilişkiler gibi iç ve dış tüm hedef kitle örgütsel iletişim içerisinde yer almaktadır (Özüpek, 2005, 149).

Örgütsel iletişimin iki kültürel görevi vardır. Birincisi örgütteki çalışanlara örgüt kültürü ile ilgili bilgi vermesi, ikincisi ise, örgüt çalışanlarının örgüt kültürü ile bütünleşmesinin sağlanmasıdır. Örgüt kültürü unsurlarından olan hikayeler ve mitler örgütsel iletişim sayesinde örgüt çalışanları arasında dolaşarak gelecek kuşağa aktarılmaktadır. Örgütsel iletişim aynı zamanda örgüte yeni dahil olan çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerinde de etkili olmaktadır (Bakan vd., 2004, 74).

6. ÖRGÜT YAPISI

Örgütsel yapı denildiğinde; bir örgütün içerisinde çalışanların yapacağı işlerin belirlendiği, görevlerin tanımlandığı, örgütün birim ve konumunun dağılımı ile örgüt ve çalışanlar arasındaki bağın kurulduğu ve örgütün kalıcı özelliklerinin ifade edildiği yapı belirtilmektedir (Çalış ve Tokat, 2013, 106). Sorumluluk, görev ve kaynak dağılımıyla ilgili örgütün özelliklerinin dışarıdan nasıl algılandığını ifade etmektedir (Doğan ve Altunoğlu, 2014, 44).

Örgütlerde çalışanlar; örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaktadır. Bu çalışma süreci; beraber çalışmayı, takım olmayı, yüksek performans sergilemeyi beraberinde getirmektedir. Bu sistem çalışanın örgütün hedeflerini fark edebilmesini, çalışanlar ve yapılan işler arasındaki bağı kurmasını ve düzenlemesini örgüt yapısı olarak tanımlamayı sağlamaktadır. Belli bir örgüt yapısına sahip olmayan örgütlerin görevlerini ve amaçlarını gerçekleştirmesi pek mümkün olmamaktadır (Kanten, Uyargil ve Kanten, 2017, 88). Örgütün etkili olabilmesi için ve verimliliğini artırabilmesi için örgüt yapısının payı büyüktür (Oktay, 2016, 459).

Örgüt yapısı; örgütlerin büyüklüğü ve karmaşık yapılarından dolayı, örgüt çalışanları ile yüz yüze gerçekleşen iletişimin yerini almaktadır. Bu yüz yüze iletişim esnasında örgüt sahibi, çalışana isteklerini iletmekte ve bu isteklerin hangi yollarla gerçekleştiğini izlemektedir. Fakat büyük örgütlerde bu isteklerini yöneticiler arasında paylaşmaktaki ve bu yöneticilerde yapılan iş ile örgüt sahibi arasındaki kuracağı bağda örgüt yapısını kullanmaktadır. Örgüt yapısı, hedeflere ulaşmada ve çalışanların davranışlarını etkileyen işlerin ve departmanların çerçevesini oluşturmaktadır (Aycan, Kanungo ve Mendonça., 2016, 276).

Burns ve Stalker (1961)' a göre örgüt yapısı; organik ve mekanik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Kanten vd., 2017, 88). Organik örgüt yapısı; yeniliklere daha hızlı uyum sağlayan, karar alma sürecinin olduğu ve esnekliğin yer aldığı örgüt modellerini ifade etmektedir (Yıldırım, 2014, 360). Mekanik örgüt yapısı ise; geleneksel özellikler barındıran, örgüt içindeki ilişkilerin hiyerarşi ile yönetildiği, sıkı kontrollerin yer aldığı, kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalındığı, raporlamanın ve iş işleyişinin sıkı olduğu örgütler olarak ifade edilmektedirler (Erkocaoğlu ve Özgen,

2009, 208). Mekanik örgüt yapılarının; pazar ve teknoloji şartlarının değişmeyen ve önceden tahmin edilebilen olduğu, diğer koşulların kısa zamanda değişiklik göstermediği çevrelerde tercih edildiği, organik yapıların ise; karmaşıklığın ve belirsizliğin fazla olduğu ve proaktif davranmanın gerekli olduğu çalışma koşullarında en iyi olarak değerlendirildiği yapılar olarak algılanmaktadır (Kanten vd., 2017, 88).

Tablo 1. Mekanik ve Organik Örgütlerin Özellikleri

Mekanik (Bürokratik) Örgütler	Organik (Mesleki/Profesyonel) Örgütler
Düşük karmaşıklık (düşük uzmanlaşma)	Yüksek karmaşıklık (yüksek uzmanlaşma)
Yüksek merkezileşme (merkezi karar alma)	Düşük merkezileşme (ademi-merkezi karar alma)
Yüksek resmileşme	Düşük resmileşme
Yüksek tabakalaşma	Düşük tabakalaşma
Düşük düzeyde yeniliklere uyum	Yüksek düzeyde yeniliklere uyum
Eğitimsel sonuçlarda yüksek üretim	Eğitimsel sonuçlarda düşük üretim
Yüksek verimlilik	Düşük verimlilik
Düşük iş doyumu	Yüksek iş doyumu

Kaynak: Yıldırım, K., “*Mekanik-Organik Örgütsel Yapı Değişkenleri Perspektifiyle 6528 Sayılı Kanunun Okulların Örgütsel Yapısında Yaratabileceği Değişimin İncelenmesi*”, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt: 20, Sayı: 3, 2014: 361.

Örgüt yapısının örgüte ait amaç ve örgüt kültürüyle uyum sağlaması ve bu doğrultuda değişen ve gelişen şartlara uyum sağlaması beklenmektedir. Aynı zamanda örgüt yapısı formel iletişim düzeni sağlandığında, kültürün önemli bir unsuru haline gelmektedir. Her lider etkilendiği kültürü örgüte yansıtmaktadır. Örgütte önceden deneyimlenmiş gelenekler ve yöntemsel bilgiler örgütün kurucuları tarafından oluşturulmuş kültüre ait özellikler belirtmektedir. Bu doğrultuda örgüt yapısı ve örgüt içi yatay ve dikey bağlar örgüt kültürü tarafından düzenlenmektedir (Oktay, 2016, 459).

7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürü modelleri ile ilgili pek çok araştırmacı çalışma yapmıştır. Fakat bu çalışma da; Quinn ve Cameron (1999), Deal ve Kendy (1982), Harrison ve Handy, Byars ve Hofstede'in örgüt kültürü modellerine yer verilecektir.

7.1. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve Cameron (1999) örgüt içerisinde geliştirilen örgüt kültürünün örgütsel başarıya veya etkinliğe olan etkilerini araştırmışlardır. Quinn ve Cameron örgüt stratejisinin finansal başarısının çalışanlar için motive kaynağı olan ücretin ve çalışanlar arasındaki yönetimin uygunluğu ile olan ilişkisini de açıklamışlardır. Çalışanların başarılarının ya da etkinliğinin, yeni oluşturulacak stratejilere ve stratejilerin uygulanmasına, çalışanların istek ve arzularına, çalışanların içlerindeki yaratıcılığı ortaya çıkarmayla ilgili olduğunu söylemektedirler. Quinn ve arkadaşları örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model oluşturmuşlardır. Modelin temelinde örgütsel etkinlik için çalışanların sahip oldukları değer yargılarının deneysel bir analizi bulunmaktadır (Eren, 2015, 147).

Rekabetçi değerler modelinde örgüt kültür bir ekseninde, iç odaklılık ve dış odaklılık, bir başka ekseninde esneklik ve dinamizm ile durağanlık ve kontrolün bulunduğu bir model olarak tanımlanmaktadır. Bu model aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Erbil, 2015, 109). Quinn ve Cameron bu iki boyutu esas alarak dört farklı örgüt kültürü modeli açıklamaktadırlar. Bunlar; klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürüdür.

Klan Kültürü; bağlılık, katılım ve takım çalışmasıyla oluşmaktadır. Klan kültüründe, örgüt çalışanlarının örgüte katılımı ve örgüte bağlılığı, örgütsel uyum ve çalışan tatmini finansal ve pazar payına göre daha önemlidir (Aydıntan ve Göksel, 2012, 56-57). Klan kültüründe, çalışanlar arasındaki iş birliği, takım çalışması ve aile gibi olmak önemlidir (Kandemir, Tekeli ve Özdaşlı, 2016, 204).

Adhokrasi Kültürü; girişimcilik, yaratıcılık ve adaptasyonu ifade etmektedir. Bu kültür için en önemli unsur esneklik ve toleranstır (Aydıntan ve Göksel, 2012, 56-57). Adhokrasi kültüründe liderlerin, olaylarda deneme-yanılma yolunu kullandıklarına, risk aldıklarına, müşteri ihtiyaçlarını en kısa zamanda karşılamaya yönelik davranış sergilediklerine rastlanmaktadır (Erbil, 2015, 109).

Hiyerarşi Kültürü; emirler, yasaklar, kurallar ve düzenlemeler olarak tanımlanmaktadır. İşler, yakından gözetim, değerlendirme ve komuta ile gerçekleşmektedir. Bu açıdan örgütsel etkinlik; katılık, tutarlılık ve belirlenmiş hedefler olarak tanımlanmaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012, 56-57). Liderler düzenleyici ve yönlendirici rol üstlenmektedirler (Kandemir, vd., 2016, 204).

Pazar Kültürü; dış çevre işlemlerine önem vermektedir. Pazar kültürü ekonomik pazar mekanizması ile yürütülmekte ve odaklandığı nokta dış çevre seçmenleriyle rekabet avantajı oluşturmaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012, 56-57). Pazar kültüründe, liderler kararlı ve başarı odaklıdır (Kandemir, vd., 2016, 204).

	Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi	Pazar
Baskın özelliği	Kişisel, aile gibi	Girişimci, risk alma	Kontrollü ve yapılandırılmış	Rekabetçi, başarı yönelimli
Liderlik biçimi	Koçluk, kolaylaştırıcı, yardımsever	Girişimsel, inovatif, risk alıcı	Koordinasyon, Organize etme, verimlilik Temelli	Akıllıca, agresif, sonuç odaklı
Yönetim biçimi	Takım çalışması, uzlaşma, katılımlı	Bireysel risk alma, inovasyon, bireysel özgürlük	Merkezi, güç odaklı	Rekabetçi ve başarıya odaklı
Bütünlük ölçütü	Sadakat ve karşılıklı güven	İnovasyon odaklı, gelişmeci	Resmi kurallar ve politikalar	Başarı ve amacın gerçekleştirilmesi
Stratejik önem	Çalışanın gelişimi, yüksek güven, açıklık	Kaynakların elde edilmesi, yenilikler yaratma	Kalıcılık ve istikrar	Rekabetçi eylemler, kazanma
Başarı ölçütü	İnsan kaynağının geliştirilmesi, takım çalışması, çalışanın önemsenmesi	Yeni ürün ve hizmetler	Güvenilir, verimlilik ve düşük maliyet	Pazarda kazanan olma, rakiplerini geride bırakma

Şekil 6. Quinn ve Cameron Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Tüm, K. ve Reyhanoğlu, M., “İç Kontrol Sisteminin Örgüt Kültürünü Belirlemesindeki Rolü”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 31, 2015: 400.

Quinn ve Cameron'nın modeline bakıldığında, örgütsel başarı ve etkinlik ön plana çıkmaktadır. Quinn ve Cameron'ın yaptığı çalışmada başarı ve etkinliği arttırmaya yönelik örgütlerin neler yapabileceği hakkında bilgiler verilmektedir. Quinn ve Cameron tarafından açıklanan dört ayrı örgüt kültürü modeli de örgütün eylemsel düzeninin açıklamaktadır.

7.2. Deal ve Kenndy Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kenndy (1982) örgüt kültürünü; geri bildirim hızı ve örgütün davranışlarına bağlı olan risk boyutu olarak ikiye ayırmışlardır (Hezek, 2016, 15). Deal ve Kenndy bu iki boyuttan dört farklı örgüt kültürü tipi ortaya koymaktadırlar. Bunlar; sert erkek (maço) örgüt kültürü modeli, çok çalış/sert oyna örgüt kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, süreç örgüt kültürüdür.

Sert Erkek/Maço Örgüt Kültürü Modeli; örgütlerde geri bildirim hızlı ve riskli olmaktadır. Yapılan işin sonucu çok çabuk ortaya çıkmakta ve başarı için rekabet oluşmaktadır. Bu örgütlerde başarısızlığın maliyeti yüksek olduğu için örgütsel kahramanlar bazen yükselmekte, bazen de düşüş yaşamaktadır. Bu kültürler örgütteki kahramanlar sayesinde yükselmektedir (Bakan vd., 2004, 99).

Şirketin Üzerine İddiaya Girme Örgüt Kültürü Modeli; çevresel risk yüksek, geri bildirim hızı düşüktür. Uzun sürecek büyük projelerin yer aldığı örgütler bu örgüt kültür modeli için örnek olarak gösterilebilmektedir (Bakan vd., 2004, 99).

Çok Çalış/Sert Oyna Örgüt Kültürü Modeli; geri bildirimin hızlı olduğu fakat riskin fazla olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu tip örgütlerde müşteriler ve müşteri istekleri ön planda tutulmaktadır. Bu kültürde takım çalışması önemli olduğu gibi örgütün kahramanları iyi konuşabilen ve ikna kabiliyeti yüksek kişilerden oluşmaktadır (Bakan vd., 2004, 99).

Süreç Kültürü Örgüt Kültürü Modeli; geri bildirim hızı yavaş ve çevresel belirsizlik riski düşüktür (Eren, 2015, 155). Bu kültürde çalışanın ne yaptığına değil işi nasıl yaptığına bakılmaktadır. Bu tip kültürlerde çok fazla kahraman bulunmamaktadır. Değişime çok fazla açık örgütler değildirler (Bakan vd., 2004, 100).

Geri bildirim hızı

Risk derecesi	Yüksek	Sert Erkek Maço Kültür	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü
	Düşük	Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü	Süreç Kültürü
		Hızlı	Yavaş

Şekil 7. Deal ve Kenndy Modeli

Kaynak: Deshpande, R. and Parasuraman, A., , “Linking Corporate Culture to Strategic Planning”, Business Horizons, Vol: 29, No: 3, 1986, Akt.: Hezek, E., “Örgüt Kültürünün Kaliteye Etkisi; Kalite Olgunluk Modeli Yaklaşımı”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2016: 15.

7.3. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Roger Harrison (1972) 'ın geliştirdiği dört farklı örgüt kültürü tarzının, benzer bir sınıflamasını yaparak tekrar sunmuştur. Her ikisinde de *güç kültürü*, *rol kültürü*, *görev kültürü* ve *birey kültürü* yer almaktadır (Ordun ve Demirbaş, 2012, 106). Handy (1981)' in modelindeki ifadeler, Yunan mitolojisindeki tanrı adlarıyla açıklanmıştır ve Harrison modeliyle de aynı doğrultudadır (Bakan, vd., 2004, 90).

Güç Kültürü (Zeus); genellikle ailelerin yönettiği örgütlerde görülen bir kültür modelidir. Bu tür örgütler, komitelerden çok bireylere güvenmektedir. Bu tip örgütler değişimi ya çok çabuk kabul ederek uyum sağlamakta veya değişime hiç gerek duymayarak küçülmekte ya da yok olmaktadır. Bu örgüt kültürü modelinde uygulama ve işlemler merkezi otoritenin izni ve bilgisi ile gerçekleşmektedir (Bakan vd., 2004, 93).

Rol Kültürü (Apollo); bürokrasi yaklaşımı ile ilişkilendirilerek, iş tanımları, prosedürler, kurallar ve sistemler yer almaktadır (Ordun ve Demirbaş, 2012, 106). Roller, pozisyonu dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu roller ile tanımlanmaktadır (Bakan vd., 2004, 90). Bu örgüt kültürü modelinde bireyler sadece tanımlanan görevi yapmalı ve başka bir göreve karışmamalıdır. Rol kültürüne örnek olarak; kamu kurumları örnek verilebilmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2010, 100).

Görev Kültürü (Athena); bilgi ve deneyim ön plana çıkmaktadır. Bölümler ve fonksiyonlar arasında yüksek etkileşim bulunmaktadır (Ordun ve Demirbaş, 2012, 106). İşlerin doğru bir şekilde ilerleyerek iyi bir sonuca ulaşmak için doğru işin doğru kişiye verilmesi gerekmektedir. Bu kültür tipi sonuç odaklıdır. Yaratıcılık, rekabet ve hız önemlidir. Bu model görev gruplarına ve proje takımlarına uyarlanabilmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2010, 100).

Birey Kültürü (Dionysus); birey merkezli olup, bireysel başarı ön planda tutulmaktadır. Örgüt içerisindeki örgüt yapısı, çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermek ve onları desteklemek için vardır. Örgütteki yerini kaybetmekten çekinen çalışanlar yeteneklerini örgüt için kullanmaktadır. Örgütü kariyerlerinde ve özel isteklerinde kullanabilecekleri bir yapı olarak algılamaktadırlar (Özdevecioğlu ve Çelik, 2010, 100).

7.4. Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli

Byars'ın oluşturmuş olduğu örgüt kültürü modeli, katılımcılığa ve çevreye karşı yapılan davranışların özelliklerini içererek iki boyuttan oluşmaktadır (Acuner, 2010, 15). Byars, bu iki boyuta göre dört örgüt kültürü modeli ortaya koymaktadır. Faaliyetler boyutunu; tepkisel ve etkisel olmak üzere ikiye ayırmakta, tepkisel faaliyetleri dış çevrenin ihtiyaçlarını karşılayan olarak tanımlamaktadır. Eğer bu durumdan söz edilmiyorsa katılımcılık yoktur denilebilmektedir (Eren, 2015, 150). Byars örgüt kültürü modelini; etkileşen kültür, bütünleşik kültür, müteşebbis kültür, sistematik kültür olmak üzere dörde ayırmaktadır.

Etkileşen Kültür; çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Bu kültür tipi, çevreyi etkilemeyi değil, rekabetin ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı isteğe en iyi şekilde cevap verebilmeyi ön planda tutmaktadır (Eren, 2015, 151).

Bütünleşik Kültür; çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye çalışmaktadır. Bu durumu da çevreyi etkileyerek elde etmektedir. Beşer-i güçleri kullandığı için, bu kültürde rekabet içerisinde olan örgütler hızlanmaktadır (Eren, 2015, 151).

Müteşebbis Kültür; yeni ürün ve hizmetlerin getirilmesi önemlidir. Bu kültürde karar verme ve katılımcılık olmadığından ötürü çalışanlara karşı yönelim söz konusu değildir. Bu kültürün bireyci olması dikkat çekmektedir (Eren, 2015, 151-152).

Sistematik Kültür; örgütteki kuralların, prosedürlerin ve faaliyetlerin yerine getirilmesiyle ilgili sistem üzerinde oluşmaktadır. Karar verme bu kültürde dış çevre ile olan etkileşime bağlı olarak şekillenmektedir. Görevler kalıplaştığı için bu kültürde katılımcı yoktur. Çevresel rutin, faaliyetlerle devam ettirilmektedir (Eren, 2015, 151-152).

<i>İnsanlar</i>	<i>Katılımcı Olmayan</i>	Sistematik	Müteşebbis
	<i>Katılımcı</i>	Etkileşen	Bütünleşik
		<i>Tepkisel</i>	<i>Etkisel</i>
		<i>Faaliyetler</i>	

Şekil 8. Byars Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Eren, E., , “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, İstanbul, 2004. Akt.: Hezek, E., “Örgüt Kültürünün Kaliteye Etkisi; Kalite Olgunluk Modeli Yaklaşımı”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2016, 29.

