

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARININ
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ALGILARINA ETKİSİ:
BİR OTEL ZİNCİRİNDE ARAŞTIRMA
Hakan SEZEREL
(Doktora Tezi)
Eskişehir, 2013**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARININ FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ
ALGILARINA ETKİSİ: BİR OTEL ZİNCİRİNDE ARAŞTIRMA**

HAKAN SEZEREL

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. H. Zümrüt TONUS

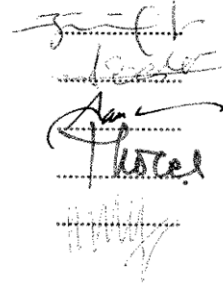
ESKİŞEHİR
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ekim, 2013

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hakan SEZEREL'in "Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma" başlıklı tezi 27 Aralık 2013 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.H.Zümrüt TONUS
Üye : Prof.Dr.Senem BESLER
Üye : Prof.Dr.Şadi Can SARUHAN
Üye : Prof.Dr.Tamer KOÇEL
Üye : Doç.Dr.Barış BARAZ

İmza



Prof.Dr.B.Zafer ERBOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Doktora Tez Özü

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARININ FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ALGILARINA ETKİSİ: BİR OTEL ZİNCİRİNDE ARAŞTIRMA

Hakan Sezerel

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2013

Danışman: Doç. Dr. H. Zümrüt TONUS

Son yıllarda sosyal bilimlerin güncel konularından biri haline gelen farklılıklar ve farklılıkların nasıl yönetileceği sorunu, disiplinlerarası bir nitelik göstermekte ve sosyoloji, antropoloji ve yönetim bilimleri alanlarında sıkça tartışılmaktadır.

1960'lı yıllardan itibaren yasal ve etik gerekçelerle yönetim ve organizasyon yazınına giren farklılıkların yönetimi olgusu, 1990'lardan itibaren farklılaşmış işgücünden yararlanarak rekabet üstünlüğü elde etme anlayışıyla stratejik insan kaynakları yönetimi alanında ele alınmaya başlanmıştır. İşgücü farklılıkları ve yönetimi, gelişmiş ve çok kültürlü ülkelerde temel bir konu haline gelerek, küresel çaptaki demografik değişim eğilimi, çokuluslu işletmeler başta olmak üzere tüm işletmelerin işgücündeki kültürel ve bireysel farklılıklara odaklanmasını sağlamıştır.

Farklılıkların yönetiminde yapılan uygulamaların başarısının örgütün yapı ve işleyişine ilişkin birçok değişkene bağlı olduğu bilinmektedir. Alanyazında, farklılıkların yönetimine yönelik oluşturulan kuramsal modellerde, örgütte farklılıkların yönetimindeki başarının, farklılıklara uygun bir örgüt kültürünün varlığı ile mümkün kılınabileceği belirtilmektedir. Diğer bir etmen ise, çalışanların farklılıkların yönetimine yönelik algılarının olumlu yönde olup olmadığıdır. Bu doğrultuda, alanyazındaki kuramsal çalışmalardan hareketle, örgüt kültürünün örgütte çalışanların farklılıkların yönetimine yönelik algılarını etkileyeceğine yönelik bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmada iki veri seti kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız

değişkeni; örgüt kültürü, bağımlı değişkeni ise çalışanların algıladıkları farklılıkların yönetimi düzeyleridir. Örgüt kültürü değişkeni katılımcılık, tutarlılık, uyarlama ve misyon olmak üzere dört boyuttan; farklılıkların yönetimi değişkeni ise birey, bölüm ve örgüt olmak üzere üç düzeyden oluşmaktadır. Araştırmada nicel yöntem benimsenerek, veri toplamada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bir zincir otel işletmesinde gerçekleştirilen araştırmada 285 çalışandan sağlanan veriler SPSS ve LISREL programları aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Araştırmada; örgüt kültürünün misyon boyutunun farklılıkların yönetiminin birey, bölüm ve örgüt düzeylerinde, tutarlılık boyutunun birey ve örgüt düzeylerinde, uyarlama boyutunun ise örgüt düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma bulguları bütüncül bir bakışla değerlendirildiğinde, alanyazınla paralel biçimde, örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi algılarını etkilediği ve farklılıkların yönetiminin başarısının örgütlerde uzun dönemli programlar aracılığıyla uygulanması gerektiği ve üst yönetimden başlayarak tüm yönetsel kademelerde benimsenmesine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, farklılıkların yönetimi, eşit istihdam, pozitif ayrımcılık, kültürlerarası yönetim.

Abstract

ORGANIZATIONAL CULTURE DIMENSIONS IMPACT ON DIVERSITY MANAGEMENT PERCEPTIONS: AN EMPIRICAL RESEARCH IN A HOTEL CHAIN

Department of Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2013

Supervisor: Associate Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS

Diversity and how to manage diversity have become a hot topic in social sciences in recent years. It is a multi-disciplinary problem and being discussed in the domains namely, sociology, anthropology, and managerial sciences.

The managing diversity phenomenon traced back to 1960's due to ethical and legal concerns then in 1990's taken into consideration by strategic human resources to obtain benefits from diversified workforce. Workforce diversity has become an important issue in developed countries, particularly those considered multicultural in nature. Due to global demographics, there is a tendency to focus directly on cultural and demographic diversity compositions of the workforce, especially in multinational organizations (MNEs).

It is known that the success of any application relies on several factors according to the structure and functioning of an organization both in human resource management and –particularly- in diversity management. In relevant literature, specifically in the theoretical models, it is implied that the success of diversity management only can be provided with a coherent organizational culture. Besides that, another factor has an effect on diversity management is the perceptions of employees of a given organization related to diversity management. Thus, a research model is provided to propose that organizational culture has an impact on diversity management perceptions.

There are two data sets in the research. The independent variable of the study is organizational culture and the dependent variable of the study is diversity perceptions.

The organizational culture consists of four dimensions which are involvement, consistency, adaptation, and mission; and the diversity management comprises three levels: individual, group, and organization. In the research, quantitative method is applied and the data is gathered by questionnaire technique. The sampling consisted of a hotel chain and the data collected from 285 respondents was conducted using the SPSS software program and LISREL.

The research concluded that the mission dimension of the organizational culture has impacts on both individual, group and organization levels; the consistency dimension has impacts on individual and organization levels; and the adaptation dimension has an impact on organizational level. When the research results evaluated holistically, parallel to the literature, it is found that organizational culture has an impact on diversity management. In addition, the success of diversity management depends on the long term management programs and the commitment of management from top management to the lower management.

Keywords: Organizational culture, diversity management, equal employment, positive discrimination, cross-cultural management.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Hakan Sezerel

Özgeçmiş

Hakan SEZEREL

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Y. Ls. 2007 Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Ls. 2005 Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu.

Lise 1999 Etiler Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi.

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: Gölcük/18.11.1981 Cinsiyet: Erkek Yabancı Dil: İngilizce

İçindekiler

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	v
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi	vii
Özgeçmiş	viii
Tablolar Listesi	xi
Şekiller Listesi	xi
1. Giriş.....	1
1.1. Problem	7
1.2. Amaç.....	10
1.3. Önem	10
1.4. Varsayımlar	11
1.5. Sınırlılıklar.....	12
1.6. Tanımlar.....	12
2. Kültürlerarası Yönetim, Örgüt Kültürü ve Farklılıkların Yönetimi Alanyazını	25
2.1. Kültürlerarası Yönetim Alan Yazını	27
2.2. Örgüt Kültürü Alanyazını.....	43
2.3. Farklılıkların Yönetimi Alanyazını	57
3. Yöntem.....	76
3.1. Araştırma Modeli	76
3.2. Evren ve Örneklem	77
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	80
3.4. Veri Analizi	81
4. Bulgular ve Yorum	85
4.1. Tanımlayıcı Bulgular	85

4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	88
4.3. Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	89
4.4. Bağımsız Örneklem t- testi ve Tek Yönlü Varyans Analizine İlişkin Bulgular	95
5. Sonuç ve Öneriler.....	99
5.1. Sonuç	99
5.2. Öneriler	106
Ekler	108
Kaynakça	125

Tablolar Listesi

Tablo 1. Olumlu Eylem Ve Farklılıkların Yönetiminin Karşılaştırılması	20
Tablo 2. Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları.....	22
Tablo 3. Hall'un Kültürel Boyutları	28
Tablo 4. Kluckhohn Ve Strodtbeck'in Boyutları.....	29
Tablo 5. Hofstede'nin Kültür Boyutları	30
Tablo 6. Güç Mesafesi Boyutu	31
Tablo 7. Erillik Dişilik Boyutu.....	32
Tablo 8. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu.....	33
Tablo 9. Bireycilik Toplulukçuluk Boyutu	34
Tablo 10. Uzun- Kısa Zaman Yönelimi Boyutu	35
Tablo 11. Turner Ve Trompenaars'ın Kültürel Boyutları	36
Tablo 12. Schwartz'ın Kültürel Boyutları.....	38
Tablo 13. Globe Çalışması Kültürel Boyutları.....	39
Tablo 14. Denison'un Örgüt Kültürü Modeli	49
Tablo 15. Örgütsel Farklılıkların Bileşenleri	59
Tablo 16. Zincir Ve Grup Otellerin Konaklama Endüstrisindeki Yeri- 2012	78
Tablo 17. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 18. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Karşılaştırma Tablosu	84
Tablo 19. Katılımcıların Demografik Bilgileri	86
Tablo 20. Araştırma Yapılan Örgütte Farklılıklarla İlgili Benimsenen Yaklaşım.	87
Tablo 21. Korelasyon Analizi Sonuçları	88
Tablo 22. Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	90
Tablo 23. Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	96
Tablo 24. Tek Faktörlü Varyans Analizine İlişkin Bulgular	97

Şekiller Listesi

Şekil 1 . Araştırmanın Kuramsal Modeli.....	76
Şekil 2 . Çoklu Regresyon Analizi Bulgularının Gösterimi	94

1. Giriş

Bireylerin doğuştan getirdikleri ve yaşam deneyimleriyle kazandıkları özelliklerin örgütsel yaşama etkileri, son yıllarda yönetim araştırmacılarının ilgi alanına girmiştir. Alanyazında; ayrımcılık, önyargılar ve ötekileştirmenin birey ve örgüt performansına etkileri ile bireysel farklılıkların etkin yönetimi sonucu örgütsel kazanç sağlanıp sağlanamayacağı önemli konular haline gelmiştir.

Yönetim ve örgüt alanyazınında sürdürülebilir bir değer olarak insan kaynağı konusunun öne çıktığı ve bireylerin kapasite, beceri, özgünlük ve yaratıcılığında daha çok söz edildiği; insan odaklılık, çalışma etiği, kültür ve farklılıklar konularına yer verildiği ve örgütlenmelerin çokkültürlülük bağlamında ele alındığı görülmektedir (Friedman, 2002). Buna bağlı olarak; farklılıklar ve farklılıkların yönetimi konuları da, işgücü farklılıklarını etkin biçimde yöneterek yarar sağlamayı düşünen uygulamacılar ve farklılıkların kuramsal düzeyde nasıl ele alınması gerektiğini araştıran bilim insanları için önemli bir gündem oluşturmaktadır.

Farklılıklar tarihin her döneminde toplumların ilgilendiği bir konu olmuştur. Örneğin, ilkçağda, düşünür Platon, bireyleri toplumsal yaşamda yerine getirdikleri işlevler bakımından sınıflandırmış; bireylerin farklılaştırılmış statüler gereği farklılaştırılmış eğitim almaları gerektiğini belirtmiştir. Osmanlı İmparatorluğu'nda da devşirme sistemi yoluyla bireylerin çocukluk dönemlerinden itibaren farklı yetenek ve eğilimlerine göre seçilmesi, yönlendirilmesi ve görevlendirilmesi uzun süre varlığını sürdüren bir uygulama olmuştur (Kuzgun ve Deryakulu, 2004: 4). Farklılık; her toplumsal yapının tarihin çeşitli dönemlerinde ilgilendiği bir konu olmakla birlikte, özellikle çeşitli etnik grupları, kültürel öğeleri, dini inanışları bir arada barındıran modern çok kültürlü toplumlarda önemli bir yönetim meselesi haline gelmiştir. Çok kültürcü model; ABD, Avustralya ve Kanada gibi nüfusu esas olarak göçmenlerden oluşan ülkelerde kültürel farklılıkların entegrasyonu için formüle edilmiştir (Özbudun, 2005: 96).

Sosyal, kültürel, teknolojik, politik, ekonomik ve felsefi dönüşümler, çalışma yaşamında bireylerin demografik ve kültürel farklılıklarına olan ilgiyi arttırmıştır. İlk kez 1960'lı yıllarda kavramsallaştırılarak, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış disiplinlerinde araştırılan *farklılıkların yönetimi* olgusu, kültürel farklılıkların giderek daha fazla önem kazandığı günümüzde, önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Araştırmacıların bir kısmı farklılıkların yönetimini etik bir mesele olarak ele almakta ve farklılıkların temsilinin demokratik bir iş ortamını sağlamadaki rolünü araştırmakta; kimi araştırmacılar ise konuyu bir “işletmecilik olayı” olarak değerlendirerek, farklı özelliklere sahip işgücünün etkin yönetiminin çalıştıkları örgüt için yararları/zararları üzerinde durmaktadır. Yönetim alan yazınında, farklı renk, cinsiyet, etnisite, cinsel yönelim, mesleki deneyim, dini inanış, mezhep gibi özelliklere sahip bireylerin iş yerinde ayrımcılığa uğramadan çalışmalarının bireye, gruplara/bölgümlere ve örgüte etkileri hem etik anlamda hem de pragmatik anlamda tartışılmaktadır.

İşgücü farklılıklarının yönetimi; ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkanı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayış (Sürgevil ve Budak, 2008) ve bireylerin benzerliklerinin ve farklılıklarının değer gördüğü ve böylece kendi potansiyellerine ulaşarak, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine olan katkılarını en üst seviyeye çıkarmalarını sağlamak üzere olumlu bir iş çevresini yaratma ve yaygınlaştırma sürecidir (U.S. Department of Veterans' Affairs, Office of Diversity and Inclusion, 2009).

Farklılıkların yönetimi; bireyler arasındaki yaş, sosyal sınıf, etnisite, cinsiyet, fiziksel ve zihinsel yeterlilikler, ırk, cinsel yönelim, dini inanış gibi kategorilere yönelik anlama, onaylama, kabul etme sürecini ifade etmektedir (Esty vd., 1995). Örgütsel açıdan farklılıkların yönetimi ise; farklı geçmiş yaşantı ve sosyo kültürel deneyimden gelen çalışanların örgüt içinde biçimsel ve biçimsel olmayan örgütsel yapılarda daha fazla kapsanmasına yönelik tasarlanan, program ve politikalar aracılığıyla bir plan dahilinde gerçekleştirilen gönüllü örgütsel etkinliklerdir (Barak, 2005: 208).

Farklılıkların yönetimi; yaş, cinsiyet, etnik köken vb. olarak farklı olan ya da olmayan tüm çalışanları içermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009:289). Bu anlamda farklılıkların yönetimi; gözlenebilir, gözlenemeyen ve örgütle ilişkili tüm farklılıkları ele alan bir olgudur (Janine O'Flynn vd., 2001: 3). Farklılıkların yönetimi; işgücü farklılıklarına yönetimi bakış açısından yaklaşarak, “*tüm çalışanlar için kapsayıcı bir ortam geliştiren kapsamlı bir yönetim süreci*” dir (Thomas, 1991). İşgücü ve müşteri farklılıklarını kabul ederek, bu farklılıkları örgütün tüm temel fonksiyonlarına, iletişim yollarına, süreç ve hizmetlerine dahil ederek; adil, uyumlu, kapsayıcı yaratıcı ve etkin bir örgütlenme için sürdürülen yönetsel çabalaradır (AMF, 2010).

Artan küreselleşmeyle birlikte işgücü farklılıkları büyük artış göstermiş ve çalışma ortamında bireylerin “diğerlerinin” farklılıklarına yönelik tutumlarına etkisi de önem kazanmıştır (Sawyer vd., 2005). Farklılıkların yönetimi; her çalışandan en üst düzeyde katkıyı elde etmek için çalışanların farklı yeteneklerinin geliştirmesinin ve örgüt içinde bu amaca yönelik politikalar ve uygulamalar oluşturulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu yönüyle, farklılıkların yönetimi; farklı bakış açılarından yararlanarak yaratıcı olmayı, kısa sürede ve kapsamlı biçimde örgütsel problemleri çözmeyi amaçlamaktadır. Farklılıkların yönetiminin diğer bir amacı; etkinliği, verimliliği ve karlılığı arttırmaktır. Dolayısıyla, uyumlu çalışan bir örgütün ortaya çıkartılarak; etkililik, verimlilik kazanacağını ve nihayetinde de rekabet üstünlüğü sağlayacağını varsaymaktadır (D'Netto ve Sohal, 1999: 531). Kısacası, farklılıkların yönetimi, eşitlik ve farklılığı etik ve yasal nedenlere ek olarak ekonomik nedenlerle de desteklemektedir (Riach, 2009: 320).

Farklılıkların yönetimi ilkelerinin; seçme ve işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla etkin olarak bütünleştirilerek sağlanabileceği; aksi halde, farklılıkları bütüncül bir bakış açısıyla kapsamayan; ayrımcılık ve eşitsizliği azaltmada başarılı olamayan örgütlerin gerek çalışanları, gerekse müşterilerini olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle de, örgütlerin insan kaynakları konularında ve farklılıklara değer vermede bütüncül stratejilere odaklanmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Kundu,2001).

Makro boyutta düşünöldüğünde dünya; farklı düşünen, hisseden ve davranan farklı birey, grup ve ulusların belirli problemlerle karşılaştığı bir yerdir. Ekolojik, ekonomik, askeri, sağlık ve meteoroloji alanında yaşanan gelişimler, ulusal ve bölgesel sınırların dışına taşmaktadır. Nükleer savaşlar, asit yağmurları, deniz kirliliğı, hayvan türlerinin yok oluşu, AIDS ve ekonomik gerileme gibi konular farklı kültürlerden gelen liderlerin işbirliğini gerektirmektedir. Liderlerin kendi dönemlerinde karar alırken, takipçilerinin desteğine ihtiyacı bulunmaktadır. Bu anlamda, dünya çapında liderlerin ve takipçilerinin karşılıklı olarak kültürel farklılıklarını bilmeleri önem kazanmaktadır (Hofstede, 1991: 4).

Mesleki benzerlikler ve farklılıklar, ulusal kimlikle ilgili benzerlikler ve farklılıklar kadar anlamlıdır (Morgan, 1998: 142). Toplumsallığın ve ölkeler arasındaki ticaretin sınırları genişledikçe, hem kimlik algıları çeşitlenmekte, hem de bireylerin kendilerini kimlikleri üzerinden tanımlamaları yaygınlaşmaktadır. Sosyal bilimler ve yönetim yazınında kültürel duyarlılık, uluslararası odaklanma, geleceğı yönelik projeksiyonlar yaratma gibi konulara sıkça yer verilmeye başlanmıştır. Özellikle, teknolojik değişimin toplumlar ve kültürler arasındaki iletişim yoğunluğunu arttırması, siyasal ve ekonomik ortaklıkların hızlı biçimde gelişmesi çok kültürlü yapılanmaları gündeme getirmiş ve çok kültürlölüğü anlayabilme ve farklı kültürlere hoşgörü gösterebilme yeteneğı önemli bir konu olarak yerini almaya başlamıştır (Sargut, 2010: 20).

Farklılıkların yönetimine örgüt düzeyinde bakıldığında ise, farklılık politikalarının büyük oranda sosyal, politik ve kültürel sistemlerle ilişkili olduğu görölmektedir. Her ölkede görölen farklılıkların yönetimi politikaları söz konusu ölkedeki ulusal değerleri yansıtmakta ve farklı ölkeler etnisite konusunda farklı politikalar uygulamaktadır (Syed ve Kramar, 2009). Örneğın Fransa, karıştırma ve asimilasyon politikalarını desteklerken; Belçika, Fransız ve Felemenk (Flaman) olarak ayrılmış olan yüksek öğretim sisteminde, farklı toplulukların kültürel kimliklerini korumaya odaklanmıştır (Boisjoly ve Eccles, 2006). Avustralya’da kültürel farklılıkların yönetimi yalnızca farklı ırktan ve etnik yapılardan gelen bireyleri değil, aynı zamanda yaş, cinsiyet, fiziksel yeterlik ve cinsel yönelim gibi farklılıkları da kapsayan devlet politikalarından etkilenmektedir. Bu politika “öretken farklılık” politikası olarak adlandırılmaktadır. Söz

konusu politika; kültürel farklılıklara saygıyı gözeterek, dil ve kültür farklılıklarına; özellikle de denizaşırı ülkelerde işletmecilik deneyimi yaşamış kişilerin bilgi ve deneyimlerine yatırım yapma arayışındadır (Leveson vd., 2009). Özetle, örgütlerde farklılık uygulamalarında, *ulusal bağlam* önemli bir belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütteki farklılıkların önemine yönelik ABD, Avustralya, Kanada ve Avrupa’da oluşan farkındalığın dünyanın diğer bölgelerinde oluşmadığı görülmektedir. Bunun bir nedeninin işgücü farklılıklarını etnisite ve dil farklılıklarıyla sınırlandırmak olduğu düşünülebilir. Örneğin, Kore ırk ve etnisite açısından homojenliğe sahip olmakla birlikte, farklılıkların merkezinin daha çok cinsiyet, eğitim, örgütsel pozisyon ve bölgesel farklılık olduğu görülmektedir (Cho ve Barak, 2008: 101).

Benzer biçimde Türkiye’nin yaklaşık 47 etnik unsuru kapsadığı tahmin edilmekle birlikte, diğer farklılık boyutları (yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon vb.) örgüt araştırmalarında daha fazla önem arz etmektedir (Tüz ve Gümüş, 2010: 220). Türkiye’de mevcut işgücünün yarısına yakınının hizmet sektöründe istihdam edildiği, bu alanda çalışanların çoğunlukla göçler yoluyla büyük kentlere gelen bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bunun yanında, kadınların işgücüne katılımlarının OECD ülkeleri düzeyinin altında olduğu ve bir artış eğilimi gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca, yaşlı nüfusun toplam nüfusun içindeki oranının artış gösterdiği ve bu artışın sürmesinin beklendiği kaydedilmektedir (Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü, 2008).

Çok kültürlü örgütler etkinliklerini küresel olarak arttırdıkça, yöneticiler açısından bu farklılaşmış örgütün çalışanları ve müşterilerinin kültürel farklılıklarından kaynaklanan zorluklar daha görünür hale gelmektedir. Yönetimsel davranışlar kültürel varsayımlara dayanmakta ve örgüt çok kültürlü ortamda etkinlik gösterdikçe çeşitlenmektedir. Sonuç olarak, belli bir ortamda geçerli olan kültürel varsayımlar, başka bir ortamda geçerliliğini yitirmektedir (Özbilgin, 2005: 9). Örneğin yaşlıların kabul edilmediği eğlence sektörü ya da gay ve lezbiyenlerin moda ve reklamcılıkta kabul görmeleri örneklerinde olduğu gibi, sektör düzeyinde bakıldığında; işin yapısına bağlı olarak da farklılıkların kabulü değişmektedir (Allard, 2002: 4).

Tek uluslu araştırmalarda ise örgüt kültürü önemli bir bağlam olarak varolmaktadır. Bunun nedeni, örgüt kültürünün ulusal kültürden bağımsız olarak düşünülmemesi gerekliliğı ve örgüt kültürünün ulusal kültürün bir alt sistemini oluşturmasıdır (Fey ve Denison, 2003: 689; şahin, 2010: 24). Robert ve Wasti (2002: 545) ulusal kültür düzeyinde tanımlanan değerlerin örgütsel düzeyde de geçerli olduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak, örgüt kültürünün örgütü sosyal bir yapıştırıcı gibi bir arada tuttuğı ve örgütsel uygulamalarda bir senaryo niteliğı gösterdiği genel kabul görmektedir (Fiş ve Wasti, 2009: 134; Hofstede ve Hofstede, 2005).

Örgüt kültürü yaklaşımı, araştırmacılar ve yöneticiler tarafından bilinçli uygulamaları sonucunda örgütün hissedilen iklimi ve uygulamalarını ifade etmek ya da örgütte ortaya çıkan inançları belirtmek için kullanılmaktadır (Schein, 1992: 3). Gözlemlenebilir düzeydeki kültürel unsurların taşıdığı anlamlar genelde belirli bir sosyal gruba özgü olduğundan, bunların deşifre edilip ortaya çıkarılması biraz güç olabileceksen, daha çok bilinçli tercihlerden oluşan değer ve normları açığa çıkarmak ve sosyal gruplar arasında karşılaştırmak özellikle nicel araştırmalarda daha uygulanabilir bir nitelik taşımaktadır (Danışman ve Özgen, 2008:279). Farklılıkların yönetimi algılarının birey, bölüm ve örgüt düzeylerinin örgüt kültürü boyutlarıyla açıklanıp açıklanamayacağı üzerinde duran bu tez çalışmasında da nicel yöntem benimsenmektedir.

Alanyazında genelde konaklama sektöründe, özel olarak da küresel çapta faaliyet gösteren otel şişletmelerinde sınırlı sayıda araştırmaya yer verildiğı ve yapılan araştırmaların çoğunlukla olumlu eylem üzerinde odaklandığı görölmektedir (Gröschl, 2011; Gröschl ve Doherty, 1999). Yapılan araştırmalar, farklılıkların yönetimi ile örgüt yapısı (Gröschl, 2004: 30) ve kendine özgü farklılıkların yönetimi eğitimleri üzerinde durmakta (Hearns vd., 2007) ve özellikle çok kültürlü ortamlarda farklılıkların yönetiminin temel bir şişletmecilik faaliyeti olduğuna yönelik saptamalarda bulunmaktadır. Otel şişletmeciliğinin genel olarak, geçici sözleşmeli, düşük eğitimli, düşük ücretli ve yüksek oranda cinsiyet ayrımcılığıyla karakterize edilen bir sektör olduğu göz önünde tutulursa (Deery ve Shaw, 1999), otel şişletmeleri üzerine bütüncül bir yaklaşımla yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Mkono, 2010). Bu doktora tez çalışmasında yukarıda sunulan bilgiler ışığında, otel şişletmelerinde

incelemek amacıyla örgüt kültürünün farklılıkların yönetimine etkisine yönelik bir araştırma tasarlanmıştır.