7.5. Geert Hofstede’ in Modeli

G. Hofstede 1967 ve 1980 yılları arasında farklı ülkelerdeki IBM çalışanları üzerinde bir çalışma yaparak çalışanlar arasındaki farklı olan değerleri tespit etmeyi amaçlamıştır. Hofstede (2000) ulaştığı sonuçlar doğrultusunda dört kültür boyutu oluşturmuştur (Şekerli ve Gerede, 2011, 20). Bu boyutlar; *bireycilik-toplumculuk*, *güç mesafesi*, *kadınsılık-erkeksilik*, *belirsizlikten kaçınma* olarak ifade edilmektedir.

Bireycilik-Toplumculuk: Bireycilik ve toplumculuk boyutunda, kişinin bireysel ihtiyaçlarını mı, yoksa grubun ihtiyaçlarını mı daha fazla önemseydiğine bakılmaktadır. Bireyselliğin ön planda olduğu kültürlerde birey kendi ihtiyaçlarını

grubun ihtiyaçlarından daha önemli görmektedir. Toplumcu kültürlerde ise bireyin ihtiyaçları, ait olduğu grubun ihtiyaçlarından sonra yer almaktadır (gt ve Kocabacak, 2008, 154). Örgütlerde bireycilik özerklik, bireysel sorumluluk ve bireysel mkafatlandırma olarak ortaya çıkarken, kolektif örgütlerde ise takım olarak çalışmaya özendirmek ve takım olarak mkafatlandırma yapılmaktadır (Altay, 2004, 305).

Güç Mesafesi: Grup yeleri arasındaki eşitlik algısını, konu ile alakalı duygusunu, düşüncesini ve tutumlarını ifade etmektedir (Sığrı ve Tığlı, 2006, 330). Güç mesafesinin yüksek olduğu ve düşük olduğu gruplar arasında çeşitlilik ön plana çıkmaktadır. G mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde; ast-st arasında eşitlik bulunmamaktadır. Bu kültürde hiyerarşik sistem, eşitsizlik üzerinden düzenlenmektedir. Astlar, üstler tarafından verilecek sorumluluklara göre görevlerini yerine getirmektedirler. Çalışanların aldığı ücrete bakıldığında da hiyerarşik sistem fark edilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelere bakıldığında üstlerin otoritesinin kabul edilme oranının daha yüksek olduğuna rastlanmaktadır (Yücel ve Koparan, 2010, 13).

Kadınsılık-Erkeksilik: Kadınsılık ve erkeksilik boyutu toplumun değerlerinin ne kadar kadınsı, ne kadar erkeksi olduğunu ifade etmektedir (şekerli ve Gereade, 2011, 21). Kadınsılık; insanlara değer veren, şefkatli, merhametli, duyarlı vb. zelliklere sahip olmayı ifade etmektedir. Erkeksilik ise; rekabet, ‘benim dediğim olacak’ düşüncesi, baskıcı ve hakim, öz güvenli olma gibi özelliklere bağlı olmaktadır (Bakan vd., 2004, 88-89). Erkeksi kültürlerde zgr olmak, karşılıklı bir ilişki içinde olmaktan daha çok tercih edilmektedir. Bu kültürlerde bireyler yapacakları iş için kimseden yardım almadan tek başlarına işi yapmayı istemektedirler. Kendi işlerini kendileri yapmak istedikleri için bu kültürde başkasına güvenmek başarısızlık olarak algılanabilmektedir. Çalışanlar yapacakları işlerde, örgütsel destek almayı veya örgüte güvenmeyi daha fazla tercih etmektedirler (Altay, 2004, 305).

Erkeksi zellik taşıyan kültürlerde kadınların çalışma hayatındaki yerleri farklılık göstermektedir. Örgütlerde kadın ve erkek oranlarına bakıldığında bazı ülkelerde kadın çalışanların yüksek oranda yönetime dahil edildiğine rastlanmaktadır. Örneğin; Avustralya ve Kanada’da kamu ve özel sektörde, yönetimin %40’ına kadınlar

hakimken; Japonya ve Güney Kore’de kadın yöneticilerin %5’ten daha az olduğu ifade edilmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2008, 156).

Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut, belirsiz olan kurallardan rahatsız olma ve belirsiz olan durumlara dahil olmamayı ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçma seviyesi yüksek olan kültürlerde; belirsizliğin ortaya çıktığı durumlarda kabullenme yaşanmamakta ve mevcut durumu koruma eylemine geçilmekte, (Çetinel ve Yılmaz, 2016, 154-155) çalışanlar uzun süre çalışmayı planlamakta, örgüte güvenerek örgüte bağlılığı artmakta, hem çalışanı hem yönetimi denetleyen kurallar mevcut olmaktadır. Belirsizlikten kaçınma seviyeleri düşük olan kültürlerde ise; yenilikler daha çabuk kabul edilmekte, yazılı ve yazılı olmayan kurallara daha az rastlanmakta, kurallara uyma davranışının düşük seviyelerde olduğu görülmektedir. Bu kültürde güven duygusu ön plana çıkmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2015).

8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TEŞHİSİ

Örgütün potansiyel kültürel yapısının belirlenmesine yönelik yapılan analizdir. Farklılık stratejileri uygulanmadan önce karşılaşılabilecek sorunlar sadece kültür teşhisi ile saptanabilmektedir. Seçilecek stratejinin örgüt kültürüne en uyumlu strateji olması önemlidir. Mevcut örgüt kültürü iyi bilinmelidir ki, seçilecek strateji ile beraber diğer seçenekler ortadan kalkacak ve seçilen kültüre uygun değerlere, normlara ve inançlara karar verilecektir. Bu esnada önemli olan konu ise, mevcut örgüt kültürünün değişime uğrayabileceğidir. Örgütün bu tip değişimlere her zaman hazır olması gerekmektedir. Kültür teşhisinin belirlenmesi için ilk önce kültür sınıflandırılmasının yapılması gerekmektedir (Aksu, 2008, 79).

8.1. Kültürel Sınıflandırma

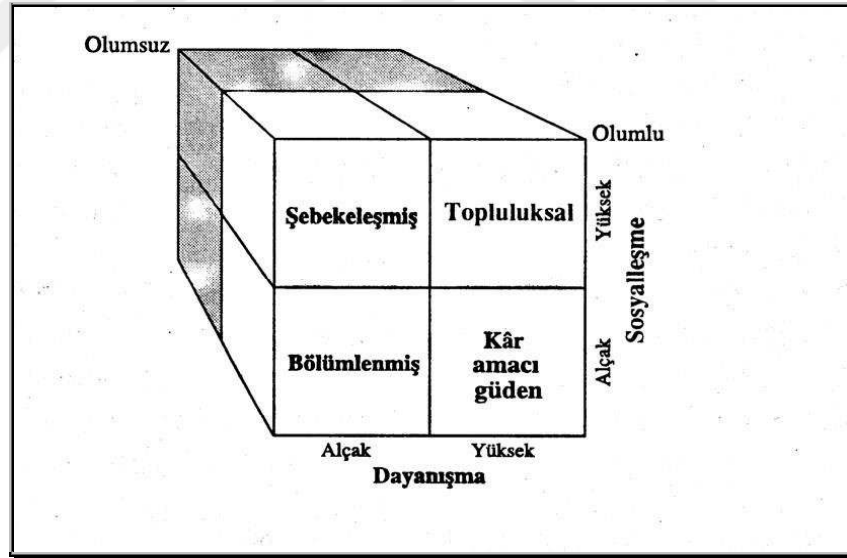
Kültürel sınıflandırma konusunda her araştırmacı, kendi amaçları doğrultusunda bir çalışma ortaya koymuştur. Bu çalışmalar doğrultusunda da birden fazla sınıflandırmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmada, Goffee ve Jones’ın sosyalleşmeyi ve dayanışmayı temel, iş gücündeki farklılıklara katkı sağlayacağı düşünülen sınıflandırma modeli kullanılmaktadır (Aksu, 2008, 82).

Sosyalleşme; Goffee ve Jones' a göre bir toplumun içerisinde olan bireyin, toplumun diğer üyelerine karşı arkadaşlık canlılığı olma düzeyidir. Sosyalleşmenin, yüksek olduğu örgütlerde motivasyon, morel, paylaşma ve yaratıcılığın yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Dayanışma ise; daha çok mantığa dayanmaktadır. Dayanışma; ortak deneyim, ilgi alanları ve ortak paylaşımlardan oluşmaktadır (Ersöz ve Çınarlı, 2012, 2-3). Dayanışma çalışanlar arasındaki bağın güçlü olmasını, bu da örgüt kültürünün güçlü olacağını ifade etmektedir (Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu, 2014, 21).

Goffee ve Jones örgütlerdeki örgüt kültürü tiplerini, sosyalleşme ve dayanışma düzeyini dikkate alarak dört farklı başlığa ayırmış ve Çift S Modeli'ni geliştirmişlerdir (Kavi, 2007, 172). Goffee ve Jones'ın Çift S Modeli'i bir küp şeklindedir. Küpün dikey ekseninde sosyalleşme, yatay ekseninde dayanışma boyutuna yer verilmektedir. Her ikisinin de seviyeleri aşağıdan yukarı olarak düzenlenmiştir. Küpün arkasındaki koyu renkli bölüm ise kültürün olumsuzluklarını ifade etmektedir (Aksu, 2008, 81). Şekildeki; yüksek derecede sosyalleşmiş ve düşük dayanışma seviyesinde olanlar şebekeleşmiş örgüt kültürünü, bu durumun tam tersi yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme, kâr amacı güden örgüt kültürünü, hem düşük sosyalleşme hem de düşük dayanışma bölümlenmiş örgüt kültürünü, sosyalleşme de dayanışma da yüksek ise topluluksal örgüt kültürünü ifade etmektedir. Sosyalleşme; toplumun diğer üyeleri ile etkileşim içinde olmayı ifade ederken, dayanışma; bir topluluğu oluşturanların ortak çıkarlar doğrultusunda bir arada olmasını ifade etmektedir. Bir örgütün, bir tane örgüt kültürü olduğu gibi birden fazla da örgüt kültürü olabilmektedir (Canöz, 2010, 346).

Örgütsel sosyalleşme; örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama, değerlere ve normlara uyum sağlama sürecini ifade etmektedir. Örgütsel sosyalizasyon; örgüt çalışanının örgüt için iyi bir çalışan olmasını amaçlamaktadır. Sosyalleşme üç aşamadan meydana gelmektedir. Birinci aşama, ulaşma öncesi aşamadır. Çalışanın örgüte, örgüt kültürü unsurları hakkında önceden bir fikir doğrultusunda beklenti oluşturarak gelmesini ifade etmektedir. Bu çalışanın hem yapacağı iş ile ilgili hem de örgüt ile ilgili oluşturduğu beklentileridir. Burada önemli olan örgüte alınacak kişinin örgüte uyum sağlayacak doğru kişi olmasıdır. İkinci aşama ise, karşılaşma aşamasıdır. Bu aşamada yeni çalışanın örgüte başlamadan önce beklentileriyle, örgütte karşılaştığı durumlar birbirinden farklılık gösterebilmektedir.

Bu durumda çalışan beklentilerinin yerine, örgütün mevcut durumunu kabullenirse bu çalışanın sosyalleşmeye gittiği anlamına gelmektedir. Aksi takdir de yeni çalışanın beklentileriyle, örgütün mevcut durumu uyuşmadığında, çalışan örgütten ayrılma durumuna kadar gelecektir. Bu durumun gerçekleşmemesi içinde uygun ve doğru kişinin örgüte alınması önemlidir. Üçüncü aşama ise, değişim aşamasıdır. Yeni çalışanın beklentileri ve örgütteki mevcut durum arasında bir uyuşmazlık yaşandığında, çalışan bu durumu sosyalizasyon sayesinde aşmaktadır. Bunun sonucunda yeni çalışan normları kabul etmekte, sistemi kavramakta ve düzenlemeleri algılamaktadır. Dayanışma ise mantığa dayanmaktadır. Dayanışma odaklı ilişkiler, yarar gözetilen ve örgüt içindeki paylaşılan hedefleri ifade etmektedir. Bu kişiler için aralarındaki kurulan bağlar önemli değil, sadece fayda sağlamak ve hedefler önem taşımaktadır. Bu grup üyeleri birbirleri ile iyi anlaşmasa bile birlikte bir iş yapma zorunluluğunun farkındadırlar. Beraber yapılan işte herkes kendi işiyle ilgilenerek, işin sonucuna odaklanılmaktadır. Yüksek derecede dayanışmanın göstergesi ise, belli bir seviyede merhametsizlik ve odaklanmanın olmasıdır (Aksu, 2008, 82-83).



Şekil 9. Rob Goffee ve Gareth Jones Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Aksu, N. “Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, 2008: 81.

Sosyalleşme ve dayanışmanın örgüte yararı olduğu gibi zararı da bulunmaktadır. İyi ilişkiler içerisinde olan çalışanlar, birbirlerini kırmak istemedikleri için, gruplaşmanın oluşması gayet normaldir. Ayrıca çalışanların ilişkilerinin sıkı olması iş performansının düşmesine de sebep olmaktadır. Çalışanlar arasındaki ilişkiler iyi olduğu için düşük iş performansı göz ardı edilebilmekte ve iş dışı gruplaşmalara da rastlanabilmektedir. Dayanışmanın yüksek olduğu örgütlerde ise, çalışanlar hedeflerine aşırı odaklanarak, hırslı bir ortamın oluşmasına sebep olabilmektedirler. Bu durum sonucunda da baskıcı bir ortam ortaya çıkabilmektedir. Goffee ve Jones, sosyalleşme ve dayanışmadan oluşan dört örgüt kültürü tipi ortaya koymaktadırlar (Aksu, 2008, 83).

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

8.1.1. Bölümlenmiş Örgüt Kültürü

Bölümlenmiş örgüt kültüründe, sosyalleşme de, dayanışma da düşük seviyededir. Bu kültür tipinde çalışanlar arasındaki iletişim güçlü değildir. Çalışanlar birbirlerini yakın olarak algılamamakta ve örgütün hedeflerini benimsememektedirler. Bireysellik ön plan da tutulduğu için, örgütün hedeflerine odaklanamamaktadırlar. Bu kültür tipinde çalışanların diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha özgür olduğu düşünülmektedir. Yeni ve yaratıcı fikirlerin örgütü başarıya ulaştıracağı düşünüldüğü için yeni fikirler önemsenmektedir (Taşgıt ve Fettahlıoğlu, 2017, 663). Örgütün içerisindeki tüm bölümler birbirinden ayrı organize olmakta, her bölümde kendi içinde alt bölümler oluşturmakta ve tüm bölümler birbirinden farklı olduğunu düşünmektedir (Ersöz ve Çınarlı, 2012, 3).

Bölümlenmiş örgüt kültüründe çalışanın örgüte bağlılığı düşüktür. Çalışanlar genellikle kendileri için çalıştıklarını düşünmektedirler. Hedeflerin belirlenmesinde gerçekçi davranılmasına önem verilmektedir. Bölümlenmiş örgüt kültüründe çalışanlar arasında iletişim güçlü olmadığı için örgüt hedefleri üzerinde nadiren uyum sağlanabilmektedir. Bölümlenmiş örgüt kültüründe, rekabet avantajı elde etme başarısı

düşüktür. Yönetim için önemli olan rekabet avantajı, çalışanlar arasında sosyalleşmenin ve dayanışmanın düşük olmasından dolayı sağlanamamaktadır. Bu sebepten dolayı yönetim her çalışandan yüksek verim beklemekte ve bu verimler ile rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir. Bölümlenmiş örgüt kültüründe hiyerarşik bir yapıdan söz edilememektedir. Bu örgüt kültürü tipinde çalışanlar müşteri odaklı çalışmaktadır. Müşterinin projesi bittiğinde çalışanlar dağılabilmekte ya da yeni bir projeye yönlendirilebilmektedir. Bu kültürde yaratıcılık önemlidir. Örgüt yaratıcılığı desteklemekte ve yaratıcılığın oluşabileceği uygun ortam oluşturulmaktadır. Bu kültür tipi, mahremiyeti ön planda tutarak, esnekliğin en fazla geliştiği kültür tipidir. Bölümlenmiş örgüt kültürünün sakıncaları ise; örgütsel öğrenmeyi, bilgi paylaşımını, grup yaratıcılığını engellemektedir. Bunların engellenmesi ise örgütün rekabet avantajı sağlamasını da engellemektedir (Aksu, 2008, 84-85).

8.1.2. Kâr Amacı Güden Örgüt Kültürü

Kâr amacı güden örgüt kültürünü benimseyen örgütlerin alt yapısında yüksek dayanışma, düşük sosyalleşme mevcuttur. Kâr amacı güden kültür tipi genellikle sert bir kültür tipi olarak bilinmektedir. Bu kültür tipinde örgütün işleri, çalışanların özel hayatlarından daha ön planda tutulmaktadır. Çalışanlar arası iletişim güçlü değildir. Bundan dolayı iletişimin güçlü olması gereken işlerde başarı sağlanamamaktadır. Çünkü bu kültür tipinde herkes kendi yaptığı işe ve kendi başarısına önem vermektedir. Kâr amacı güden örgüt kültüründe herkes örgütün hedeflerini bildiği için, hedefler doğrultusunda beraber olma ve hedefe odaklanma görülmektedir (Taşgit ve Fettahlıoğlu, 2017, 663).

Kâr amacı güden örgüt kültürü tipinde yenilikçi ve yaratıcı fikirlere pek sıcak bakılmamaktadır. Kişisel farklılıklar pek önemli sayılmamaktadır. Fakat bu kişisel farklılıklar örgütü başarıya götürecektse, yönetim bu farklılıkları desteklemektedir. Bu kültürün mevcut olduğu örgütlerde tamamen kazanmak önemlidir. Örgütler genellikle rakiplerinden üstün olabilmek için mücadele etmektedirler. Bunun içinde bu tip örgütlerde dış dünya önemlidir. Örgütler, başarıyı rakiplerin standartlarına göre oluşturmaktadırlar. Bu tip örgütlerde güç merkezin elindedir ve kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır. Hiyerarşik bir yapıya rastlanmamakta ve örgüt müşteri odaklı çalışmaktadır. Bu sebepten dolayı kararlar hızlı alınmakta ve bir sorunla

karşılaşıldığında yine aynı şekilde hızlı tepki verilmektedir. Kâr amacı güden örgüt kültürünün sakıncaları ise; örgütte yüksek çalışma temposu olduğu için sonuca ulaşma ön plana çıkmaktadır. Başarısı düşük olan çalışanların, işleri yapamadığı düşünüldüğü için çalışanlar işten çıkartılabilmektedirler. Bu durum da çalışanın güvenini kırabilmektedir. Hedeflerin ve rakiplerin belli olması, motive kaynağı olabildiği gibi zamanla sorun olarak da ortaya çıkabilmektedir. Kâr amacı güden örgüt kültürü profesyonel liderler tarafından yönetilebilmektedir. Liderlerin, çalışanlar üzerinde baskı kurarak hedefleri gerçekleştirmesi beklenmektedir. Zaten çalışan, örgütte kalabilmesi için bunu başarması gerektiğini bilmektedir. Çalışanın elinden gelenin en iyisini yapması ve risk alabilmesi beklenmektedir (Aksu, 2008, 87).

8.1.3. Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü

Şebekeleşmiş örgüt kültüründe yüksek derecede sosyalleşme, düşük derecede dayanışma görülmektedir. Yüksek sosyalleşme olduğu için çalışanlar arasındaki bağlar güçlüdür. Duygu ve düşünceler açıkça söylenebilmektedir. Çalışanlar birbirlerini sevdikleri için iletişimleri de güçlüdür. Çalışanların arasındaki bu durum hem örgüte hem de çalışanlara bağlılık sağlamaktadır (Taşgit ve Fettahlıoğlu, 2017, 662). Şebekeleşmiş örgüt kültürüne; daha çok alışkanlıklara, varsayımlara ve değer yargılarına fazla önem veren örgütlerde rastlanmaktadır (Ersöz ve Çınarlı, 2012, 3).

Şebekeleşmiş örgüt kültüründe çalışanlar birbirlerini sevdikleri için birbirlerine karşı saygılıdır ve bunu da davranışları ile göstermektedirler. Yardıma ihtiyacı olan bir çalışana yardımcı olmaktan kaçınmazlar. Çalışanlar düşüncelerini özgürce dile getirebilmekte bu da hem esnekliğe hem de yaratıcılığa katkı sağlamaktadır. Sosyalleşme yüksek olduğu için açıklık ve güven ön plandadır ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılık artmaktadır. Çalışanlar, geleceklerinin örgüt tarafından güven altında olduklarını bildikleri için psikolojik olarak da rahattırlar. Şebekeleşmiş örgüt kültüründe hiyerarşik yapıya rastlanmamaktadır. Bu durum çalışanın kendisini geliştirmesine engel olmamaktadır. Çünkü çalışanlar birbirleri arasında fark görmeden yardımlaşmaktadırlar. Farklılıklar fazla önemsenmediği gibi, bireysel farklılıkların aşırı derecede ortaya çıkması da engellenmektedir. Şebekeleşmiş örgüt kültüründe liderler, örgütte çalışanları tanımakta ve otoriter bir tavır sergilemektedirler. Duygusal zekaya sahip oldukları için, çalışanlar ile empati yaparak onlar gibi

davranabilmektedirler. Şebekleşmiş örgüt kültürü tipinde liderler çalışanlar tarafından karizmatik olarak algılanmaktadır. Şebekleşmiş örgüt kültürünün sakıncaları ise; düşük performansa tolerans gösterilmektedir. Hatta bu durum tamamen görmezden de gelinebilmektedir. Bu da çalışanın rahat bir tavır sergilemesine sebep olmak da ve örgüt açısından iyi sonuçlar doğurmamaktadır (Aksu, 2008, 88-89).

8.1.4. Topluluksal Örgüt Kültürü

Topluluksal örgüt kültürü tipinde sosyalleşme de, dayanışma da yüksektir. Çalışanlar arasında yakın ilişkilerden söz edilebilmektedir. Topluluksal örgüt kültürü tipinde çalışanlar arasında ortak bir kültür oluşmakta ve böylece çalışanlar uzun yıllar bir arada çalışabilmektedirler. Çalışanlar arasında büyük bir dayanışma ve güçlü bir iletişim bulunmaktadır ve her türlü risk çalışanlar arasında eşit olarak alınmaktadır (Taşgit ve Fettahlıoğlu, 2017, 663).

Topluluksal örgüt kültüründe hakkaniyete ve adalete önem verilmektedir. Bu kültür tipinde çalışanlar rakipleri ile nasıl mücadele edeceklerini, rakiplerin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve tehditleri iyi bilmektedirler. Yüksek derecede sosyalleşme ve dayanışmadan dolayı örgüte bağlılık yüksektir. Bu durumda örgütün rekabet avantajını elde etmesini sağlamaktadır. Genellikle bu tip örgütlerde ekip çalışmasına rastlanmaktadır. Topluluksal örgüt kültür tipinde çalışan örgüte değil, örgüt çalışanlara hizmet etmektedir ve örgütte çalışanı onurlandıracak, üstün tutacak davranışlara rastlanmaktadır. Terfiler verilirken yüksek performansa bakıldığı için çalışanlar işlerine yoğunlaşmaktadırlar. Örgüt, performansı yüksek kişileri örgütte tutmak istemektedir. Örgütün her yerinde logolara ve sembollere yer verilmektedir (Aksu, 2008, 90).

Topluluksal örgüt kültürü tipinde çalışanlara aşırı güven duyulmakta ve şüphe edilmeden sorumluluk verilmektedir. Üst yönetim çalışanların rahat ve mutluluğu için uygun her ortamı sağlamaktadır. Örgütte bir yenilik olacağına örgütteki tüm çalışanların fikirleri alınmaktadır. Aynı zamanda pazardaki yeniliklere de uyum sağlanmaktadır. Topluluksal örgüt kültüründe liderler genellikle örgütün kurucusudurlar. Çalışanlar liderlerini genellikle kendilerine örnek almaktadırlar. Yöneticiler çalışanlarına karşı anlayışlı ve çözüm odaklı yaklaşmaktadır. Topluluksal

örgüt kültür tipi ideal örgüt kültürü tipi olarak görünse de bazı sakıncalar içermektedir. Örneğin; örgüt kendisini iyi olarak algıladığından dolayı yenilenmeyi reddedebilmektedir. Bu da örgütün gerilemesine sebep olmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanlara odaklanıldığı için dışarıdan gelen çalışanlar dikkate alınmamaktadır. Bu da nitelikli çalışanların örgüte dahil edilmesini engellemekte ve örgütün rakipler karşısında güç kaybetmesine sebep olabilmektedir (Aksu, 2008, 91-92).

Örgüt kültürü modellerine bakıldığında hepsinin belli bir sosyalleşme ve dayanışma seviyesine sahip olduğu söylenebilmektedir. Sosyalleşme ve dayanışma seviyelerine göre de örgüt kültürü modelleri oluştuğuna rastlanmaktadır. Modellere bakıldığında her modelin sakıncaları olduğu söylenebilmektedir. Her örgüt kendisine uygun örgüt kültürü modelini seçmelidir.

8.2. Farklılık Stratejilerinin Belirlenmesi

Kültürel sınıflandırmaya bakılarak yönetsel açıdan farklılık stratejileri dört ana başlıktan oluşabilmektedir (Aksu, 2008, 92):

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

8.2.1. Farklılıklardan Kaçınmak

Örgütteki yönetici, çalışanlar arasında farklılıklardan dolayı çıkacak sorunlardan kaçınabilmektedir. Örneğin; örgüte yeni bir çalışan dahil etme sürecinde, mevcut çalışanlara uyum sağlayabilecek bir kişiyi seçmekten yana olmaktadır. Bazı örgütler benzer deneyimleri, yaşam tarzları vb. özellikleri aynı çalışanlara bünyesinde yer vermektedir. Bu insanların bakış açıları benzer olacağı için olaylara benzer şekilde yaklaşarak, hedefleri de benzer şekilde benimseyeceklerdir. Örgütte çalışanların profilleri birbirlerine benzer olduğu için, çalışanlar çalışma arkadaşlarının reaksiyonlarını önceden tahmin edebilmekte, hem de onlar ile kendi düşünce ve davranış tarzlarında benzerlik olduğunu fark edebilmektedirler. Örgütte bu durumun olması güvenilir bir kadronun oluşmasına sebep olmaktadır. Yönetici ve astlar

arasındaki farklılıklardan ortaya çıkacak sorunlar için, astları kendi içinde denetleyerek bu farklılıklardan kaçınabilmektedir. Örneğin; birbiri ile anlaşamayan iki kişiyi farklı işlere yönlendirerek, farklılıklardan doğacak sorunlar engellenmiş olmaktadır. Farklılıklardan kaçınma stratejisini uygulayan örgütler uzlaşma ve uyuma çok bağlı örgütlerdir. Bu stratejinin sakıncaları da bulunmaktadır. Bu stratejide olduğu gibi örgütte hep aynı düşünce tarzına sahip insanlar bir araya geldiğinde yaratıcılık engellenmektedir. Bu durum da örgütün hem yeni düşünceler üretmemesine hem de mevcut düşünceler üzerinde düşünmemesine sebep olmaktadır. Bu tip durumlar ise örgüte zarar verebilmektedir (Aksu, 2008, 92-93).

Yöneticinin çalışanlar arasındaki farklılıklardan kaçması ya da örgütün bu stratejiyi benimsemesi çalışanlar arasındaki sorunları çözüme ulaştıramayarak, her zaman varlığını sürdüren bir gerginliğe sebep olabilmektedir. Bunun yerine örgütün farklılıkları tanımlayarak ve tanımlanan bu farklılıkları algılamaya, farklılıklara saygı duymaya yönelik davranışları hem çalışanlar için hem de örgüt için fayda sağlamaktadır.

8.2.2. Farklılıkları Bastırmak

Örgüt yöneticileri, örgüt çalışanları arasında farklılık olduğunu bildikleri halde, bu durumun, uyumsuzluğa ve yaratıcılığa olumsuz etki edeceğini düşündükleri içinde devamlı, sadakati, grup çalışmasının önemini, değerleri ön plana çıkartmaktadırlar. Farklılıkları bastırma stratejisi genellikle, çalışanın farklılıkları ile örgütün çıkarlarının uyuşmaması halinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanların farklılık ve duyguları örtbas edilerek ortadan kaldırılacak bir durum değildir. Böyle olabileceği düşünülse de hem yönetici için hem de örgüt için potansiyel sorunların yaşanmasına sebep olarak varlığını her zaman sürdürebilmektedir. Bunun yerine yöneticilerin farklılıklar ile ilgili uygun stratejiyi uygulayarak, farklılıkların varlığını kabul ederek onlara karşı saygı duyulduğunu gösteren bir ortam hazırlamaları gerekmektedir (Aksu, 2008, 93-94).

Farklılıklar ne yapılırsa yapılsın ortadan kaldırılabilecek özellikler değildir. Her birey farklı olduğunu bildiği halde örgüt tarafından bu farklılık yok sayılmamalıdır. Farklılıklar bastırıldığı zaman yok olmamakta sorunlar ortadan kalkmamaktadır. Aksine devamlı bastırıldığı takdirde daha büyük sorunlara da yol

açabilmektedir. Küçük sorunlarla baş etmeyi göze alamayan örgütler, farklılıkları bastırmak isterken daha büyük sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler.

8.2.3. Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek

Farklılıkları çatışmaya dönüştürmek stratejisinde, yönetici farklılıkları kabul etmekte ve çalışanların farklılıkları kendi aralarında çatışarak halletmeleri için ortam hazırlamaktadır. Yönetici bunu yaparken çatışan tarafların kural ve prosedürleri, rol ve sorumluluklarını unutmadıklarını kesin olarak bilmelidir. Bu strateji genellikle sonuca ulaşacağı ve eğitici olacağı düşünüldüğünde uygulanmaktadır. Bu stratejinin sakıncaları da bulunmaktadır. Çatışma örgüt için pahalıya mal olacağı gibi çatışan tarafların hem enerji hem de gelecekteki işlerinde büyük etki edecek zararlar verebilmektedir. Çatışmanın yükseldiği anda bireylerin birbirlerine söylememesi gereken sözleri söyleyerek ilişkilerde telafisi olmayan hatalar yapılabilmesi de söz konusudur (Aksu, 2008, 94).

8.2.4. Farklılıkları Yaratıcı Kılmak

Farklılıkları yaratıcı kılma stratejisi, farklılıkların birbirine zarar vermediğini, farklılıkların zenginlik olabileceğini ifade etmektedir. Tek bir fikirden ziyade iki farklı fikrin bir araya gelmesi ile daha iyi çözümler ortaya çıkabilmektedir. Birden fazla kişinin bir araya gelerek kendi bakış açılarına göre durumu yorumladıkları, olayın farklı yönlerden ele alınarak daha iyi bir şekilde sonuca ulaştığı bir stratejidir. Bu stratejinin sakıncaları da bulunmaktadır. Farklılıklardan fayda sağlayabilmek için zamana ihtiyaç vardır. Karar alma sürecinde iki ya da daha fazla kişiye bakılarak, tek kişinin karar alma süreci daha kısa sürmektedir. Bir sorunu çözmek için bir program hazırlanmadığı takdirde de herkesin uyum sağlayamayacağı düşünceler çatışma riskini artırabilmektedir (Aksu, 2008, 95).

Farklılıklar bir örgüt için zenginlik anlamına gelmektedir. Farklılıklar örgütün ele aldığı bir konu üzerinde birden fazla bakış açısının dile getirilmesi imkanını sağlamaktadır. Herkesin farklı bir fikri olması yaratıcılığı artıracığı gibi doğru kararın alınmasına da katkı sağlamaktadır. Böylece ortaya çıkacak yeni fikirler göz önünde

bulundurularak, örgütteki farklılıklara daha fazla önem verilmeli ve farklılıklardan yararlanılması sağlanmalıdır.

9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ŞEKİLLENDİRİLMESİ

Örgüt kültürü analizi sırasında kültürün stratejisi belirlenmekte ve daha sonra örgüt kültürünün şekillendirilmesi yapılmaktadır. Kültürü şekillendirmede yapılmak istenen, belirlenen farklılık stratejisi ile örgüt kültürünün uyum içerisinde olmasıdır. Örgüt kültürünün belirlenen strateji ile uyum gösterebilmesi için mevcut kültür ile uygun olduğu düşünülen örgüt kültürünün çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Örgütte benimsenen; değer, norm ve inançların, belirlenmesi kadar yeni stratejinin değer, norm ve inançlarının da iyi belirlenmesi gerekmektedir (Aksu, 2008, 104).

Farklılıkların, örgüte uyum sağlaması gerekmektedir. Bu doğrultuda bireylerin sosyal hayatlarında da ilişkilerini etkileyen, sosyalleşme ve dayanışma birey için bir mecburiyettir (Aksu, 2008, 103). Sosyalleşme, bireyin örgütteki işlerin nasıl yapıldığını ve örgütteki değerleri, normları ve inançları öğrenerek, bunları sergilemesi ve diğer bireylerle ilişkilerinin geliştirilmesinde etkili olmaktadır (Çerik ve Bozkurt, 2010, 78-79). Dayanışma da ise, duygulardan çok mantık ön plana çıkmaktadır. Ortak görevler, müşterek ilgi alanları ve açıkça kavranmış ve çalışanlar tarafından paylaşılan hedefler vardır (Bilgin ve Çıraklı, 2010, 123).

Farklılıkların yönetiminin iyi bir şekilde gerçekleşmesi bakımından, yüksek sosyalleşme ve yüksek dayanışma olması gerekmektedir. Bu da ideal kültür olarak adlandırılan topluluksal örgüt kültürünü ifade etmektedir. Topluluksal örgüt kültüründe hedeflerin belirlenmesinde ve sonuca varılmasında örgütteki çalışanların düşünceleri sorulmakta ve karar alınması için fikir birliği sağlanmaktadır (Aksu, 2008, 104). Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, kendilerini orada yaşıyor gibi hissetmekte ve bu durumdan memnuniyet duymaktadırlar. Örgütteki çalışanlar, örgüt dışındaki hayatlarında da bir araya gelerek birlikte vakit geçirmektedirler. Örgüt yönetimi birlik ve beraberliği desteklediği için çalışanlar arasında bir beklenti olmadan, birbirlerinin mutlulukları için çalışmaktadırlar. Bu kültür tipinde farklılıklara değer verilmekte ve farklılıklar zenginlik olarak

algılanmaktadır. Yüksek dayanışma ve yüksek sosyalleşmeye bağlı olarak örgütsel bağlılık da yüksektir. Bu durumda örgütün, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamaktadır (Aksu, 2008, 104).

Topluluksal kültürün, örgütlere en büyük katkısının yaratıcılığı artırması olduğu söylenebilmektedir. Farklılıkların yönetiminin amacı da farklılıkların örgüte bir katma değer katmasıdır. Bu kültüre en uygun strateji ise; “farklılıkların yaratıcı kılmak” olacaktır. Böyle olduğu takdirde farklılıklar birbirlerini destekleyici olarak algılayacak ve topluluksal örgüt kültüründe bu durumu destekleyecektir (Aksu, 2008, 104).

10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GÖZLEMLENMESİ

Örgüt kültürünün şekillendirilmesinden sonra, kültürün gözlenmesi aşaması gelmektedir. Bu aşamada örgüt kültürünün, farklılıkların yönetimi için öneminin, örgüt çalışanları tarafından anlaşılması ve benimsenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda mevcut örgüt kültürü ile uygulanmak istenen örgüt kültürü arasında karşılaştırma yapılmakta ve değişiklikler sağlanmaktadır (Aksu, 2008, 104-105).

Yazında örgüt kültürünün değişimi konusunda anlaşma sağlanamamakla birlikte değişimi gerçekleştirebilmek için izlenecek temel yollar aşağıdaki maddelerdeki gibi ifade edilebilmektedir (Aksu, 2008, 105):

- Örgüt kültürünün vizyona ulaştırabilecek bir tanımlaması olması,
- Üst yönetim tarafından desteklenmesi,
- Üst yöneticiler tarafından çalışanların istek ve beklentilerini karşılayacak bir örgüt kültürünün belirlenmesi,
- Örgütsel yapıda, insan kaynakları sistemlerinin kültürel değişikliği destekleyecek yapıda olması,
- Topluluksal örgüt kültürü oluşturmak için yönetici, çalışanları karar alma sürecine dahil etmeli, teşvik ve ödüllendirmeli,

- Örgüte yeni bir çalışan alınırken örgüt kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağına bakılmalı ve sosyalleştirilmelidir. Mevcut çalışanlardan kültürel yeniliğe uyum sağlayamayanlar eğitilmeli veya işten çıkarılmalıdır.

Burada önemli olan, topluluksal kültüre geçişin zor ve zamana ihtiyacı olmasıdır. Bu durum hem dayanışmayı hem de sosyalleşmeyi aynı anda arttırmayı hedeflemektedir.

Bir örgütte, dayanışmanın artırılması için aşağıdaki maddelerden yararlanılmaktadır (Aksu, 2008, 105-106):

- Örgüt çalışanlarında ortak hedef ve aidiyet duygusu oluşturulmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek içinde örgütün ortak hedeflerini anlama ve belirleme süreci gerekmektedir. Dayanışmanın en önemli kavramları; değerler ve amaçlar hakkında açık olunmasıdır.
- Örgütün tüm çalışanları rakiplerinin ne yaptığını bilmelidir.
- Çalışanların dikkatini örgütün güçlü ve zayıf yönlerine çekmelidir. Strateji ile meşgul olmalı, dışa dönük olmalı ve rekabetçi gerçeklere karşı tetikte olmalıdırlar.
- Çalışanların yaptıkları işler ödüllendirme ile desteklenmelidir.
- Çalışanlar örgütün geleceği ile ilgili düşüncelere sahiptir, üst yönetim bu durumu desteklemelidir.

Dayanışmanın artırılması yukarıdaki maddelere bağlıyken, sosyalleşmenin artırılması ise belli aşamalara bağlıdır. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aksu, 2008, 106-108):

Aşama 1: İşe giriş seviyesindeki çalışanların seçimi

İşe alınacak çalışanın işe uygunluğuna dikkat edilmelidir. Özel eğitilmiş kişilerin yapacağı görüşmeler sayesinde çalışanın kişilik ve kişisel değerlerinin örgüt kültürü ile uyumlu olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmalıdır.

Aşama 2: Örgüt içinde işe yerleştirme

İşe alınmasına karar verilen kişi birtakım deneyimlerden geçirilmekte ve örgütün değerlerini, normlarını ve inançlarını benimseyip benimsemeyeceği anlaşılmaya çalışılmalıdır.

Aşama 3: İşe alınan kişinin işte ustalaşması

Aşama 3'te kültür şokunu atlatan çalışanın işbaşı ve iş dışı eğitimlerle desteklenerek ustalaşması beklenmektedir.

Aşama 4: Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi

Aşama 4'te çalışmalar değerlendirilerek, bireysel performansı yüksek çalışanlar ödüllendirilmektedir. Örgütsel değerlere ters düşen çalışanlar ise cezalandırılmaktadır.

Aşama 5: Önemli değerlere bağlılık

Örgütün önem verdiği konulara çalışanların bağlılığı bu aşamada önemlidir. Bu değerlerin açıklanması ile çalışan örgüt üyesi olmakla, yaptığı kişisel fedakarlıkları daha iyi uzlaştırmaktadır.