Bu tez çalışması beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş, problem, önem, amaç, varsayımlar, kısıtlılıklar ve tanımlar başlıkları yer almaktadır. Çalışmanın ikinci (kuramsal) bölümünde farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü konularında yapılmış kuramsal ve görgül araştırmalara yer verilmektedir. Çalışmanın üçüncü (yöntem) bölümünde çalışmanın modeli, örnekleme, bilgi toplama ve analiz araçları sunulmaktadır. Çalışmanın dördüncü (bulgular ve yorum) bölümünde, çalışmadan elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan tanımlayıcı bulgular, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, korelasyon, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve regresyon analizine ilişkin bulgular sunulmakta ve elde edilen sonuçlar, ilgili yazındaki sonuçlarla karşılaştırılmakta, tartışılmakta ve yorumlanmaktadır. Çalışmanın beşinci (sonuç ve öneriler) bölümünde ise, araştırmada ulaşılan sonuçlara yer verilmekte ve önerilerde bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, ekler bölümünde çalışmada kullanılan anketler ve yapılan analizlere ilişkin tablolara yer verilmekte; kaynakça bölümünde ise, çalışmada yararlanılan kaynakların listesi yer almaktadır.

1.1. Problem

Bu bölümde araştırma probleminin gerekçelendirilmesine yer verilmiştir. Araştırmada ele alınan temel problem; çalışan algıları açısından örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi üzerindeki etkisi olup olmadığını açıklamaktır. Araştırma problemi aşağıdaki soru biçiminde ifade edilmektedir:

- Örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi üzerinde etkisi var mıdır?

Örgütlerde cinsiyet, yaş, cinsel yönelim, inanç, mezhep, kıdem, pozisyon, çalışma düzeni, sendikalı olma, ücret gibi bireysel ve örgütsel farklılıklardan doğan ayrımcılık ve adaletsizlik örgütlerde verimsizliğe, çatışmalara, yönetilmesi güç olan durumlara dönüşebilmektedir. Özellikle, Türkiye gibi tarihsel olarak coğrafi, etnik, din ve mezhep farklılıklarının yoğun olduğu, kadınların iş yaşamında istihdamının yetersiz görüldüğü ve engellilerin istihdamı ve çalışma koşulları konusunda duyarlılıkların yeni yeni ortaya çıkmaya başladığı bir ülkede, iş yaşamında farklılıkların nasıl ele alındığı ve

farklılıkların yönetiminin ne düzeyde olduğu önemli bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, hizmetler sektörü başta olmak üzere işgücü piyasasında demografik farklılıklar artan bir eğilim göstermekte (Diriöz, 2013) ve çalışma yaşamında sürmekte olan değişim konusunun araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Türkiye’de ilgili alan yazında yapılan çalışmaların yaygınlaşmadığı görülmektedir. Yapılan sınırlı sayıdaki görgül araştırma daha çok betimleyici bir durum göstermektedir (Sürgevil, 2011). Bu nedenle, önerilen araştırmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Farklılıkların yönetimi; her bir çalışanın kendine has özellik ve yeteneklerini en üst noktaya çekerek örgüt performansını yükseltme anlayışıdır ve farklılıkların yönetimi ilkelerinin temel insan kaynakları fonksiyonlarıyla birleştirilmesinin işgücü farklılıklarını etkin bir biçimde yönetmeye imkan tanıyacağı düşünülmektedir (D’Netto ve Sohal, 1999). Bu anlamda da bir örgütün; etkinlik gösterdiği sektörde işe alma, eğitim ve ücretlendirme süreçlerinde neyi nasıl yaptığına odaklanmaktadır (Hollowell, 2007).

Yönetim ve kültür alan yazınlarında “*bir kavramın, bir yaklaşımın, bir düşünce ya da araştırmanın farklı bir bağlamda tam olarak geçerliliği mümkün müdür?*” (Hofstede,1983; Trompenaars, 1996; Özbilgin, 2007; Sargut, 2010) sorusuna uzun süredir yanıt aranmaktadır. Özbilgin (2007: 25)’e göre, genel olarak tek uluslu farklılıkların yönetimine yönelik ABD ve Batı Avrupa kökenli araştırmaların çoğunda küresel uygulanabilirlik iddiası, ulusal koşulların özgünlüğünden söz edilmeden sunulmuştur. Demir (2008), yönetim araştırmalarında bu konunun sıkça göz ardı edildiğini ve özellikle batı kaynaklı uygulamaları evrensel bir gerçeklikmiş gibi her ortamda geçerli bir ön kabulle düşünmenin kültürel renk körlüğüne yol açtığını belirtmektedir. Bunun yanında, bir sorunu ele alırken yalnızca belirli varsayımların kullanılması ve diğerlerinin göz ardı edilmesi dar görüşlülüğe neden olmaktadır (Sargut, 2010).

Özetle, kuramsal bilgi edinmede kültürel göreceliliğin hangi temele oturtulması gerektiği önemli bir sorundur. Bu nedenle de; kültür, yapı, liderlik gibi örgütsel konuların farklılıkların yönetimi algı ve uygulamalarına etkisi bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır (Sürgevil, 2010). Dolayısıyla, farklılıkların yönetimi için gerek duyulan örgüt kültürünün bilinmesi önem kazanmaktadır.

Örgütler, içinde bulundukları toplumun kültürel paradigmasının bir ürünü olmakla beraber çevresine, çeşitli girdilerine ve süreçlerine bağlı olarak kendine özgü bir kültür üretmektedir (Fey ve Denison, 2003; Terzi, 2004). Bu anlamda, alt sistemler olarak örgütlerin kendilerine özgü kültürel özellikleri bulunmaktadır. Thomas (1991: 15) geliştirdiği farklılıkların yönetimi modelinde; farklılıkların yönetiminde örgüt kültürünün etkili olduğunu kuramsal olarak ortaya koymaktadır. Allard (2002), farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir belirli tanım ve modelin kültürün tüm örgüte yerleşmiş olmasından dolayı, örgütün kültürel temelleriyle ilgili bir kavrayışa gereksinim duyduğunu belirtmektedir. Benzer biçimde, Thomas ve Ely (1996) farklılıkların yönetiminde örgüt kültürünün önemini vurgulamaktadır. Yazarlara göre, örgüt kültürü; çalışanların her biri için performans beklentisi yaratmalı, bireysel gelişimi teşvik etmeli ve farklılıklara yönelik kabulü sağlamalıdır. Özetle; farklılıkların yönetimi çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarında cinsiyet, ırk, vatandaşlık, din ve diğer etmenlerden dolayı engellenmemelerini sağlayan bir örgüt kültürüne gereksinim duymaktadır (Kundu, 2003). Bunlara ek olarak, örgüt kültürünün bir homojenlik talep ettiği, söz konusu homojenliğin de güçlü grupların değer ve normlarının yaygınlaşmasıyla sağlandığı ve örgüt kültürünün örgütün tüm insan kaynakları uygulamalarında etkin olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi politikalarının oluşturulmasında belirleyici bir koşul olduğu belirtilmektedir (Kirton, 2003: 7).

Görüldüğü gibi, farklılıkların yönetiminde en önemli gerekliliklerden biri örgüt kültürüdür ve örgüt kültürü, farklılıkların yönetimi uygulamalarında merkezi bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürü çalışanların sahip olduğu farklı özellik ve değerleri bütünleştirme eğiliminde değilse ya da bütünleşmiş değerlere sahip değilse farklılıkların yönetimi çerçevesindeki her girişimin başarısız olacağı düşünülmektedir (Bernardi ve Toni, 2009). Sparato (2005)'ya göre, örgüt kültürü, farklılıkların tanımlanması ile ilgili rehberlik edecek birçok örgütsel uygulamayla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenlerle, örgütsel ya da yönetsel uygulamalara benzer biçimde; “farklı” davranışların grup normlarına uygunluğunu ve bireyler açısından nelerin benzer nelerin farklı olduğunu belirlemede kültürün belirleyici olabileceği düşünülebilir. Özetle, farklı örgüt kültürlerinin farklılıkların yönetimi uygulamalarına genel etkilerinin olacağı düşünülmektedir.

Farklılıkların etkin yönetilmesi için çalışanların farklılık algılarının ve bu algıları oluşturan durumların bilinmesi gerekmektedir. Alan yazın; farklılıkların yönetimi algısını açıklamada örgüt kültürünün bir değişken olarak dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir (Hofstede, 1983; Cox ve Blake, 1991; Schein, 1992; Thomas ve Ely, 1996; Trompenaars, 1996; Chatman vd., 1998; Deal ve Kennedy, 2000: 78, Bean, et al., 2001; Kundu, 2001; EIMD, 2001; Allard, 2002; Spataro, 2005; Guidroz vd., 2009; Bernardi ve Toni, 2009; Australian Multicultural Foundation, 2010). Buradan hareketle, araştırmanın temel problem sorusunun açıklanmasının gerekli ve yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.2. Amaç

Çalışmanın temel amacı; örgüt kültürünün çalışanlara göre farklılıkların yönetimi algıları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu çalışmada temel araştırma sorusunun yanında aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- Alanyazında, örgütlerde farklılıkların yönetimine yönelik çalışmalar yapılmakta mıdır, yapılıyorsa ne düzeydedir?
- Çalışanların farklılıkların yönetiminin birey; bölüm ve örgüt boyutlarına yönelik algıları ne düzeydedir?
- Çalışanların farklılık yönetimi algıları, demografik özellikler bakımından farklılaşmakta mıdır?
- Örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmekte midir?
- Örgütlerin farklılıklarla ilgili benimsediği yaklaşımlar nelerdir?

1.3. Önem

Farklılıkların yönetimi; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, endüstri ve örgüt psikolojisi, antropoloji, hukuk, işletme, yönetim bilimleri ve insan kaynakları yönetimi disiplinleriyle ilişkilendirilebilen disiplinlerarası bir çalışma alanıdır. Bu anlamda, son dönemde, dünyada ve Türkiye’deki gelişmelere bakıldığında; etnik, dini, politik ve demografik özelliklere bağlı farklılıkların daha fazla gündeme geldiği ve gerek bilim insanları, gerek siyasetçiler, gerekse sivil toplum örgütleri ve toplumun geneli tarafından daha fazla tartışılmakta olduğu görülmektedir. Özellikle Türkiye gibi çok

kültürlü ve karmaşık toplum yapılarında farklılıklar konusunun tartışılması ve yönetimi önemli bir gündemdir.

Örgütlerde farklılıkların çatışmaya dönüşmeden, etkin ve örgütsel amaçlarla uyumlu bir halde yönetilmesinin önemi her geçen gün artmaktadır. Yapılan araştırmalar, farklılıkların yönetiminin etkin uygulandığı zaman işletmelerin yeni pazar bulma, esneklik, yaratıcılık, iş devamsızlığında düşüş, örgütsel bağlılıkta artış gibi konularda kazanç sağladığını göstermektedir (Cox ve Blake, 1991). Bu nedenle farklılıkların yönetimi algılarının bulunup bulunmadığı, bulunuyorsa ne yönde olduğu ve farklılıkların yönetimine yönelik hangi uygulamaların yapıldığını bilmek önem kazanmaktadır.

Yönetim ve organizasyon alan yazınında da söz konusu farklılıkların bir örgütte nasıl ele alınması gerektiği ve yönetim uygulamaları hem güncel hem de anlamlı bir tartışma konusudur. Çalışmanın farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi göstermesi ve otel işletmelerinde çalışanlarla yapılmış olan ilk çalışmalardan biri olması nedeniyle, farklılıkların yönetimi konusunda sınırlı olan Türkiye'deki mevcut alan yazına aşağıdaki noktalarda katkı sağlayacağı düşünülmektedir:

- Genel olarak işletmelerde, özel olarak otel işletmelerinde örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi konularında mevcut durum hakkında bilgi sunacaktır.
- Farklılıkların yönetimi algılarını belirleyen koşullar hakkında bilgi sunacaktır
- Farklılıkların yönetimi konusundaki yaklaşımlarının değerlendirilmesine yönelik bilgi sunacaktır.
- Otel işletmeciliği alan yazınında farklılıkların yönetimine yönelik kuramsal bir katkı sağlayacaktır.

1.4. Varsayımlar

Çalışmanın varsayımları aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

- “Örgüt Kültürü Ölçeği”nde yer alan boyutların örgüt kültürünü tanımlayabileceği,
- Çalışanların farklılıkların yönetimi algılarının, “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ile tanımlanabileceği,

- Farklılıkların yönetimi uygulamalarının “Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Ölçeği” ile tanımlanabileceği,
- Araştırma yapılan örgütte sistematik ya da sistematik olmayan bir biçimde farklılıkların yönetildiği varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Araştırma modelinde belirtilen örgüt kültürü boyutları ile farklılık yönetimi düzeylerinin tanımlanmasında yalnızca nicel yöntemden ve anket tekniğinden yararlanılmıştır.
- Örgüt kültürünü tanımlayan katılımcılık, tutarlılık, uyarılma ve misyon boyutlarının ve farklılık yönetimini tanımlayan birey, bölüm ve örgüt düzeylerinin geçerlilikleri yalnızca istatistiksel analizler yoluyla sağlanmıştır.
- Saha araştırması yalnızca otelcilik sektörüyle sınırlıdır.
- Saha araştırma yalnızca bir zincir otelle sınırlıdır.
- Saha araştırması zincir otelin izin alınan 5 tesisiyle sınırlıdır.
- Saha araştırması, araştırmaya gönüllü olarak katılan 285 kişi ve onların anketlere katılım düzeyleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Bu bölümde araştırmada yer alan kavramların tanımlarına yer verilmektedir.

Kültür: Kültür sözcüğünün kökeni, bitki ve hayvan bakımı ve yetiştirilmesi anlamlarında Latince “cultura” veya “colere” kavramlarından gelmektedir. 19. Yüzyıldan önce cultura sözcüğünün ekip-biçme anlamlarında kullanıldığı görülmektedir. Fransızcada aynı sözcük Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmış, 1793 yılında Alman Dili sözlüğüne "cultur" olarak geçmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009).

18. yüzyılda İngiltere’de Hume; Fransa’da Montesquieu ve Almanya’da Kant gibi düşünürlerin ulusal karakterin ne olduğuna yönelik çalışmaları olduğu bilinmektedir

(Hofstede ve McCrae, 2004). Kültür konusunda ilk kapsamlı tanımlamayı İngiliz Antropolog Burnett Tylor'ın 1871 yılındaki yazılarında ‐kişinin toplumun bir  yesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, adet, gelenek, alışkanlık ve yeteneklerin karmaşık bütünü‐ olarak yaptığı kabul edilmektedir (Haviland vd, 2008: 103). Daha sonra kültürle ilgili yapılan tanımlamalar çoğalmış ve 1952 yılında yapılan alan yazın taramasında 162 tane farklı kültür tanımı olduğu görülmüştür (Susar, 2005: 2). Antropoloji dışında toplumları sınıflamak için kullanılan genel boyutlar; ekonomik, teknolojik ve modernite ile ilgili olarak gelişim ve farklılaşma açılarından ele alınmıştır (Hofstede ve McCrae, 2004: s58).

Hofstede'ye göre kültür; bir insan grubu ya da kategorisinin üyelerini diğer grubun ya da kategorisinin üyelerinden ayıran aklın kolektif programıdır (Hofstede ve Hofstede, 2005: 4; 1991: 4-5). İnsan zihni muhteşem zenginlikte olmasına rağmen, bireylerin karşılıklı anlaşmasını sağlayan bir yapıdadır. Her insan, yaşamı boyunca öğrendiği, düşündüğü, hissettiği ve olası davranışlarını yürüttüğü bir örüntüye (pattern) sahiptir. Bu yapı çoğunlukla ilk çocukluk yıllarında kazanılır ve o andan itibaren bilinç düzeyinde yeni kazanımlar elde etme ancak yeniden öğrenme süreciyle oluşur. Hofstede, düşünme, hissetme ve davranış örüntülerini açıklamak için bilgisayar analojisinden yararlanarak, bu örüntüleri kolektif ‐zihni programlama‐ ya da ‐zihinsel yazılım‐ olarak adlandırmaktadır. Bu zihinsel programlamanın kaynağı, kişinin büyüdüğü ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevresinde bulunmaktadır. Programlama, ailede başlamakta ve okul, gençlik grupları ve işyeri gibi yakın çevrede sürmekte, toplumda yaşamaktadır. Hofstede, söz konusu örüntüleri kültür kavramıyla açıklamaktadır. Hofstede'ye göre, kültür konusunu açıklamak için batı dillerinin birçoğunda kullanılan kültür sözcüğü; geniş anlamda daha çok edebiyat, sanat ve sanat yoluyla kişilerin uygarlaşmasını ve gelişmesini ifade etmektedir. Hofstede bu kullanımı, ‐kültür 1‐ olarak adlandırmaktadır. Sosyal antropolojide ele alınan Hofstede'in ‐kültür 2‐ adını verdiği ve çalışmalarına dayanak olarak nitelendirdiği kültür yaklaşımını ise, insanların düşünme, hissetme ve davranışlarında farklılık yaratan örüntüler olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda kültür yalnızca insanları geliştiren bir olgu (kültür 1) değil aynı zamanda günlük yaşamdaki selamlaşma, yeme içme, duyguları gösterme, saklama, diğer kişilerden belirli bir fiziksel mesafede durma, beden temizliğini sağlama, sevişme gibi olağan eylemlerin de içinde gelişen örüntüleri ifade etmektedir.

Hofstede'ye göre, politikacıların ve gazetecilerin kafa karışıklığı yaşadığı bir konu da budur. Kültür 1, ülkeye gelen göçmenlerin uyum sorunlarını onların folklor gösterileri üzerinden tartışırken, kültür 2 yukarıda belirtilen tüm örüntülerle ilgilenmektedir. Diğer bir deyişle, kültür 2 bireyin insanlık durumlarıyla daha derinden ilgilenmekte ve bütüncül bir yaklaşım getirmektedir. Hofstede'nin işlevsel kültür tanımı, bir grup ya da sosyal kategoriyi diğerlerinden ayıran kolektif programdır. Bu tanım kültürün; bireysel olmayan kolektif özelliğini, doğrudan gözlenemeyen ve davranışlarla ortaya konan ve herkes için geçerli olmayan fakat çoğu insan için geçerli olan özelliğini vurgulamaktadır (Hofstede ve McCrae, 2004; Hofstede, 2007: 16).

Kültürel Görecelilik: Bireyin farklı kültürlerin uygulamalarını anlama çabasıyla, kendi kültürel yargılarını dışarıda tutma çabasını ifade eden bir kavramdır (Haviland vd., 2008: 137). Strauss (1988), bir kültürü diğeriyle karşılaştıracak bir ölçüt olmadığını bu nedenle de, başka bir kültürün diğeri göre düşük ya da yüksek değerlere sahip olduğunu söylemenin mümkün olmadığını ve öte yandan, her kültürün kendi içinde yargılar oluşturabileceğini çünkü verili kültür içindeki bireylerin hem aktör hem de gözlemci olduklarını belirtmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005: 6). Kültürel farklılaşmaların örgütsel ve yönetsel davranışları etkileyeceği ve evrensel olduğu varsayılan kuram ve uygulamaların geçerliliğinin sorgulanması gerektiği (Sargut, 2010: 22) ve hatta başarı şansının çok sınırlı olduğu düşünülmektedir (Hofstede, 1980a, 1983). Hofstede (1991: 6), 1960'lı yıllarda Amerika'da siyah ve beyazların zeka ve becerilerini karşılaştıran araştırmalarda, testlerin kültürden bağımsız olmadığını ve bu tür testlerin yalnızca yeteneklere odaklandığını belirtmektedir. Buna karşın; ortalama bir siyah Amerikalı'nın ve hatta başka ülkelerdeki azınlık ya da çoğunluk gruplarının sosyal fırsatlar açısından beyaz bir Amerikalı'dan geride olduğunu belirtmektedir. Özetle, sosyo-kültürel değişkenleri göz ardı eden araştırmaların gerçekliği yeterince yansıtamayacağı görüşündedir.

Zihinsel Programlama: Hofstede kültürün aktarılan değil öğrenilen bir olgu olduğunu düşünmektedir. Bu anlamda bilgisayar ve bilgisayar yazılımı analojisinden hareket edilirse, bireyin kendine has zihinsel programlamasının üç düzeyi bulunmaktadır. Bunlar: insan doğası, kültür ve kişiliktir (Hofstede, 1991: 5-6; Hofstede ve Hofstede, 2005: 4). İnsan doğası, tüm insanlarda ortak olan ve kalıtımla kazanılan;

bireyin temel fiziksel ve psikolojik fonksiyonlarını belirleyen işletim sistemidir. Kişilerin korku, sevgi, eğlenme, sevmeye, diğerleriyle kaynaşma gibi becerileri bu kapsamda yer almaktadır. Kültür ise bireylerin bu donanımla ne yaptıklarıyla ve söz konusu becerilerini, örneğin duygularını nasıl ifade ettiklerini belirleyen yazılımdır. Kişilik ise, bireyi diğer tüm bireylerden ayıran programı ifade etmektedir. Kişilik treylere dayanmaktadır. Bunun anlamı, söz konusu programın bir parçası genlerle aktarılmış (insan doğası), bir parçası da öğrenilmiştir (Hofstede, 1991: 5-6).

Kültürün Düzeyleri: Hofstede (1991), kültürü açıklamak için soğan analojisinden yararlanmaktadır. Soğanın katmanlı yapısıyla kültürel yapı arasında benzerlik kurarak, kültürün ifade tarzını, en üst yüzeyde sembollerden başlayarak, kahramanlar ve ritüellere doğru getirmiş ve en derinde uygulamalarla ifade edilen değerini olduğunu belirtmiştir (Hofstede, 1991: 9). Aynı kültürü taşıyan bireyler tarafından anlaşılabilen ve özel anlamlar taşıyan sözcük, nesne ve jestlerden oluşan *semboller*; belirli bir kültür için önem taşıyan ve davranış modeli oluşturan, yaşayan ya da ölü, gerçek ya da kurgusal (hayal ürünü) kişiler olan *kahramanlar*, belirli amaçlara ulaşmada teknik olarak katkı sağlamayan ama sosyal anlamda paylaşan bireylerce önem verilen kolektif etkinlikler (selamlaşma, saygı gösterileri, toplantıya başlama hazırlıkları, vb.) olarak *ritüellerdir* ve son olarak tüm katmanların özü olarak kabul edilebilecek olan diğerleri arasında, belirli durum ve olayları tercih etme eğilimi (Hofstede, 2001) olan *değerlerdir*. Değerler; örgütsel uygulamalarda kendilerini göstermektedir. Genel olarak tüm bireyler, kendilerini “kötülüğün karşısında- iyiliğin yanında” konumlandırmaktadır. Bireylerin değerlerle ilgili ifadelerini yorumlarken, arzulananla, arzulananabilir olanı (desirable, desired) ayırt etmek gerekmektedir. Bu nedenle arzulanan davranışa daha yakın, arzulananabilir olansa daha uzak görünmektedir (Hofstede, 1991: 5-6). Arzu edilebilir olanla, arzu edilen arasındaki farkı, normlar belirlemektedir. Arzu edilebilir olanda neyin etik olarak doğru olduğuyla ilgili normlar kesindir. Arzulanan da ise, normlar istatistiksel, çoğunluk tarafından belirlenmiştir. Bu yönleriyle; arzulananabilir olan daha çok ideolojiyle ilişkiliyken; arzulanan uygulamalarla ilgili meselelerle ilişkilendirilmektedir (Hofstede, 1991: 10). Hofstede IBM çalışmasında katılımcılara sorduğu, “çalışanlar yönetim tarafından alınan kararlara daha fazla katılmalıdır” ifadesine katılıyor musunuz, sorusunu arzu edilebilirlik içine giren bir ifade, “ karar almadan önce genellikle çalışanlarına danışan bir üstü tercih

ederim” ifadesini ise arzu edilen kategorisinde değerlendirilmesi gereken bir ifade olarak ele almaktadır. Özetle, değerlerin sistematik olarak yorumlanmasında bir dizi güçlük bulunmaktadır. Kişilerin belli seçenekler arasındaki tercihlerini ölçmeye yönelik çok sayıda anket formu hazırlanmıştır. Verilen yanıtlar kesinmiş gibi düşünülmemelidir, çünkü insanlar ankette işaretledikleri gibi davranmayabilirler. Öte yandan, anketler bir konuya yönelik farklı grup ya da kategorilerin bakış açılarını sunmaları açısından çok kullanışlıdır. “*Örneğin fazladan parayı mı, fazladan tatili mi tercih edersiniz gibi bir soruya yanıt verenler gruplar olarak farklılaşıyorsa orada bir kültürel farklılıktan söz edilebilir.*” (Hofstede, 1991: 9).

Kültürün Katmanları: Hofstede, hemen her bireyin kaçınılmaz biçimde, aynı anda farklı kültürel katmanlar tarafından oluşturulmuş olan değerler sistemi içinde bulunduğunu belirtmektedir. Bu katmanların her birinin de kendine özgü bir kolektif zihin programlaması bulunmaktadır. Söz konusu kültürel katmanlar altı grup altında toplanabilmektedir. Bunlar (Hofstede, 1991: 10-17);

Bölgesel, Etnik ve Dini Katman: Bölgesel, etnik ve dini kültürler aynı ülke içinde egemen kültürün özelliklerini taşımakla birlikte, kendi geleneksel grup kültürlerini de taşımaktadır. Bunlardan kimileri bir ya da birden fazla kuşak atlayarak ana akım (egemen) kültür içinde asimile olmakla birlikte, kimileri kimliklerini sürdürmektedir. Dünyanın göçmenler tarafından kurulan en önemli ülkesi olan ABD’de bir yandan eritme potası (melting pot) analojisiyle asimile edilen gruplara rastlanırken, diğer yanda kültürel özelliklerini koruyan gruplara rastlamak mümkündür. Benzer biçimde dini değerler de, kültürel farklılıklar yaratmakta ve kültürel farklılıklardan etkilenmektedir. Özellikle dini öğretilerin içinde de mezhep farklılıkları ve uygulamalarıyla karşılaşmakta ve bu farklılıklar da farklı zihinsel programlamaları ortaya çıkarmaktadır.

Cinsiyet: Bireyin kadın ya da erkek olması itibariyle oluşan cinsiyet katmanı, toplumlarda kadın kültürü ve erkek kültürü gibi alt kültürlerin ortaya çıkışını beraberinde getirmektedir. Buradan hareketle, kadın kültürü ve erkek kültürünün farklılaşması, geleneksel cinsiyet rollerinin neden kolayca değişmediğini göstermektedir. Kadınlar, eril kültür içinde oluşan geleneksel olarak erkekler tarafından

doldurulan kimi işlere, teknik olarak yeterli donanıma sahip olmadıkları için değil, uygun sembolleri taşıyamadıkları ve kahraman imgelerine yanıt veremediklerinden dolayı uygun görülmemektedir.