Aşama 6: Örgüt hikayelerini ve geleneklerini güçlendirmek

Örgüt içerisinde devamlı olarak hikayelerin anlatılması örgüt kültürünün hatırlatılmasına ve iş işleyişinin nasıl olduğu hakkında bilgi vermeye fayda sağlamaktadır.

Aşama 7: Örgütü tanıtmaya ve yükseltme

Aşama 7'de performansı yüksek kişiler ödüllendirilerek, diğer çalışma arkadaşlarının onu örnek alması sağlanmaktadır.

Sosyalleşme başarıldığı takdirde, iş tatmininde ve örgütsel bağlılık da artış görülmektedir. Çalışanlar kendilerini örgüte uygun hale getirmektedirler. Kültür gözlemlenmesinde farklılık stratejilerinin kontrol edilmesi, uygulamanın başarısını etkilemektedir (Aksu, 2008, 106-108).

11. KÜLTÜREL SİNERJİ

Kelimenin kökeni Fransızca “synergie” dir. Bu kelimedede “birlikte çalışmak” olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011, 28). Kültürel sinerji; bireylerin tek başlarına ayrı ayrı fayda sağlamasındansa, toplu olarak sağlayacakları faydanın daha önemli olacağını ifade etmektedir (Ehtiyar, 2003, 63). Kültürel sinerji kavramı örgüt kültürü açısından büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerde kültürel sinerji oluşturulması örgütlerdeki faydanın artmasına katkı sağlayacaktır. Kültürel sinerjiye, örgüt kültürü bağlamında bakıldığında; örgüt kültürünü, kültürel sinerji ile oluşturan liderlerin başarılı liderler olduklarının düşünüldüğüne rastlanmaktadır (Ehtiyar, 2003, 68).

Kültürel sinerji, kültürler arası bir anlayış benimsemektedir. Örgütlerde, kültürel sinerjinin kurucusu üst yönetim olmalıdır. Kültürel sinerjiyi, başarılı olarak uygulayan örgütlere; Pepsi, Coca-Cola, Mc Donald’s gibi örgütler örnek verilebilmektedir. Bu örgütler yöneticilerinin devamlı iletişim halinde olması için etkinlikler düzenleyerek yöneticileri bir araya getirmektedirler. Böylece yöneticilerin uyumlaştırılması sağlanmakta ve örgüt kültürü güçlenerek, farklılıklar arasındaki sorunlarında en düşük seviyeye inmesi sağlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011, 37). Türk yöneticilerin ve yabancı yöneticilerin örgüt kültürü oluşturma süreçleri karşılaştırıldığında, Türk yöneticilerin ortak bir anlayış çerçevesinde örgüt kültürü oluşturduğuna ve yabancı yöneticilerin ise Türk kültürüne uygun örgüt kültürü oluşturmada esnek davrandıklarına rastlanmaktadır. Genel olarak bakıldığında Türk ve yabancı yöneticilerin ortak bir anlayış ile örgüt kültürü oluşturdıkları söylenebilmektedir (Ehtiyar ve Ersoy, 2015, 56). Bu durum da örgütlerde, kültürel sinerjinin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE OLAN ETKİSİ: İSTANBULDA FAALİYET GÖSTEREN HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırma, farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne olan etkilerini anlayabilmek adına gerçekleştirilmiş olup, konuya çalışan bakış açısıyla yaklaşmıştır. Araştırmanın amacı, önemi, evreni, modeli, varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları, hipotezleri ve bulguları oluşturan metodolojik çalışma, sonuç bölümü ile tamamlanmaktadır.

Araştırmanın amacı, İstanbul ilinde hizmet sektöründeki farklı alanlarda faaliyet gösteren örgüt çalışanları ile demografik özellikleri de dikkate alınarak, farklılıkların yönetimi faaliyetlerinin örgüt kültürüne etkilerini saptayabilmektir.

Araştırmanın önemi, İstanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektöründeki farklı alanlara bağlı örgütlerin, farklılıkların yönetimi faaliyetlerine bakış açılarını yansıtmaları ve bu sektörlerde çalışan bireylerin farklılıkların yönetimi faaliyetlerine yönelik algılarının analiz etmesi açısından alanında yapılmış bir çalışma olmasıdır.

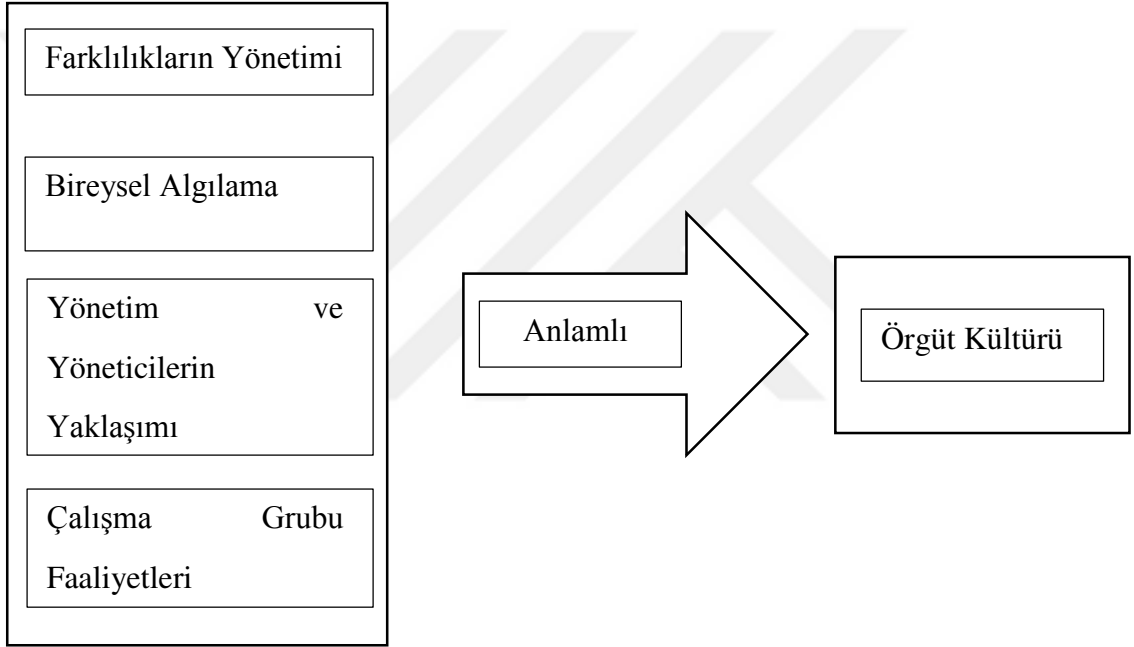
2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren örgüt çalışanları oluşturmaktadır. Oluşturulan anketler online (Google Docs) ortamdan katılımcılara ulaştırılmıştır. Araştırma anketleri kolayda örneklem seçimi ile E-mail, Facebook, Whatsapp aracılığı ile elektronik ortamda dağıtılmıştır. 195 kişiye gönderilen anket, 4 kişinin farklı sektörlerde olması sebebi ile 191 katılımcının sonuçları dikkate alınarak analiz gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, İstanbul’da hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren 191 işletme çalışanı oluşturmaktadır. Genel bir kural olarak, alınacak örneklem büyüklüğünün değişken sayısının en az 5 katı, hatta 10 katı civarında olabileceği belirtilmektedir (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008, 85).

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada kullanılan model, birden fazla değişken arasındaki etkileşimin varlığını belirlemek amacıyla, ilişkisel tarama modeline göre oluşturulmuştur. Araştırma modeli, örgütlerin farklılıkların yönetimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki olduğu hipotezinden yola çıkılarak oluşturulmuştur.



Şekil 10. Araştırmanın Modeli

4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın, oluşturulan hipotezlerin doğruluğunu kanıtlayabilecek yeterliliğe sahip olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca örneklem grubunun ana kütleyi temsil edecek uygunlukta olduğu ve katılımcıların tüm sorulara verdiği cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır. Kullanılan veri toplama araçlarının en fazla örnekleme ulaşabilmek adına uygun olduğu varsayılmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Ulusal tez merkezi yazınları incelendiğinde özellikle farklılıkların yönetimi kavramı ile ilgili ilk olarak 2004 yılında çalışma yapıldığına rastlanmaktadır. Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne etkisine yönelik yerli yazında yapılan çalışma Aksu (2008)'nun "Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama" adlı doktora tezidir. Farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan yerli yazındaki bazı çalışmalar;

Aksu (2008)' nun otomobil ve tekstil sektöründe yaptığı "Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama" adlı doktora tezinde, farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur (Aksu, 2008, 128).

Kızıl (2011)'ın otomotiv, tekstil, bankacılık-finance ve mobilya (Kızıl, 2011, 3) sektörlerinde yaptığı "Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinde işletmelerdeki farklılıkların yönetimi ile örgüt iklimi arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kızıl, 2011, 197).

Tatlı (2014)'nın GSM sektöründe (Tatlı, 2014, 62) yaptığı "Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi" adlı yüksek lisans tezinde farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Tatlı, 2014, 99).

Çakır (2011)'ın "Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Karaman Valiliği'nde Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinde farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çakır, 2011, 158).

Bu çalışmada yapılan çalışmalarla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmalar ışığında araştırmanın ana hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁: Farklılıkların yönetimi örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{1a}: Çalışanların bireysel algılamaları örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı yönde etkiler.

H_{1b}: Çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı algıları örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{1c}: Çalışanların çalışma grubu faaliyetleri algıları örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

6. VERİ TOPLAMA ARACI

Çalışmada verilerin toplanması için anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada oluşturulan anket toplamda 30 sorudan ve 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgiler yer almaktayken, ikinci bölümde 6'sı açık uçlu olmak üzere 21 soru çalışanların farklılık algılarını ölçmeye yöneliktir. Üçüncü bölümde ise, örgüt kültürüne yönelik sorular yer almaktadır. Yapılan anket çalışması 5'li likert tipi ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır.

Oluşturulan anketler katılımcılara online (Google Docs) olarak dağıtılmıştır. Araştırma anketleri kolayda örneklem seçimi ile E-mail, Facebook, Whatsapp aracılığı ile elektronik ortamda dağıtılmıştır. 195 katılımcının anket sorularına yanıt verdiği fakat eksik bilgiler ve sektör değişikliği nedeniyle yanıtlanan anketlerin 191'i yapılan analizlerde kullanılmıştır.

Ankette 1'den 6'ya kadar olan açık uçlu sorular Tüz ve Gümüş (2005) tarafından geliştirilerek Aksu'nun "Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama" adlı doktora tezinden alınmıştır (Aksu, 2008, 115). 7'den 30'a kadar Robert BEAN tarafından geliştirilen "Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları; bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı, çalışma grubu faaliyetleri ve örgüt kültürü olmak üzere ayrılmıştır.

- İlk 6 soru demografik bilgilerden oluşmaktadır.
- 1'den 6'ya kadar açık uçlu soru sorulmuştur.
- 7, 8, 9, 16, 26. sorular çalışanların bireysel algılama algılarını ölçmeye yönelik,
- 12, 13, 14, 15, 30. sorular çalışanların, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı algılarını ölçmeye yönelik,

- 10, 11, 27, 29. sorular çalışanların, çalışma grubu faaliyetlerini ölçmeye yönelik,
- 17’den 25’e kadar olan sorular ise, çalışanların örgüt kültürü algılamalarını ölçmeye yöneliktir.
- Ayrıca 28. soru anketin güvenilirliğini düşürdüğü için ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçek aynı zamanda Nedim AKSU’nun 2008 yılındaki “Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama”, isimli doktora tezinde kullanılmıştır.

7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma sadece İstanbul içinde faaliyet gösteren hizmet sektöründeki farklı alanları kapsaması tüm Türkiye’de faaliyet gösteren hizmet sektörlerinde ya da tüm sektörlerde geçerli olmamaktadır. Ayrıca araştırma sadece farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ile sınırlıdır. Farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürüne yönelik çalışanların algılarını ölçmek hayli güç olmuştur. Bunun sebebi ise, her iki kavramında somut değil, soyut kavramlar olmalarından kaynaklanmaktadır. Araştırma, çalışmaya gönüllü olarak katılan 191 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile ilgili bir başka kısıtlama ise, farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin ele alındığı kaynakların az sayıda olmasıdır.

8. FARKLILIK İKLİMİ ÖLÇEĞİ GEÇERLİLİK – GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Farklılık İklimi ölçeğindeki 24 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.873$ olarak çok yüksek bulunmuştur. 28 numaralı madde “Grubumda, gruptakiler farklılığından kaynaklanan ilişki sorunlarıyla ve hatalarla karşılaşılır” hem ölçeğin güvenilirliği düşürdüğü için hem de doğrulayıcı faktör analizinde anlamsız çıktığı için çalışmadan çıkarıldı.

Tablo 2. Farklılık İklimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Bireysel Algılama	0,643	5
Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	0,815	5
Çalışma Grubu Faaliyetleri	0,653	4
Örgüt Kültürü	0,705	9
Farklılık İklimi Toplam	0,884	23

Bireysel algılama alt boyutu güvenilirliği 0,643; yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı alt boyutu güvenilirliği 0,815; çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu güvenilirliği 0,653; örgüt kültürü alt boyutu güvenilirliği 0,705; farklılık iklimi genel alt boyutu güvenilirliği 0,884 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır.

Tablo 3: Farklılık İklimi Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriterleri

Uyum iyiliği	Kabul Edilebilir Değer	Sonuç
Ki-kare / SD	<3	1,51
RMSEA	<0,08	0,052 (%90 GA= 0,040 - 0,063)
RMR	<0,08	0,143
AGFI	>0,90	0,81
GFI	>0,85	0,85

GA: Güven aralığı

Türkiye örnekleminde elde edilen veri ile yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği kriterleri Tablo 3’de sırasıyla Ki-kare / SD=1,51; RMSEA=0.052 (%90 GA=0.040 - 0.063); SRMR=0.143; AGFI=0.81; GFI=0.85 olarak hesaplanmıştır. Uyum iyiliği kriterleri, gözlenen verinin üç faktörlü modele kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Farklılık İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Madde	Boyut	Regresyon Katsayısı	Standardize Regresyon Katsayısı	P
7.Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum.	Bireysel Algılama	1,823	0,650	0,000
8.İşyerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıkları ile ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum	Bireysel Algılama	1,450	0,488	0,002
9. Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına maruz kaldım.	Bireysel Algılama	1,252	0,481	0,002
16. Bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır	Bireysel Algılama	2,714	0,675	0,000
26. Bu iş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	Bireysel Algılama	1,000	0,352	
12. Yöneticilerim, farklılık veya pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	1,000	0,714	
13. Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarında açık destek verir	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	1,099	0,754	0,000
14. Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	0,946	0,678	0,000
15.Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	1,004	0,698	0,000
30. Yönetim değişim stratejilerine açık destek verir.	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	1,097	0,794	0,000
10. Problemleri çözmede yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dahil eder	Çalışma Grubu Faaliyetleri	1,557	0,777	0,000
11. Grubuma ait olduğumu hissediyorum.	Çalışma Grubu Faaliyetleri	1,436	0,686	0,000
27. İş yapma şeklimiz bütün müşterilerimizin farklı ihtiyaç ve beklentilerini anladığımızı gösterir	Çalışma Grubu Faaliyetleri	0,820	0,516	0,000

Madde	Boyut	Regresyon Katsayısı	Standardize Regresyon Katsayısı	P
29. Yönetici tavsiyeleri ve eğitim sayesinde diğer personelin ve müşterilerin farklılığının üstesinden gelebiliyorum.	Çalışma Grubu Faaliyetleri	1,000	0,579	
17. İşletmemiz içerisinde davranışlara rehberlik edecek çalışanlarca paylaşılan yazısız kurallar (normlar) yoktur.	Örgüt Kültürü	0,548	0,267	0,023
18. İşletmemiz içerisinde doğruluğu kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır	Örgüt Kültürü	1,399	0,671	0,000
19. İşletmemizin, ortak olarak kabul edilmiş değerlerini yansıtan sloganları yoktur.	Örgüt Kültürü	0,570	0,237	0,010
20. İşletmemizin çalışanlarınca paylaşılan değerlerini yansıtan sembolleri vardır	Örgüt Kültürü	1,715	0,695	0,000
21. Çalışanlarımız arasında işletmenin değerlerini yansıtan hikayeler anlatılır.	Örgüt Kültürü	1,855	0,770	0,000
22. İşletmemizde değerlerini vurgulayan seramoniler düzenlenir.	Örgüt Kültürü	2,128	0,732	0,000
23. İşletmemizin; sektördeki diğer benzer işletmelerden farklı, kendisine özgü bir dili olduğu söylenemez	Örgüt Kültürü	1,000	0,419	
24. Çalışanlarımız, işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra işletmeden ayrılırlar.	Örgüt Kültürü	0,598	0,252	0,008
25. İşletme çalışanları işletmelerine güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdırlar.	Örgüt Kültürü	1,487	0,681	0,000

Farklılık iklimi ölçeği faktör yükleri 0,237 ile 0,794 arasında değişmektedir. Ölçek içinde tüm maddeler anlamlıdır. Buna göre t testi sonucu anlamlı olduğundan bazı soruların standardize regresyon katsayıları biraz düşük olsa bile anlamlıdır (Şimşek, 2007, 86). Genel olarak anlamlı olduğundan standardize regresyon katsayıları düşük olan maddeler modelden çıkarılmamıştır.

9. VERİLERİN İSTATİKSEL ANALİZİ

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 22.0 İstatistik paket programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra normal dağılımın incelenmesi için Kolmogorov - Smirnov dağılım testi kullanıldı. Alt boyut ve toplam puanlar normal dağılıma sahipti ve parametrik yöntemler tercih edildi. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler (Independent samples) t testi kullanıldı. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde “Tukey” testi kullanıldı. Ölçekler arası karşılaştırmalarda “Pearson Korelasyon Analizi” kullanıldı. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirildi. Bağımsız değişkenlerin Bağımlı değişkene etkisini incelemek için Lineer Regresyon analizi kullanıldı.

Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach’s Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004, 633);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeklerin yapı geçerliliği değerlendirmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanarak yapı geçerliliği ortaya çıkarıldı. Doğrulayıcı Faktör Analizi için öncelikle uyum iyiliği kriterleri değerlendirildi ve faktör yapısı yorumlandı.

10. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma probleminin çözümü için, çalışanların anket ve ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulguları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

10.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcıların sosyo-demografik özellikler Tablo 5.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Sosyo-demografik Özellikler

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	118	61,8
	Erkek	73	38,2
	Toplam	191	100,0
Yaş	18-25 Yaş	53	27,7
	26-33 Yaş	93	48,7
	34-41 Yaş	38	19,9
	42 Yaş Ve üzeri	7	3,7
	Toplam	191	100,0
Medeni Durum	Bekar	117	61,3
	Evli	74	38,7
	Toplam	191	100,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	2	1,0
	Lise	26	13,6
	Üniversite	126	66,0
	Yüksek Lisans	37	19,4
	Toplam	191	100,0
Toplam Çalışma Süresi	1-5 Yıl	98	51,3
	6-10 Yıl	47	24,6
	11-15 Yıl	22	11,5
	16-20 Yıl	19	9,9
	21 Yıl Ve üzeri	5	2,6
	Toplam	191	100,0
Sektörde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	119	62,3
	6-10 Yıl	35	18,3
	11-15 Yıl	30	15,7
	21 Yıl Ve üzeri	7	3,7
	Toplam	191	100,0

Çalışanların cinsiyet değişkenine göre 118'i (%61,8) kadın, 73'ü (%38,2) erkek olarak dağılmaktadır. Çalışanların yaş değişkenine göre 53'ü (%27,7) 18-25 yaş, 93'ü (%48,7) 26-33 yaş, 38'i (%19,9) 34-41 yaş, 7'si (%3,7) 42 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanların medeni durum değişkenine göre 117'si (%61,3) bekar, 74'ü (%38,7) evli olarak dağılmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyi değişkenine göre 2'si (%1,0) ilköğretim, 26'sı (%13,6) lise, 126'sı (%66,0) üniversite, 37'si (%19,4) yüksek lisans olarak dağılmaktadır. Çalışanların toplam çalışma süresi değişkenine göre 98'i (%51,3) 1-5 yıl, 47'si (%24,6) 6-10 yıl, 22'si (%11,5) 11-15 yıl, 19'u (%9,9) 16-20 yıl, 5'i (%2,6) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanların sektörde çalışma süresi değişkenine göre 119'u (%62,3) 1-5 yıl, 35'i (%18,3) 6-10 yıl, 30'u (%15,7) 11-15 yıl, 7'si (%3,7) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

10.2. Ölçeklere Dair Bulgular ve Yorumlar

Tablo 6. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılaması Boyutlarının Tanımsal Bulguları

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Bireysel Algılama	191	3,918	0,630	2,000	5,000
Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	191	3,530	0,835	1,200	5,000
Çalışma Grubu Faaliyetleri	191	3,610	0,691	1,750	5,000
Örgüt Kültürü	191	3,139	0,591	1,556	5,000

Çalışanların bireysel algılama alt boyutu ortalaması $3,918 \pm 0,630$; yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı alt boyutu ortalaması $3,530 \pm 0,835$; çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu ortalaması $3,610 \pm 0,691$; örgüt kültürü alt boyutu ortalaması $3,139 \pm 0,591$ olarak bulunmuştur.

Tablo 7. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının İlişkisine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

		Bireysel Algılama	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	Çalışma Grubu Faaliyetleri	Örgüt Kültürü
Bireysel Algılama	R		0,746	0,613	0,390
	P		0,000	0,000	0,000
	N		191	191	191
Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	R	0,746		0,755	0,536
	P	0,000		0,000	0,000
	N	191		191	191
Çalışma Grubu Faaliyetleri	R	0,613	0,755		0,540
	P	0,000	0,000		0,000
	N	191	191		191
Örgüt Kültürü	R	0,390	0,536	0,540	
	P	0,000	0,000	0,000	
	N	191	191	191	

Yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı alt boyutu ile bireysel algılama alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %74,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,746$; $p=0,000<0,05$). Buna göre yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı alt boyutu puanı arttıkça bireysel algılama alt boyutu puanı da artmaktadır.

Çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu ile bireysel algılama alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,613$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu puanı arttıkça bireysel algılama alt boyutu puanı da artmaktadır.

Örgüt kültürü alt boyutu ile bireysel algılama alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %39,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,390$; $p=0,000<0,05$). Buna göre örgüt kültürü alt boyutu puanı arttıkça bireysel algılama alt boyutu puanı da artmaktadır.

Çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu ile yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %75,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,755$;

$p=0,000<0,05$). Buna göre çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu puanı arttıkça yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı alt boyutu puanı da artmaktadır.

Örgüt kültürü alt boyutu ile yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %53,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,536$; $p=0,000<0,05$). Buna göre örgüt kültürü alt boyutu puanı arttıkça yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı alt boyutu puanı da artmaktadır.

Örgüt kültürü alt boyutu ile çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %54,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,540$; $p=0,000<0,05$). Buna göre örgüt kültürü alt boyutu puanı arttıkça çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu puanı da artmaktadır.

Tablo 8. Farklılık Algılamasının Örgüt Kültürüne Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model (p)	R^2
Örgüt Kültürü	Sabit	1,518	6,284	0,000	30,916	0,000	0,321
	Bireysel Algılama	-0,054	-0,640	0,523			
	Yönetim Ve Yöneticilerin Yaklaşımı	0,239	3,097	0,002			
	Çalışma Grubu Faaliyetleri	0,274	3,495	0,001			

Bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı, çalışma grubu faaliyetlerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=30,916$; $p=0,000<0,05$). Yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı ve çalışma grubu faaliyetlerinin örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır ($R^2=0,321$; $p=0,000<0,05$). Çalışanların bireysel algılama düzeyi örgüt kültürü düzeyini etkilememektedir ($p=0,523>0,05$). Çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı düzeyi örgüt kültürü düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,239$). Çalışanların çalışma grubu faaliyetleri düzeyi örgüt kültürü düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,274$).

Yapılan regresyon analizinde çalışanların bireysel algılamalarının örgüt kültürünü etkilememesinden dolayı “H_{1a}: Çalışanların bireysel algılamaları örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı yönde etkiler” hipotezi doğrulanamamıştır. Yapılan regresyon analizinde “H_{1b}: Çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı algıları örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı yönde etkiler” hipotezi doğrulanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda “H_{1c}: Çalışanların çalışma grubu faaliyetleri algıları örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı yönde etkiler” hipotezi doğrulanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda H_{1a} hipotezinin doğrulanamamasından dolayı “H₁: Farklılıkların yönetimi örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

10.3. Farklılık İklimi Ölçeğinin Değişkenlere Göre Dağılımı

Tablo 9. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	T	P
Bireysel Algılama	Kadın	118	3,908	0,644	-0,274	0,784
	Erkek	73	3,934	0,612		
Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	Kadın	118	3,459	0,865	-1,489	0,138
	Erkek	73	3,644	0,777		
Çalışma Grubu Faaliyetleri	Kadın	118	3,606	0,736	-0,106	0,916
	Erkek	73	3,616	0,617		
Örgüt Kültürü	Kadın	118	3,085	0,610	-1,620	0,107
	Erkek	73	3,227	0,553		

Çalışanların bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı, çalışma grubu faaliyetleri ve örgüt kültürü puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Analizlerdeki “p değeri” değişkenler ile boyutlar arasındaki anlamlı ilişkiyi ifade etmektedir ve “p değeri” nin 0,050’in altında olması durumunda anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Bu doğrultuda Tablo 9’a bakılarak analizler sonucunda şunların söylenmesi mümkündür; çalışmanın boyutlarının tümünde kadın

katılımcıların fazla olduğuna rastlanmaktadır. Çalışmada cinsiyet değişkeni alt gruplara göre ele alındığında; çalışanların cinsiyet ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumda; çalışanların bireysel algılama boyutu ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkisi için; bireysel algılama boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,784, çalışanların çalışma grubu faaliyetleri boyutu ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkisi için; çalışma grubu faaliyetleri boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,916, çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutu ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkisi için; yönetim ve yöneticilerin yaklaşımının “p değeri” ne bakıldığında 0,138 ve çalışanların örgüt kültürü algılarında cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki için; “p değeri” ne bakıldığında 0,107 değerini elde edilmesi ile, cinsiyet değişkeni ve boyutlar arasında ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

-		N	Ort	Ss	F	P
Bireysel Algılama	18-25 Yaş	53	3,951	0,597	1,459	0,227
	26-33 Yaş	93	3,981	0,616		
	34-41 Yaş	38	3,737	0,682		
	42 Yaş Ve üzeri	7	3,829	0,706		
Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	18-25 Yaş	53	3,570	0,745	2,446	0,065
	26-33 Yaş	93	3,645	0,842		
	34-41 Yaş	38	3,237	0,886		
	42 Yaş Ve üzeri	7	3,286	0,855		
Çalışma Grubu Faaliyetleri	18-25 Yaş	53	3,679	0,617	2,765	0,043
	26-33 Yaş	93	3,694	0,711		
	34-41 Yaş	38	3,368	0,711		
	42 Yaş Ve üzeri	7	3,286	0,567		
Örgüt Kültürü	18-25 Yaş	53	3,138	0,549	1,704	0,168
	26-33 Yaş	93	3,215	0,601		
	34-41 Yaş	38	3,006	0,612		
	42 Yaş Ve üzeri	7	2,857	0,562		

Çalışanların çalışma grubu faaliyetleri puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,765$; $p=0,043<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını

belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 18-25 yaş olanların çalışma grubu faaliyetleri puanları ($3,679 \pm 0,617$), 34-41 yaş olanların çalışma grubu faaliyetleri puanlarından ($3,368 \pm 0,711$) yüksek bulunmuştur. 26-33 olanların çalışma grubu faaliyetleri puanları ($3,694 \pm 0,711$), 34-41 yaş olanların çalışma grubu faaliyetleri puanlarından ($3,368 \pm 0,711$) yüksek bulunmuştur.

Yukarıdaki bilgilere göre yaş değişkeni, alt boyutlardan sadece çalışma grubu faaliyetlerini etkilemektedir. Bunun sebebi olarak 26-33 yaş ve 34-41 yaş arası çalışanların grup çalışmasına daha uygun olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı, örgüt kültürü puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Çalışanların, çalışma grupları faaliyetlerinin yaş değişkenine göre algılarına bakıldığında anlamlı bir ilişki içinde olduğuna ulaşılmıştır. Farklılıkların kaynaklarını belirlemeye yönelik yapılan tamamlayıcı analizde (post-hoc) 26-33 yaş aralığı diğerlerinden yüksek çıkmıştır. Bu duruma göre Tablo 10 doğrultusunda şunları söylemek mümkündür; çalışanların çalışma grubu faaliyetleri boyutu ile yaş değişkeni arasındaki ilişkisi için, çalışma grubu faaliyetleri boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,043 olarak bulunmuştur ve bu da yaş değişkeni ile çalışma grubu faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer alt boyutlar (bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı, örgüt kültürü) ile yaş değişkeninin anlamlı bir ilişki içerisinde olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi (Anava) yapılmıştır ve sonucunda anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Bireysel algılamada yaş aralığı arttıkça bireysel algılamasının da ortalamasının düştüğüne rastlanmaktadır. Bireysel algılama alt boyutunda, en fazla; 26-33 yaş aralığına, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı, en fazla; 26-33 yaş aralığına ve örgüt kültüründe en fazla; 26-33 yaş aralığında olduğuna ulaşılmış ve yaş aralığı arttıkça örgüt kültürü algılamasının ortalama değerinin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda; çalışanların bireysel algılama boyutu ile yaş aralığı değişkeni arasındaki ilişkisi için; bireysel algılama boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,227, çalışanların yönetim ve

yöneticilerin yaklaşımı boyutu ile yaş aralığı değişkeni arasındaki ilişkisi için; yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,065 ve çalışanların örgüt kültürü boyutu ile yaş aralığı değişkeni arasındaki ilişkisi için; örgüt kültürü boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,168 olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve bu sonuçlar yaş değişkeni ile boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Tablo 11. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	t	P
Bireysel Algılama	Bekar	117	3,932	0,623	0,366	0,715
	Evli	74	3,897	0,645		
Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	Bekar	117	3,571	0,824	0,855	0,394
	Evli	74	3,465	0,853		
Çalışma Grubu Faaliyetleri	Bekar	117	3,688	0,661	1,978	0,049
	Evli	74	3,486	0,724		
Örgüt Kültürü	Bekar	117	3,196	0,590	1,671	0,096
	Evli	74	3,050	0,586		

Çalışanların çalışma grubu faaliyetleri puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($t=1,98$; $p=0,049<0,05$). Bekar çalışanların çalışma grubu faaliyetleri puanları (3,688), Evli çalışanların çalışma grubu faaliyetleri puanlarından (3,486) yüksek bulunmuştur.

Yukarıdaki bilgilere göre çalışma grubu faaliyetlerinde medeni durum değişkeni etkili olmaktadır. Bunun sebebi olarak evli çalışanların ailelerine de zaman ayırmak istemelerinden dolayı grup çalışmalarında bekarlara göre daha az etkili oldukları söylenebilmektedir.

Çalışanların bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı ve örgüt kültürü puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Çalışmada medeni durum değişkeni alt gruplara göre ele alındığında; çalışanların çalışma grubu faaliyetleri ile anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bekar çalışanların, evli çalışanlara göre çalışma grubu faaliyetleri yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar ışığında Tablo 11'e bakılarak; çalışanların çalışma grubu faaliyetleri boyutu ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkisi için; çalışma grubu faaliyetlerinin "p değeri" ne bakıldığında 0,049 çıkmıştır ve bu da aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların medeni durum değişkeni ile diğer boyutların (bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı, örgüt kültürü) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bireysel faaliyetler boyutunda en çok bekar, örgütsel faaliyetler boyutunda en çok bekar ve örgüt kültüründe en çok bekar olduğuna rastlanmıştır. Bu durumda; çalışanların örgüt kültürü boyutları ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkisi için; örgüt kültürü boyutunun "p değeri" ne bakıldığında 0,096, çalışanların bireysel algılama boyutu ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkisi için; bireysel algılama boyutunun "p değeri" ne bakıldığında 0,715 ve çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutu ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkisi için; yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutunun "p değeri" ne bakıldığında 0,394 sonucu bulunmuştur ve bu sonuçlar doğrultusunda medeni durum değişkeni ile örgüt kültürü boyutunun, bireysel algılama boyutunun, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutunun arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 12. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	F	P
Bireysel Algılama	Lise	26	3,931	0,686	0,851	0,429
	Üniversite	126	3,887	0,634		
	Yüksek Lisans	37	4,038	0,503		
Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	Lise	26	3,692	0,814	0,564	0,570
	Üniversite	126	3,500	0,872		
	Yüksek Lisans	37	3,535	0,739		
Çalışma Grubu Faaliyetleri	Lise	26	3,740	0,585	0,720	0,488
	Üniversite	126	3,607	0,709		
	Yüksek Lisans	37	3,527	0,721		
Örgüt Kültürü	Lise	26	3,145	0,631	0,345	0,709
	Üniversite	126	3,161	0,607		
	Yüksek Lisans	37	3,069	0,521		

Çalışanların bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı, çalışma grubu faaliyetleri, örgüt kültürü puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Çalışanların, eğitim değişkeni ile boyutlar arasındaki ilişkisine bakıldığında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Bireysel algılama da en fazla; yüksek lisans, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımında, en fazla; lise, çalışma grubu faaliyetleri en fazla; lise ve örgüt kültürü en fazla; lise olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda Tablo 12' ye bakıldığında; çalışanların bireysel algılama boyutu ile eğitim değişkeni arasındaki ilişkisi için; bireysel algılama boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,429, çalışanların çalışma grubu faaliyetleri boyutu ile eğitim değişkeni arasındaki ilişkisi için; çalışma grubu faaliyetleri boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,488, çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutu ile eğitim değişkeni arasındaki ilişkisi için; yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,570 ve çalışanların örgüt kültürü algılamaları ile eğitim değişkeni arasındaki ilişkisi için; örgüt kültürü boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,709 olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu sonuçlar doğrultusunda eğitim değişkeni ile bireysel algılama boyutu, çalışma grubu faaliyetleri boyutu, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutu ile örgüt kültürü boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 13. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	F	P
Bireysel Algılama	1-5 Yıl	119	3,985	0,556	1,985	0,140
	6-10 Yıl	35	3,857	0,712		
	11-15 Yıl	37	3,762	0,748		
Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	1-5 Yıl	119	3,615	0,753	2,187	0,115
	6-10 Yıl	35	3,491	0,890		
	11-15 Yıl	37	3,292	0,995		
Çalışma Grubu Faaliyetleri	1-5 Yıl	119	3,708	0,685	3,834	0,023
	6-10 Yıl	35	3,536	0,539		
	11-15 Yıl	37	3,365	0,783		
Örgüt Kültürü	1-5 Yıl	119	3,205	0,569	2,539	0,082
	6-10 Yıl	35	3,102	0,597		
	11-15 Yıl	37	2,961	0,632		

Çalışanların çalışma grubu faaliyetleri puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,834$; $p=0,023<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektörde çalışma süresi 1-5 yıl olanların çalışma grubu faaliyetleri puanları ($3,708 \pm 0,685$), sektörde çalışma süresi 11-15 yıl olanların çalışma grubu faaliyetleri puanlarından ($3,365 \pm 0,783$) yüksek bulunmuştur.

Yukarıdaki bilgilere göre çalışma grubu faaliyetlerine sektörde çalışma süresinin etki ettiği söylenebilmektedir. Bunun en çok 1-5 yıl aralığında çıkmasının sebebi, yeni çalışanların çalışma gruplarına daha hevesli olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı, örgüt kültürü puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Çalışanların sektörde çalışma süresi değişkenine bakıldığında, çalışma grubu faaliyeti ile arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Bu doğrultuda için Tablo 13'e bakıldığında; çalışanların çalışma grubu faaliyetleri boyutu ile sektörde çalışma süresi

değişkeni arasındaki ilişkisi için; çalışma grubu faaliyetleri boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,023 sonucu bulunduğundan çalışma süresi değişkeni ile çalışma grubu faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. 1-5 yıl aralığı diğer aralıklardan yüksek bulunmuştur. Diğer boyutların (bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı ve örgüt kültürü) sektörde çalışma süresi değişkeni ile ilişkisi bulunamamıştır. Bireysel algılamada en fazla; 1-5 yıl, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımında en fazla; 11-15 yıl ve örgüt kültüründe en fazla 1-5 yıl aralığında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum da; çalışanların bireysel algılama boyutu ile sektörde çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkisi için; bireysel algılama boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,140, çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutu ile sektörde çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkisi için; yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,115, çalışanların örgüt kültürü boyutu ile sektörde çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkisi için; örgüt kültürü boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,082 sonucuna ulaşılmıştır ve bu durumda sektörde çalışma süresi değişkeni ile bireysel algılama boyutunun, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutunun ve örgüt kültürü boyutunun arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 14. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	F	P
Bireysel Algılama	1-5 Yıl	98	3,949	0,556	2,001	0,115
	6-10 Yıl	47	3,949	0,716		
	11-15 Yıl	22	4,027	0,475		
	16 Yıl Ve üzeri	24	3,633	0,801		
Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	1-5 Yıl	98	3,559	0,773	5,030	0,002
	6-10 Yıl	47	3,545	0,863		
	11-15 Yıl	22	3,927	0,694		
	16 Yıl Ve üzeri	24	3,017	0,936		
Çalışma Grubu Faaliyetleri	1-5 Yıl	98	3,643	0,701	3,337	0,021
	6-10 Yıl	47	3,686	0,666		
	11-15 Yıl	22	3,739	0,600		
	16 Yıl Ve üzeri	24	3,208	0,678		
Örgüt Kültürü	1-5 Yıl	98	3,155	0,553	2,692	0,048
	6-10 Yıl	47	3,218	0,645		
	11-15 Yıl	22	3,232	0,591		
	16 Yıl Ve üzeri	24	2,833	0,572		

Çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı puanları ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,030$; $p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam çalışma süresi 1-5 yıl olanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı puanları ($3,559 \pm 0,773$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı puanlarından ($3,017 \pm 0,936$) yüksek bulunmuştur. Toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı puanları ($3,545 \pm 0,863$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı puanlarından ($3,017 \pm 0,936$) yüksek bulunmuştur. Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı puanları ($3,927 \pm 0,694$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı puanlarından ($3,017 \pm 0,936$) yüksek bulunmuştur.

Yukarıdaki bilgilere bakıldığında toplam çalışma süresi değişkeninin yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir. En yüksek 16 yıl ve üzeri çalışanların çıkmasının sebebi olarak sektörde uzun yıllar çalışanların örgütlerdeki işleyişleri öğrenmelerinden dolayı yönetim ve yönetici yaklaşımlarına daha çok önem verdiği söylenebilmektedir.