Kuşak Katmanı: Ebeveynleri kendi ebeveynlerinden ve çocuklarından ayıran kuşak (jenerasyon) katmanı, ritüeller, semboller ve kahramanlar düzeylerinde kendini göstermektedir. Bu anlamda egemen kuşaklar değiştikçe, kültürün uygulamaları ve değerleri de belirli farklılıklar göstermektedir. Buna rağmen, belirli özellikler süregelmektedir. Sözgelimi, bir Türk'ün kola içiyor olması, onun otorite karşısındaki tutumunu değiştirmemektedir. Şimdiki zamanda atalarıyla faklılıklar gösteren Türk genci, bir Amerikalı ile karşılaştırıldığında, ataları arasındaki farkın, biraz değişmiş olarak süreceği düşünülmektedir. Öte yandan, günümüz kuşaklarının kültürel olarak birbirine yaklaştığı konusunda görgül bir kanıt bulunmamaktadır.

Sosyal Sınıf Katmanı: Bireylerin eğitim olanakları ve işleriyle, meslekleriyle ilişkilendirilen sosyal sınıf katmanı, kendini sosyalist olarak tanımlayan ve sınıfsız bir toplumu hedefleyen ülkelerde dahi ortaya çıkmaktadır. Eğitim ve meslek kültürel öğrenmenin güçlü kaynaklarıdır. Cinsiyet, kuşak ve sosyal sınıf kültürleri ulusal kültür boyutları içinde ancak kısmen sınıflandırılabilir. Bunun nedeni, bu kültürel özelliklerin kategoriler oluşturması ama gruplar oluşturamamasıdır. Grup birbirleriyle iletişim halinde olan insan topluluklarını ifade etmekte, kategori ise, iletişim halinde olması gerekmeden ortak özellikler taşıyan insan topluluklarını ifade etmektedir. Ülkeler sosyal sistemlere bütünleşmiş olmuş ve ulusal kültürün 4 boyutu ülkelerin temel problemlerine göre sınıflandırılmıştır. Bu nedenle sözü edilen kültürel katmanlar, özel çalışmalarla ayrıca ele alınmalıdır.

Diğer bir katman ise bu araştırmanın bağımsız değişkeni olan *örgüt kültürü katmanı*dır. Örgüt kuramcıları uzun süredir yumuşak unsur olarak örgüt kültürlerinin rolü üzerinde durmaktadır. Örgüt kültürleri doğaları gereği ulusal kültürlerden ayrılan sosyal sistemlerdir. Bu yüzden o örgütün üyeleri kültüre katılım konusunda karar vermekte ve bunu genellikle iş saatleri içinde tutmaktadır.

Hofstede sınıflandırmasının son katmanı ise, kişinin ülkesine bağlı olarak, ulusal kültür katmanıdır. Adı anılan bu katmanlara eklemeler yapmak mümkündür. Öte

yandan, sözü edilen bu çeşitlilikteki katmanların zihinsel programları uyum içinde bir arada olmadığı da görülmektedir. Sözgelimi, modern toplumda her bir değer sistemi; Örneğin, dini değerlerin kuşak değerleriyle, cinsiyet değerlerinin örgütsel uygulamalarla olduğu gibi sıkça birbiriyle çatışmaktadır. Bu nedenle de, kendi içinde çatışan zihinsel programlamalar nedeniyle bireylerin yeni bir durumda nasıl davranacağını tahmin etmek oldukça güçtür.

İşgücü Farklılıkları-Çalışanlar: İşgücü farklılıklarına yönelik yapılan çalışmalarda, odaklanan konunun ve konunun ele alınışının araştırmacının ve araştırma alanının özelliklerine göre farklılaştığı görülmektedir. ABD’li araştırmacıların “işgücü farklılığı” kavramını kullandığı görülürken, Avrupalı araştırmacılar aynı konuda yaptıkları çalışmaları “cinsiyet çalışmaları”, “işgücü demografisi”, “işgücü göçü” ve “misafir işçiler” gibi başlıklarla adlandırmaktadır. Buradaki farklılık, yalnızca sözcükler temelinde değil, aynı zamanda tarihsel anlamda ve dünya görüşleri açısından da ortaya çıkmaktadır. ABD’li araştırmacılar tarihsel olarak; göçmenlerin bir araya getirdiği nüfusla oluşan ülkenin işgücündeki farklılıklarına (cinsiyet farklılıkları, ırksal ve etnik farklılıklar vb.) ilişkin çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar hızlı değişen Amerikan toplumu bağlamında, genel olarak, geleneksel eşit istihdam fırsatı, ayrımcılık karşıtlığı, adalet paradigmaları gibi konularda ideal durum ile olan durum arasındaki çelişkilere odaklanmaktadır. Öte yandan, Avrupalı araştırmacılar göreceli olarak daha uzun dönemde bütünleşmiş bir ulusal etnik yapı bağlamında, daha çok, göç, işgücü göçü ve işgücünde cinsiyet rolleri gibi konuları çalışmaktadır. Bu çalışmalarda da çoğunlukla göçmenlerin ve kadınların görece oturmuş olan toplumsal doku ve cinsiyet rolleriyle bütünleşmelerinde yaşadıkları toplumsal ve duygusal güçlüklerle odaklanmaktadır (Barak, 2005: 7). Özetle, farklı kültürel ve demografik yapıdaki bireylerin işgücü içindeki temsiliyet ve karar verme süreçleriyle etkileşimlerinin farklılık çalışmalarının temelini oluşturduğu düşünülebilir.

Alan yazında, yönetsel hiyerarşiyi belirtmek için; üretim endüstrisinde mavi yaka-beyaz yaka ayrımı; hizmet endüstrisinde ise yönetici- işgören ayrımı yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmada, işgücü farklılıklarını ifade etmek için “çalışan” kavramı kullanılmıştır. Çalışan kavramı, bir örgütte ücret karşılığı çalışan tüm kişileri ifade etmektedir. Bu anlamda, örgüt düzeyinde farklılıklardan söz ederken ve araştırmanın

hipotezleri kurulurken, çalışan kavramı tercih edilmiştir. Yönetim kademesinde çalışan kişiler ile yönetim kademesinde olmayan çalışanları (*operational and management employees*) (Churintr, 2010) ayırmak için ise, çalışan/yönetici konumunda olmayan çalışan ve yönetici kavramları tercih edilmiştir.

Ayrımcılık: Ayrımcılık, diğer bireylerin, kurumların ya da devletlerin bireylere işlerini yapmalarıyla ilgili yeterliklerden ziyade ırk, cinsiyet ya da cinsel yönelim gibi kişisel özelliklerinden dolayı farklı muamele etmeleri ve bu tür yaklaşımların işe girme, ödüllendirme ve ücretlendirmede olumsuz etki etmesi ile ortaya çıkan durumdur (Barak, 2005).

Eşit İstihdam Fırsatı: Kota sistemleri ya da pozitif ayrımcılık yollarıyla, azınlıkların, kadınların, engellilerin vb. gibi çalışma yaşamında istihdamı güç olan grupların diğerleriyle eşit şansa sahip olmasını ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel vizyondan çok, pozitif ayrımcılığa işaret etmektedir (Tetteh, 2008). Kota; zorunlu kesin, katı, sürekli ve oransal bir sonuç ya da tahsis edilen bir pay iken, hedef saptama koşullara ve zamana göre değişebilen, ihtiyaç duyulmadığı anda vazgeçilebilen ve gerçekleştirilmeye çalışılan bir karar olarak ifade edilmektedir.

Olumlu Eylem/Pozitif Ayrımcılık (Affirmative Action; Positive Discrimination) : Eşit istihdama ulaşmada ayrımcılığın güçsüz grupların yararına yapılandırılmasıdır. Burada örgütler belirli düzeyde pozitif ayrımcılık yaparak, yasal düzenlemelere ulaşmaya çalışmaktadır (Tetteh, 2008). Olumlu eylem, örgütün ayrımcılığın ortadan kaldırılması için harcadığı enerjiye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Crosby ve Konrad, 2002).

Farklılıkların Yönetimi: İşgücünde farklılıklarının yönetimi; ayrım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkanı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır (Sürgevil ve Budak, 2008). Bir örgütteki tüm çalışanları kapsayacak bir örgüt ortamı sağlamak için uygulanan kapsamlı yönetsel bir süreçtir (Thomas, 1991: 10). Diğer bir deyişle, bir örgütte tüm çalışanların örgütün

hedefleri için tüm performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktır. Farklılıkların yönetimi insan kaynakları yönetimi açısından stratejik bir yaklaşım olarak, çalışma ortamında, fiziksel veya işle ilgili farklılıkların dahil edilmesi ve geliştirilmesine yönelik kimi programlar, etkinlikler ve araçlarla desteklenmektedir (Bernardi ve Toni, 2009).

Tablo 1’de olumlu eylem ve farklılıkların yönetimi arasındaki farklar belirtilmiştir.

Tablo 1. Olumlu Eylem ve Farklılıkların Yönetiminin Karşılaştırılması

	Olumlu Eylem	Farklılıkların Yönetimi
<i>Yaklaşım</i>	Yasal Yaklaşım	Gönüllü girişim
<i>Mantık</i>	Çıktılarda Eşitlik	İşletmecilik geliştirme
<i>Hedef Kitle</i>	Azınlıklar ve kadınlar gibi belirli bir grup	Özel bir grup yok, her çalışana “farklı” olarak bakılmakta
<i>Etmenler</i>	Yasal zorunluluk, toplumsal baskı	İşletme çıktıları, kurumsal itibar
<i>Değerlendirme</i>	Devlet uygulama takvimi ve hedefleri	Değerlendirme konusunda daha az yoğunlaşma, çıktıları belirlemenin güçlüğü
<i>Yararları</i>	Belirli gruplar için işgücü katılımındaki artış	Fırsat yönelimi: Gelişmiş beşeri sermaye ve verimlilikte artış
<i>Sınırlılıklar</i>	Problem çözme yönelimi: Güçlü grupların direnci	İlgi odağını azınlıklar ve kadınlardan çekmesi, değerlendirmede azalış

Kaynak: Syed ve Kramar, 2009: 644.

Farklılıkların yönetimi, örgüt amaçlarına ulaşmada çalışanların farklılaşmış yetenek, bilgi ve sosyal sermayelerinden en üst derecede katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu noktada olumlu eylem ve farklılıkların yönetimi karşılaştırılırken bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Olumlu eylem renkli tenliler ya da kadınlar gibi tarihsel olarak ayrımcılığa maruz kalan belirli azınlık gruplara yasal gereklilik ya da sosyal sorumluluk açısından yaklaşırken, farklılıkların yönetimi bu farklılıkların getirdiği zenginlikten yararlanmayı bir işletmecilik gereği olarak ele almaktadır. Kısacası, olumlu eylem azınlıkların işyerindeki temsili ile ilgilenirken, farklılıkların yönetimi herkes (tüm farklılıklar) için daha kapsayıcı bir anlayış sunmaktadır (Pathak, 2011).

Farklılıkların Yönetimi Girişimleri: Farklılıkların yönetimi girişimleri, genel olarak, örgütler tarafından kadın, azınlık ve diğer grupların işyeri temsillerini sağlamak amacıyla işe alma programları yoluyla gerçekleştirilmektedir. Söz konusu girişimler hem tek uluslu hem de küresel boyutta uygulanmaktadır (Felsberg, 2005). Küresel boyutta;

küresel işletmelerde uygulanan üç model vardır. Bunlar, evrensel, yerel ve çapraz (transversal) uygulamalardır (Karabacakoglu ve Özbilgin, 2010). Bunun yanında, yerel ya da ulusal boyutta uygulanan çok sayıda farklılık girişiminden söz etmek mümkündür.

Farklılık yönetimine ilişkin makro düzeydeki girişim ve düzenlemeler, farklılık yönetimini işletmeler için farklı türden yetenekteki insanlara ulaşmada bir cazibe merkezi ve bir sosyal sorumluluk alanı olarak etkilemektedir. 1938 yılında kabul edilen “Adil Çalışma Standartları Sözleşmesi” (The Fair Labor Standarts Act) aynı işe aynı ücret kapsamında işletmelerde cinsiyete dayalı ücret ayrımcılığını ortadan kaldıran bir düzenlemedir. Buna göre; farklılıkların yönetimi açısından, kadın çalışanların erkek çalışanlarla eşit istihdam fırsatı ve çalışma sırasında ücret eşitliği işletmelerin gündemine taşınmaktadır (U.S. Department of Labor Wage and Hour Division , 2011:11). Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan raporlarda da sürdürülebilir işletmecilik ölçütleri arasında eşit istihdam, ayrımcılık karşıtı politikalar ve çalışma ortamında farklılıklara değer verilmesi gerekliliği yer almaktadır (United Nations Global Compact, 2013). Sosyal sorumluluk/hesap verilebilirlik standartları geliştiren uluslararası kuruluşların (Social Accountability International) hazırladıkları raporlarda (SA8000) çalışma ortamında azınlıkların temsili, işyerinde hamilelik ve annelik konularında standartlar oluşturulmuştur (SAI, 2004:79). OHSAS 18001 sistemi gibi sistemlerde ise, iş sağlığı ve güvenliği kapsamında düzeltici ve önleyici etkinlikler insan kaynağının farklılaşmış becerileri göz önünde bulundurularak oluşturulmaktadır (BH OHSAS, 2007).

Farklılıkların Yönetimi Politika ve Uygulamaları: Farklılıkların yönetimi politikaları örgütsel amaçları, kültürel yapıyı ve ödül sistemlerini geliştirmeyi hedefleyen ekonomik temelli stratejilerdir. Politikaların evrimi *asimilasyon (herkese eşit davranma)*, *farklılaştırma (farklılıklara yatırım yapma)* ve *bütünleştirme (farklılıklara kabul ve saygı)* başlıklarında yürümektedir (Allard, 2002). Buna ek olarak bir dizi program ve etkinliği içeren biçimsel eğitimler yoluyla çalışanlar arasındaki farklılıkları vurgulayan ve yönetimi için uygun stratejiler sunan uygulamalar mevcuttur (Delta Publishing, 2006). Tablo 2’de örgütlerdeki olası farklılıkların yönetimi uygulamalarına yer verilmiştir.

Tablo 2. Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları

Çalışanı Yönlendirme Programları	• Farklılaşmış işe alım ekipleri • Burs programları • Belirli gruplara özel iş ilanları ve farklılık girişimlerinin tanıtılması • Azınlık konferansları ve iş fuarlarına katılım • Farklı öğrenci yapılarına sahip üniversite ve bölge üniversitelerine yönelik işe alım çalışmaları
İşte Tutma	• İşletme sponsorluğunda çalışan kaynak ve etkileşim grupları • Çalışanların yararlandığı kaynaklar (Örnek: Evlat edinme, yaşlı bakım, eş bulma, sağlık) • İş yaşamı program ve teşvikleri (Örnek: Yerinde çocuk bakımı, esnek çalışma saatleri, emzirme yerleri vb.)
Geliştirme	• Liderlik geliştirme gelişim programları • Danışmanlık (Mentörlük) programları
Dış Paydaşlar	• Azınlık tedarikçi programları • Toplum hizmeti yardımları
İletişim	• Farklılık konusundaki başarılı çalışmalara yönelik kamu bilinirliği için yönetici ve çalışanlara ödüller • Farklılıklara yönelik haber bültenleri ve şirket içi web siteleri • Genel katılımlı toplantılarda yönetimin farklılıklar konusundaki konuşmaları
Eğitim	• Örgütün farklılık girişimleri konusunda duyarlılık eğitimleri • Konu temelli önleme eğitimleri (cinsel saldırı, erkek kadın iş arkadaşlığı eğitimleri) • Ekip geliştirme ve grup süreçleri eğitimi
Kadrolama ve Altyapı	• Adanmış farklılıkların yönetimi personeli • Yönetmel ve yerel farklılık konseyleri

Kaynak: Jayne ve Dipboye, 2004.

Farklılıkların Yönetimi Eğitimleri: Bireylerin çalışma ortamında olumlu grup içi etkileşimleri arttırarak, önyargıları ve ayrımcılığı azaltmayı, farklı bireylerle ilişki kurma yoluyla yetenek, bilgi ve motivasyonlarını geliştirmeyi amaçlayan eğitim programlarıdır (Bezrukova vd., 2012: 208).

Farklılıkların Yönetimi Düzeyleri: Farklılık konusundaki güncel görgül araştırmalar çoğunlukla farklılık çıktılarının birey, bölüm (çalışma grubu) ve örgüt düzeyine odaklanmıştır (Sawyer vd., 2005). Bireysel düzey, işyerindeki farklılıkla ilgili bireysel deneyimleri ifade etmektedir (Bean vd., 2001). Bu düzeyde, yönetimin farklılıklarla ilgili mevcut durumdaki yaklaşımı çalışanların algıları bakımından ele alınmaktadır. Çalışma grubu düzeyi bilişsel açıdan ele alınarak, grup içinde bilgi ve görüş değiş tokuşu, bireysel düzeyde bilgi işleme, dönüt alma, bilgi ve görüşlerini bütünleştirme olarak tanımlanmaktadır (Joshi ve Roh, 2009). Farklılıklardan oluşmuş çalışma grubu iklimi ve ilişkileri, çalışma grubunun kapsayıcı olması ve farklılıklara

yanıt verebilmesiyle, grubun problem çözme kapasitesini arttırmaktadır (Gilbert vd., 1999). Örgüt düzeyi ise, çalışanların doğrudan bağlı olmadıkları yöneticileri farklılıkları yönetmeleri açısından değerlendirmelerini ve farklılıkların yönetimi ile ilgili iklimi ifade etmektedir. Farklılıklara yönelik tutumlar ise, örgütlerde sürdürülebilir farklılık uygulama ve algılarına odaklanan çalışmalar açısından temel bir rol oynamaktadır.

Örgüt Kültürü: İçsel bütünleşme ve dışsal uyum yapmada karşılaşılan sorunları çözmek için örgütteki bireyler tarafından öğrenilen, geçerli görülecek kadar yararlı olan ve yeni üyelere, söz konusu sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen, paylaşılmış temel varsayım örüntüsüdür (Schein: 1992: 12). Bir örgütün üyelerini diğer örgütün üyelerinden ayıran aklın kolektif programlanmasıdır (Hofstede, 1991: 262).

Çok Kültürlülük: Çok kültürlülük; bir örgüt ya da toplumda, tüm farklılık gruplarının varlığını tanıyarak ve saygı duyarak, sosyokültürel farklılıklarını kabul ederek ve değer vererek güçlendiren ve katılımlarının sürekliliğini kültürel bağlamdır (Rosado, 2008).

Kültürel Renk Körlüğü: Bir kişinin ya da örgütün diğerlerinin biyolojik ve sosyal farklılıklarını gözden kaçırmasını; benzerliği üstün tutmasını ve farklılıkları reddetmesini ifade etmektedir (Prasad, Pringle ve Konrad, 2006) .

Stereotip: Bireyler arasındaki farkları gözetmeksizin belirli bir kategorideki bireyler hakkında sahip olunan kavrayış (nosyon)lardır (Hofstede, 2001). Bireylerin kendi hakkındaki stereotipler heterostereotip, başkaları hakkındaki stereotipler ise otostereotip olarak adlandırılmaktadır. Kişilerin benzer özelliklerinin sürekli tekrarlanması durumunda, algılayıcının geçmiş bilgi ve deneyimlerini hedef kişiye aktarması sonucu oluşan olaydır. Stereotipler gerçek olabileceği gibi sanal olarak da yaratılmış olabilir. Diğer bir deyişle, bazı benzer özelliklerden yola çıkılarak yapılan genellemelerdir. Tüm kadınlar, erkekler, Türkler vb. (Kulik ve Bainbridge, 2006) .

Etnosentrizm: Bireyin kendi kültürünü merkeze alarak diğer kültürleri yargılaması, değerlendirmesi ve anlamlandırması şeklinde ifade edilebilir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2010).

Norm: Bir grup ya da kategori içinde ortaya çıkan değer standartlarıdır (Hofstede, 1991: 9).

Farklılıklara Yönelik Tutumlar: Tutum kavramı genel olarak bireyin çevresindeki herhangi bir olgu veya nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimini ifade etmektedir. Bu eğilim; bir bireye atfedilmekte ve onun psikolojik bir obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 110). Bu anlamda tutumu, genel olarak bireyin herhangi bir olay ya da durum karşısında olası bir tavır ya da davranış biçimini oluşturma eğilimi olarak ele almak mümkündür. Örneğin; ırkçılık karşıtı eylemlerden geri durmayan, her fırsatta eşitlik, kardeşlik gibi kavramların savunusunu yapan biri gerçek yaşamda karşılaştığı farklı etnik kimliklere sahip insanları dışlamamaya özen göstermesi beklenir (İnceoğlu, 2010: 5). Buna rağmen, tutumların davranışları açıklamada sınırlı olduğu, durumsal bakış açısıyla, belli derecelerde davranışları yordayabileceği pek çok görgül araştırmada ortaya konmuştur (Kağıtçıbaşı, 2010: 109, 155). Tutumlar bireysel temeli ve kişiye özgün olarak ortaya çıktıklarından özellikle de uzun süreli varlık gösterebildiklerinden (dondurulmuş) farklılıkların yönetimi konusunda önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Farklılıklara yönelik tutumlar ise, örgütlerde sürdürülebilir farklılık uygulama ve algılarına odaklanan çalışmalar açısından temel bir rol oynamaktadır. Fuertes vd. (2000), farklılık tutumlarını, “Evrensel Farklılık Eğilimi” başlığında, “*davranışsal ve duygusal bileşenlerle nitelenen diğerlerinin benzerlik ve farklılıklarına yönelik potansiyel farkındalık ve kabul*” olarak tanımlanmaktadır. Farklılıklara yönelik inanç ve eğilimler, iş yerinde farklılıklara yönelik tutumların anahtar bileşenleri olmaktadır. Bu yolla, bireyleri, iş tasarımı ve örgüt yapısını etkilemektedir (Bell vd., 2009: 292).

2. Kùltùrlerarası Yönetim, Örgüt Kùltürü ve Farklılıkların Yönetimi Alanyazını

Bu bölümde kùltùrlerarası yönetim, örgüt kùltürü ve farklılıkların yönetimi konularında ilgili alanyazına yer verilmektedir.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımına göre; örgütteki her bir bireyin örgütsel amaçlara katkısının arttırılması ve kendi potansiyelini değerlendirebilmesi için uygun bir örgüt kùltürü, sistem ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer bir deyişle, örgütün sahip olduğu beşeri sermayeden üst düzeyde yararlanabilmesi için örgüt kùltüründe, değerlerde, yapı ve iş süreçlerinde değışiklikler yapılması gerekmektedir. Bunun yolu, örgütün her düzeyinde yöneticilerin ve çalışanların farklılık konusunu önemsemesi ve değer vermesinden geçmektedir. Özellikle yerel ve ulusal boyutlardaki rekabetin hızla küreselleştiğı göz önünde bulundurulursa, farklılıkların yönetiminin her boyuttaki ve endüstrideki örgüt için önemi ortaya çıkmaktadır (EIMD, 2001).

İnsan kaynağının ele alınışı ve *insandan* diğer örgütsel kaynaklar gibi yararlanarak örgütsel amaçlara yönelik yarar sağlama konusunun pek çok diğer yönetsel anlayış gibi evrensel olmadığı, ülkeden ülkeye, kùltürden kùltüre ve hatta örgütten örgüte değıştiğı (Trompenaars, 1996: 3) ve araştırmacıların farklılık konusunu incelerken, küresel, ulusal ve bölgesel farklılıkları farklı düzeylerde ele aldıkları görölmektedir. Bu yüzden, ele alınan bağlamı vurgulamak için, farklılıkların yönetimi yazını farklılıklar konusunda; “küresel farklılık” kavramını ya da “kùltür”, “uluslararası” veya “ülke” sözcüklerinden oluşan bileşimleriyle birlikte kullanmaktadır. Küresel düzeyde; işgücü farklılıkları; belirli kùltür ya da ülkeye bağlı olarak ortak bir algılamaya, iş olanakları, işyerinde görülen muamele ve ödüllendirme beklentileri nedeniyle ise potansiyel yarar ve zararlara neden olmaktadır (Nishii ve Özbilgin, 2007: 1884).

Farklılıkların yönetimi konusunda genel olarak kùltür, özel olarak örgüt kùltürü önemli bir bağlam oluşturmaktadır. Bu yüzden, örgüt kùltürünün farklılıkların yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek için iki değışkenin de açık biçimde tanımlanması gerekmektedir.

Kùltür araştırmacıları verili bir topluluk içinde geçmiş deneyimler, kişilik gibi özelliklerden dolayı farklılıkların olabileceğini ama toplulukların değerler konusunda

genel eğilimleri olduğundan kültürün tanımlanıp ölçülebileceğini düşünmektedir. Buna göre, emik bakış açısı içinde belirli kavramlar bir kültüre özgüyken; etik bakış açısında ise belirli kavramlar her kültürde değilse de, çoğunlukla bütün kültürlerde bulunmakta bu nedenle evrensel araştırmaları mümkün kılmaktadır (Triandis, 2007: 66). 1930’lu yıllardan günümüze kadar psikologlar başta olmak üzere araştırmacılar, temel insani değerlerin var olduğuna ve bu değerlerin ölçülebileceğine yönelik bir kanıya sahiptir. Buradan hareketle, değerlerin tanımlanması ve ölçülmesinin farklı kültürel geçmişe sahip bireylerin benzerlik ve farklılıklarını anlamada yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Burada göz ardı edilmemesi gereken nokta; kültürel değerlerin ölçümünde ulusal kültürlerin ve örgüt kültürlerinin farklı analiz düzeylerini ifade ediyor olmalarıdır (Schwartz, 1999: 26; Hofstede, 1980; 1991; Hills, 2011: 3).

Yönetim araştırmaları açısından kültürün “ölçüm”ü, ele alınan örgüt ya da örgütlerde belirli değerlerin ağırlıklı olarak (genel eğilim-general tendency) yer alıp almadığına bakılarak yapılmaktadır. Örgütlerde kültürü ölçmenin; inanç ve değerler ile politika ve uygulamaları birbirinden ayırmanın zorluğu olarak görünmektedir (Denison, 1990: 5). Hofstede (1999: 38) de, kültürü yönetim bilimi açısından değerlendirirken, değer ve uygulama kavramlarını birbirinden ayırmak gerektiğini düşünmektedir. Değerler, insan davranışlarına etki etmelerine rağmen gözlenemeyen birimler olduğu halde, uygulamalar gözlenebilir birimlerdir. Uygulamalar daha yüzeysel ve değişmesi kolay, değerler ise değişmesi güç bir görünüme sahiptir. Değerler kültürel ve teknolojiye karşı esnekken; uygulamalar yalnızca sosyal, yalnızca teknik ya da karışım (sosyo-teknik) halindedir. Özetle, kültürlerarası karşılaştırmada değer farklılıkları öne çıkarken, bir ülkede yapılan örgüt kültürü araştırmalarında uygulamalarda farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürü denildiğinde, örgütteki bireylerin çoğunluğunun sahip olduğu değerleri ifade eden baskın kültürden söz edilmektedir. Büyük örgütlerde ise coğrafi farklılıklar, bölüm farklılıkları vb. nedenlerle alt kültürlerin ortaya çıkma olasılığı bulunmaktadır (Handy, 1993: 182). Örgüt kültürünü ifade eden değerler çoğunluk tarafından paylaşılıyorsa, incelenen örgüt güçlü örgüt olarak nitelendirilmektedir. Örgüt kültürü; örgütü diğer örgütten ayırması bakımından sınırlayıcı rolü ile kimlik sağlama, bütünleştirme yoluyla örgüte bağlılığı ve diğer çalışanlarla dayanışmayı arttırarak ve

kontrol mekanizması görevi görerek fonksiyonlarını yerine getirdiğini belirtmektedir. Söz konusu fonksiyonların ancak çevre şartlarına bağlı olarak geçerliliği bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010: 172- 173).

Endüstriyel anlamda gelişmiş ülkelerde, bireylerin ortalama gelirinin yükselmesi, dış çevrenin karmaşılaşması, teknolojiadaki değişimler, küreselleşme, eğitim düzeyinin yükselmesi, bilgi endüstrisinde istihdam artışı, esnek çalışma düzeni, kariyer rotasyonu gibi işgücü ve toplum yapısındaki değişimler, (Deal ve Kennedy, 2000: 177-182) örgüt yapılarında ve örgüt yönetiminde de değişimlere yol açmış ve bunun sonucunda, araştırmacıların ilgisi örgütleri başarılı kılan yeteneklerine odaklanmıştır. Örgütler büyüdükçe; fonksiyonel/mesleki; coğrafi, ürün, pazar ve teknoloji alanlarında, hiyerarşik düzeylerde farklılaşmaya başlamış ve özellikle de ortaklıklar, birleşmeler sonucu örgüt içi bölümler, sendikalar vb. konularında alt kültürlerin, kültürel farklılaşmanın önemi ortaya çıkmıştır (Schein, 1992: 256-275). Bu nedenle örgütlerde kültür, toplumsal kültürün iş yaşamına etkisi ve kültürel değer ve uygulamaların bireysel farklılıklara etkisini araştırmak önem kazanmıştır.

Araştırmada kültürel farklılıkları da kapsayan farklılıklarının yönetimi konusu örgüt kültürü bağlamında ele alındığından, araştırma problemine yönelik temel kuramsal ve görgül araştırmalar; kültürlerarası yönetim alan yazını; örgüt kültürü alan yazını ve farklılıkların yönetimi alan yazını olmak üzere üç alt bölüm halinde verilmiştir.

2.1. Kültürlerarası Yönetim Alan Yazını

Hall (1959, 1966, 1976); kültür yazınına üç çalışmasıyla katkı yapmıştır. The Silent Language (1959) adlı kitabında, kültürleri monokronik ve polikronik olarak ayırmıştır. Buna göre, polikronik kültür değerlerini taşıyan bireyler aynı anda birden fazla işle ilgilenirken, monokronik kültür özellikleri belirli bir zamanda yalnızca bir işle ilgilenmeyi ifade etmektedir. Bu çalışma, kültürlerarası iletişim kavramının ilk kez yazında yer bulduğu çalışma olarak değerlendirilmektedir. 1966 yılında yazdığı The Hidden Dimension adlı kitabında ise “proksemiks” kavramıyla bireylerin kişisel ve kamusal alanları diğerleriyle paylaşma yönelimlerini, kültürel farklılıklar açısından incelemiştir. 1976 yılında yazdığı “Beyond Culture” kitabında ise, yazına düşük

bağlamlı ve yüksek bağlamlı kültürler kavramlarını kazandırmıştır. Düşük bağlamlı kültürlerde ileti ve bağlam birbirinden ayırt edilemezken, yüksek bağlamlı kültürlerde ise ileti bağlam içinde gizli bir örüntü taşımaktadır. Hall, Almanya, Fransa, ABD ve Japonya olmak üzere birçok toplumu bu bakımdan karşılaştırmıştır. Hall'un çalışmaları kültürün makro düzeydeki ilişkileri anlamak için mikro düzeye yönelmek gerektiğine ilişkin saptamasıyla katkı yapmıştır (Hartmann, 2012: 3; Nardon ve Steers, 2009: 3-6; Sarı, 2004: 3-14). Tablo 3' de, Hall'un kavramsallaştırdığı kültürel boyutlar ve bu boyutların değerlendirilmesine ilişkin ölçekler yer almaktadır.

Tablo 3. Hall'un Kültürel Boyutları

Kültürel Boyutlar	Ölçek Boyutları	
<i>Bağlam:</i> İleti bağlamının ileti kadar önemli olduğunu ifade eden boyuttur.	<i>Düşük Bağlam:</i> Doğrudan ve içten iletişim. İleti kendi anlamını taşımaktadır. Örnek: Amerika, Almanya ve İskandinav Ülkeleri	<i>Yüksek Bağlam:</i> İleti çoğunlukla onu çevreleyen bağlam içinde dolaylı biçimde bulunmaktadır (Japonya, Çin).
<i>Uzam (Alan) :</i> Bireylerin fiziksel ortamları paylaşmada rahat edip etmediklerini ifade eden boyuttur.	<i>Güç Merkezli:</i> Bireylerin kendi aralarında ve diğerleriyle açıkça belirlenmiş kişisel alanlara duydukları ihtiyacı ifade eder. Örnek: ABD, Japonya	<i>Kamusal:</i> Bireyin kişisel alanlarını diğerleriyle rahat biçimde paylaşmasını ifade etmektedir. Örnek: Latin Amerika, Arap Ülkeleri.
<i>Zaman:</i> Bireylerin belirli bir zamanda belirli bir işe ya da bir anda birden fazla işe yaklaşımlarını ifade eden boyuttur.	<i>Monokronik:</i> Bireysel amaçlara ulaşmada zamansal dikkati, iş ile özel yaşam konusunda ayrımı ve kesin bir zaman kavramını ifade etmektedir. Örnek: Almanya, ABD, İskandinav Ülkeleri.	<i>Polikronik:</i> Çoklu hedeflere yönelik anlık dikkat, özel yaşam ve iş yaşamının bütünleştirilmesi. Zamana yönelik göreceli bakış. Örnek: Fransa, İspanya, Meksika, Brezilya, Arap Ülkeleri

Kaynak: Nardon ve Steers, 2009: 5.

Hall boyutları ulusal düzeyde farklı toplumların ölçülmesine ilişkin özgün katkılar sağlamaktadır. Bu yönüyle disiplinlerarası kültür çalışmalarına da öncülük etmiştir.

Kluckhohn'un (1951) yılında yaptığı çalışmadan hareketle, kültür antropologları Kluckhohn and Strodtbeck (1961) sonraki birçok çalışmaya temel oluşturan bir kültür modeli ortaya koymuştur. Araştırmacılar kültürü; bireylerin toplam yaşama biçimi, bireylerin bağlı oldukları gruptan kazandıkları sosyal miras, düşünme, hissetme ve inanç yolları, davranışların soyutlanması, insan toplumlarının nasıl yaşadıklarına ilişkin antropologların kuramları, birleştirilmiş öğrenme deposu, tekrarlayan problemlerin çözümüne yönelik bir dizi standartlaşmış yönelim, öğrenilmiş davranış, davranışın normatif düzenlenmesini sağlayan mekanizma, dış çevre ve diğer insanlara uyum sağlamak için kullanılan tekniklerin bütünü ve tarihin çökeltisi olarak

kavramsallaştırarak çeşitli açılardan tanımlamışlardır (Geertz, 1993: 4-5). Değer yönelimlerine dayanan kültür modelinde sınırlı sayıdaki evrensel problemlerin sınırlı sayıda çözümü olmasından yola çıkılmıştır (Nardon ve Steers, 2009: 3-6). Araştırmacılar, çalışmalarında beş kültür boyutu önermişlerdir. Bu boyutlar; doğa ile ilişkiler, insanlar ile ilişkiler, insan etkinliği ile ilişkiler, zamanla ilişkiler, insan doğası ile ilişkiler olarak sıralanmaktadır. Tablo 4’de Kluckhohn ve Strodtbeck’in önerdiği kültürel boyutlar ve bu boyutlara ilişkin ölçekler sunulmaktadır.

Tablo 4. Kluckhohn ve Strodtbeck’in Boyutları

Kültürel Boyutlar	Ölçek Boyutları		
<i>Doğa İle İlişkiler:</i> Doğayı kontrol etmeye ilişkin ihtiyaç veya sorumluluklara yönelik inançlar	<i>Egemenlik:</i> Doğanın kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin ihtiyaç veya sorumluluklara yönelik inanç	<i>Uyum:</i> Bireylerin doğayla uyum ve denge sağlamak için ilgilenmesi gerektiğine yönelik inançlar	<i>Teslimiyet:</i> Bireylerin doğaya teslim olması gerektiğine yönelik inançlar
<i>İnsanlar İle İlişkiler:</i> Sosyal yapıya ilişkin inançlar	<i>Bireyci:</i> Sosyal yapının bireylere uygun biçimde düzenlenmesi gerektiğine yönelik inanç	<i>Tamamlayıcı:</i> Sosyal yapının göreceli olarak eşit olan gruplara uygun olarak düzenlenmesi gerektiğine yönelik inanç	<i>Çizgisel/Doğrusal:</i> Sosyal yapının katı ve açık hiyerarşik ilişkilere uygun olarak düzenlenmesi gerektiğine yönelik inanç
<i>İnsan Etkinliği İle İlişkiler:</i> Uygun görülen amaçlara ilişkin inançlar.	<i>Olma:</i> Bireylerin yaşadıkları ana odaklanmaları gerektiğine ilişkin inanç	<i>Oluş:</i> Bireylerin kendilerini toplumla bütünleştirmeleri için çaba göstermeleri gerektiğine ilişkin inanç	<i>Yapma:</i> Amaçlar ve başarı kazanmak için çaba gösterilmesi gerektiğine ilişkin inanç
<i>Zamanla İlişkiler:</i> Kararlara etki eden geçmiş, şimdiki zaman ve geleceğe ilişkin boyut	<i>Geçmiş:</i> Bireylerin karar vermede geçmiş yaşantılardan ya da geleneklerden etkilenmeleri	<i>Şimdiki Zaman:</i> Bireylerin karar vermede verili koşullardan etkilenmeleri	<i>Gelecek:</i> Bireylerin karar vermede gelecekteki olasılıklardan etkilenmeleri
<i>İnsan Doğası İle İlişkiler:</i> İnsan doğasının iyi, nötr, ya da kötü olduğuna yönelik inançlar	<i>İyi:</i> İnsanın doğası gereği iyi olduğuna yönelik inanç	<i>Nötr:</i> İnsanın doğası gereği nötr olduğuna yönelik inanç	<i>Kötü:</i> İnsanın doğası gereği kötü olduğuna yönelik inanç

Kaynak: Nardon ve Steers, 2009: 3-6.

Kluckhohn ve Strodtbeck’in önerdiği modelde farklılıkların yönetimi açısından insan etkinliği ile ilişkiler boyutu anlamlı görünmektedir. Bu boyut, Hofstede’nin kültürel boyutlarıyla (bireycilik ve güç mesafesi) benzerlik göstermektedir.

Hofstede, 1967- 1973 yılları arasında IBM firmasının 40 ülkedeki girişimlerinde vasıfsız elemanlardan, doktoralı araştırmacılara ve üst yönetimi de kapsayan

116000'den fazla kişiye yönelik nicel bir araştırma yürütmüştür. Veriler 1967-1969 ve 1971-1973 yılları arasında iki kez elde edilmiştir. Anketlerdeki 150 sorudan 60 tanesi ulusal kültür farklılıklarıyla ilişkilendirilmiştir. Araştırmada ölçeğini uygulamak için sorular 20 dile çevrilmiş ve Hofstede kültürel farklılıkları 4 ulusal kültür boyutu (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik- toplulukçuluk, erillik-dişilik) biçiminde sınıflandırmıştır (Hofstede, 1980: 44). Daha sonra IBM veri bankasından 10 ülkeye daha ulaşılmış ve 52 ülke sınıflandırmaya girmiştir (Hofstede, 1983). Araştırmada, karşılaştırma yapabilmek için 32 adet kültürel değer ifadesi nden yararlanılmıştır. Tablo 5'de Hofstede'nin kültürel boyutları özetlenmektedir.

Tablo 5. Hofstede'nin Kültür Boyutları

Kültürel Boyutlar	Ölçek Boyutları	
<i>Güç Mesafesi:</i> Gücün toplum içinde dağılımının uygunluğuna yönelik inançlar	<i>Düşük Güç Mesafesi:</i> Etkin liderlerin astlarına göre büyük oranda güce sahip olmasının gerekmediğine yönelik inanç. Örnek: Avusturya, İsrail, Danimarka, İrlanda, Norveç, İsveç.	<i>Yüksek Güç Mesafesi:</i> Otorite pozisyonunda olan kişilerin astlarıyla karşılaştırıldığında önemli oranda güce sahip olması gerektiğine yönelik inanç. Örnek: Malezya, Meksika, Suudi Arabistan.
<i>Belirsizlikten Kaçınma:</i> Tolere edilebilir olan belirsizlik seviyesi ve bu seviyenin kurallar oluşturmaya etkisi	<i>Düşük Belirsizlikten Kaçınma:</i> Belirsizliğe tolerans; belirsizliği gidermek için kurallar koymaya yönelik düşük ihtiyaç. Örnek: Singapur, Jamaika, Danimarka, İsveç, İngiltere.	<i>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma:</i> Belirsizliğe yönelik düşük tolerans, belirsizliği gidermek için kurallar koymaya yönelik yüksek ihtiyaç. Örnek: Yunanistan, Portekiz, Uruguay, Japonya, Fransa, İspanya.
<i>Bireycilik-Toplulukçuluk:</i> Birey ya da grubun çıkarlarının önemi	<i>Toplulukçuluk:</i> Grup çıkarlarının birey çıkarlarına göre öncelikli olması. Örnek: Japonya, Kore, Endonezya, Pakistan, Latin Amerika.	<i>Bireycilik:</i> Birey çıkarlarının grup çıkarlarına göre öncelikli olması. Örnek: Amerika, Avustralya, İngiltere, Hollanda, İtalya, İskandinav Ülkeleri.
<i>Erillik – Dişilik:</i> Mal varlığı, yaşam kitlesi gibi konularda atılganlık ve edilginliğin karşı karşıya gelmesi	<i>Erillik:</i> Mal varlığı, para ve kişisel amaçların değer görmesi. Örnek: Japonya, Avusturya, İtalya, İsviçre Meksika.	<i>Dişilik:</i> güçlü sosyal bağların, yaşam kalitesinin ve diğerlerinin zenginliğinin değer görmesi. Örnek: İsveç, Norveç, Hollanda, Kostarika.
<i>Uzun Dönem- Kısa Dönem Yönelimi:</i> İş, yaşam ve ilişkilere bakış açısı	<i>Kısa Dönem Yönelimi:</i> Geçmiş ve şimdiki zaman yönelimi. Gelenekler ve toplumsal zorunluluklar değer görür. Örnek: Pakistan, Nijerya, Filipinler, Rusya.	<i>Uzun Dönem Yönelimi:</i> Gelecek yönelimidir. Kendini adama, çalışkanlık ve tasarruf değer görür. Örnek: Çin, Kore, Japonya, Brezilya.

Kaynak: Nardon ve Steers, 2009: 5.

Hofstede'nin kültür modeli beş boyuttan oluşmaktadır ve aşağıda her bir boyut ayrıntılı olarak tanıtılmaktadır.

Güç mesafesi boyutu, bir örgütteki en güçsüz bireylerin güç dağılımındaki eşitsizliğe yönelik beklenti ve kabul derecelerini ifade etmektedir (Hofstede, 2001; Hofstede ve Hofstede, 2005: 46). Güç mesafesi toplumun kurum ve örgütlerde gücün dağılımındaki eşitsizliği kabullenme boyutunu ifade etmektedir. Toplumun en zayıf üyeleri ile en güçlü bireylerinin üst ve alt arasındaki ilişkilerin mesafeli ve biçimsel mi, yakın ve biçimsel olmayan yolla mı olacağına yönelik değerlerini yansıtan boyuttur. Kısaca, bireylerin güç dağılımındaki eşitsizliğe yönelik beklenti ve kabul derecelerini ifade etmektedir (Hofstede, 2001). Hofstede (1983), Filipinler, Hindistan ve Venezuela'nın yüksek güç mesafesine sahip ülkeler olduğunu, Danimarka Avusturya ve İsrail'in ise düşük güç mesafesine sahip ülkeler olduğunu belirtmiştir. Ayrıca kolektif kültüre sahip ülkelerin neredeyse hepsinde yüksek güç mesafesinin olduğunu tespit etmiştir. Bu boyutta Türkiye, yüksek güç mesafesi olan dilimde yer almaktadır.

Tablo 6' da Hofstede'nin geliştirdiği düşük-yüksek güç mesafesi karşılaştırmalı olarak yer almaktadır.

Tablo 6. Güç Mesafesi Boyutu

Güç Mesafesi Boyutu	
Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Örgütte hiyerarşi yalnızca rol eşitsizliğini ifade etmektedir.	Hiyerarşi yüksek
Merkezileşmeme yaygın	Merkezileşme yaygın
Az sayıda denetleyici personelin bulunması	Çok sayıda denetleyici personelin bulunması
Kademeler arasında ücret farkı az	Kademeler arasında ücret farkı yüksek
Yöneticiler bireysel deneyimlerine ve astlarına dayanarak karar alır.	Yöneticiler üstlerine ve biçimsel kurallara dayanarak karar alır.
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Astlar kendilerine yapacaklarını söylenmesini beklerler.
İdeal yönetici becerikli ve demokratiktir.	İdeal yönetici otokratik ve babacandır.
Üst ast ilişkileri pragmatiktir.	Üst ast ilişkileri duyguya dayalıdır.
İmtiyaz ve statü sembolleri onaylanmamaktadır.	İmtiyazlar ve statü sembolleri normal karşılanır ve yaygındır.
Kol gücü ile çalışanlar ile ofiste çalışanlar aynı statüdedir.	Beyaz yakalı çalışanlar, mavi yakalılardan daha değerlidir.

Kaynak: Hofstede ve Hofstede, 2005: 59.

Örgüt açısından ise yüksek güç mesafesinin geçerli olduğu örgütlerde, üstler ve astların birbiriyle eşit olmadığı varoluşsal bir kabuldür ve hiyerarşik sistem bu eşitsizliğin üzerine kurulmuştur. Örgüt gücü olabildiğince az kişinin elinde merkezileştirmiştir. Çok fazla denetimci personel ve bireylerin birbirlerine rapor verdiği

uzun bir hiyerarşik yapı bulunmaktadır. Ücretler, örgütte en üstteki kişi ile en alttaki kişi arasında büyük farklılık göstermektedir. İşçiler genellikle eğitimsizdir ve kas gücüne dayalı işler ofis işlerinden statü olarak daha düşüktür. Örgüt içerisinde ayrıcalıklar vardır ve bunlar yöneticilere aittir. Yönetici ve astlar arasında iletişimi yöneticilerin başlatması beklenir. Çalışanların yanında rahat ettikleri ve en çok saygı duydukları ideal yönetici yardımsever otokrat, diğer bir deyişle babacan yönetici tipidir. Babacan olmayan yöneticilerle yaşadıkları kötü deneyimler nedeniyle kimi çalışanlar, pratikte uymalarına rağmen ideolojik olarak üstün otoritesini tamamen reddetme eğilimi gösterebilirler. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde ast-üst ilişkilerinin genel olarak duygusal temellere dayandığı görülmektedir (Hofstede ve Hofstede 2005: 55; Fiş and Wasti, 2009: 138). Örgütlerde güç mesafesi yüksekse, astların itaatkar, karar verme süreçlerinde daha az katılımcı ve örgütün kurallara sıkıca bağlı olması beklenir.

Modelin ikinci boyutu erillik-dişilik boyutudur. Başarının atılganlık hırs ve meydan okuma ya da şefkat ve destekleme gibi ayrı iki boyutta tanımlanmasını ifade etmektedir. Erillik- dişilik boyutuna ilişkin karşılaştırma Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7. Erillik Dişilik Boyutu

Erillik- Dişilik Boyutu	
Dişil Değerler	Eril Değerler
Yönetim sezgisel ve konsensüse dayanan niteliktedir.	Yönetim kararlı ve agresif niteliktedir.
Çatışmalar karşılıklı müzakere ve anlaşmalarla çözülür.	Çatışmalar gücünün kazanmasına izin verilerek çözülür.
Ödüller eşitlik temellidir.	Ödüller hakkaniyet temellidir.
Küçük örgüt yapıları tercih edilir.	Büyük örgüt yapıları tercih edilir.
Yaşamak için çalışılır.	Çalışmak için yaşanır.
Daha fazla boş zaman daha çok paraya tercih edilir.	Daha fazla para daha çok boş zamana tercih edilir.
İki cinsiyet içinde kariyer yapmak tercihe bırakılmıştır.	Kariyer yapmak erkek için zorunlu, kadın için tercihe bırakılmıştır.
Yönetişel işlerde kadınların payı daha fazladır.	Yönetişel işlerde erkeklerin payı daha fazladır.
İşin insancillaştırılması iletişim ve işbirliğiyle sağlanır	İşin insancillaştırılması iş içeriğinin zenginleştirilmesiyle sağlanır.

Kaynak: Hofstede ve Hofstede, 2005: 147.

Eril değerlerin yüksek olduğu örgütlerde bireylerin *rakiplerin* farklılıklarına duyarlı olmaları beklenmezken, dişil değerler için bunun tersi bir durum söz konusudur. Bu nedenle, dişil değerlerle, farklılık algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olması beklenir. Örneğin, Batı toplumlarında kadınlar, köktenci İslam ülkeleriyle

karşılaştırıldığında iş yaşamında kariyer olanaklarını zorlama bakımından çok büyük bir özgürlük içindedir. Batılı kadının bunu ne kadar becerebildiği ise, atılganlıklarına ve başarı için giriştikleri mücadeleye bağlıdır (Hofstede ve McCrae, 2004). Buna karşın; kadınların fen bilimleri alanında kariyer geliştirmelerinde engel olarak, bilimsel epistemoloji içindeki yerleşmiş paradigmaları ve kadınların geleneksel cinsiyet rollerine uymaları konusundaki kültürel baskı etkin görünmektedir (Blickenstaff, 2005, p. 372). Erillik dişilik boyutu ile diğer bir durum da, bu boyutun erkekliğe ya da kadınlığa değil, kültürel bir davranış tarzını göstermesidir. Üst düzey yönetici olan kadınların rekabet edebilmek için uygulamada eril değerleri sergilemeleri, ya da dişil toplumlarda, örneğin Hollanda’da, erkeklerin çalışma ortamında dişil değerler sergilemeleri biyolojik cinsiyetten ziyade, kültürel farklılığa işaret etmektedir (Hofstede, 2006: 13).

Belirsizlikten Kaçınma boyutu ise; bir kültür içindeki bireylerin yapılandırılmamış durumlar karşısında rahat edip etmediklerini ifade eden boyuttur (Hofstede, 2001). Bir topluluğun açık ve belirli olmayan durumlarla kendini tehdit altında hissetmesi ve bu durumdan kaçınmak için sabit kariyer sağlaması, daha çok biçimsel kural oluşturması, yeni ve alışılmışın dışındaki fikirlere tahammül göstermemesi, uzman görüşlerine dayanan kesin gerçeklere inanması, belirsizliğe tolerans gösterme yerine onu en aza indirmeye çalışmasını ifade eden bir boyuttur. Hofstede’nin çalışmasında (Hofstede ve Hofstede, 2005), “farklı olan tehlikelidir” biçiminde altı çizilen bu tutum çalışanların yapılandırılmamış durumlara karşı tutumlarını özetlemektedir. Tablo 8’de belirsizlikten kaçınma boyutunun düşük ve yüksek değerlerine ilişkin bir karşılaştırma sunulmaktadır.

Tablo 8. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	
Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Faaliyetlerde esnek yapılaşma	Faaliyetlerde katı yapılaşma
Daha az yazılı kural	Daha fazla yazılı kural
Uzmanlaşmaya verilen önem az	Uzmanlaşmaya verilen önem fazla
Yöneticiler çalışanlara yönelik	Yöneticiler ayrıntılar üzerine yoğunlaşır.
Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksek	Yöneticilerin risk alma eğilimi düşük
Değişime direnç az	Değişime direnç fazla
Başarı ve ait olma duygusu önemli	Güvenlik ve fiziki imkanlar önemli

Kaynak: Hofstede ve Hofstede, 2005: 189.

Farklılıkların yönetimi sağlanabilmesi için örgüt kültüründe düşük belirsizlikten kaçınma eğiliminin gerekli olacağı düşünülebilir.

Bireycilik – Toplulukçuluk boyutu, kültürel değerler açısından toplumların bireyci ya da toplulukçu olmasını ifade etmektedir. Bireycilik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu, herkesin sadece kendine veya çekirdek ailesine bakmak zorunda olduğu kültürler için geçerliken; toplulukçuluk, insanın doğuştan itibaren güçlü ve sıkı gruplara bağlı olduğu ve bu bağlılığın yaşam boyunca, sorgulanmayan bir sadakat karşılığında var olduğu toplumlarda vardır (Kağıtçıbaşı, 2010: 400). Bireyci kültürlerde bireyin kendisi daha çok önem taşırken, toplulukçu kültürlerde grup içi uyum ve aidiyet ön plana çıkmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 233). Toplulukçu kültürdeki bireylerin en önemli özelliklerinden biri de, içerikten daha fazla önem vermeleridir. Örneğin iletişimde bir şeyin nasıl söylendiği (ses tonu, duruş vb.) ne söylendiğinden daha çok dikkate alınmaktadır (Triandis, 2004: 90). Tablo 9’ da bireycilik-toplulukçuluk boyutuna ilişkin karşılaştırma sunulmaktadır.