Çalışanların çalışma grubu faaliyetleri puanları ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,337$; $p=0,021<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam çalışma süresi 1-5 yıl olanların çalışma grubu faaliyetleri puanları ($3,643 \pm 0,701$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların çalışma grubu faaliyetleri puanlarından ($3,208 \pm 0,678$) yüksek bulunmuştur. Toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların çalışma grubu faaliyetleri puanları ($3,686 \pm 0,666$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların çalışma grubu faaliyetleri puanlarından ($3,208 \pm 0,678$) yüksek bulunmuştur. Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanların çalışma grubu

faaliyetleri puanları ($3,739 \pm 0,600$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların çalışma grubu faaliyetleri puanlarından ($3,208 \pm 0,678$) yüksek bulunmuştur.

Yukarıdaki bilgilere göre toplam çalışma süresinin çalışma grubu faaliyetlerini etkilediği söylenebilmektedir. En yüksek 15 yıl çıkmasının sebebi olarak sektöre yeni giren çalışanların çalışma grubu faaliyetlerinden daha çok hoşlandıkları söylenebilmektedir.

Çalışanların örgüt kültürü puanları ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,692$; $p=0,048<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Toplam çalışma süresi 1-5 yıl olanların örgüt kültürü puanları ($3,155 \pm 0,553$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların örgüt kültürü puanlarından ($2,833 \pm 0,572$) yüksek bulunmuştur. Toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların örgüt kültürü puanları ($3,218 \pm 0,645$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların örgüt kültürü puanlarından ($2,833 \pm 0,572$) yüksek bulunmuştur. Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanların örgüt kültürü puanları ($3,232 \pm 0,591$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların örgüt kültürü puanlarından ($2,833 \pm 0,572$) yüksek bulunmuştur.

Yukarıdaki bilgilere bakıldığında örgüt kültürünün toplam çalışma süresinden etkilendiği söylenebilmektedir. En yüksek 6-10yıl çıkmasının sebebi olarak sektörde belli bir zaman geçiren çalışanların örgüt kültürünü önemsedikleri söylenebilmektedir.

Çalışanların bireysel algılama puanları ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Çalışanların toplam çalışma süresi değişkeni ile çalışma grubu faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu duruma göre Tablo 14 incelendiğinde; çalışanların çalışma grubu faaliyetleri boyutu ile toplam çalışma süresi değişkeni ile arasındaki ilişkisi için; çalışma grubu faaliyetleri boyutunun “p değeri” ne bakıldığında 0,021 olarak bulunması doğrultusunda aralarındaki ilişkinin anlamlı

olduğuna ulaşılmaktadır. Çalışanların toplam çalışma süresi değişkeni ile yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Toplam alışma süresinin 11-15 yıl aralığı diğerlerinden yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda; çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutu ile toplam çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkisi için; yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı boyutunun “p değerı” ne bakıldığında 0,002 sonucu ile aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılıkların kaynaklarının belirlenmesi için tamamlayıcı analiz (post-hoc) sonucu 11-15 yıl aralığı diğerlerinden yüksek bulunmuştur. Çalışanların toplam çalışma süresi değişkeni ile örgüt kültürü boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre; çalışanların örgüt kültürü boyutu ile toplam çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkisi için; “p değerı” ne bakıldığında 0,048 bulunmuştur bu durumda aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Farklılıkların tamamlanması için tamamlayıcı analiz (post-hoc) analizi yapılmış ve 16 yıl ve üzeri aralığı diğerlerinden yüksek bulunmuştur. Çalışanların bireysel algılama boyutuna bakıldığında tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda ilişki bulunmamıştır. Bu durum da; çalışanların bireysel algılama boyutu ile toplam çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkisi için; bireysel algılama boyutunun “p değerı” ne bakılarak 0,115 sonucu bulunmuştur ve bu da aralarındaki ilişkinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

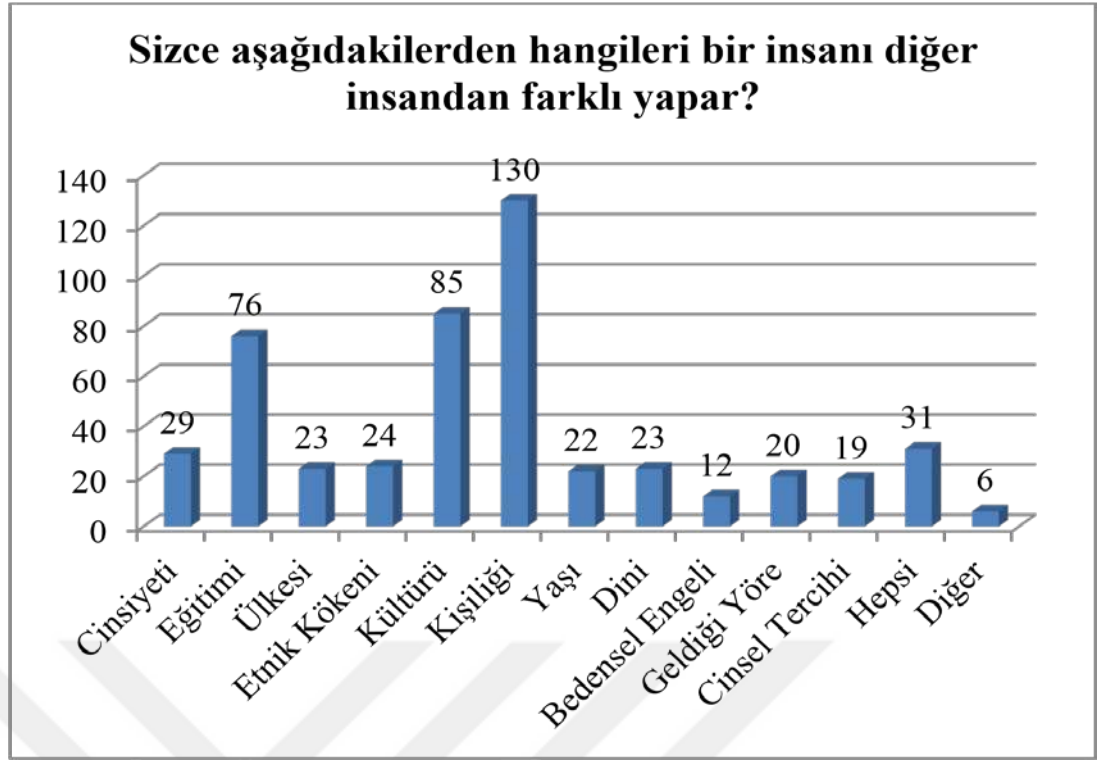
Tablo 15. Çalışanların Farklılıkları Algılamalarına Karşı Yaklaşımları

	1. Sizce aşağıdakilerden hangileri bir insanı diğer insandan farklı yapar?		2. Hangi yönleri sizden farklı kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?		3. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?	
	N	%	n	%	n	%
Cinsiyeti	29	15,2	2	1	18	9,4
Eğitimi	76	39,8	32	16,8	15	7,9
Ülkesi	23	12	6	3,1	10	5,2
Etnik Kökeni	24	12,6	7	3,7	18	9,4
Kültürü	85	44,5	26	13,6	18	9,4
Kişiliği	130	68,1	78	40,8	74	38,7
Yaşı	22	11,5	5	2,6	12	6,3
Dini	23	12	8	4,2	25	13,1
Bedensel Engeli	12	6,3	2	1	3	1,6
Geldiği Yöre	20	10,5	0	0	11	5,8
Cinsel Tercihi	19	9,9	30	15,7	47	24,6
Hepsi	31	16,2	4	2,1	3	1,6
Diğer	6	3,1	39	20,4	27	14,1

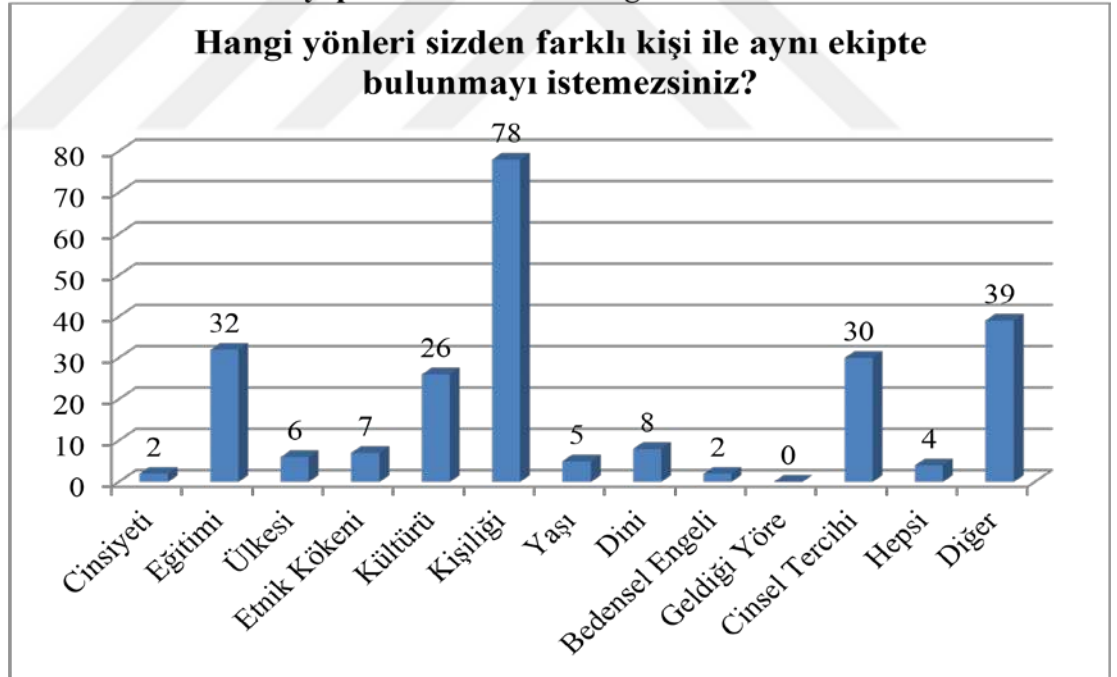
Çalışanlar “1. Sizce aşağıdakilerden hangileri bir insanı diğer insandan farklı yapar?” sorusuna 29'u (%15,2) cinsiyeti, 76'sı (%39,8) eğitimi, 23'ü (%12,0) ülkesi, 24'ü (%12,6) etnik kökeni, 85'i (%44,5) kültürü, 130'u (%68,1) kişiliği, 22'si (%11,5) yaşı, 23'ü (%12,0) dini, 12'si (%6,3) bedensel engeli, 20'si (%10,5) geldiği yöre, 19'u (%9,9) cinsel tercihi, 31'i (%16,2) hepsi, 6'sı (%3,1) diğer yanıtını vermişlerdir.

Çalışanlar “2. Hangi yönleri sizden farklı kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?” sorusuna 2'si (%1,0) cinsiyeti, 32'si (%16,8) eğitimi, 6'sı (%3,1) ülkesi, 7'si (%3,7) etnik kökeni, 26'sı (%13,6) kültürü, 78'i (%40,8) kişiliği, 5'i (%2,6) yaşı, 8'i (%4,2) dini, 2'si (%1,0) bedensel engeli, 30'u (%15,7) cinsel tercihi, 4'ü (%2,1) hepsi, 39'u (%20,4) diğer yanıtını vermişlerdir.

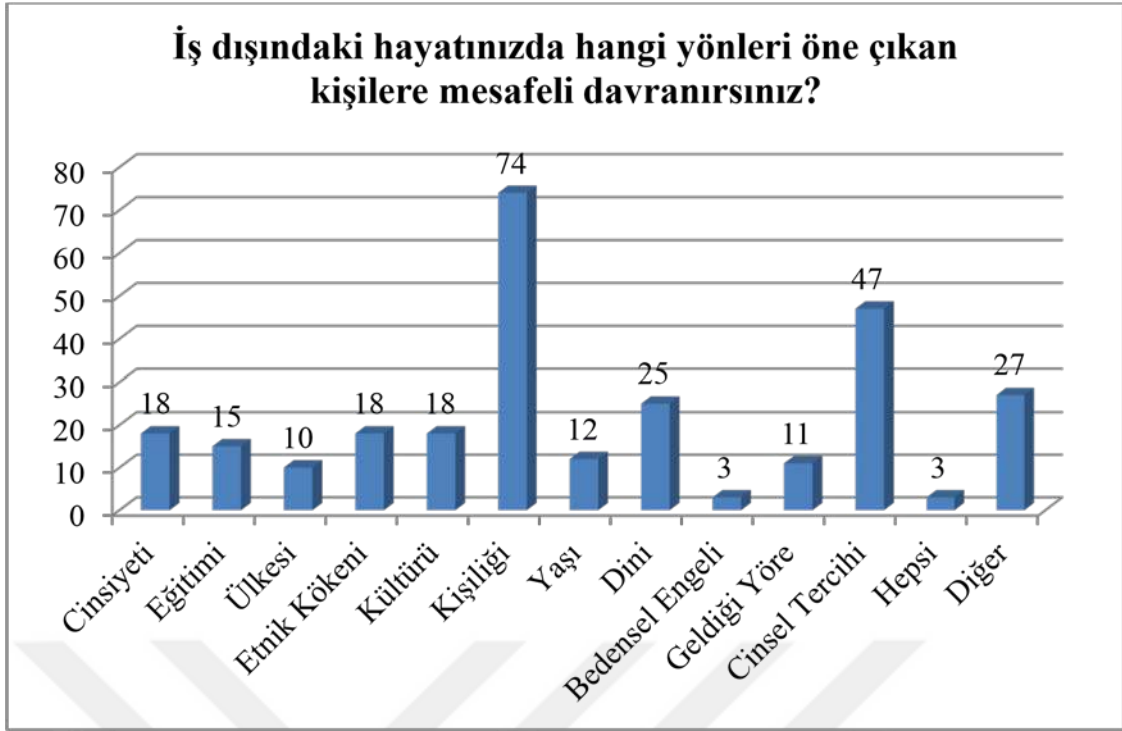
Çalışanlar “3. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?” sorusuna 18'i (%9,4) cinsiyeti, 15'i (%7,9) eğitimi, 10'u (%5,2) ülkesi, 18'i (%9,4) etnik kökeni, 18'i (%9,4) kültürü, 74'ü (%38,7) kişiliği, 12'si (%6,3) yaşı, 25'i (%13,1) dini, 3'ü (%1,6) bedensel engeli, 11'i (%5,8) geldiği yöre, 47'si (%24,6) cinsel tercihi, 3'ü (%1,6) hepsi, 27'si (%14,1) diğer yanıtını vermişlerdir.



Şekil 11. “Sizce aşağıdakilerden hangileri bir insanı diğer insandan farklı yapar ?” Sorusunun Dağılımı



Şekil 12. “Hangi yönleri sizden farklı kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?” Sorusunun Dağılımı



Şekil 13. “İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?” Sorusunun Dağılımı

Yukarıdaki Tablo 15, Şekil 11, Şekil 12 ve Şekil 13’e bakıldığında genel olarak; insanlar eğitimi, % 39,8 bireyleri farklılaştıran bir özellik olarak algılamakta, fakat eğitime ekip içerisinde %16,8 ve iş dışındaki hayatlarında %7,9 değerinde önem verdiklerine rastlandığı söylenebilmektedir. Bu durum insanların aynı özelliğe çalışma hayatlarında farklı, iş hayatı dışındaki yaşamlarında ise daha farklı değerde önem verdiklerini göstermektedir.

İnsanlar, ülke, etnik köken, din, yaş, geldiği yöre ve cinsiyet gibi farklılıklara %16’nın altında bir değer vererek, bu özelliklerin birbirlerine yakın değerlerde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı özellikler, ekip içerisinde farklılık olarak algılanma anlamında; %5’in altında bir değerde çıkarak bu özelliklerin farklılık olarak fazla önemsenmediğini gösterirken, gelinen yöre %0 değerinde çıkarak hiç önemli bulunmamıştır. Ülke, etnik köken, yaş, geldiği yöre gibi özellikler bireylerin iş dışındaki hayatlarında ; %10’un altında bir değere sahipken, dinin bireylerin iş yaşamı dışındaki hayatlarında %13’lük bir değere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumdan bireylerin iş yaşamında, din gibi kutsal sayılan özelliklerine saygı duyduğu söylenebilmektedir.

Bedensel engel %6,3 sonucu ile farklılık olarak algılanmakta fakat ekip ve bireylerin iş dışındaki hayatlarında %1,6 değeri ile nerede ise hiç önemsenmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda bireyin işini yaptığı sürece bedensel engelinin bir anlam ifade etmediği söylenebilmektedir.

Tablo 16. “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?” Sorusunun Yüzdelik Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
İletişimsizlik/anlaşmazlık	120	62,8
Ekip Ruhunun Oluşmaması	69	36,1
Sorun Çözmede Aksaklıklar	72	37,7
Çatışma	97	50,8
Kararsızlık	65	34,0
Diğer	8	4,2

Çalışanlar “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?” sorusuna 120'si (%62,8) iletişimsizlik/anlaşmazlık, 69'u (%36,1) ekip ruhunun oluşmaması, 72'si (%37,7) sorun çözmede aksaklıklar, 97'si (%50,8) çatışma, 65'i (%34,0) kararsızlık, 8'i (%4,2) diğer yanıtını vermişlerdir.

Yukarıdaki Tablo 16 doğrultusunda şunlar söylenebilmektedir; bireyler farklı yönleri olan insanlarla aynı ekipte çalıştıklarında en fazla; iletişimsizlik/anlaşmazlık ve çatışma gibi sorunlarla karşılaşacaklarını düşünmektedirler. Daha sonra ise, ekip ruhunun oluşmamasını, sorun çözmede aksaklıkların yaşanacağını ve kararsızlığın sorun olacağını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Bunun sebebi olarak insanların birbirlerine benzemeyen kişiler ile görüş ayrılıkları yaşayabilmelerinden dolayı iletişimsizlik/anlaşmazlık ortaya çıkabildiği söylenebilmektedir.

Tablo 17. “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?” Sorusunun Yüzdelik Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Düşünce Zenginliği	162	84,8
Hoşgörü düzeyinin artması	56	29,3
Esneklik Kazanılması	62	32,5
Yaratıcılığın Artması	120	62,8
Diğer	3	1,6

Çalışanlar “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?” sorusuna 162'si (%84,8) düşünce zenginliği, 56'sı (%29,3) hoşgörü düzeyinin artması, 62'si (%32,5) esneklik kazanılması, 120'si (%62,8) yaratıcılığın artması, 3'ü (%1,6) diğer yanıtını vermişlerdir.

Yukarıdaki Tablo 17 doğrultusunda; bireyler farklılıkların olduğu gruplar da avantaj olarak en fazla; düşünce zenginliğini ve yaratıcılığın artacağını düşünmektedirler. Daha sonra ise; hoşgörünün artması ve esnekliğin kazanılmasının birbirine yakın değerlerde çıktığına rastlanmıştır. Bunun sebebi olarak farklı özelliklere sahip çalışanların olaylara farklı bakış açıları ile yaklaşmasından dolayı düşünce zenginliğinin ve yaratıcılığın ön plana çıktığı söylenebilmektedir.