Tablo 9. Bireycilik Toplulukçuluk Boyutu

Bireycilik Toplulukçuluk Boyutu	
Bireycilik	Toplulukçuluk
Mesleki hareketlilik yüksektir.	Mesleki hareketlilik yüksektir.
İş sözleşmelerine göre işleyen kurallar	Aile ilişkisi gibi kurallar
Çalışanlar iç grubun üyeleri olarak, grubun çıkarlarını izler.	Çalışanlar kendi çıkarlarıyla kesiştiği sürece işverenin çıkarlarını izler.
İşe alma ve terfinin yetenek ve kurallara göre olması beklenir.	İşe alma ve terfide iç grup göz önüne alınır.
İşveren- çalışan ilişkisi işgücü piyasasındaki iki tarafın sözleşmesi biçimindedir.	İşveren- çalışan ilişkisi temelde manevi ve aile bağı biçimindedir.
Yönetim, bireylerin yönetimidir.	Yönetim grupların yönetimidir.
Yönetim eğitimi duyguların dürüstçe paylaşılmasını öğretmektedir.	Astların açık biçimde (doğrudan) değerlendirmeleri uyumu bozmaktadır.
Her müşteri aynı muameleyi görmelidir (evrenselcilik).	İç grubun müşterileri daha iyi muamele görmelidir (partikülarizm).
Görevler ilişkilere göre önceliklidir.	İlişkiler görevlerden önceliklidir.

Kaynak: Hofstede ve Hofstede 2005: 104.

Bireyci kültürde, çalışanların kendi çıkarlarına göre hareket etmeleri ve işin de çalışanın çıkarı ile işverenin çıkarlarının çakışacağı biçimde örgütlenmesi beklenmektedir. Buna karşın, toplulukçu kültürde, bir işveren sadece bir çalışanı işe almış olmaz, aynı zamanda bir iç gruba bağlı bir bireyi işe almış olur. Bu anlamda,

çalışanın kendi çıkarlarından ziyade bağlı olduğu grubun çıkarlarına göre davranması beklenir. Benzer biçimde müşterilerle olan ilişkilerde de bireyci toplumlar evrenselcilik ilkesini benimseyerek herkese eşit muamele edilmesi gerektiğini benimserken, toplulukçu toplumlarda, iç grubun çıkarlarını önde tutan partikülarizm anlayışı yerleşmiştir (Hofstede ve Hofstede, 2005: 99-102). Farklılıkların yönetimi açısından toplulukçu değerler önem kazanmaktadır.

Uzun-kısa zaman yönelimi: Bond'un (1991) Çin Değerler Araştırması'nda 23 ülkede 50 erkek, 50 kadın öğrencinin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırma bulgularıyla, IBM çalışmasını karşılaştırmış ve araştırmacılar diğer 4 boyutla eşleşmeyen beşinci bir boyut tanımlamışlardır. Bu boyut, uzun zaman- kısa zaman yönelimi olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 1993: 90). Tablo 10'da uzun-kısa zaman yönelimine ilişkin bir karşılaştırma sunulmaktadır.

Tablo 10. Uzun- Kısa Zaman Yönelimi Boyutu

Uzun - Kısa Zaman Yönelimi Boyutu	
Kısa Zaman Yönelimi	Uzun Zaman Yönelimi
Temel çalışma değerleri; özgürlük, haklar, başarı ve bireyin çıkarlarıdır.	Temel çalışma değerleri; öğrenme, dürüstlük, uyum sağlama, sorumluluk ve öz disiplindir.
Tatiller/boş zaman önemlidir.	Tatiller/boş zaman önem arz etmemektedir.
Finansal sonuç (kar) odaklı düşünme	Pazar konumu odaklı düşünme
Verili yılın karları önemlidir.	Son 10 yılın karları önemlidir.
Yönetici ve çalışanlar psikolojik olarak iki ayrı kamptadır.	İşletme sahibi/yöneticiler ve çalışanlar benzer mesleki amaçları paylaşmaktadır.
Meritokrasi ve yeteneklerin ödüllendirilmesi ön plandadır.	Büyük çapta sosyal ve ekonomik farklılıklar hoş karşılanmamaktadır.
Kişisel sadakat ticari ihtiyaçlara göre değişmektedir.	Yaşam boyu kişisel ağlara yatırım yapılmaktadır.
1970-2000 yılları arasında neredeyse hiç ekonomik gelişme bulunmamaktadır.	1970-2000 yılları arasında hızlı büyüme görülmüştür.
Yatırım için birikim ve sermaye bulunmaması	Yatırım için birikim ve sermaye bulunması
Yatırım fonlarına yöneliş	Gayrimenkullere yöneliş

Kaynak: Hofstede ve Hofstede 2005: 225.

Hofstede'nin zaman yönelimine ilişkin boyutlarıyla farklılıkların yönetimi arasında kuramsal bir ilişki görülmemektedir. Hofstede çalışmasını izleyen dönemde, diğer kuramcılar da kültürlerarası yönetim alanında katkılar sunmuştur.

Trompenaars ve Turner araştırması (1993), on yıllık bir süreçte 40 ülkeden 46000 yöneticiye yönelik yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniğinin

kullanıldığı araştırmada, ulusal kültür kuramsal bir modelle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu boyutlar; insanlarla ilişkiler, zamanla ilişkiler ve çevre ile ilişkiler olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Tablo 11’de Trompenaars ve Turner araştırmasının kavram ve ölçekleri sunulmaktadır.

Tablo 11. Turner ve Trompenaars’ın Kültürel Boyutları

Kültürel Boyutlar	Ölçek Boyutları	
Evrensellik -Partikülarizm: Bir toplumdaki standartlaşmış kural ve politikaların göreceli önemini ve kuralların uygulanmasındaki istisnaları ifade eden boyuttur.	Evrenselcilik: Herkese eşit uygulanacağı düşünülen biçimsel kural ve politikalar a güvenme. Örnek: Avusturya, Almanya, İsviçre, ABD.	Partikülarizm: Kuralların, olayın doğasına ve ilişkili kişilere göre ayarlanması görüşü Örnek: Çin, Venezüella, Endonezya, Kore.
Bireycilik – Toplulukçuluk: Bireylerin kimliklerini bireysel olarak ya da toplum üzerinden oluşturmalarını ifade eden boyuttur.	Bireycilik: Bireysel başarı ya da bağımsızlığa odaklanma. Örnek: ABD, Nijerya, Meksika. Arjantin.	Toplulukçuluk: Grup başarısı ve refahına odaklanma. Örnek: Singapur, Tayland, Japonya.
Özgün-Yaygın: Bireylerin çeşitli rollerinin birbirinden ayrılıp ayrılmadığını ifade eden boyuttur.	Özgün: Bireylerin çeşitli rollerinin açık olarak birbirinden ayrılması. Örnek: İsveç, Almanya, Kanada, İngiltere ve Amerika.	Yaygın: Bireylerin çeşitli rollerinin açık olarak birleştirilmesi. Örnek: Çin, Venezüella, Meksika, Japonya, İspanya.
Mantık- Duygusalılık: Bireylerin kamusal ortamda duygularını ifade edip etmemelerini ifade eden boyuttur.	Mantık: Duyguları ifade etmektan kaçınma. Örnek: Japonya, Singapur, İngiltere.	Duygusalılık: Duygusal ifadelerin kabul görmesi. Örnek: Meksika, Brezilya, İtalya.
Başarı- Atfetme: Saygı ve sosyal statülerle bireyler arasındaki uyarlamaı ifade eden boyuttur.	Başarma: Kazanılan başarıları gösterilen saygı. Örnek: Avusturya, ABD, İsviçre.	Atfetme: Atfedilen ya da mirasla elde edilen statülere duyulan saygı. Örnek: Mısır, Endonezya, Kore, Macaristan.
Zaman Perspektifi: Günlük etkinlikleri gerçekleştirirken şimdiki zamana ya da geçmişe odaklanma durumunu ifade etmektedir.	Geçmiş Yönelimli: Geçmişte yaşanan olaylara, zaferlere odaklanma. Örnek: Fransa, İspanya, Portekiz, Arap Ülkeleri.	Gelecek Yönelimi: Plana ve gelecekteki olasılıklara odaklanma. Örnek: Çin, Japonya, Kore, İsveç, ABD.
Doğa ile İlişkiler: Bireylerin doğayı kontrol ettiğı ya da doğa tarafından yönetildiğine ilişkin inançlarını ifade eden boyuttur.	İçsel Yöneliş: Doğayı kontrol etmeye yoğunlaşma. Örnek: Avustralya, ABD, İngiltere.	Dışsal Yöneliş: Doğayla uyumlu biçimde yaşamaya odaklanma. Örnek: Çin, Hindistan, İsveç, Mısır, Kore.

Kaynak: Nardon ve Steers, 2009: 6.

Hofstede ile önemli paralellik içeren (Yahyagil, 2004; Shi ve Liu, 2012) bu sosyo-kültürel boyutlar; insanlarla ilişkiler, zamanla ilişkiler ve doğa (çevre) ile ilişkiler biçiminde sıralanmaktadır (Trompenars, 1996: 8-11).

İnsanlarla ilişkiler boyutu, bireylerin diğerleriyle ilişkilerinde sınıflandırılabilir beş boyutu kapsamaktadır. Bunlar; evrensel kurallara ya da belirli kişisel ilişkilere

yönelik davranmayı ifade eden *evrenselcilik - partikülarizm*; bireylerin kendi çıkarlarını ya da grubun çıkarlarını önde tuttuğunu gösteren *bireycilik- toplulukçuluk*, çalışma yaşamında duyguların hangi düzeyde ifade edilebileceğini ifade eden *mantık-duygusallık*, iş ilişkileri ile bireysel ilişkileri(rolleri) birbirinden ayırıp ayırmamayı gösteren *özgün-yaygın* ve bireysel çaba ya da belirli bir topluluktan edinme yoluyla kazanılan statüye değer vermeyi ifade eden *başarma- atfetme* boyutlarıdır. Kazanılmış ve sonradan-elde edilmiş statü algısı (achievement-ascription) Amerika, İngiltere, Fransa, Almanya, Japonya, İsveç ve Hollanda'yı kapsayan çalışması her birinin ekonomik başarıda ayrı birer kültürel gelenekleri olduğunu göstermiştir. Japonlar bilgilerini karlılıklarına paralel olarak artırmakta, Almanlar dünyanın en gelişmiş iş gücünü ve en yüksek çevresel standartlarını oluşturmakta, İsveçliler ise işi çalışana adapte ederek dünyanın en düşük işsizlik seviyesine sahip olmaktadır (Öz, 2009: 13).

Zamanla ilişkiler boyutu, belirli bir topluluktaki bireylerin zamanla kurduğu ilişkileri ele alan boyuttur. Örneğin kimi toplumlarda bireylerin geçmişte yaptıklarına değil, gelecek için ne planladıklarına önem verilirken, diğer toplumlarda bunun tam tersi bir durum söz konusudur. ABD, Hollanda ve İsveç toplumlarında zaman doğrusal olarak ilerleyen bir olgu iken (geleceğe yönelik olma) başka toplumlarda zamanın çember biçiminde işlediğine (geçmiş yönelimli) yönelik bir algı bulunmaktadır. Bu farklılıklar planlama, strateji ve yatırım gibi konulara etki etmektedir.

Doğa (çevre) ile ilişkiler boyutu; bireylerin kimi kültürlerdeki insanların bireylerin çevreyi kontrol edebileceğini ve bireyin doğadan daha güçlü olduğunu, kimi toplumların ise bunun tersini düşündüğünü ifade eden boyuttur.

Schwartz (1999), mevcut kültür araştırmalarının kültürün yalnızca belirli boyutlarına odaklanmaları ya da örneklem açısından yetersiz olduklarından genel bir görünüm çizemediklerine yönelik iki saptamadan yola çıkarak, tüm bireylerde var olduğunu düşündüğü 10 değer boyutunu araştırmıştır (1999: 24). Tablo 12'de Schwartz'ın kültürel boyutları ve bu boyutlara ilişkin ölçek sunulmaktadır.

Tablo 12. Schwartz'ın Kültürel Boyutları

Kültürel Boyutlar	Ölçek Boyutları
<i>Muhafazakarlık</i> - <i>Özerklik</i> : Bireylerin gruplarla bütünleşmesini ifade eden boyuttur.	<i>Muhafazakarlık</i> : Toplulukçuluk değerleri yüksek bireylerin yaşamı yoluyla yaşama biçimlerini paylaşan belirli bir grup katılım ve tanınma aracılığıyla anlamlandırmalarıdır. <i>Özerklik</i> : Bireyler gruplardan özerktir. Yaşamı kendi bireysellikleri üzerinden anlamlandırmaktadır. <i>Entelektüel Özerklik</i> : Fikir ve haklara yönelik bağımsız arayış. <i>Etkileyici Özerklik</i> : Olumlu deneyimlere yönelik bağımsız arayış
<i>Hiyerarşi</i> - <i>Eşitlikçilik</i> : Eşitliğe verilen değer ve eşitlik beklentilerini ifade eden boyuttur.	<i>Hiyerarşi</i> : Kültür hiyerarşik olarak örgütlenmiştir. Bireyler rollerini gerçekleştirerek sosyalleşmekte aksi halde yaptırımla karşılaşmaktadır. <i>Eşitlikçilik</i> : Bireyler insan doğasının temel özelliklerini paylaşan eşit kişiler olarak görülmektedir.
<i>Egemenlik</i> - <i>Uyumluluk</i> : Bireylerin bireysel ya da grup çıkarını gözeterek doğal ya da sosyal ortamlarını değiştirme arayışlarını ifade etmektedir.	<i>Egemenlik</i> : Bireylerin kişisel atılganlıklarına ve bireysel ya da grup çıkarını gözeterek doğal ya da sosyal ortamlarını değiştirme arayışlarına değer verilmektedir. <i>Uyumluluk</i> : Bireyler dünyayı olduğu gibi kabul etmekte ve ondan yararlanmak yerine korumayı tercih etmektedir.

Kaynak: Nardon ve Steers, 2009: 7.

Bu değer boyutları: güç (power), başarı (achievement), hazcılık (hedonism), uyarılım (stimulation), özyönelim (self-direction), evrenselcilik (universalizm), hayırseverlik (benevolence), geleneksellik (tradition), uyma (conformity) ve güvenliliktir (security). Araştırma verileri, 1988-1993 yılları arasında, araştırmacının geliştirmiş olduğu değer ölçeği ile 49 ülkede üniversite öğrencileri ve ilköğretim öğretmenlerinden oluşan 122 kişiden oluşan örneklemden elde edilmiştir. Araştırma sonuçları üç kültür boyutu altında toplanmıştır. Bu boyutlar (Schwartz, 1999, Hartman, 2012: 6): Muhafazakarlık- Özerklik (Conservation- Autonomy), Hiyerarşi- eşitlikçilik (*Hierarchy-Egalitarianism*) ve Egemenlik- uyumluluk (*Mastery-Harmony*) boyutlarıdır.

GLOBE araştırmasının bulguları (1999) , 170 araştırmacının on yıl boyunca 62 ülkede 17000'in üzerinde yöneticiden elde ettikleri verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilmiştir. Araştırma önerisi 1991 yılında kabul edilerek 1994 yılında çalışılmaya başlanmış ve araştırma verileri, telekomünikasyon, gıda ve bankacılık endüstrilerinde çalışan yöneticilerden elde edilmiştir. Tablo 13'de GLOBE çalışmasının kültürel boyutları ve ölçek boyutları sunulmaktadır.

Tablo 13. GLOBE Çalışması Kültürel Boyutları

Kültürel Boyutlar	Ölçek Boyutları	
<i>Güç Mesafesi:</i> Gücün toplum içinde dağılımının uygunluğuna yönelik inançlar.	<i>Yüksek:</i> Toplum sınıflara bölünmüş; güç dağılımı durağandır. Güç, toplumsal düzeni sağlamak için kullanılmaktadır. Sınıflar arası geçiş sınırlıdır.	<i>Düşük:</i> Toplumda geniş bir orta sınıf vardır. Güç dağılımı geçişli ve paylaşılr bir yapıdadır. Güç çoğunlukla yozlaşmanın nedeni olarak görülmektedir. Sınıflar arası geçiş mümkündür.
<i>Belirsizlikten Kaçınma:</i> Bireylerin geleceğin tahmin edilemezliğinden kaçınmak için kurallar, normlar ve prosedürlere bağlılığını ifade eden boyuttur.	<i>Yüksek:</i> Sosyal etkileşimi biçimsel tutma eğilimi; yasal sözleşmelerle sağlanan anlaşmalar, düzenlenmiş ve ayrıntılı kayıtlar, kurallar ve biçimsel prosedürlere bağlılık.	<i>Düşük:</i> Sosyal etkileşimde biçimsel olmayan yönde eğilim. Bireylerin söylediklerine güven duyma, düzenleme ve kayıt tutmaya düşük ilgi, norm ve davranışlara bağlılık.
<i>İnsan Odaklılık:</i> Bireylerin adil, özgeci ve cömert olma yönünde ödüllendirme ve cesaretlendirme derecesi.	<i>Yüksek:</i> Diğerlerinin çıkarlarına önem verme; özgecilik, hayırseverlik, kibarlık, cömertlik değer görmektedir. Bağlılık ve ait olmaya yönelik güçlü ihtiyaç, psikolojik ve patolojik rahatsızlıkların az oluşu.	<i>Düşük:</i> Kişisel çıkarın önemli olması. Haz, rahatlık ve kişisel zevklerin değer görmesi. Güce ve varlığa yönelik güçlü ihtiyaç, psikolojik ve patolojik rahatsızlıkların çok olması.
<i>Kurumsal Toplulukçuluk:</i> Toplumun kaynakların kolektif bölüşülmesine ve toplu eylemlere yönelik desteğini ifade eden boyuttur.	<i>Yüksek:</i> Bireyler gruplara bağlılık hissetmekte ve kendilerini grupla tanımlamaktadır. Toplumsal amaçlar bireysel amaçlara üstün gelmektedir.	<i>Düşük:</i> Bireyler büyük oranda kendilerinden sorumludur. Kendilerini özerk görme eğilimindedir. Bireysel amaçlar toplumsal amaçlara üstün gelmektedir.
<i>Grup İçi Toplulukçuluk:</i> Bireylerin çalıştıkları örgütte ve ailelerine bağlılıklarını, sadakatlerini, övünmelerini ifade eden boyuttur.	<i>Yüksek:</i> Grup üyeleri kendilerini gruba bağlı hissederek gruba ya da örgüte katkı yapma arayışındadır. Uzun dönemli işveren- çalışan ilişkisi, örgütün çalışanın refahından sorumlu olması, kararların gruplar tarafından alınması.	<i>Düşük:</i> Grup üyeleri kendilerini gruptan bağımsız hissederek, kendilerini öne çıkarıcı katkılar yapma arayışındadır. Kısa dönemli işveren- çalışan ilişkisi, örgütler in çalışanın refahından ziyade yaptıkları işe odaklanması.
<i>Atılğanlık:</i> Bireylerin diğerleriyle olan ilişkilerinde atılğan, çatışmaya açık, agresif olup olmadıklarını ifade eden boyuttur.	<i>Yüksek:</i> Toplumun tüm üyeleri için atılğanlık ve baskınlık değer görmektedir, güce duyulan sempati, rekabete değer verme, çok çalışmayla başarıya varılacağı inancı, doğrudan ve açık iletişime değer verme.	<i>Düşük:</i> Atılğanlık yerine, alçak gönüllülük ve duyarlılığı tercih, güçsüzlere duyulan sempati, işbirliği, rekabete çoğunlukla ceza ya da aldatma ile ilişkilendirme eğilimi, iletişim ve eylemde itibarı korumaya değer verme.
<i>Cinsiyetler Arası Eşitlik:</i> Cinsiyet farklılıklarını minimize etme derecesini ifade eden boyuttur.	<i>Yüksek:</i> Kadınların işgücüne yüksek katılımı. Yönetici pozisyonunda kadın sayısının yüksek olması. Toplumda kadınlara eşit statü verilmesi.	<i>Düşük:</i> Kadınların işgücüne katılımlarının düşük olması. Yönetici pozisyonundaki kadın sayısının düşük olması. Kadınların toplumda eşit statüde kabul görmemeleri.
<i>Geleceğe Yönelik Olma:</i> Bireylerin planlama, yatırım ve ertelenmiş tatmin gibi geleceğe yönelik davranışlarda bulunmasını ifade eden	<i>Yüksek:</i> Ekonomik başarıya yönelik yüksek odaklanma. Geleceğe yönelik tasarruf isteği. İçsel motivasyonun değer görmesi. Örgütlerin esnek ve uyum yapmaya yatkın olması.	<i>Düşük:</i> Ekonomik başarıya yönelik düşük odaklanma. Anlık tatmine yönelik eğilim. Dışsal motivasyonun değer görmesi. Örgütler, bürokratik ve esnek olmayan yapıdadır.

boyuttur.		
<i>Performansa Yönelik Olma:</i> Yüksek performansın özendirilmesi ve ödüllendirmesini ifade eden boyuttur.	<i>Yüksek:</i> Bireylerin kendi kaderlerini kontrol ettiklerine yönelik inanç; atılganlığın, rekabetin ve materyalizmin değer görmesi. Performans insanın önünde gelir.	<i>Düşük:</i> Çevreyle uyum içinde yaşama kontrole göre daha çok değer görür. Deneyime, sadakate, sosyal ilişkilere ve aidiyete yönelik odaklanma. Bireylerin kim olduklarının ne iş yaptıklarından daha çok değer görmesi.

Kaynak: Nardon ve Steers, 2009: 8.

Araştırmanın amacı, kültürün örgüt yapısı ve liderlik üzerindeki etkilerini belirlemektir (Javidan, Dorfman, Luque ve House, 2006: 69; House vd., 2002: 4; House vd., 1999). Yapılan araştırma sonucunda kültürel değerlerin aşağıdaki boyutlarda sınıflandırılabilmesine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır:

Performansa yönelik olma boyutu, toplumun bireyleri performans artırma ve başarı konusunda destekleme ve ödüllendirme derecesini ifade eden boyuttur. ABD ve Singapur gibi ülkelerde yüksek derecede performans yönelimi olduğundan örgütler eğitim ve geliştirme konularına odaklanmakta, buna karşın Rusya ve Yunanistan gibi bu boyut açısından düşük derecedeki ülkelerde ise aile ve kişisel arka plan önem kazanmaktadır.

Atılganlık boyutu, bireylerin diğerleriyle ilişkilerinde atılganlık, mücadele etme ve agresiflik derecelerini ele alan boyuttur. ABD ve Avusturya gibi atılganlık düzeyi yüksek olan ülkelerde bireyler iş yaşamında rekabetten hoşlanırken, İsveç ve Yeni Zelanda gibi söz konusu boyut açısından düşük derecedeki ülkelerde uyum ve birlik duygusu önem kazanmaktadır.

Geleceğe yönelik olma boyutu, bireylerin bireysel tatmini erteleme, planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi konularda geleceğe yönelik olma derecelerini ifade eden boyuttur. Singapur ve İsviçre gibi ülkelerdeki örgütler uzun dönemli hedeflere ve sistematik planlama süreci eğilimindeyken, risk alma ve fırsatçı kararlar almaktan uzaktırlar. Buna karşın, geleceğe yönelik olma açısından daha düşük derecedeki Rusya ve Arjantin gibi ülkelerdeki örgütler karar vermede daha az sistematik ve fırsatçı olma eğilimi göstermektedir.

İnsan odaklılık boyutu, toplumun dürüstlük, özgecilik, cömertlik, şefkatli ve nazik olma konularında bireyi teşvik etmesi ve ödüllendirme derecesini ifade eden boyuttur.

Mısır ve Malezya gibi ülkeler bu boyutun yüksek derecedeki ülkelerine, Almanya ve Fransa gibi ülkeler ise düşük düzeydeki ülkelere örnek gösterilebilir.

Kurumsal toplulukçuluk boyutu, örgütsel ya da toplumsal uygulamaların kaynak dağılımında ve toplumsal yaşantıda toplulukçu değerlerin teşvik edilme ve ödüllendirilme derecesini ifade etmektedir. Singapur ve İsviçre gibi toplulukçu ülkelerdeki örgütler grup performansı ve ödüllendirmesine odaklanırken, Yunanistan ve Brezilya gibi ülkelerde bireyci değerlere odaklanılmaktadır.

Grup içi toplulukçuluk boyutu, bireylerin ailelerine ve çalıştıkları örgüte karşı gurur, bağlılık, sadakat vb. duygular beslemesini ifade eden boyuttur. Örneğin, Mısır ve Rusya gibi ülkelerde bireyler aileleri çalıştıkları örgütlerle gurur duymaktadır.

Cinsiyetler arası eşitlik boyutu, toplumun cinsiyetler arası eşitsizliği en aza indirme eğilimini ifade eden boyuttur. Avrupa ülkeleri cinsiyetler arası eşitlik konusunda yüksek derecede iken, Mısır ve Güney Kore erkek egemen topluluklar olarak ortaya çıkmaktadır. Cinsiyet eşitliğini gözeten toplumlardaki örgütlerin farklı bireysel özelliklere ve düşüncelere daha toleranslı olduğu düşünülmektedir.

Güç mesafesi boyutu; toplumun gücün dağılımında eşitlik beklentisini ifade eden boyuttur. Yüksek güç mesafesi toplumda gücün eşit dağıtılmadığı anlamına gelmektedir. Bunun anlamı, ekonomik, sosyal ve politik olarak ayrışan sosyal tabakalar ve otorite pozisyonundaki kişilerin itaati talep etmesi ve elde etmesidir. Tayland, Brezilya ve Fransa gibi yüksek güç mesafesinin olduğu ülkelerde karar alma süreçlerinin hiyerarşik yapıda ve tek yönlü iletişim halinde gerçekleşmesi beklenmektedir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu, toplumun, örgütlerin ya da belirli bir insan grubunun geleceğin belirsizliğini azaltmak için toplumsal normlara, kurallara ve prosedürlere bağlanmasını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınmak için toplumlar günlük yaşamı da kapsayan biçimde; düzen, yapı, biçimsel prosedürler ve yasalara ihtiyaç duymaktadır. Singapur ve İsviçre gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınmak için ayrıntılı süreç, prosedürler ve stratejiler yapma eğilimi yaygınken, Rusya ve Yunanistan gibi belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde basit süreçler ve açık uçlu

stratejiler yaygındır. İkinci grup ülkelerde, fırsatçılık ve risk almaktan hoşlanma davranışı ön plandadır.

Ulusal kültür farklılıkları örgüt yapısı, işleyişi ve kültürüne etki etmektedir. Özellikle örgütlerin karşı karşıya kaldıkları iki temel sorunun gücün nasıl dağıtılacağı ve belirsizliğin nasıl kontrol edileceği olduğu görülmektedir. Örneğin, yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınmanın olduğu ülkelerde “insan piramidi” Hiyerarşik Bürokrasi (Fransa, Latin Ülkeleri ve Akdeniz Ülkeleri), düşük güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma, “iyi yağlanmış makine” ye, diğer deyişle gayri şahsi bürokrasiye, (Almanya ve diğer Merkez Avrupa Ülkeleri), düşük güç mesafesi ve düşük belirsizlikten kaçınma eğiliminin “kasaba marketi”adhokrasiye (İngiltere ve diğer Anglo ve Nordik Ülkeler) ve yüksek güç mesafesi ile düşük belirsizlikten kaçınma eğiliminin ise aile yapısına (Hindistan ve diğer Asya ve Afrika ülkeleri) neden olacağını belirtmektedir.

Diğer bir yaklaşımda, örgüt değerlerinin yapısının belirleyicisinin örgütün amacı olduğudur. Örneğin; polis örgütünün insan piramidi, postanenin iyi yağlanmış makineye, araştırma kuruluşunun kasaba marketine adhokrasi , manavın ise aile yapısına benzeyeceği düşünülmektedir (Hofstede, 1985: 351-353; Hofstede ve Hofstede 2005: 243). Bunun yanında örgütsel uygulamalar da kültürel bağlama göre değişmektedir. Örneğin performansa göre ücretlendirmenin ABD, İngiltere ve Hollanda gibi ülkelerde etkili olacağı düşünülürken, toplulukçu değerlere sahip Fransa, Almanya ve Asya ülkelerinin çoğunda aynı etkiye sahip olmayacağı düşünülmektedir (Trompenaars, 1996: 4). Hofstede çalışmasının makro ekonomik değişkenlerle, Schwartz araştırmasının ise makro- sosyal değişkenlerle daha iyi açıklandığı görülmektedir (Gouveia ve Ros, 2000: 25).

Ulusal kültür boyutlarıyla farklılıkların yönetimi arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; belirli bir yerdeki ulusal kültüre bağlı olarak iletişim bağlamının düşük bağlamlı olması, farklı grupların baskın kültürde ifade edilmek istenenleri anlamasını güçleştireceğinden farklılıkların yönetimi için yüksek bağlama nazaran daha etkili görünmektedir. Bunun yanında, kamusal alanın diğerleriyle daha rahat bir biçimde kullanılmasına yönelik kültürel eğilim de, farklılıkların yönetimi uygulamaları için

uygun bir koşul oluşturmaktadır. İnsan ile ilişkiler bakımından, tamamlayıcı özellik gösteren kültürlerde farklılıkları kapsayan sosyal yapının eşitlik temelinde gelişeceği, insan doğasını iyi ya da nötr kabul eden kültürlerin, insan doğasının doğuştan kötü olduğuna yönelik eğilim gösteren kültürlerle göre, farklılıkları daha kolay tolere edebileceği düşünülebilir. Bireycilik-toplulukçuluk boyutu bireysel değerlerin, kişilerin kendi çıkarları ile bağlı bulundukları grubun çıkarları arasında nerede yer aldığını ifade etmektedir. Farklılıkların yönetiminde gönüllü bir yaklaşımla; “öteki”lerin farkında olmak ve bu farklılıklara değer vermek gerektiğinden “ben” yerine “biz” yaklaşımının yerleştiği ve desteklendiği örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamaları ve çabaları için daha uygun bir atmosferin oluşması beklenmektedir. Bu nedenle, toplulukçu değerler ile farklılıkların yönetimi algıları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu varsayılabilir. Buna ek olarak, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, farklılıkların yönetimi uygulamaları ve çalışan algılarının sınırlı olacağı, düşük güç mesafesinin ise etkin bir farklılıkların yönetimi için daha uygun olacağı öngörülmektedir. Belirsizlikten kaçınma farklılıkların yönetimini etkileyen diğer bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Yüksek belirsizlikten kaçınma eğiliminde, “farklı olan tehlikelidir” biçiminde altı çizilen bu boyut, çalışanların farklılıklardan doğacak belirsizliklere ilişkin kaygılarını özetlemektedir. Özetle, farklılıkların yönetimi sağlanabilmesi için örgüt kültüründe düşük belirsizlikten kaçınma eğiliminin gerekli olacağı varsayılmaktadır. Son olarak, yukarıdaki bilgiler ışığında, dişil kültürlerin farklılıkların yönetimi bağlamında eril kültürlerle kıyasla daha uygun bir zemin oluşturabileceği düşünülebilir.

2.2. Örgüt Kültürü Alanyazını

Yönetim ve örgüt alanyazınının 1950’lerden 1970’li yıllara kadar sistem yaklaşımına, 1970’li yıllarda stratejiye; 1980’li yıllardan itibaren örgütün biçimsel olmayan yapısına; insan yapısına ve paylaşılan kültüre odaklanıldığı görülmektedir (Aydoğan, 2004) . Günümüz örgüt-yönetim yazınında da sistemlerden ve yapılardan; kültür, etik ve simgeciliğe doğru bir yöneliş kendini göstermektedir (Yıldırım, 2002). Aşağıda ilgili alanyazında ilk çalışmalardan başlayarak sıkça referans verilen araştırmalara yer verilmektedir.

Petigrew'in (1979); "Örgüt Kùltürleri Üzerine" (On Studying Organizational Cultures) adlı çalışması, kùltür konusunu örgüt yazınına taşıyan ilk yayın olarak kabul edilmektedir (Yağmurlu, 1997: 718). Çalışmada, 1972 yılında özel bir İngiliz yatılı okulunda meydana gelen yapısal, işlevsel ve iletişim ortamındaki değışiklikler; ilk olarak 1934-1972 yılları arasında örgütün doğumundan başlayarak tarihsel araştırma ve sonrasında 1973-1974 yılları arasında yapılan görüşme, doküman taraması vb. yollarla elde edilen verilerden yararlanılarak analiz edilmiştir. Araştırmacı, (1979) okulun kuruluşundan itibaren geçirdiğı yapısal dönüşümü bir sosyo drama olayı olarak incelemiş ve 1975 yılında veri toplamayı bırakana kadar geçen süreci kuruluş, kurucu müdürün emekliliğı ve sonraki müdürlerin emekliliğı biçiminde, dört sahne parçası olarak tanımlamıştır (Pettigrew, 1979: 570-571). Araştırmanın örgüt kùltürü yazınına katkısı; antropoloji ve sosyolojinin ilgi konusu olan sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mit konularını örgütsel yaşamı ve örgütsel davranışı anlamak üzere kullanıma sokmuş olmasıdır.

Ouchi (1981); McGregor'un yöneticilerin liderlik tarzlarını ifade eden X ve Y kavramlarını genişleterek, örgütün tamamını kùltürel düzeyde ele alan "Z Teorisi"ni ortaya koymuştur. Z teorisi; Ouchi'nin okul yönetiminde yönetsel etkinliğı arttırmak için uygulamaya koyduğı bir yaklaşımdır. Buna göre; uzun dönemli işe alım, konsensüse dayalı karar alma, bireysel sorumluluklar, değerlendirme ve ödüllendirmenin zamana yayılması, performansı hassas biçimde ölçen biçimsel olmayan sistemler, bireylere özgü kariyer olanakları ve çalışanların ailelerini de içine alacak biçimde yaşamlarının tüm boyutlarını ele alan bir yönetim modelidir (Lunenburg, 2011: 5). Wilkins ve Ouchi (1983) çalışması örgüt kùltürünün performansı diğer örgütsel konulara göre daha fazla etkilediğini ve örgüt kùltürünün değışiminin mümkün olduğunu öne sürmektedir.

Peters ve Waterman (1982, 2004); ABD'deki ileri teknoloji, tüketim malı, hizmet, proje yönetimi ve diğer endüstriyel alanlarında faaliyet gösteren 62 büyük işletmede yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme ve gözlem ve 19 yılı kapsayan doküman incelemesi teknikleriyle elde ettikleri verilerden yola çıkarak, örgüt başarısında örgüt kùltürünün önemine dikkat çekmişlerdir (Peters ve Waterman, 2004: 19). Bu anlamda örgüt kùltürü araştırmacılarının çoğunluğu Peters ve Waterman'ı örgüt kùltürü

alanındaki ilk araştırmacılar olarak görmektedir. Başarılı örgütlerin geleceğine yönelik yaptıkları öngöründe örgüt kültüründe adhokراسي ve misyon boyutlarının önemine vurgu yapılmaktadır (2004: 314). Araştırmacılar örgüt yönetiminde paylaşılan değerlerin belirlenmesi ve insan kaynağının verimli ve etkin biçimde yönetilmesi için, bu değerlerin tanımlanarak, sistematik olarak incelenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Deal ve Kennedy (1982); ABD'deki büyük işletmelerin tarihsel bir incelemesini yaptıkları çalışmalarında, örgüt kültürünü; inançlar, değerler, semboller, kahramanlar, tören ve ritüeller, seremoniler ve kültürel ağlar açısından incelemişlerdir. Çalışmada, örgütsel performans açısından, güçlü örgüt kültürlerinin, örgütün sert yapısını oluşturan yapı; strateji, politika ve prosedürlere göre daha önemli olduğu ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmanın işletmeler için sürdürülebilirlik bakımından en önemli bileşen olduğu iddia edilmiştir (Deal ve Kennedy, 2000). Buna göre, güçlü örgüt kültürlerinin çalışanlara davranışlarında rehberlik edeceği ve örgütsel aidiyeti arttıracığı düşünülmektedir. Deal ve Kennedy (2000: 78-80) çalışmalarında farklılıkların yönetimi ile örgüt kültürü ilişkisine ilişkin saptamalarda da bulunmuştur. Buna göre, örgüte yeni katılan üyelerin (kadınlar, renkli tenliler ve diğer azınlıklar) örgüt kültürü ile bütünleşmeleri sağlanamaz ve asimilasyon yoluna gidilirse, tüm örgüt fonksiyonlarını olumsuz etkileyecek bir sonuçla karşılaşma riski bulunmaktadır. Deal ve Kennedy'nin inceledikleri örgütlerden yola çıkarak tanımladıkları örgüt kültürü boyutları ise şu biçimde sıralanabilir (2000: 108-127):

Sert adam/ maço kültürü, örgüt kültürünün bireyci, düşük riskten kaçınma ve hızlı dönüt alma eğilimini ifade etmektedir. *Çok çalış/ çok eğlen kültürü* ise, örgüt kültüründe eğlence ve eylemin iki biçimsel olmayan kural olarak ortaya çıkmasını ifade etmektedir. Buna göre, örgüt kültüründe, başarıya ulaşmak için düşük riskli kararlar alma ve hızlı bir dönüt mekanizmasının işlemesi eğilimi bulunmaktadır. *Kendi şirketine bahis kültüründe* uzun dönemli ve yüksek düzeyde riskli kararların alındığı örgütler tanımlanmaktadır. *Süreç kültüründe* ise, çalışanların yaptıkları iş hakkında neredeyse hiç dönüt almadıkları, daha çok işin nasıl yapıldığına odaklandıkları eğilimi ifade etmektedir. Bu boyut daha çok bürokrasi kültürü içinde değerlendirilmektedir.

Schein'a (1992: 12) göre örgüt kültürü “ içsel bütünleşme ve dışsal uyum yapmada karşılaşılan sorunları çözmek için örgütteki bireyler tarafından öğrenilen, geçerli görülecek kadar yararlı olan ve yeni üyelere, söz konusu sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen, paylaşılmış temel varsayım örüntüsüdür”. Başka bir deyişle, örgüt içindeki gruplar geliştikçe, iki temel zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar; bireyleri örgüte etkin biçimde dahil etme ve grup halinde dış çevreye uyum sağlamadır. Söz konusu sorunlara çözüm bulma süreci zaman içinde kolektif bir öğrenme sürecine dönüşmekte ve paylaşılan inanç ve değerleri; başka bir ifadeyle kültürü oluşturmaktadır (Ojo, 2009: 390). Schein'a (1992: 211) göre kültür üç kaynaktan beslenmektedir. Bunlar, örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları; grup üyelerinin örgütün evrimi içinde öğrendikleri/edindikleri deneyimler ve örgüte yeni üye veya liderler tarafından taşınan inanç, değer ve varsayımlardır.

Schein (1992: 16-27) kültürün gözlenebilir üç düzeyi olduğunu belirtmektedir. Bunlar; artifaktler, benimsenen değerler ve temel varsayımlardır.

Artifaktler, bireyin yabancı bir kültürle karşılaştığında gördüğü, duyduğu ve hissettiği tüm olguları içermektedir. Artifaktler, bir örgütteki fiziksel yapı gibi, dil, teknoloji, ürünler; giyim, tavır, duygu gösterimi, mit ve öykülere, basılı değer listeleri, ritüel ve seminer gibi gözlenebilir tasarımları kapsamaktadır. Örgüt analizi amacına yönelik olarak bu düzey grupların rutin haline gelmiş görülür davranış ve süreçlerini de içermektedir. Bu düzeyin en önemli özelliği gözlenmesinin kolay, çözümlenmesinin zor oluşudur. Bunun nedeni, araştırmacının yalnızca artifaktlerden yola çıkarak örgüt kültürünü çözümlemeye kalkışmalarında öznel değerlendirmelerinin yanlış yorum yapmalarına neden olmasıdır.

Benimsenen değerler, belirli bir problem durumuna yönelik yeni çözümlerin geliştirilmesi sürecinde ortaya çıkmaktadır. İlk olarak problemin çözümüne yönelik yeni bir fikir ve uygulama önerilmekte, bu yenilik çözüm sağlıyorsa paylaşılan bir inanç ya da değere dönüşmekte daha sonra ise temel varsayım haline gelmektedir. Bu anlamda, öneriyi yapan birey (genellikle yönetici-lider) bir bilişsel değişimi ve düşünce aktarımını başlatmaktadır. Örneğin, satışların düşmesi sorunu reklamların artırılması ile çözüm bulunacağı önerisi eğer uygulamada bir başarı sağlıyorsa, bir rutin olarak uzun

vadede örgütte satışlar düştüğünde reklama yönelme benimsenen bir değer olarak yerleşmeye başlamaktadır. Sonuç olarak, daha derin düzeyde, geçerliliği kanıtlanmış varsayımlar temel değerler olarak yerleşmekte ve örgütsel davranışı yordamada önemli bir ipucu sağlamaktadır.

Temel varsayımlar, bir probleme yönelik çözümler tekrar istenilen sonuçlara ulaşmayı sağlıyorsa, bir süre sonra söz konusu çözümler varsayım olmaktan çıkarak “gerçekliğe” dönüşmektedir. Bu gerçeklik, sorgulanamaz biçimde kültür içinde yer edinmekte ve bireye belirli ya da belirlenemez durumlarda nasıl düşünülmesi, davranılması, hissedilmesi gerektiğine ilişkin bir dizi kalıp sunmaktadır. Bireyler kendileriyle benzer kalıpları taşıyan kişiler ile birlikleyken daha rahat hissetmektedir. Aksi durumda, bilişsel tutarlılık tehdit edilmekte ve savunma mekanizmaları devreye girmektedir. Bu anlamda liderlerin kültürel değişim konusunda girişecekleri çabalar, astlarının gerek bilinç düzeyindeki, gerekse bilinçdışı düzeydeki tutumlarıyla ilintilidir. Özellikle geçmiş yaşantılardan kazanılan temel varsayımların, farklılıkların yönetimi konusunda etkili olacağı düşünülebilir.

Schein modelini danışmanlık hizmeti verdiği örgütlerde örnek olay çalışması yoluyla topladığı verileri kullanarak sınamıştır. Buna göre, örgüt kültürü ile örgütün büyüklüğü, kurucuların/ liderlerin vizyonları arasında bir ilişki bulunurken, kimi örgütlerde alt kültürlerin ortaya çıkışı sonucu farklılaşma ya da güçlü bir kültür etrafında bütünleşme ortaya çıkmaktadır (Schein, 1990).

Denison, 1984 yılında; ABD’de 25 farklı endüstrideki 34 büyük işletmede, 6,671 bölümde çalışan 43,747 kişiye ulaşarak örgüt kültürü ve örgütsel performansı araştıran bir araştırma yürütmüştür. Bu çalışmada karşılaştırdığı örgütler arasında; çalışanların kararlara katılımını ve örgütle bütünleşmesini diğerlerine göre yüksek derecede sağlayan örgütlerin finansal performansları da diğerlerinden yüksek bulunmuştur. Buradan yola çıkarak, örgütlerde katılımcı bir kültürün (Denison, 1984: 18-19); kararlara katılımı yüksek bir çalışan topluluğu sağlayacağı ve çalışanların sorumluluk duygusunu arttıracacağı, katılımcı kültürlerde planlama, problem çözme ve karar almada koordinasyonun önemli hale geleceği ve işlem maliyetini düşüreceği, katılımcılığın çalışanlar için uzun dönemli bir amaç birlikteliği yaratacağı ve aidiyeti arttıracacağı ve

karmaşık problemlerin çözümünde bireylerden çok grupların başarılı olmasından dolayı etkinliği arttıracaklarını ve bu dört başlıkta yararlar sağlayacaklarını belirtmektedir.

Denison ve Mishra (1995) çalışması, örgüt kültürünün örgüt performansı ile ilişkisini araştırmak üzere iki görgül çalışma yapmış ve örgüt kültürünün dört boyutunu örgüt performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. İlk çalışma, nitel yöntemi kullanan örnek olay analizidir. Örnek olay analizinde, Denison'un 1984 yılındaki çalışmasının verileri kullanılarak beş büyük işletme (Medtronic, People Express, Detroit Edison, Procter ve Gamble, Texas Commerce Bancshares) değerlendirmeye alınmıştır. İlk aşamada işletmelerin yıllık raporları, işletme tarihleri vb. kamuya açık belgeleri değerlendirilmiş, ikinci aşamada ise, örgütteki üst kademe yöneticiler başta olmak üzere, çalışanlar, emekli olan çalışanlar, müşteriler, gazeteciler gibi örgütle ilişkili olduğu düşünülen kişilerle görüşmeler yapılmış, bu görüşmeler içerik analizine tabi tutularak veriler elde edilmiştir. Her bir örgütten 30-100 aralığında kişiyle yapılan yüz yüze görüşmelerin ardından bulgular raporlaştırılmıştır. Örgütsel verilerin toplanmasına 1984 yılından itibaren başlandığı düşünüldüğünde; araştırma yaklaşık 12 yıllık bir süreyi kapsamaktadır. Araştırma sonucunda 4 temel hipotez önerilmiştir:

- Katılım boyutu örgütsel etkinlikle pozitif bir ilişkiye sahiptir.
- Tutarlılık, örgütsel etkinlikle pozitif bir ilişkiye sahiptir.
- Uyarılma, ya da dışsal koşullara yanıt olarak içsel değişim kapasitesi, örgütsel etkinlikle pozitif bir ilişkiye sahiptir.
- Misyon, ya da uzun dönemli vizyon, örgütsel etkinlikle pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Önerilen hipotezlerin test edilmesi için ikinci bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada çeşitli büyüklükteki üretim, hizmet, gayrimenkul, perakende ve toptancı işletmelerden oluşan bir Örneklem belirlenmiş ve geliştirilen anket 764 kişiye uygulanmıştır. Sonuç olarak, araştırmacıların geliştirdikleri örgüt kültürü modeli, örgütsel performansı yordama özelliği geliştirmiştir. Denison örgüt kültürü modeli Tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14. Denison'un Örgüt Kültürü Modeli

Eksenler	Değişim ve Esneklik	Durağanlık ve Yöneltilme
Dış koşullara uyum	Uyarlama	Misyon
İçsel bütünleşme	Katılım	Tutarlılık

Kaynak: Denison ve Mishra, 1995: 216.

Tablo 14'de modelin dört boyutu ve dört boyutu dikey ve yatay olarak kesen iki eksen görülmektedir. Yatay ekseninde bir örgütün doğrudan denetimi dışında kalan çevresel (dış) koşullara uyum yapabilme derecesini ifade eden *dış koşullara uyum* bileşeni ve dış koşullara uyum yapabilmek için, örgüt içinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesini ifade eden *içsel bütünleşme* bileşeni yer almaktadır. Dikey eksen ise, değişim ve esneklik ile durağanlık ve yöneltilme bileşenlerinden oluşmaktadır. Söz konusu iki ekseninde örgüt kültürüne ilişkin 4 temel kavramsal boyut oluşmaktadır (Denison ve Mishra, 1995: 216; Yahyagil, 2004:10; Akdoğan ve Mirap, 2008:7). Modele göre, dış koşullara uyum ile içsel bütünleşme eksenleri arasında ve değişim-esneklik ile durağanlık eksenleri arasında bir zıtlık bulunmaktadır. Katılım ve tutarlılık boyutları içsel bütünleşmenin içinde yer alırken, misyon ve uyarlama dışa uyumun dinamikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre, katılım ve uyarlama örgütün değişim kapasitesinin bileşenleri olarak ortaya çıkarken, tutarlılık ve misyon ise örgütün uzun dönemdeki durağanlığına ve tahmin edilebilirliğine vurgu yapmaktadır.

Denison'un önerdiği kültür boyutları tutarlılık, misyon, katılım ve uyarlama olarak sıralanmaktadır: Katılım boyutu, kararlara katılımın örgütsel bağlılığı arttıracağını varsaymaktadır. Tutarlılık boyutu ise, uzun vadede bir örgütün belirli amaçlara ve vizyona sahip olup olmadığını ifade etmektedir. Uyarlama boyutu, norm ve inançların örgütün dış çevreden gelen bilgileri yorumlayarak içsel büyümeyi sağlayacağını varsaymaktadır. Bir örgütteki misyon değişimi, stratejileri, kültürü ve örgütsel davranışı değiştirme olanağına sahip görünmektedir. Buna ek olarak, misyon boyutu, paylaşılan amaç ve stratejilerin örgüt üyelerini toplu hedeflere yönlendirmede etkili olacağını varsaymaktadır (Denison, 1990: 6-14; Denison vd., 2004: 65; Yahyagil, 2004:11-12; Baker, 2004; Akdoğan ve Mirap, 2008: 9-10; Schein, 1989: 558). Söz konusu boyutlar aşağıdaki gibidir:

Katılım boyutu, rekabetçi bir çevreye yanıt verebilmek için güçlendirme ve takım çalışmasının gerekliliğini ifade eden boyuttur. Katılım boyutunun yüksek olduğu örgütlerde, sahiplenme ve bağlılığın artması, buna bağlı olarak da dışsal denetimin azalması ve davranışların daha uyumlu biçimde yönetilmesi beklenmektedir. Bu anlamda yukarıda sözü edilen “klan kültürü”yle (Ouchi, 1983) benzerlikler göstermektedir. Katılım boyutunu ölçmek için kullanılan değişkenler ise; güçlendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmedir.

- *Güçlendirme:* Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak güçlendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını ifade etmektedir.
- *Takım Çalışması:* Modern yönetimin önemli öğelerinden birisi olan takım çalışması, belli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Böylelikle bir sinerji yaratılması ve olası uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde çözümlenmesi, karar alma sürecinin etkinleşmesi önem kazanmaktadır.
- *Yetenek Geliştirme:* Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirirken, onlara verilecek desteklerle (eğitim, yönetici desteği v.b.) bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara daha hazırlıklı olmalarını ifade etmektedir.

Tutarlılık boyutu, örgütsel amaçlara varmada ve problemlerin çözümünde örgütün sahip olduğu bütünlüklü yaklaşımı tanımlamaktadır. Bu boyut dış çevrede meydana gelen ve örgütü ilgilendiren zor koşullar ve beklenmedik durumlarla baş etmede içyapıdaki ortaklığı göstermektedir. Tutarlılığın yüksek olduğu güçlü örgüt kültürlerinde; daha iyi bir koordinasyon ve denetlemenin sonucunda etkinliğin artacağı beklenmektedir. Öte yandan, örgütsel çevre gerçekçi bir biçimde ele alınmadığında tutarlılığın işlevsiz kalacağı düşünülmektedir. Bu boyut; temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon değişkenleriyle ölçülmektedir.

- *Temel Değerler:* Her örgütün özellikle kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen, o örgütün tüm fonksiyonel

özelliklerini belirleyici nitelikteki temel ve vazgeçilemez nitelikteki değer yargılarını kapsar.

- *Uzlaşma:* Örgüt çalışanlarının, örgütsel amaçlar ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde düşünce ve eylem birliği içinde olmalarını ifade etmektedir.
- *Koordinasyon:* Örgütlerin ana ve alt bölümleri arasında genel amaçlara ulaşabilmek için alınacak tüm kararlar ve iş görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumdur.

Uyarlama boyutu, Schein'in (1992) "örgütün içsel bütünlüğünü koruyup sürdürürken dış çevreyle kurduğu denge ve değişime açıklık" görüşüne karşılık gelmektedir. Bu anlamda örgütün dış koşullarla kurduğu ilişkiye; müşteri ve rakiplere odaklanır. Bu boyut; değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme değişkenleriyle ölçülmektedir.

- *Değişim:* Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uygun ve daha tatmin edici çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesini ifade etmektedir.
- *Müşteri Odaklılık:* Örgütlerin faaliyet alanları içinde mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yeteneğini ifade etmektedir.
- *Örgütsel Öğrenme:* Örgütte yenilik yapma yoluyla kazanılan öğrenme kapasitesini ifade etmektedir.

Misyon boyutu; örgütün çalışanlarına ekonomik nedenler dışında amaç ve anlam duygusu sunması ve örgüt ve çalışanlar için açık bir yol haritası oluşturmaya hizmet etmektedir. Misyon boyutu bu anlamda, örgütün geleceğe dönük hedef ve vizyonunu ifade etmektedir. İyi anlaşılmış bir misyonun etkinliği arttıracığı düşünülmektedir. Bu boyut, örgütün varoluş nedeni ve amaç duygusu; stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyon değişkenleriyle ölçülmektedir.