Tablo 18. “Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?” Sorusunun Yüzdelik Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
İletişimin/anlaşmanın Sorunsuz Olması	119	62,3
Karar Vermede Kolaylık	113	59,2
Hoşgörü Düzeyinin Artması	53	27,7
Yaratıcılığın Artması	29	15,2
Sorun Çözmede Kolaylık	94	49,2
Ekip Ruhunun Oluşması	101	52,9
Esneklik Kazanılması	29	15,2
Düşünce Zenginliği	31	16,2
Diğer	2	1

Çalışanlar “Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?” sorusuna 119'u (%62,3) iletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması, 113'ü (%59,2) karar vermede kolaylık, 53'ü (%27,7) hoşgörü düzeyinin artması, 29'u (%15,2) yaratıcılığın artması, 94'ü (%49,2) sorun çözmede kolaylık, 101'i (%52,9) ekip ruhunun oluşması, 29'u (%15,2) esneklik kazanılması, 31'i (%16,2) düşünce zenginliği, 2'si (%1,0) diğer yanıtını vermişlerdir.

Tablo 18 doğrultusunda; bireylerin kendilerine benzeyen kişilerle beraber çalıştıklarında en fazla; iletişimin/anlaşmanın sorunsuz olacağını, karar vermede kolaylık sağlanacağını düşündükleri söylenebilir. Daha sonra ise; hoşgörü düzeyinin artmasının fayda sağlayacağını ve en az ise; esneklik kazanılmasının, düşünce zenginliğinin ve yaratıcılığın artmasının fayda sağlayacağına karşı düşündükleri sonucuna varıldığı söylenebilir. Bunun sebebi olarak çalışanların kendi görüşleri ile aynı doğrultuda kişilerle çalışması bireyler arasındaki iletişimin daha kolay sağlanabileceğinden, bireylerin anlaşma konusunda sıkıntı çekmeyeceği söylenebilmektedir.

SONUÇ

Farklılıklar insanlık tarihi boyunca insanları birbirinden ayıran özellikler olarak algılanmakta ve bu doğrultuda ötekileştirmenin oluşmasına sebebiyet vermektedir. Farklılık sosyal yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da etkili olmakta ve insanların içinde yer aldığı örgütlerin kültürel oluşumunu etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanların, örgütlerinde ortak bir anlayışı, kültürü benimsemelerini ve belli değerler altında toplanmasını sağlamaktadır.

Farklılıklar, önceden bastırılması gereken özellikler olarak düşünülürken, günümüzde örgütlerde avantaj olarak algılanmakta ve örgütler farklılıklara değer verdikleri oranda daha nitelikli insan gücüne sahip olmakta, günümüzde hızla artan rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmektedir. İnsanın öneminin anlaşılması ve farklılıkların iyi yönetilmesi ile örgütler farklılıkları avantaja çevirebilecektir. Bu bağlamda örgütler için farklılıkların yönetimi bir yönetim alanı olarak öne çıkmakta ve avantaja çevrilecek bir konu olarak önemsenmektedir.

Örgütler bünyelerinde farklı özelliklere sahip çalışanlar bulundurduklarında, her farklılığa sahip çalışan kendi ihtiyaçları doğrultusunda örgüte katkı sağlayacak bu durumda örgüt, farklı müşterilerin ihtiyaçlarına da cevap vererek pazardaki alanını genişletecek ve rekabet avantajı kazanacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin görevini yerine getirebilmesi için örgüt bünyesindeki çalışanın çalışma ortamındaki şartları, yetki ve sorumlulukları, örgütsel bağlılığı ve ihtiyaçlarının giderilmesi süreci örgüt kültürünün oluşumunu etkilemektedir. Her çalışan farklı bir kültürü örgüte taşımakta ve kendine has özellikleri ile örgütteki yerini almakta, bu durum bazı durumlarda örgütün sahip olduğu kültür ile bireyin kültürü arasında uyumsuzluk oluşmasına neden olabilmektedir. Bu uyumsuzluğu ortadan kaldırmanın en iyi yöntemi çalışanlar arasındaki farklılıklara değer veren bir anlayışın örgüt kültürüne hakim olmasıdır.

Farklılıkların yönetimi, farklılıkları avantaja çevirerek, örgütteki yaratıcılığın, üretimin ve verimliliğin en iyi şekilde artmasını sağlamayı amaçlayan faaliyetler bütünüdür. Örgüt kültürü çalışanlar için ortak bir anlayış geliştirilmesini sağlarken

örgüt kültürünün teşhis edilmesi, kültürel strateji oluşturulması ve bunlara bağlı olarak örgüte en uygun örgüt kültürü yapısının seçilmesi aşamalarıyla oluşur. Kültürel sinerji ise, çalışanlar arasında örgüt kültürü unsurlarının pekişmesini sağlamaktadır.

Araştırmada, örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi ile oluşturulduğu takdirde iki kavram arasında uyum olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren hizmet sektörü çalışanları seçilmiştir.

Araştırmada bağımlı değişken örgüt kültürü ve bağımsız değişken farklılıkların yönetimi alt boyutları ile birlikte incelenmiştir. Yapılan güvenirlik analizleri sonucunda araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirliği yüksek bulunmuştur.

Yapılan regresyon analizinde çalışanların bireysel algılamalarının örgüt kültürünü etkilememesinden dolayı “H_{1a}: Çalışanların bireysel algılamaları örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı yönde etkiler” hipotezi doğrulanamamıştır. Yapılan regresyon analizinde “H_{1b}: Çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı algıları örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı yönde etkiler” hipotezi doğrulanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda “H_{1c}: Çalışanların çalışma grubu faaliyetleri algıları örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı yönde etkiler” hipotezi doğrulanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda H_{1a} hipotezinin doğrulanamamasından dolayı “H₁: Farklılıkların yönetimi örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

İlgili yazında, farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur (Aksu, 2008, 128). Yapılan farklı araştırmalarda ise, işletmelerdeki farklılıkların yönetimi ile örgüt iklimi arasında ilişki olduğu (Kızıl, 2011, 197), farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ortaya (Tatlı, 2014, 99) ve farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çakır, 2011, 158).

Yapılan literatür çalışmalarında farklılıkların yönetimine yönelik çalışmalar olumlu olarak değerlendirilmiştir. Yukarıdaki bilgiler ışığında farklılıkların yönetimi ile örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunun ortaya çıkarıldığı bu çalışmanın daha önce yapılan çalışmaları desteklediği görülmüştür.

Araştırmanın teorik çerçevesi ve uygulama sonuçları ışığında şu değerlendirmeleri yapmak mümkündür:

- Araştırmanın demografik bilgilerine bakıldığında, hiçbir alt boyutun cinsiyet değişkeni ile anlamlı ilişkisi bulunmamıştır. Yaş değişkenine bakıldığında, çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu ile anlamlı ilişki bulunmuş, diğer alt boyutlar ile bulunamamıştır. Medeni durum değişkeninde çalışma grubu faaliyetleri ile anlamlı ilişki bulunmuş, diğer alt boyutlar ile bulunmamıştır. Eğitim değişkeninde ise hiçbir alt boyut ile ilişki bulunamamıştır. Sektörde çalışma süresi değişkeni ile çalışma grubu faaliyetleri alt grubu arasında anlamlı ilişki bulunmuş, diğer alt boyutlar ile bulunamamıştır. Toplam çalışma süresi değişkenine göre çalışma grubu faaliyetleri, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı ve örgüt kültürü ile anlamlı ilişki bulunmuş, bireysel algılama alt boyu ile ilişki bulunamamıştır.
- Yapılan literatür çalışmalarında Aksu (2008) demografik bilgilerle ilgili ilişki bulunamamıştır (Aksu, 2008, 152). Diğer bir çalışmada da aynı şekilde demografik bilgilerle ilgili ilişki bulunamamıştır (Çakır, 2011, 158).
- Yapılan analizler sonucunda insanların birbirlerinde en çok fark olarak algıladığı özelliğin “kişilik” faktörü olduğu söylenebilmektedir.
- Aksu (2008) ‘nun yaptığı çalışmada “kişilik” faktörü ön plana çıkmıştır (Aksu, 2008, 123). Bir başka çalışmada da aynı şekilde “kişilik” faktörü diğer faktörlerden yüksek çıkmıştır (Kızıl, 2011, 167). Diğer bir çalışmaya bakıldığında ise insanların en çok farklılık olarak algıladıkları özellik “eğitim” faktörü olarak bulunmuştur (Polat, 2015, 86). Bunun nedeni olarak, çalışmaların yapıldığı sektörlerin farklılığı gösterilebilmektedir. Bu çalışmada da Aksu (2008)’nin ve Kızıl (2011)’in çalışması ile aynı yönde sonuçlara ulaşılmıştır.
- Çalışmada, bireylerin, ekipte ve iş dışındaki hayatlarında da insanların “kişiliğinin” en belirgin fark olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. İnsanlar kişilikten sonra, en fazla kültürü fark olarak algılamışlardır. Fakat ekip içerisinde bireylerin kültürü değil, diğer sorunları kişilikten sonra daha fazla önemsendiği sonucuna rastlanmıştır. Bireylerin iş dışındaki hayatlarında fark olarak gördükleri ikinci özellik ise, cinsel tercih olarak bulunmuştur. Fakat

bireylerin cinsel tercihi önemli bir farklılık olarak algılamadığına ve ekip içinde de fazla önemsememelerine rağmen iş dışındaki hayatlarında ikinci sırada cinsel tercihi farklılık olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, insanların, kişiliği hayatlarının her alanında önemsedığı sonucuna varılabilmektedir. Bireylerin iş esnasında cinsel tercih gibi özellikleri önemsemeyerek sadece iş dışındaki hayatlarında bu özelliğe önem vermeleri, aslında seçebilme imkanları olduğunda önemli, seçebilme imkanları olmadığında ise önemsiz olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Bireyin dışarıda kiminle arkadaşlık edeceğine karar verebileceği fakat çalışma hayatı içinde çalışacağı arkadaşlarını seçme hakkının fazla olmadığı sonucuna varılabilmektedir.

- Aksu (2008)'nin çalışmasına bakıldığında aynı ekipte çalışmak istenmeyen ve iş dışındaki hayatta da farklılık olarak algılanan özellik olarak “kişilik” faktörü ön plana çıkmıştır (Aksu, 2008, 123). Diğer bir çalışmaya bakıldığında ise aynı ekipte çalışmak istenmeyen ve iş dışındaki hayatta farklılık olarak algılanan özellik olarak yine “kişilik” faktörünün diğer faktörlerden yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır (Kızıl, 2011, 168-169). Bir başka çalışmada ise “cinsel tercih” faktörü ön plana çıkmıştır (Polat, 2015, 87). Farklı bir çalışmada ise Polat (2015)'in çalışması ile benzer sonuç çıkararak “cinsel tercih” faktörü ön plana çıkmıştır (Tatlı, 2014, 68). Bunun sebebi olarak araştırmaların yapıldığı illerin farklı olması gösterilebilmektedir. Bu çalışmada Aksu (2008)'nin ve Kızıl (2011)'in çalışması ile aynı doğrultuda sonuçlara ulaşılarak, en çok “kişilik” unsurunun farklılık olarak algılandığı söylenebilmektedir.
- Genel olarak tüm özelliklere bakıldığında, insanların en çok kişiliği, eğitimi ve kültürü farklılık olarak algıladığına, bunların ardından; cinsiyet, etnik köken, ülke, yaş, geldiği yöre ve dinin farklılık olarak algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. En az ise, bedensel engel ve cinsel tercih farklılık olarak algılanmıştır.

Amerika ve İngiltere'deki çalışmalardaki literatüre bakıldığında ırk, kültür, etniklik ve cinsiyet önemli farklılık olarak algılanırken yaş faktörü önemli bir farklılık olarak algılanmamaktadır (Polat, 2015, 87).

- Araştırmada farklı yönleri olan kişilerin aynı ekipte bulunmasının en çok “iletişimsizlik/anlaşmazlık” oluşturacağı görüşüne ulaşıldığı söylenebilmektedir.
- Aksu (2008)’nin yaptığı çalışmada kişilerin aynı ekipte bulunmasının en çok “iletişimsizlik/anlaşmazlık” (Aksu, 2008, 124) sonucunu çıkaracağı bulunurken, diğer bir çalışmada da aynı şekilde “iletişimsizlik/anlaşmazlık” sonucu ortaya çıkmıştır (Kızıl, 2011, 171). Bir başka çalışmada da diğer çalışmalarla aynı doğrultuda “iletişimsizlik/anlaşmazlık” sonucu bulunmuştur (Polat, 2015, 88) Literatürde çıkan sonuçlar ile araştırmanın sonuçlarının aynı doğrultuda olduğu söylenebilmektedir.
- Araştırmada farklı yönleri olan kişiler ile aynı ekipte en büyük avantajı olarak “düşünce zenginliği” ve ikici sırada ise “yaratıcılık” faktörleri ön plana çıkmıştır.
- Aksu (2008)’nin çalışmasında da farklı yönleri olan kişilerin aynı ekipte bulunmasının “düşünce zenginliğini” ön plana çıkaracağı sonucuna ulaşılmıştır (Aksu, 2008, 124) ve diğer bir çalışmada da aynı şekilde “düşünce zenginliği” nin en büyük avantaj olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Polat, 2015, 88). Çıkan sonuçlar bu araştırmayı destekler niteliktedir. Bir başka çalışmada ise, “iletişimin anlaşmanın/kolay olması” ön plana çıkmıştır (Kızıl, 2011, 171). Bu durumun değişiklik göstermesinin sebebi olarak çalışmaların evren ve örneklemelerinin farklı olması gösterilebilmektedir.

Bireylerin birbirlerinden farklı cinsiyet, milliyet, ırk ve etnik gruplara sahip olması olayları farklı algılayarak farklı yorumlamalarını ve bu da yaratıcılığın artmasını sağlayacaktır (Polat, 2015, 88).

- Soruların genel dağılımına bakıldığında, katılımcıların çoğu işletmelerinde saygı ve itibar gördüğünü, işletmelerinde farklılıklara saygı duyulduğunu, taciz ve zorbalığa maruz kalmadığını, problemleri çözmeye dahil edilmediklerini, kendilerini gruplarına ait hissettiklerini, yöneticilerinin eşit ve adaletli davrandığını, farklılıklar konusunda yöneticileri ile açıkça konuşabildiklerini, yöneticilerin ayrımcılığı engellediğini, örgütteki herkese eşit terfi vb. verildiğini, yazısız kurallar (normlar) olmadığını, örgütlerinde değerlerin olduğunu, sloganların olmadığını, semboller olup olmadığında kararsız olduklarını, seremonilerin olduğunu, örgütlerinin diğer örgütlerden

ayrı bir dile sahip olmadıklarını düşündüklerini, aidiyet konusunda kararsız olduklarını, farklılıkları olumlu bulduklarını, müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebildiklerini ve yöneticiler sayesinde farklılıkların üstesinden gelebildiklerini düşündükleri sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Farklılıklar her açıdan önemlidir ve farklılıklara önem verilmesi gerekmektedir. Farklılıklara değer vermenin örgütleri başarıya götürdüğü bu çalışma sonucunda söylenebilmektedir.

Araştırmada farklılık kavramı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi tanımlamaya yönelik bulgular, aynı konuda daha önce yapılan çalışmalar ile benzerlik ortaya koymaktadır. Farklılıkların yönetiminin işletme yönetimleri tarafından bir yönetim alanı olarak ele alınması, örgütlerdeki verimlilik, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerin gelişmesine katkı sağlamakta, daha özgürlükçü bir örgüt kültürünün oluşumuna etki etmekte ve çalışma hayatının kalitesinin gelişmesini sağlamaktadır. Gelecekte yapılması öngörülen çalışmaların değişik sektörlerde, değişik illerde ve uluslararası karşılaştırmalar yapılarak literatüre farklı bilgiler kazandırılacağı söylenebilmektedir. Uluslararası karşılaştırmalarda farklı ülkelerin konuya bakış açıları ele alınarak çalışmaların yapılması önemlidir.

KAYNAKÇA

Kitap

- Akın Acuner, Ş., “Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri”, MPM Yayınları, Ankara, 2010.
- Akıncı Vural, Z. B., “Kurum Kültürü”, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.
- Arıcan, M. K., “Kültürel/Dini Farklılık ve Ebu Hanife”, Hece Yayınları, Ankara, 2015.
- Assman, J., “Kültürel Bellek Eski Yüksek Kültürlerde Yazı, Hatırlama ve Politik Kimlik”, Çev: Ayşe Tekin, Ayrıntı Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2001.
- Aycan, Z., Kanungo, N. R., ve Mendonça, M., “Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim”, Koç Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2016.
- Bağlı, M., ve Özensel, E., “Çok Kültürlü Vatandaşlık , Kanadalı Türklerin Aidiyet Çabaları ve Değer Yapıları”, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 2005.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., ve Bedestenci, H. Ç., “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım”, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.
- Barutçugil, İ., “Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2011.
- Bauman, Z., “Bireyselleşmiş Toplum”, Çeviren: Yavuz Alagon, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2005.
- Bilgin, G., ve Çıraklı, Z. L., “Hastanelerde Kurum Kültürü, Sağlık Hizmetlerinde Vizyoner Liderlik”, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2010.
- Capps, H. W., “Din Toplum ve Kültür Din Sosyolojisi ve Antropolojisine Giriş”, Derleyen ve Çeviren: Ali Coşkun, İz Yayıncılık, İstanbul, 2005.

- Demirkürek, İ., “Azınlıklar ve Marjinal Gruplar”, Araştırma Yayınları, 1.Baskı, Ankara, 2012.
- Dereli, Beliz (Ed.), (2007). “İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi” (1.Baskı), Uzunçarşılı Soydaş, A., ve Uzunçarşılı, Ü. ‘*Farklılıkların Yönetimi ve Cinsiyet Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak*’, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007, 59-107.
- Dereli, Beliz (Ed.), (2007). “İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi” (1.Baskı), Özbilgin, M., ‘*Küresel Farklılık Yönetimi*’, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007, 1-29.
- Doğan, B., “Örgüt Kültürü”, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul, 2012.
- Erdost, M. İ., “Azınlıkların Sorunu”, Onur Yayınları, 1.Baskı, Ankara, 2005.
- Eren, E., “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayın Dağıtım, 15.Baskı, İstanbul, 2015.
- Erkal, M. E., “Etnik Tuzak”, Der Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 1998.
- Fenton, S., “Etnisite Irkçılık, Sınıf ve Kültür”, Çeviren: Nihat Şad, Phoenix Yayınevi, 1.Baskı, Ankara, 2001.
- Gözen, E., “İşveren Markası “İK İçin Yeni Arena” ”, Maya Akademi Yayınları, 1.Baskı, Ankara, 2016.
- Journet, N., “Evrenselden Özele Kültür”, Çeviren: Yünmi Sezen, İzin Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- Keil, M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A. ve Unruh K. (2007). “Uluslararası Farklılıkların Yönetimi Derneği Ayrımcılığın Engellenmesi ve Farklılıkların Yönetimi El Kitabı”, İstanbul, VT/2006/2009.
- Köktürk, M., “Kültürün Dünyası Kültür Felsefesine Giriş”, Hece Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2006.

Mansur, E. ve Bağdadi, A., “Mezhepler Arasındaki Farklılıklar”, Çeviren: Ethem Rubi Fıglalı, Türkiye Diyanet Vakfı Yayın Matbaacılık ve Ticaret İşletmesi, Ankara, 1991.

Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz K., (Ed.), (2013), “Yönetimde Yeni Yaklaşımlar” (2.Baskı). Taşdan, M., “Örgütsel Kimlik” , Pegem Akademi, Ankara, 2013, 243-260.

Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz K., (Ed.), (2013), “Yönetimde Yeni Yaklaşımlar “ (2.Baskı). Helvacı, M. A., “Örgütsel Sinizm”, Pegem Akademi, Ankara, 2013, 383-397.

Memduhoğlu, H. B., “Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme”, Pegem Akademi, 1.Baskı, Ankara, 2008.

Memduhoğlu, H. B., ve Yılmaz, K., (Ed.), (2013). “Yönetimde Yeni Yaklaşımlar” (2.Baskı). Memduhoğlu, H. B.. “Farklılıkların Yönetimi”, Pegem Akademi, Ankara, 2013, 119-228.