- *Stratejik Yönlendirme:* Örgüt amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak için açık biçimde çizilmiş iş stratejilerinin varlığını ifade etmektedir.
- *Temel Amaçlar:* Örgütlerin uzun dönem için belirleyeceği amaçların tanımlanması ve paylaşılmasını ifade etmektedir.

- *Vizyon:* Uzun vadeye yönelik anlamlı ve net olarak belirlenmiş örgüt vizyonlarını ifade etmektedir.

Denison'un örgüt kültürü konusunda geliştirdiği model, anket tekniği yoluyla, 15 yıllık bir sürede 3000 örgüt ve 100,000'den fazla kişiye uygulanmıştır (Denison vd., 2004).

Hofstede vd. (1990); örgüt kültürü araştırmasında ulusal kültür ve örgüt kültürünün farklarını belirlemiştir. Hofstede (2007: 15), ulusal kültürün antropolojinin, örgüt kültürünün ise sosyolojinin konusu olduğunu düşünmektedir. Örgüt kültürleri örgütsel uygulamalara, ulusal kültürler ise değerlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü yetişkinlik zamanında, ulusal kültür ise çocukluk çağında öğrenilmektedir. Bu durum insanların gelişim süreciyle ilişkilidir. Ulusal kültürün alanına giren temel değerler, ergenlik çağından önce kazanılmaktadır. Ergenlik dönemi psikolojik açıdan öğrenmede bilinç dışı düzeyden bilinç düzeyine geçişi temsil etmektedir. Çocukluk çağında, ileriki yıllara hazırlanmak için büyük miktarlarda örtük bilgi depolanmaktadır. Bu bölüm aklın yazılımının bir parçası olarak sonraki yıllarda da işlev göstermektedir. Ergenlik çağında çocuklukta kazanılan yazılım bir yandan varlığını sürdürmekte ise de öte yandan öğrenilenler bilinç düzeyinde ve açık bilgiye dayanmaktadır. Sonuç olarak ulusal kültür ergenlik öncesi, örgüt kültürü ise ergenlik sonrası, yetişkinlik döneminde, örgütte öğrenilmektedir.

Hofstede ve diğerleri (1990) yaptıkları araştırmada, Danimarka ve Hollanda'da 10 örgütteki 20 bölümde, çalışanlara 61 soruluk bir örgüt kültürü anketi uygulamışlardır. Veriler 1985-1986 yılları arasında oyuncak dükkanından, karakola kadar çeşitli örgütlerin birimlerinden elde edilmiştir. Veriler, bölümlerin semboller, kahramanlar ve ritüeller bakımından (araştırmacılar bu kavramları uygulamalar olarak tanımlamıştır) farklılaştıklarını ama değerler açısından fazla bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda örgüt kültürü aşağıdaki boyutlarda sınıflandırılmıştır (Hofstede, 1994: 3; Hofstede, 1998):

Süreç Yönelimli- Sonuç Yönelimli: Bu boyut, bölüm kültürünün homojenliğini ifade etmektedir. Sonuç odaklı bölümlerde her birey uygulamaları hemen hemen aynı şekilde algılamakta, süreç odaklı kültürlerde ise, bölüm içinde algılamalar büyük farklılıklar

göstermektedir. Güçlü örgüt kültürlerinin daha çok sonuç odaklı olduğunu düşünölmektedir.

İş Yönelimli- Çalışan Yönelimli: İş yönelimli kültürlerde yalnızca çalışanların performansını gözetmekle yükümlöyken, çalışan yönelimli kültürlerde örgütler çalışanın refahından da sorumludur. Bu boyutta bölümün yeri; kurucunun felsefesi gibi tarihi etmenlere, geçmişte ya da verili zamanda iflas, işten çıkarma gibi hususların bulunup bulunmaması ile belirlenir.

Profesyonel-Parokyal: Profesyonel kültürlerde (genelde eğitimli) üyeler kendilerini uzmanlıklarıyla tanımlarken, parokyal kültürlerde üyeler kimliklerini çalıştıkları örgütten alırlar.

Açık Sistem- Kapalı Sistem: Bu boyut bölümlerin iç ve dış iletişim faaliyetleri ile yeni üyeleri kabullerine odaklanmıştır.

Sıkı- Gevşek Denetim: Bu boyut örgütteki biçimsellik ve dakikliği ifade etmektedir. Bu boyut bölümün teknolojisiyle ilişkilendirilmektedir. Bankalar ve ecza şirketleri daha sıkı bir denetime yönelirken, reklam ajanslarında denetimin daha gevşek olması beklenmektedir. Aynı teknolojiyi kullanan örgütlerde bile bölümler arası farklılaşma görölmektedir.

Pragmatik- Normatif: Bu boyut çevreyle ve özellikle de müşterilerle kurulan ilişkileri ifade etmektedir. Hizmet bölümleri daha pragmatik (esnek) bir yapıdayken, yasal kuralları uygulayan bölümler daha normatif (katı) yapıya sahiptir.

Handy (1993); örgüt kültürünün bina ve ofis gibi görölür yapıların yanı sıra, çalıştırdığı bireyler, bu kişilerin kariyer beklentileri, toplumdaki statüleri, hareketlilik düzeyi ve eğitim düzeyi gibi unsurların tümü ile ilişkili olduğunu düşünmektedir (Handy, 1993: 182). Araştırmacıya göre (1993: 183), örgüt kültürü örgütte uzun süredir bulunan baskın grupların kültürüdür. Bu nedenle her bir bireyin amaçlarına hizmet etmemektedir. Handy (1993), örgütsel etkinlikle ilişkisi örgütten örgüte değışen kültür tiplerini; *güç kültürü*, *rol kültürü*, *görev kültürü* ve *birey kültürü* olmak üzere dört başlık altında incelemiştir (183-191):

Güç Kültürü: Güç kültürü küçük örgüt yapılarında etkilidir ve eski Yunan tanrılarında Zeus'la (en güçlü Tanrı) karakterize edilmiştir. Buna göre; örgütte güç merkezdeki karizmatik liderde toplanmış olup, örgütte düşük bürokrasi ve az sayıda kural ve prosedür bulunmaktadır. Bu tür kültürlerde örgütün büyüklüğü önemli bir sorun olmaktadır. Çünkü, örgütün temel değerleri bir ağ oluşturmakta ve faaliyet alanı genişledikçe, merkezi otorite, diğer bir deyişle baskın değerler, etkinliğini kaybetmektedir. Farklılıkların yönetimi açısından düşünüldüğünde, güç kültürlerinde, liderin oluşturduğu normlara uyum sağlayamayan bireylerin çalışma biçimleri kısıtlanmaktadır.

Rol Kültürü: Rol kültürü, bürokratik kültürle benzerlikler göstermektedir. Rasyonel yönetim anlayışı, biçimsel prosedürler önem kazanmaktadır. Bu anlamda, eski Yunan tapınaklarıyla (sütunlar- kurallar) ve tanrı Apollo'yla (akıl- muhakeme) karakterize edilmektedir. Bu tip kültürde, iş tanımları işi yapacak olan bireye göre daha çok önem kazanmaktadır. Örgütün başarısı durağan bir çevrede faaliyet göstermesine bağlıdır. Sosyal hizmet kuruluşları, otomobil ve yakıt endüstrileri, sigorta kuruluşları ve bireysel bankacılık kurumları bu kültür tipine örnek olarak gösterilmektedir. Rol kültürü, bireylere belirsizlikten kaçınacakları, uzun dönemli bir kariyer sağlamakla birlikte, yükselme ve performans göstermede farklı düşünceleri olan bireyleri sınırlandırmaktadır. Bu nedenle, özellikle ölçek ekonomilerinde teknik uzmanlığın yenilik geliştirmeye tercih edildiği örgütlerde ortaya çıkmaktadır.

Görev Kültürü: Görev kültürü iş ve proje odaklı kültürleri ifade etmektedir. Bu anlamda da görev kültürünün örgüt yapısı genel olarak matriks organizasyon olarak ortaya çıkmaktadır. Görev kültürleri esnek ve çevreye karşı duyarlı bir özellik göstermekte ve takım çalışmalarında yer bulmaktadır. Özellikle orta ve alt kademe yöneticilerin çalışmak istediği bu kültür tipinde; denetim az, gruplara verilen önem fazla, sonuçlara yönelik ödüllendirme, değişim ve yenilik vurgusu yüksek ve bireyler arasındaki statü farkları düşüktür. Bu kültür tipi Tanrıça Atena (savaşçı) ve gezgin Odiseus ile karakterize edilmektedir.

Birey Kültürü: Bireylerin merkezde olduğu örgütleri ifade etmektedir. Avukatlık firmaları, mimarlık ofisleri, küçük danışmanlık kurumları gibi üst yönetim amaçlarının

ağırlıklı olmadığı ve biçimsel yapının düşük olduğu örgütlerde görülmektedir. Bu kültür tipi Tanrı Dionosus (bireyci-varoluşçu) ile karakterize edilmektedir.

Handy (1993: 199), insan kaynakları ile kültür tipleri arasında farklılıkların yönetimini de ilgilendiren öngörülerini; belirsizliğe tahammülü düşük olan bireylerin rol kültürünün belirlenmiş çerçevesi içinde daha rahat çalışacakları, çalışanlar için, yüksek düzeyde güvenlik duygusunun rol kültürü içinde daha kolay gözlenebileceği, bireylerin örgüt kimliğiyle bütünleşmelerinin rol ve görev kültürlerinde daha kolay olacağı, düşük nitelikli insan kaynağının örgütü insan kaynağının yeterliliğine yanıt veren rol kültürüne yönelteceği biçiminde sıralamaktadır.

Cameron ve Quinn (1999); tarafından sınıflandırılan kültür tipleri aşağıdaki gibidir (Dwyer vd., 2003: 1011; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123-124 ;Yu ve Wu, 2009: 38):

Adhokrasi Kültürü: Adhokrasi kültür tipinde örgüt geçici bir nitelik kazanmış gibi görünmektedir. Bunun nedeni proje doğrultusunda çalışma ve yeni bir proje başlayıncaya kadar biçimsel örgüt yapısının görece düşük düzeyde gerçekleşmesidir. Başarının ölçütü yeni ürün ve hizmet üretimi olarak görülmektedir. Genellikle yazılım ve danışmanlık şirketlerinin bu kategori içinde yer aldıkları belirtilmektedir

Klan Kültürü: Klan kültüründe örgütler biçimsel olmayan ilişkilere odaklanmaktadır. Karar vermede çalışanların katılımı ve insan kaynağının geliştirilmesine önem verilmektedir. Örgüt bağlılığı ve takım çalışmaları karakteristik özellikleridir. Başarı ölçütü müşteri beklentilerinin karşılanmasıdır. Üniversite ve sağlık işletmelerinde görülmektedir. Klan kültürü paylaşılan değer ve amaçlara dayalı, toplulukçu bir örgüt kültürü tipidir. Ouchi'nin (1983) tarif ettiği klan tipi örgüt kültürüdür.

Hiyerarşi Kültürü: İyi tanımlanmış örgüt yapısı, standart kurallar, prosedürler ve sorumluluklar ile Weber'in (1947) tanımladığı örgüt yapısını ifade eder. Bu kültürde mekanik yönetim ön plandadır; biçimsel kurallar ve politikaların izlenmesine önem verilir. Başarının ölçütü açıkça tanımlanmış olan amaçlara varılmasıdır. Özellikle sanayi işletmeleri ve kamuda gözlenmektedir

Pazar Kültürü: Pazar kültürü örgüt içi yönetimden çok, örgütün faaliyet gösterdiği çevreye odaklanmıştır. Ouchi'nin (1979, 1984) çalışmalarında ifade ettiği pazar kontrol sistemini ifade etmektedir. Çalışanlar amaç ve performans odaklı olarak, örgütü pazar payında öne geçirecek etkinliklerine göre değerlendirilmektedir. Rekabet ve çevre duyarlılığı iki ana konu olarak gündemdedir. Büyük işletmelerde görülmektedir.

Örgüt kültürü yazını, kültürlerarası yönetim yazınından farklı olarak kültürel değerleri örgüt düzeyinde incelemektedir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren yönetim ve örgüt alanyazınında sıkça tartışılmaya başlayan kültür konusu, araştırmacıların çeşitli düzeylerde (ulus, örgüt, grup, birey) yaptıkları araştırmalarla önem kazanmıştır. Küresel düzeyde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerden, yerel düzeyde çalışmalarını yürüten sivil toplum örgütlerine kadar örgütlerin ana ülkedeki ulusal kültürden etkilenerek belirli bir kültürel atmosfer oluşturdıkları genel kabul görmektedir. Bu nedenle, yapılan araştırmalar ve örgütsel değişimi ifade eden her türlü yönetim uygulamasında örgüt kültürü önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır. Örgütlerde farklı birey ve grupların temsili, işe alınmalarından emekliliklerine kadar geçen süreçteki istihdamları, ayrımcılığa ve psikolojik şiddete maruz kalmadan çalışma yaşamını sürdürmelerinde örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Alanyazında, diğer yönetim yaklaşımlarına benzer biçimde farklılıkların yönetimi açısından ulusal kültür ve örgüt kültürünün belirleyici bir niteliği olduğuna yönelik gerek kuramsal, gerekse görgül kanıtlar sunulmaktadır. Türkiye'deki farklılıkların yönetimi yazını incelendiğinde ise örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi üzerinde bir etkisinin olup olmadığına, varsa ne yönde bir ilişki olduğuna yönelik bir boşluk bulunmaktadır. Örgüt kültürünün nicel bir yaklaşımla ölçülmesinin yarattığı sorunlar dışında, farklılıkların yönetimine ilişkin ilginin yeterince örgütlenememiş olması da alanyazındaki bu boşluğun bir nedeni olarak düşünülebilir. Özetle, örgüt kültürünün farklılıkların yönetimine ilişkin bağlayıcılığı, örgüt kültürü modelleri incelendiğinde kuramsal olarak güçlü ipuçları sağlamaktadır. Bu nedenle, hangi örgüt kültürü boyutlarının farklılıkların yönetimi için uygun koşulları sunduğunun araştırılması, iki alan açısından da önemli bir durum arz etmektedir.

2.3. Farklılıkların Yönetimi Alanyazını

Bireyler için uyum davranışının önde olduğu tarım toplumundan, ulusalcılık ve benzerliğin önde olduğu sanayi toplumuna, buradan da farklılığın ve küreselliğin önem kazandığı bilgi toplumuna geçen süreçte, her toplum ve toplumu oluşturan bireyler, her bir aşamada hızlanarak ilerleyen değişim olgusuyla karşı karşıya kalmıştır. Dünyamızın hızla değiştiğine yönelik aksiyomlar, yaşadığımız yüzyılda “yenidünya” olarak adlandırılmaktadır (Rosado, 2008: 1). Bu yenilikler, toplumun ve dolayısıyla örgütlerin katı hiyerarşik örgütlenmeden, yatay örgütlenmeye doğru gidişini etkilemiştir (Friedman, 2002).

Ekonomik sistemde, esneklik anlayışı sonucunda ortaya çıkan değişimler, örgütlerin ve bireylerin çalışma yaşamı içindeki rol ve amaçlarını değiştirmektedir. İngilizcedeki kariyer sözcüğü (career) önceleri taşıtların (carriage) kullandığı yolu ifade ederken, çalışma bağlamında kullanılmasıyla birlikte, kişinin ömür boyu aktığı mecrayı ifade etmeye başlamıştır. Esnek kapitalizm ise bu analogiyi değiştirerek, çalışanların sürekli yol değiştirmesine ve parça parça çalışmasına yön vermiştir. Modern iş sisteminin esneklik biçimleri; kurumların kökten dönüşümü, üretimde esnek uzmanlaşma ve iktidarın merkezileşme olmadan yoğunlaşma başlıklarında gelişmektedir (Sennett, 2005: 9- 10; 49). Özetle, sistemdeki ve örgütsel yapılardaki değişimler, çalışma ortamında bireylerin farklılıklarını da gündeme getirmiştir.

Kültürel ve demografik farklılıkların örgütsel alanda nasıl ele alınacağına yönelik araştırmaların tarihi 1960’lı yıllarda başlamıştır. 1960’lı yıllardan günümüze kadar işgücü farklılıklarının yönetimi araştırmaları üzerinde en çarpıcı gelişmenin; ABD’deki işgücü yapısı araştırmalarının çizdiği portre olduğu düşünülmektedir (Joshi ve Roh, 2009).

İşgücü farklılığı; genel olarak bir örgütte, örgütün herhangi bir bölüm ya da biriminde ortaya çıkan tüm çalışanların sahip olduğu demografik, psikolojik ve örgütle ilgili farklılıklarını ifade etmektedir. Farklılık terimi rol, fonksiyon ve kişiliğini de içine alacak biçimde, örgütlerde çalışanların farklılaştığı tüm boyutları ifade etmek için kullanılmaktadır (Hicks-Clarke ve Iles, 2000: 324). Örgütsel yaşamda; performans ve stratejiye ilişkin boyutlar; yönetim ya da uygulama gibi örgütsel yapı ve işleyişe dayalı

yapısal veya fonksiyonel farklılıklar, pazar, ürün ve hizmette ticari farklılıklar ve farklı kategorilerdeki çalışanları ele alan işgücü farklılığı olarak ele alınmaktadır (Ospina, 2001). İlgili alanyazında farklılıkların yönetimini sınıflandırmaya yönelik çeşitli görüşler bulunmaktadır. Seymen'in (2006) yazın taraması yaptığı çalışmasında bu görüşler;

- Kültürel olarak farklılaşmış ya da çok kültürlü örgütlere destek veren görüşler;
- Kültürel farklılıkların üstünlük ve eksikliklerini ayrı ayrı ele almak gerektiğini savunan görüşler,
- Kültürel farklılıkların baskın örgüt kültürü içinde eritilmesinin gerekliliğini destekleyen görüşler,
- Evrensel kültürel değerlerin örgütlere uygulanması gerektiğini vurgulayan görüşler
- Kültürel farklılıkların yönetiminin insan kaynakları program ve stratejileri yoluyla ele alınması gerektiğini ortaya koyan görüşler ve diğer görüşler olarak özetlenmektedir.

Mevcut farklılıkların yönetimi yazını, işgücü farklılıklarını sosyal kategori farklılığı; bilgi farklılığı ve değer farklılığı olmak üzere üç grupta incelemeyi önermektedir (Daniels ve Macdonald, 2005; Jehnt, 1998):

Sosyal kategori farklılığı, yaş ve ırk gibi demografik özelliklere bağlı olarak ortaya çıkan farklılıktır. Sınıflandırma teorisi, bireylerin kendilerini ve diğerlerini daha sonraki etkileşimlerinde tahmin etme olanağı verdiği için benzer kategorilere göre (kadınlar ya da beyazlar gibi) sınıflandırma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu tür sınıflandırmalar genellikle stereotipleştirme ile sonuçlanmaktadır. Bilgi farklılığı; bilgi, eğitim, deneyim, hizmet süresi ve fonksiyonel özgeçmişe bağlı farklılıkları ifade etmektedir. Çalışanların bir işi yerine getirirken yararlandıkları yetenekler, hem eğitsel ve fonksiyonel hem de endüstriyel deneyimleriyle sıkı sıkıya bağlıdır. Takım halinde etkin biçimde çalışmada, farklı yetenek, bilgi ve deneyimleri bir arada kullanmak önem kazanmaktadır. Son olarak, değer farklılığı ise, kişilik ve tutumlardaki farklılıkları kapsamaktadır. Çalışma grubunda, bireylerin, grubun varmak istediği nokta, amacı, hedefi ve misyonu ile ilgili inanışlarında ortaya çıkmaktadır.

Saruhan ve Yıldız (2009: 287-288) farklılıkları; birincil (içsel), ikincil (dışsal) ve kişilik özellikleri olarak üç boyutta incelemektedir. Birincil (içsel) karakteristik özellikler: bireylerin doğuştan sahip olduğu; yaş, cinsiyet, etnik köken, zeka gibi zaman içinde değişim göstermeyen karakteristik özelliklerdir. İkincil (dışsal) karakteristik özellikler; meslek, kültür, ulus bilinci, din, anadil, politik inançlar gibi bireylerin öğrenilmiş, kazanılmış, edinilmiş ve sosyal unsurlara bağlı olarak tercih edilmiş ve benimsenmiş özelliklerdir. Bu bakımdan değiştirilebilir ve denetlenebilir olma özelliği göstermektedir. Kişilik özellikleri ise; yetenekler, yaratıcılık, beceriler gibi kimisi doğuştan kimisi sonradan kazanılmış kişiye özgü özelliklerdir.

Farklılıklarla ilgili sıkça kullanılan diğer sınıflandırma ise, işgücünü sosyal kategori açısından, kişisel özellikler ve örgütle ilgili özellikler olarak iki kümede inceleyen işlevsel yaklaşımdır (Bean vd., 2001). Birinci kümede, **sosyal kategori farklılıkları**; yaş ve cinsiyet gibi *birincil ya da görünür* olan ve cinsel eğilim, dini bağlılık ve değerler gibi *ikincil ya da görünür olmayan* farklılıklar olarak çizilmişken; ikinci küme iş deneyimi, teknik yetenekler, örgütteki pozisyon gibi **örgütle ilgili farklılıklar** olarak tanımlanmıştır. Örgütsel farklılıkların bileşenleri Tablo 15’de görülmektedir.

Tablo 15. Örgütsel Farklılıkların Bileşenleri

Kişisel Özellikler		Örgütle İlgili Özellikler
<i>Birincil (Görünür)</i>	<i>İkincil (Görünür Olmayan)</i>	
Yaş	Cinsel eğilim	Teknik Yeterlikler
Cinsiyet	Dini Bağlılık	Pozisyon
Engellilik	Değer Sistemi	İş Deneyimi
Etnisite vb.	Evlilik Durumu vb.	Rol ve Statü vb.

Kaynak: Sammartino, O’Flynn ve Nicholas, 2002: 5.

İşgücü farklılıklarının çalışma alanında yer alışı, 1964 yılında ABD Medeni Kanunu’nun kabul edilmesiyle yasal zeminde gündeme gelmiştir. Buna göre, işverenlerin işe alımda, etnisite, ırk, din, yaş, engellilik durumu vb. farklılıklara yönelik ayrımcılık yapmaları yasaklanmış ve 1965 yılında işletmelere olumlu eylem konusunda yasal yükümlülükler getirilmiştir (Jackson ve Joshni, 2009: 242; Kochan vd., 2003: 4). İşletmeler 90’lı yıllara kadar yasal düzenlemelerin etkisiyle öncelikli olarak kota yükümlülüklerini yerine getirmiştir (Gilbert vd., 1999). Bu dönemde özellikle belirli

farklılık gruplarının (kadınlar azınlıklar, vb) örgütlerde yasal ve etik bakış açısıyla korunduğu ve örgütlerin yasal zorunluluklarından doğan uygulamaların gerçekleştiği gözlenmektedir.

Farklılıkların yönetimi ise; 1980'lerin sonunda Kuzey Amerika'da işgücü piyasasındaki demografik değişimlerin vurgulandığı *İşgücü 2000* adlı çalışmanın yayınlanmasının ardından geliştirilen bir yönetim yaklaşımıdır. 1987 yılında yayınlanan *İşgücü 2000* çalışma raporunda; dünya ekonomisinin daha fazla bütünleşme göstereceği, üretimin imalattan hizmete doğru kayacağı, ileri teknolojilerin daha fazla kullanılacağı, ürün ve özellikle hizmetlerde yeniliğin artacağı, enflasyonun azalacağı ve imalat, hizmet ve işgücü başlıklarında rekabetin artacağı öngörülmekte ve çalışan nüfusun yaş ortalamasının artarak, kadınların, engellilerin ve göçmenlerin işgücüne katılımlarının artacağına yönelik bir kestirim yapılmıştır (Johnston ve Packer, 1987). Aynı kurumun 2020 yılına yönelik kestiriminde işgücü farklılıklarının artarak süreceği beklentisi görülmektedir (Judy & D'Amico, 1997).

1990'larda İngiltere'de kavram gelişerek popülerlik kazanmış ve yeni bir yönetim yaklaşımı olarak yerini almıştır. Toplumun beklenti ve taleplerindeki değişim ve örgütlerin sürekliliği için rekabet baskısına bağlı olarak ekonomik performanslarındaki büyüme için günümüzde bir seçimden çok bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu anlamda, sözü edilen rekabet baskısı önceleri reddedilen gerçeklere dikkat çekmeyi zorlamıştır. Önceleri beyaz, engelli olmayan, heteroseksüel erkeklerin temsil ettiği düşünülen işgücü piyasası kompozisyonuna dair varsayımlar geçerliliğini yitirmeye başlamıştır (CIPT, 2006: 2). İşgücü ve müşteri kompozisyonundaki demografik değişim ve küresel pazarlara erişimin kolaylaşması sonucu ortaya çıkan uluslararası rekabet, son yıllarda farklılıkların yönetimi konusunu yönetim organizasyon disiplininin gündemine taşımıştır. Yönetimci yaklaşım, insan kaynağını rekabet üstünlüğü yaratabilecek olası bir unsur olarak ele almakta ve farklılıkları yöneterek örgütsel kazançlar sağlamaya odaklanmaktadır. Bu yaklaşımla, ilgili yazında “duygusal” yönelimli eşit istihdam fırsatından, işletmecilik yönelimli farklılıkların yönetimi yaklaşımına doğru bir geçiş yaşanmıştır (Özbilgin, 2009: 5; Kochan vd., 2003: 4).

Bu değişimler ışığında gerek dünya ekonomik sistemindeki, gerek örgütlerin yapı ve işleyişlerindeki; gerekse, işgücünün yapısındaki değişiklikler ve değişiklik beklentileri nedeniyle farklılıkların ele alınması ve yönetilmesi önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütlerin ve örgüt çalışanlarının güncel taleplere yanıt verebilmesi ve örgüt sağlığının korunabilmesi için farklılıkların yönetimi olgusu gün geçtikçe artan bir ilgiye konu olmaktadır. Farklılıkların yönetimi, örgütlerde heterojenliğin tanınmasının ve buna değer verilmesinin hem örgüt performansına hem de mali kar hanesine katkıda bulunacağını öne süren bir yönetim felsefesi (Özbilgin, 2007: 1) ve çalışma ortamında ABD kaynaklı olarak ortaya çıkan ve 1960’lardan bu yana tartışılan bir insan kaynakları yönetimi konusudur. 21. Yüzyılda rekabet üstünlüğünü yakalamaya odaklanan pek çok örgüt için farklılıkların yönetimi insan kaynakları programları bakımından temel mesele haline gelmiştir (Barak, 2000: 48).