Modood, T., “Çokkültürcülük: Bir Yurttaşlık Tasarımı”, Çeviren: İsmail Yılmaz, Phoenix Yayınları, Ankara, 2014.

Moles, A., “Kültürün Toplumsal Dinamiği”, Çeviren: Nuri Bilgin, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir, 1983.

Okay, A., “Kurum Kimliği”, Mediacat Yayınları, 1.Baskı, Ankara, 1999.

Özdamar, K., “Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi”, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2004.

Ötken, A. B., ve Yolbulan Okan, E., “Şimdi ‘İşveren Markası’ Zamanı”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2015.

Özüpek, M. N., “Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk”, Tablet Kitabevi, 1.Baskı, Konya, 2005.

Parekh, B., “Çok Kültürlülüğü Yeniden Düşünmek Kültürel Çeşitlilik ve Siyasi Teori”, Phoenix Yayınları, 1.Baskı, Ankara, 2002.

- Sabuncuoğlu, Z., ve Vergiliel Tüz, M., “Örgütsel Davranış”, Aktüel Yayınları, 5.Baskı, Bursa, 2013.
- Say, Ö., “21. Y.y’da Ulus, Çok Kültürlülük ve Etnisite”, Kaknüs Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2013.
- Somersan, S., “Sosyal Bilimlerde Etnisite ve Irk”, İstanbul Bilgi Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2004.
- Sönmez, M., “Türkiye’de Doğu-Batı Uçurumu Bölgesel Eşitsizlik”, Alan Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 1998.
- Sürgevil, O., “Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi”, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul, 2010.
- Şimşek, Ö. F., “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları”, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2007.

Süreli Yayınlar

- Afacan Fındıklı, M., ve Pınar, İ., “Örgüt Kültürü Algısı ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, 2014, 155-171.
- Akbaba, A., “Örgütsel Kültür”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 3, 2002, 1-32.
- Altay, H., “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, 2004, 301-321.
- Arslan, M., “Kültürel Bağlamda Din, Dinbilimleri”, Akademik Araştırma Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2004, 189-205.
- Arslan, Y., ve Polat, S., “Farklılıklara Yaklaşım Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2, 2016, 95-106.

- Aydıntan, B., ve Göksel, A., “Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri”, Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, 2012, 53-62.
- Bağlı, M., ve Özensel, E., Çok Kültürlü Vatandaşlık, Kanadalı Türklerin Aidiyet Çabaları ve Değer Yapıları, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 2005.
- Bal Taştan, S., “Örgüt İklimi İle Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi ve Psiko-sosyal Kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine bir Araştırma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 2014, 91-106.
- Balay, R., Kaya, A., ve Gençdoğan Yılmaz, R., “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Yeterliliği İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki”, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2014, 229-249.
- Balay, R., ve Sağlam, M., “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği”, SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, 2004, 32-46.
- Baltacı, C., “Demokrasilerde Eşitlik İlkesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1996, 200-211.
- Balyer, A., ve Gündüz, Y., “Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi”, M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı: 32, 2010, 25-43.
- BEAN R., vd., “Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management”, Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs(DIMA) and Australian Centre for International Business (ACI), 2001, Erişim: <http://wff2.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse/ducs/using.pdf>. Aktaran: Aksu, N. (2008). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Beycioğlu, K., “Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirmesi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, 2007, 63-72.
- .Canöz, K., “Kurum Kültürünün Oluşumunda”, Kurum İçi Motivasyonun Rolü Üzerine Teorik Bir Çalışma, E-Journal of New World Sciences Academy, Cilt: 5, Sayı: 2, 2010, 341-353.
- Çalış, M., ve Tokat, B., “Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 68, Sayı: 4, 2013, 103-120.
- Çarıkçı, İ. H., ve Koyuncu, O., “Bireyci- Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğitimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 3, 2010, 1-18.
- Çerik, Ş., ve Bozkurt, S., Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı:35, 2010, 77-97.
- Çetin, N., ve Bostancı, A. B., İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Durumu, Sakarya University Journal Of Education, 2014, 1-10.
- Çetinel, E., ve Ersoy Yılmaz, S., Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimine Kültür Perspektifinden Bir Bakış, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, 2016, 147-163.
- Demirel, Y., ve Özbezek, B. D., Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2016, 1-28.
- Demirez, F., ve Tosunoğlu N., Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, 2017, 69-88.

- Doğan, B., ve Altunoğlu, E., Bilgi Yönetimi Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 3, 2014, 41-52.
- Durğun, S., Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 8, 2006, 112-132.
- Dursun, İ. T., “Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede’nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, Siyaset , Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 4, 2013, 43-56.
- Ehtiyar, R., “Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, Akdeniz Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi, Sayı: 5, 2003, 66-78.
- Erbil, Y., “İnşaat Sektöründe Örgütsel Kültür ve Girişimcilik Yönelimleri Üzerine Bir Araştırma”, NWSA-Social Sciences, Cilt: 10, Sayı: 3, 2015, 107-119.
- Erdem, O., ve Dikici, M., “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 29, 2009, 198-213.
- Eren Gümüştekin, G., ve Emet, C., “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 17, 2015.
- Erkocaoğlu, E., ve Özgen, H., “Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 1, 2009, 203-214.
- Eroğlu, K., ve Yılmaz, Ö., “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2015, 280-308.
- Ersoy, A., ve Ehtiyar, R., “Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma” Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 1, 2015, 42 - 60.

- Ersöz, G., ve Çınarlı, S., “İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’nde Çalışan Personelin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları”, Pamukkale Journal of Sport Sciences, Cilt: 3, Sayı: 3, 2012, 1-19.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., ve İnce, M., “Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Alan Araştırması”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı: 1, 2013, 77-88.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., ve Tatlı, H. S., “Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 2, 2015, 119-140.
- Gökçen, A., ve Çavuş, M. F., “Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Deneme”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı: 1, 2014, 525-533.
- Güçlü, N., “Örgüt Kültürü”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 6, 2003, 147-159.
- Gül, H., ve Aykanat, Z., “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, 2012, 17-36.
- Gülova Altın, A., ve Demirsoy, Ö., “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal, Cilt: 3, Sayı: 3, 2012, 49-76.
- Gün, İ., ve Söyük, S., “Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, ACU Sağlık Bilim Dergisi, Sayı: 1, 2017, 40-48.
- Güzel, S., “ “Sosyal Yapı” ve “Toplumsal Yapı” Bileşkesinde Sosyo-Kültürel Yapı Kavramı”, Sosyoloji Konferansları Dergisi, Sayı: 34, 2006, 83-96.

- İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K., “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, 2010, 119-135.
- Kandemir, H., Tekeli, İ., ve Özdaşlı, K., “Örgüt Kültürünün Düşük ve Yüksek Bağlamlı İletişim Tarzları Üzerine Etkisi: Kafe Çalışanları Üzerine Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmaları Dergisi, Sayı: 11, 2016, 202-222.
- Kanten, P., Uyargil, C., ve Kanten S., “Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Etkileyen Faktörler: Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Roller”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 46, Sayı: 1, 2017, 84-97.
- Karaçor, S., ve Şahin, A., “Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”, SÜ İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 8, 2004, 97-117.
- Karagöz, Y., ve Kösterelioğlu, İ., “İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi”, Dumlupınar Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 21, 2008, 81-98.
- Karakuş, Ş., ve Yardım, M., “Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler”, İş ve İnsan Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, 2014, 21-31.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., ve Çınar, O., “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama”, Yönetim, Cilt: 20, Sayı: 63, 2009, 59-76.
- Kavi, E., “Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Çalışanların Çift S Modeli Çerçevesindeki Örgüt Kültürü Algılamalarının Motivasyon Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, 2007, 170-193.

- Kerman, U., ve Öztop, S., “Örgütsel Değişim Sürecinde Kamu Çalışanlarının Algısını Etkileyen Uygulamalar”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 2, 2014, 21-38.
- Korkmaz, A., ve Uçar Tüfekçi, N., “Çalışma Hayatında Tarımda Kadın ve Sorunları: Ağlasun İlçesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1, 2007, 37-61.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C., “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2001, 219-242.
- Memduhoğlu, H. B., “Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetimsel Politikalar”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 2011, 37-53.
- Meriç, İ., ve Görün, M., “Askeri Organizasyonlarda Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Üzerine Bir Çalışma”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 22, 2016, 359-384.
- Oğuz, E. S., “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”, Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, 2011, 123-139.
- Oktay, F., “Örgüt Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 3, 2016, 457-470.
- Ordun, G., ve Demirtaş, H. T., “İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Yönetim, Cilt: 5, Sayı: 2, 2012, 100-117.
- Öğüt, A., ve Kocabacak, A., “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi, Sayı: 23, 2008, 145-170
- Özdemir, A., “Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 4, 2006, 411-433.

- Özdevecioğlu M., ve İnce Balcı, F., “Kültürel Sinerji Yönetimi: Kavramsal Çerçeve”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 38, 2011, 27-45.
- Özdevecioğlu, M., ve Çelik, C., “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1, 2010, 95-111.
- Özkaya Onay, M., Özbilgin M., ve Şengül Muter, C., “Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 19, 2008, 359-374.
- Polat, S., “Farklılıkların Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Cilt: 12, Sayı: 2, 2012, 1397-1418.
- Seçkin, Z., Demirel, Y., ve Özçınar, M. F., “Örgütsel Değişim Sürecinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma”, Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2016, 125-134.
- Sezgin, M., ve Bulut, B., “Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler”, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, 2013, 182-194.
- Sıgır, Ü., ve Tıgılı, M., “Hofstede’nin ‘Belirsizliklerden Kaçınma’ Kültürel Boyutunun Yönetimsel, Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, 2006, 327-342.
- Somersan, S., “İrkların Olmadığı Bir Dünyada Irkçılık, Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar”, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2013, 199-211.
- Soysal, A., ve Yalçın, Y., “Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Müzakereci Kişilik”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 2014, 27-40.

- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H., ve Koyuncu, M., “Konaklama İşletmelerinde Algılanan  rg t Kültür Tipinin  alışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi  zerine Bir Araştırma”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 28, 2014, 17-34.
- Sürgevil, O., “Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 20, 2008 (b), 111-124.
- Sürgevil, O., ve Budak, G., “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 4, 2008, 65-96.
- şahin, A., “ rg t Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik”, Maliye Dergisi, Sayı: 159, 2010, 21-35.
- şekerli, E. B., ve Gerede, E., “Kültürün EKY’ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, 2011, 17-38.
- Taşgit, Y. E., ve Fettahlıoğlu, E., “Sektör Yapısı, Kurum Kültürü ve Yenilikçilik Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Düzce’deki KOBİ’ler  zerine Bir Araştırma”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 3, 2017, 659-682.
- Tüm, K. ve Reyhanoğlu, M., “İç Kontrol Sisteminin  rg t Kültürünü Belirlemesindeki Rolü”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 31, 2015: 395-422.
- Tütüncü,  ., ve Akgündüz, Y., “Seyahat Acentelerinde  rg t Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1, 2012, 59-72.

- Tüz, M. ve Gümüş, M., “Bursa’da Faaliyet Gösteren Otellerde Farklılık İklimine Yönelik Bir Araştırma”, 1.Bursa Turizm Sempozyumu, Bursa, 30 Eylül–02 Ekim 2005. Aktaran: Aksu, N. (2008). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Uğurlu, C. T., ve Arslan, C., “Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik ve Okula Güven Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, İlköğretim Online, Cilt: 14, Sayı: 1, 2015, 72-85.
- Uzoğlu, S., “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, Kurgu Dergisi, Sayı: 18, 2001, 337-353.
- Yanmış, M., ve Kahraman, B., “Gençlerin Dini ve Etnik Kimlik Algısı: Diyarbakır Örneği”, Akademik İnceleme Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, 2013, 117-153.
- Yıldırım, A., “Sosyo-Kültürel Yapı ve Suç Olgusu Arasındaki İlişki: Malatya İli Örneği”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, 2014, 1-7.
- Yıldırım, K., “Mekanik-Organik Örgütsel Yapı Değişkenleri Perspektifiyle 6528 Sayılı Kanunun Okulların Örgütsel Yapısında Yaratabileceği Değişimin İncelenmesi”, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt: 20, Sayı: 3, 2014, 359-391.
- Yücel, E. B., ve Koparan, E., “Güç Mesafesi ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2010, 11-18.
- Yüceler, A., “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 22, 2009, 445-458.
- Zehir Topkaya, E., ve Çelik, H., “Eğitimde Bireysel Farklılıklar”, Eğitimde Kuram ve Uygulama, Cilt: 5, Sayı: 2, 2009, 316-321.

Tezler

- Aksu, N. “Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, 2008.
- Begeç, S., “Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2004.
- Çakır, E., “Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliği’nde Bir Uygulama” Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karamananoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2011.
- Eğinli Temel, A., “Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir, 2009.
- Hezek, E., “Örgüt Kültürünün Kaliteye Etkisi; Kalite Olgunluk Modeli Yaklaşımı”, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2016.
- İpek, C., “Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1999.
- Kızıl, Y., “Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2011.
- Nahya, Z. N., “Avrupa Birliği Bağlamında İmge ve Ötekileştirme Bir Grup Ankara Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi Öğrencisi Örneği”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2010.
- Polat, B., “Farklılıkların Yönetimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Tekstil ve Maden Sektörü Örneği” Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, 2015.

- Sürgevil, O., “Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2008 (a).
- Tatlı, H. S., “Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2014.



EKLER

Ek-1: Anket Soruları

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yürütülmekte olan **“Farklılıkların Yönetiminde Örgüt Kültürüne Olan Etkisi: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma ”** konulu yüksek lisans tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Farklılıkların yönetimi, farklı dilden, dinden, görüşten, kültürden vb. özelliklere sahip çalışanların bir araya gelerek daha yaratıcı fikirler ortaya çıkarabilecekleri ortamların örgütlerde sağlanmasına olanak sağlamaktadır. Örgüt kültürü ise, çalışanların ortak değer, norm ve semboller gibi unsurlar etrafında bir araya gelerek ortak bir duruş ve davranış sergilemeleridir. Farklılık yönetimi ve örgüt kültürü, örgütlerin performanslarını arttırmada önemli bir rol oynamaktadır. Araştırma kapsamında bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi samimiyetle yanıtlayarak verdiğiniz destek ve sağladığınız katkılardan dolayı teşekkürlerimizi sunarız.

Merve AKAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. İlkay KANIK

T.C. Beykent Üniversitesi
Gastronomi Bölümü Öğretim Üyesi

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız

() 18-25 yaş () 26-33 yaş () 34-41 yaş () 42 yaş ve üzeri

3. Medeni Durumunuz

() Bekar () Evli

4. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu

() İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora

5. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız?

☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

6. Sektördeki toplam çalışma süreniz nedir?

☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

1. Sizce aşağıdakilerden hangileri bir insanı diğer insandan farklı yapar?

☐ Cinsiyeti ☐ Eğitimi ☐ Ülkesi ☐ Etnik K.

☐ Kültürü ☐ Kişiliği ☐ Yaşı ☐ Dini

☐ Bedensel Engeli ☐ Geldiği Y. ☐ Cinsel T. ☐ Hepsi ☐ Diğer

2. Hangi yönleri sizden farklı kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?

☐ Cinsiyeti ☐ Eğitimi ☐ Ülkesi ☐ Etnik K.

☐ Kültürü ☐ Kişiliği ☐ Yaşı ☐ Dini

☐ Bedensel Engeli ☐ Geldiği Y. ☐ Cinsel T. ☐ Hepsi ☐ Diğer

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

☐ Cinsiyeti ☐ Eğitimi ☐ Ülkesi ☐ Etnik K.

☐ Kültürü ☐ Kişiliği ☐ Yaşı ☐ Dini

☐ Bedensel Engeli ☐ Geldiği Y. ☐ Cinsel T. ☐ Hepsi ☐ Diğer

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

- | | |
|---|--|
| ☐ İletişimsizlik/Anlaşmazlık | ☐ Ekip ruhunun oluşması |
| ☐ Sorun çözmede aksaklıklar | ☐ Çatışma |
| ☐ Kararsızlık | ☐ Diğer |

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

- | | |
|---|---|
| ☐ Düşünce zenginliği | ☐ Hoşgörünün düzeyinin artması |
| ☐ Esneklik kazanılması | ☐ Yaratıcılığın artması |
| ☐ Diğer | |

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

- | | |
|--|---|
| ☐ İletişimin/Anlaşmanın sorunsuz olması | ☐ Karar vermede kolaylık |
| ☐ Hoşgörü düzeyinin artması | ☐ Yaratıcılığın artması |
| ☐ Sorun çözmede kolaylık | ☐ Ekip ruhunun oluşması |
| ☐ Esneklik kazanılması | ☐ Düşünce zenginliği |
| ☐ Diğer | |

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “Hiç”den “Daima”ya doğru uzanan değerlendirme aralığında cevap seçeneklerinden birine “X” işareti koyarak belirtiniz.	Hiç	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
7. Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum.					
8. İşyerinde insanların cinsiyeti, dini, yöreni, bedensel engeli gibi farklılıkları ile ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum					
9. Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına maruz kaldım.					
10. Problemleri çözmede yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dahil eder					
11. Grubuma ait olduğumu hissediyorum.					
12. Yöneticilerim, farklılık veya pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.					
13. Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarında açık destek verir					
14. Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.					
15. Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.					
16. Bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.					
Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a doğru uzanan değerlendirme aralığında cevap seçeneklerinden birine “X” işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17. İşletmemiz içerisinde davranışlara rehberlik edecek çalışanlarca paylaşılan yazısız kurallar (normlar) yoktur.					
18. İşletmemiz içinde doğruluğu kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır.					
19. İşletmemizin, ortak olarak kabul edilmiş değerlerini yansıtan sloganları yoktur.					
20. İşletmemizin çalışanlarınca paylaşılan değerlerini yansıtan sembolleri vardır (Örneğin eğer sadakat işletme için çok önemli bir değer ise, işletme logosunun birinin içine sıkı sıkıya geçmiş halkalar olarak seçilmesi vb.).					
21. Çalışanlarımız arasında işletmenin değerlerini yansıtan hikayeler anlatılır.					
22. İşletmemizde değerlerini vurgulayan seramoniler düzenlenir. (Örneğin kalitenin temel ilke olduğu bir işletmede)					
23. İşletmemizin; sektördeki diğer benzer işletmelerden farklı, kendisine özgü bir dili olduğu söylenemez.					
24. Çalışanlarımız, işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra işletmeden ayrılırlar.					
25. İşletme çalışanları işletmelerine güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdırlar.					
26. Bu iş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.					
27. İş yapma şeklimiz bütün müşterilerimizin farklı ihtiyaç ve beklentilerini anladığımızı gösterir.					
28. Grubumda, gruptakiler farklılığından kaynaklanan ilişki sorunlarıyla ve hatalarla karşılaşılır.					
29. Yönetici tavsiyeleri ve eğitim sayesinde diğer personelin ve müşterilerin farklılığının üstesinden gelebiliyorum.					
30. Yönetim değişim stratejilerine açık destek verir.					

ÖZGEÇMİŞ

11 Haziran 1993 tarihi, İstanbul Üsküdar’ da doğdum. İlköğretim, Orta öğretim ve Liseyi Ümraniye ilçesinde tamamladıktan sonra Beykent Üniversitesi’ nde Halkla İlişkiler ve Reklamcılık bölümüne başladım ve aynı zamanda Sinema-Televizyon bölümünde yan dal yaparak her iki bölümü de bitirdim. 2015 yılında Halkla İlişkiler ve Reklamcılık bölümünden mezun olduktan sonra yine ara vermeden Beykent Üniversitesi’nde İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bölümünde yüksek lisansa başladım.

Merve AKAN