1990’lı yılların başında “erime potası” (melting pot) yaklaşımının terk edildiği ve bunun yerini farklılıkların kabul edilip yönetildiği bir anlayışın aldığı düşünülmektedir. Bu anlamda, farklılık; sosyal, kültürel, fiziksel çevresel etmenler aracılığıyla bireylerin düşünme ve davranışlarını etkileyen bir unsurdur. 1990’lı yıllarda yapılan çalışmalar bir anlamda görgül bulguların eksikliği nedeniyle ticari performansla işgücü farklılıklarının ya da kültürel farklılıkların arasındaki ilişkiye açıklık getirememiştir. Bu nedenle de araştırmacıların farklılıkların yönetimi konusundaki ilgileri de örgütlenememiştir (Özbilgin, 2005). Aşağıda farklılıkların yönetimine yönelik yapılan görgül araştırmaları içeren alanyazın taraması sunulmaktadır.

Thomas (1990), farklılıkların yönetimi kavramını ortaya atan kişi olarak anılmaktadır. Thomas’a göre farklılıkların yönetimi, “bir örgüte herkesin kendinden bir şey katabileceği, örgütün hedefleri için tüm performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktır” (Sürgevil ve Budak, 2008). Bu anlamda farklılıkları yönetmek; farklılıkları içermek veya farklılıkları kontrol etmek olarak değerlendirmez. Bunun ötesinde, tüm çalışanlar için adil ve eşit bir çalışma ortamı yaratarak, ayrımcılıktan doğan çatışmaların ve belirsizliklerin giderilmesi ve örgüt için olumlu çıktılarının yaratılmasını sağlayacak yönetsel yapıların kurulmasıdır. Thomas (1990) tarafından “heterojen yapıdaki işgücünü işe alma, işte tutma, ödüllendirme ve terfi ettirme konusundaki örgütsel taahhüt” olarak ilk kez işlevsel biçiminde tanımlanan farklılıkların

yönetimi, stratejik yönetim araştırmacıları tarafından insan kaynakları yönetimine transfer edilmiştir.

Cox ve Blake (1991) ve Cox (2008); tarafından gerçekleştirilen gözlem, mülakat ve alan yazın taraması çalışmaları, kültürel farklılıkların yönetiminin maliyet, kaynak edinme, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik olmak üzere altı başlıkta örgütlerin rekabet üstünlüğüne katkı yapabileceğini ortaya koymaktadır. *Maliyet* başlığında, farklılıkları etkin yöneten örgütlerin devamsızlık ve iş devir hızını düşürerek yeni çalışanları bulma konusunda katlanmak zorunda kalacakları maliyeti düşüreceklerini, *kaynak edinme* başlığında; örgüte katkı sağlayacak nitelikli çalışanların kültürel duyarlılıkları nedeniyle söz konusu örgütleri tercih edebilecekleri; *pazarlama* başlığında, toplumun pek çok kesimiyle çalışanların kültürel farklılıkları nedeniyle etkileşime geçilebileceği, *yaratıcılık* başlığında, güncel yönetim düşüncesine gönderme yaparak, farklı düşünceleri ve farklılığı etkin yöneten örgütlerin yaratıcılık kapasitelerinin artacağı; problem çözme başlığında; heterojen karar verme ve problem çözme takımlarının sorunlara yaklaşımda daha çeşitli ve eleştirel yanıtlar sağlayacağı düşünülmektedir.

İnsan kaynağının heterojen olmasının yeniliği ve yaratıcılığı artıracak ancak kişisel rekabetin yönetilememesi durumunda çatışmalara neden olabileceği düşünülmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 288). Yaratıcılık; farklı kaynaklardan gelen bilgilerden yeni ve yararlı fikirler oluşturma süreci olarak tanımlandığında nelerin yeni ve farklı bilgi kaynağı olduğunun bilinmesi, bunun yanında örgütte yaratıcılığa yönelik kapsamlı bir anlayışın bulunması gerekmektedir. Chatman'a (1998) göre, heterojen gruplar homojen gruplara oranla daha değişik türden fikirleri, bakış açılarını ve yaklaşımları bünyesinde toplamaktadır. Fakat bunlar yaratıcılık için önemli ancak yalnız başlarına bulunduklarında yeterli olmayan unsurlardır. Yaratıcılığın olabilmesi için kişiler farklı fikirlerini, bakış açılarını ve yaklaşımlarını başkalarıyla paylaşmaya istekli ve bu paylaşımı gerçekleştirecekleri güvenilir ortama sahip olmaları gerekir. İşte örgüt kültürü bu ortamı yaratarak yaratıcılığın örgüt içerisinde gelişmesine yardımcı olur (Bakan vd., 2004: 32).

Sistem esnekliği başlığında; çokkültürlülüğün geliştiği örgütlerin daha az otokratik ama daha fazla hareket kabiliyetine sahip olacağı ve çevresel değişimlere daha kolay ve en az maliyetle uyum sağlayacağı görüşleri ileri sürölmektedir (Boisnier ve Chatman, 2003). Bunun yanında; yapılan görgöl çalışmaların bir kısmında farklılıkları yönetmenin örgütsel performansla ilişkisi kurulurken; kimi araştırmalar doğrudan ya da dolaylı bir ilişkiye de ulaşmamıştır. Burada finansal performans ölçütleri temel alındığından konunun nasıl değerlendirileceğine ilişkin bir belirsizlik oluşmaktadır. Bu anlamda söylenebilecek olan, farklılıkların yönetilmesinin bireysel, ekip ölçeğinde ya da örgütsel boyutta belirli bir kazancı kesin bir biçimde sunamayacağı fakat ayrımcılıktan doğan zararları önlemede ve farklılaşmış işgücünün sinerji eğiliminden yararlanmada pratik yararlar sunabileceği düşünölmektedir (Jayne ve Dipboye, 2004). Bu çalışmanın ardından yönetim araştırmacıları yukarıda sözü edilen başlıklarda araştırmalar yapmışlardır. Alanyazın, bunlara ek olarak farklılıklara değer vermeyi ve yönetmeyi insan kaynakları yönetiminde esas bileşen olarak ele alan örgütlerin aşağıdaki başlıklarda yararlar sağlayacağına yönelik görüşleri içermektedir (Sands vd., 2000; Cox ve Blake, 1991; Mazur, 2010; Sammartino, O'Flynn ve Nicholas, 2002: 6; Özkalp ve Kirel, 2010: 21). Bunlar:

- Yüksek iş gücü devamlılığı; iş tatmini, örgütsel bağlılık yoluyla *verimlilik*,
- Etkinlik, maliyet kısma, adalet ve eşitliği sağlama başlıklarında olumlu katkı yaparak *rekabet üstünlüğü sağlama*,
- Çalışan tercihlerinde ün geliştirme yoluyla yüksek nitelikteki işgücüne ve daha kolay bir biçimde geniş bir müşteri, yatırımcı ve paydaş grubuna ulaşmayı sağlayarak *kaynak erişimi*,
- Performansı ve endüstrideki itibarı arttırma yoluyla *pazarlamada*, e) *yaratıcılık*; *problem çözme*, *esneklik* olarak sıralanmaktadır.

Thomas ve Ely (1996); örgütlerin farklılıkların yönetimi girişimlerini örnek olaylar biçiminde inceleyerek geliştirdikleri modelde; var olan iki farklılıkların yönetimi yaklaşımını değerlendirmış ve kavramsal olarak yeni bir yaklaşım ortaya koymuşlardır. Buna göre, çalışmanın yapıldığı sürece kadar, iki ana yaklaşım farklılıkların yönetimi girişimlerine yön vermektedir (Thomas ve Ely, 1996: 2-6). *Ayrımcılık ve adalet* yaklaşımında, çalışma ortamında her bireye eşit ve bir grubun çıkarlarının diğerlerinin

çıkarlarına zarar vermeyecek biçimde yönetilmesi ifade edilmektedir. *Yasalılık ve erişim yaklaşımında* ise, yasal yükümlülük olarak farklılıkların yönetiminin yanı sıra, çalışanların farklılıklarından yararlanarak, işletmelerin belirli hedef pazarlara yönelebileceği üzerinde durulmaktadır. Çalışmada 1990-1996 yılları arasında demografik farklılıkların yüksek olduğu bir hukuk firması, bir banka ve bir danışmanlık firmasından oluşan üç işletme ile iki finans kurumu, üç üretim işletmesi, özel bir vakıf ve bir üniversite hastanesini kapsayan toplam 12 işletme, örnek olay incelemesiyle ele alınmıştır. Sonuç olarak, araştırmacılar, farklılıkların yönetimi konusunda bir paradigma değişimi olduğunu belirterek, farklılıkların yönetimi sonucu işletmelerin daha başarılı olacağı bir model önermiştir.

Chatman vd. (1998); yaptıkları araştırmada, ABD’de yüksek lisans öğrenimi gören 258 kişiyle yaptıkları çalışmada kendilerini bireylerin farklılık algılarının bireycilik ya da toplulukçuluk değerlerinin düzenlemesiyle üretkenliğe etki ettiğini belirlemiştir.

Gilbert vd. (1999); Ivancevich ve Gilbert (2000); “Etkin farklılıkların yönetimi” modelinde örgütlerin farklılıkların yönetiminden sağlayacakları kazançları ifade eden bir model geliştirmişlerdir. Çalışmalarında 11 uluslararası örgütteki farklılıkların yönetimi uygulamalarını değerlendirmişler ve farklılıkların yönetiminin işletmeye çeşitli açılardan fayda sağladıklarını belirlemişlerdir. Etkin farklılıkların yönetimi modeli işletmeler için iki aşamalı yapısal bir dönüşümü talep etmektedir. Buna göre;

Birinci Aşama: CEO’nun sürece dahil olması, örgütte farklılıkların yönetiminin etik bir gereklilik olduğuna yönelik bir inanç oluşturulması ve farklılıkların yönetiminin misyon ifadesinde ve stratejik planda yer alması önerilmektedir.

İkinci Aşama: İnsan kaynakları fonksiyonunun farklılıkların yönetimine dönüştürülmesidir. Bu aşamada; kariyer planlama, mentorluk programları, seçme, ödüllendirme ve değerlendirme uygulamalarının dönüşümünün sağlanması beklenmektedir. Bu dönüşüm sonucunda, birey-örgüt düzleminde bütünleşmenin ve örgütsel bağlılığın artacağı, cam tavan etkisinin ve psikolojik uyumsuzlukların azalacağı öngörülmektedir. Bu durumun, örgütü çok kültürlü bir yapıya ulaştıracağı düşünülmektedir. Model farklılıkların yönetimin örgütsel yararlarını ise, karar almada

nitelikli elemanlardan yararlanma, farklı müşteri gruplarına ulaşma ve ürün hattını geliştirme olarak sıralamaktadır. İlk ve ikinci aşamaların düzenleyiciliğiyle, kar, pazar payı ve hisse senedi değerinin artışı ile kamusal tanınmanın (ödülleri) artacağı öngörülmektedir.

Barak vd. (1998); Cho ve Barak (2008); ABD’de büyük bir elektronik şirketinde; 2,686 kişiye uyguladıkları anket ve yöneticilerle yaptıkları görüşmeler sonucunda; farklılıkların yönetimi algılarının bireysel ve örgüt boyutunda; etnik ve cinsiyet farklılıklarının farklılık algılarını etkilediğini bulgulamıştır. Buna göre, azınlıktaki etnik gruplardan gelen kadınlar kapsanma dışlanma kategorileri açısından dışlanma algısını daha fazla yaşamaktadır. Cho ve Barak’ın bir diğer çalışmasında Kore’de bir işletmede 381 kişiyle yaptıkları araştırmada, çalışanlara ve yöneticilere anket tekniği uygulamışlardır. Araştırmada örgütte kapsanma algısı, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre yönetici konumunda ve erkek olan bireyler diğer kategorilere göre örgüt tarafından daha çok kapsanmaktadır. Örgütsel kapsanma ile örgüt bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kapsanmanın iş performansının üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Hicks-Clarke ve Iles (2000); İngiltere’de yürütülen araştırma, ulusal Sağlık Hizmetleri alanında yöneticilere farklılıkların yönetimi iklimi ile ilgili soru formu yoluyla yürütülmüş ve örgütsel adalet, bağlılık ve farklılık politikalarına yönelik destek ile farklılıkların yönetimi algıları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Kochan vd. (2003); farklılıkların yönetimi ve işletme performansı ilişkisi üzerine bir araştırma yürütmüştür. Araştırmada, ABD’de faaliyet gösteren Fortune 500 firmalarından 4 büyük işletme nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden yararlanarak konusunda incelemişler ve ırk ya da cinsiyet farklılıklarının işletme performansına doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya koymuşlardır.

Dwyer vd. (2003); ABD’de 535 banka üzerinde yaptıkları çalışmada yönetimde cinsiyet farklılıklarının örgüt kültürü ile birlikte işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymuşlardır.

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

Özbilgin (2005); Japonya’da otomobil endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler üzerine yaptığı araştırmada 15 yarı yapılandırılmış görüşmeden yararlanarak, küresel farklılıkların yönetimi konusunu incelemiştir. Araştırmada, örgütleri farklılıkların yönetimi konusunda girişime iten etkiler; küresel, bölgesel ve ulusal, örgütsel, farklılıkların yönetimi ofisleri aracılığıyla ve bireysel olarak beş başlıkta toplanmıştır

Tatlı vd. (2006); İngiltere’de farklı endüstri dallarından gelen yöneticilerle yapılan elektronik posta yoluyla anket çalışmasında 285 veriye ulaşılmış ve yapılan analizler sonucunda Örneklemdeki örgütlerin çoğunlukla farklılıkların yönetimi uygulamalarını yasal zorunluluk yüzünden yaptıkları ve bir işletmecilik olayı olarak görmedikleri bulgulanmıştır.

Allen vd. (2008); ABD’de 130 işletmeden 391 çalışan ve yöneticiye anket uygulamış, algılanan farklılıkların yönetimi (azınlıkların yönetimde temsili) ile algılanan performans arasında anlamlı ilişkileri ortaya koymuşlardır.

Guidroz vd. (2009); Denison’un örgüt kültürü modeli ve Hofstede’nin ulusal kültür boyutlarını karşılaştırarak; kültürün çalışanların farklılıkların yönetimi algıları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma verileri, Avrupa merkezli bir işletmenin 60 ülkede 354 bölümünde çalışan 7500 kişiden toplanmıştır. Çalışmada, katılımcı kültür boyutunun yüksek olduğu bölümlerde çalışanların farklılıkların yönetimine yönelik algılarının da anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulgulanmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu da, farklılıkların yönetimi konusunda örgüt kültürü ile karşılaştırıldığında, ulusal kültürün etkisinin bulunmadığıdır.

Leveson vd. (2009); Avustralya’da uluslararası bir finans kuruluşunda 108 kişiye yönelik yaptıkları anket tekniği uygulayarak; örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve

farklılıkların yönetimi algıları üzerine yaptıkları araştırmada, farklılıkların yönetimi algılarının örgütsel bağlılık ve örgütsel destek ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

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

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

Gröschl (2011); 12 otel zinciri üzerine yaptığı araştırmada, büyük otel zincirlerinin farklılıkların yönetimi uygulamaları konusunda web sitelerini etkili kullanmadıkları bulgusuna ulaşmıştır. Çalışmada; web sitelerinin farklılıkların yönetimi ilgili konularda etkili kullanılması durumunda; örgütün değişik kültürel gruplardan ve eğitim düzeylerinden gelen kişiler için bir çekim alanı oluşturacağı ve insan kaynakları açısından bir üstünlük yakalayacağı, farklı gruplardan gelen tedarikçilerle daha rahat ilişki kurarak faydalar sağlayabileceği, örgütün kurumsal imajına katkıda bulunacağı ve yeni pazarlara açılmada yarar sağlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Jabbour vd. (2011); yaptıkları araştırmada Brezilya'da farklı endüstri kollarında olan 15 büyük işletmeyi örnek olay tekniği ile incelemişlerdir. İşletme yöneticileriyle

yapılan görüşmeler ve işletmelerde yapılan gözlemler sonucu, işletmelerin çoğunluğunda farklılıkların yönetimine yönelik açık bir program olmamakla birlikte, yapılan girişimlerden artan verimlilik, yaratıcılık ve çalışanların örgütle bütünleşmesine katkı verdiği; doğrudan ayrımcılık konusunda mücadeleye destek verdiği görülmüştür.

Shin vd. (2012); yaptıkları araştırmada ekiplerdeki bilişsel farklılıklar ile bireylerin yaratıcılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada, Çin'deki çeşitli endüstri kollarındaki işletmelerde 316 kişiyi içeren 68 ekip araştırılmış ve öz yeterliliğin bilişsel farklılık ile bireysel yaratıcılık arasında düzenleyicilik etkisini ortaya konmuştur. Bunun yanında, benzer biçimde dönüştürücü liderliğinde düzenleyicilik etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Türkiye'de yazılan doktora tezleri ve hakemli dergilerde yayınlanmış görgül araştırmalar aşağıda sunulmuştur:

Öncer (2004); uluslararası bir işletmede bir proje grubunda yer alan yöneticilere yönelik bir araştırma yürütmüştür. Arap, İsrailli, Hindistanlı, İngiliz ve Türk kökenli olan araştırma katılımcıları 59 kişiden oluşmakta ve işletmede yönetici konumundadır. Yapılan araştırmada bir soru formu oluşturulmuş ve üç önermeyi test etmiştir:

- Yöneticiler işletmelerde farklılıkların varolması gerektiğine inanırlar,
- Bireysel, örgütsel ve yönetsel farklılıkları benimseyen yöneticiler, *örgütsel farklılaşma stratejilerinin* kullanılması gerektiğine inanırlar,
- Bireysel, örgütsel ve yönetsel farklılıkları benimseyen yöneticiler, *yönetsel farklılaşma stratejilerinin* kullanılması gerektiğine inanırlar. Araştırma katılımcılarının verdiği yanıtların mod, medyan, aritmetik ortalama ile değerlendirildiği çalışmada önermeler araştırma bulgularıyla geçerliği kanıtlanmıştır.

Balay ve Sağlam (2004); yaptıkları çalışmada eğitim alanında farklılıkların yönetimine ilişkin bir ölçek (Farklılıkların yönetimi Ölçeği) geliştirmiştir. Araştırma katılımcıları Türkiye'nin çeşitli illerinden Şanlıurfa'ya bir hizmet içi eğitime katılan Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalışan kişilerden (yönetici ve öğretmen) toplam 224 kişiden

oluşmaktadır. Çalışmada üç faktörlü bir ölçek (Bireysel Tutumlar ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar, Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar) geliştirilmiştir.

Begeç (2004); Genelkurmay Başkanlığı'nın uluslararası bir biriminde çalışanların farklılıklara bakış açılarını değerlendirmiştir. Çalışmada kurs görmekte olan personel, kurs eğitimcisi olan Türk ve yabancı personel ile idari bölümde çalışan Türk personelden oluşan 76 kişiye yönelik bir araştırma yönetmiştir. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen bir soru formu kullanılmış ve araştırma katılımcılarının farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırmada, yaş, çalışma süresi ve örgütteki çalışma alanını değişkenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşler açısından anlamlı biçimde farklılaştığı ortaya konmuştur.

Helvacıoğlu (2007); İzmir'de Ikea firmasının kültürel farklılıklarından rekabet avantajı elde edilmesine ilişkin bir örnek olay incelemesi gerçekleştirmiştir. Araştırma mobilya sektöründe, çokuluslu bir işletme olan İsveçli IKEA işletmesinin İzmir mağazasında yapılmıştır. Araştırma verilerine ulaşmada; yarı yapılandırılmış görüşme, gözlem, doküman incelemeleri, IKEA ile ilgili yapılan bilimsel araştırma bulgularından yararlanılmıştır. Yönetim düzeyinde dört kişi ile görüşülmüştür. Cox'un (1991) Kültürel Farklılıklar Yönetimi- Rekabet Avantajı ilişkisi Modeli kullanılmıştır. Yapılan örnek olay incelemesi genel olarak değerlendirildiğinde, İzmir IKEA'nın kültürel çeşitlilik odaklı stratejilerinin, işletmenin rekabet gücünü destekleyecek bulguları taşıdığı sonucuna varılmıştır.

Memduhoğlu (2007); Türkiye'de kamu liselerinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarına ilişkin bir araştırma yürütmüştür. Araştırmada farklılık algısı ve farklılıkların yönetimi toplam ve alt boyutlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek ve bu görüşlerin, görev gruplarına (müdür, müdür yardımcıları, öğretmen) ve kişisel-demografik değişkenlere bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğini saptamak üzere kamu genel lise yöneticilerine ve öğretmenlerine anket uygulanmıştır. Uygulanan ölçek, Balay ve Sağlam tarafından geliştirilen ölçektir. Araştırmada toplam 755 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada, farklılıkların yönetimi algıları düşünüldüğünde pozisyonun (yönetici, öğretmen)

belirleyici olmamakla birlikte, bulunulan coğrafi bölgenin farklılıkların yönetimi konusunda farklılaştırıcı bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir.

Özgener (2008); Türkiye’de imalat endüstrisinde yaptığı çalışmada 157 kişiye anket uygulayarak; işe alma, ödüllendirme ve performans değerlendirmede katılımcıların demografik farklılıklarından dolayı ayrımcılığa maruz kaldığını ortaya koymuştur.

Özkaya ve diğerleri, (2008); Türkiye’de faaliyet gösteren 3 yerli ve 3 yabancı, toplam 6 işletmenin insan kaynakları yöneticileriyle yaptıkları yapılandırılmış görüşmelerden elde ettikleri verilerle, geliştirdikleri hipotezleri sınavarak;

- İşgücü farklılıkları açısından ele alınan altı işletmede gerek cinsiyet stereotipleri gerekse fayda algısı açısından farklılıkların bulunmadığı;
- İşletmelerde farklı niteliklere sahip işgücünü destekleyecek yeni politikaların uygulanması ve var olan uygulamaların uyumlaştırılmasında hem üst yönetimin hem de insan kaynakları bölümünün etkili oldukları,
- Farklılıkların yönetimi konusundaki uygulama ve yaklaşımların ABD ve Japonya’daki uygulama ve yaklaşımlarla benzerlik gösterdiği gibi sonuçlara varmışlardır.

Aksu (2008); Bursa İlinde, otomotiv ve tekstil endüstrilerinde etkinlik gösteren örgütlerde örgüt kültürleri ile çalışanların farklılık algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada Araştırmaya tekstil sektöründen 190 çalışan, otomotiv sektöründen 160 çalışan katılmıştır. Araştırma katılımcısı olan toplam 350 kişinin 133 beyaz yakalı, 217 mavi yakalıdır. Araştırmada farklılık algısına yönelik demografik özelliklerle ilgili anlamlı ilişkiye ulaşılamazken, örgüt kültürü ile farklılıkların yönetimi algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmada, örgüt kültürünün hangi boyutlarının farklılıkların yönetimi algılarını ne yönde etkilediğine ilişkin hipotezler geliştirilmemiştir.

Sürgevil (2008); çalışmasıyla İzmir İlinde etkinlik gösteren örgütleri farklılıkların yönetimi uygulamaları açısından inceleyerek, bu örgütleri yönetim uygulamalarına göre sınıflandırmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO); “2007

yılı üretimden satışlarına göre 17 milyon YTL barajını aşan sanayi kuruluşları” listesinde yer alan ilk 100 işletmedir. Araştırmada çeşitli endüstrilerden işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine anket uygulanmıştır. Araştırmada 63 anketin verileri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma, farklılıkların yönetimi konusunda işletmelerimizin büyük bir çoğunluğunun henüz başlangıç noktasında yer aldıklarını ve farklılık ile farklılıkların yönetimi konusunda henüz farkındalık düzeylerinin oldukça düşük olduğunu bulgulamıştır.

Tüz ve Gümüş (2010); insan kaynakları yönetimi alanında çalışan bir sivil toplum örgütünden 236 kişi ve Bursa’da otel çalışanlarından oluşan 130 kişinin farklılıkların yönetimi algılarını araştırmış ve kişilerin algıladıkları farklılıkların daha çok kültürel ve bölgesel farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur.

Kıvrak (2010); inşaat endüstrisinde kültürel farklılıklara sahip proje ekiplerinin yönetiminin, proje performanslarına etkilerini araştırmıştır. Bu kapsamda nicel ve nitel araştırma yöntemlerini bir arada kullanarak, üç farklı ülkede Örnek olay analizi yapmıştır. Katar, Libya ve Bulgaristan’da yapımı devam eden uluslararası inşaat projelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, kültürel farklılıkların, uluslararası inşaat projelerinde faaliyet gösteren Türk inşaat firmalarının yönetim uygulamalarını etkilediği, Türk inşaat firmalarında iş yapan yöneticilerin kültürel farklılıklar karşısında etnosentrik/parokyal yaklaşımlar adapte ettiği, uluslararası firma politikaları ve stratejileri kapsamında Türk inşaat firmalarının, farklı kültürlerle iş yapan yöneticilerine kültürlerarası konularda eğitim vermediği, Türk inşaat firmaların yurtdışı projeleri için stratejik bir yaklaşım adapte etmediği ve kültürel farklılıkların, uluslararası inşaat projelerinde bilgi paylaşımını etkilediğini ortaya koymuştur.

Gültekin (2011); Marmaray proje ekibi üzerine yaptığı araştırmada, proje ekibinde yer alan 16 kişi ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirerek ekip farklılıklarının uluslararası projelerdeki rolünü araştırmıştır. Araştırma sonucunda derlenen verilerden hareketle, proje örgüt yapısının Trompenaars’ın güdümlü füze kültürü modeliyle eşleştiği bulunmuştur.

Turizm alanında yapılan örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi çalışmalarına bakıldığında ise mevcut alan yazının aşağıdaki gibi özetlenebileceği düşünülmektedir.

Jansen-Verbeke (1996); Belçika ve Hollanda’da yaptıkları araştırmada ulusal kültür ve örgüt kültürünün yönetsel uygulamalara etkilerini belirlemiştir. Araştırmada, uluslararası alanda faaliyet gösteren ve kurumsallaşmış/güçlü örgüt kültürlerine sahip zincir otel işletmelerinin, kurumsal anlamda henüz güçlü olarak tanımlanamayacak işletmelere oranla ulusal kültürden daha az etkilendikleri ortaya konmuştur.

Roper ve Brookes (1997) yaptıkları kuramsal çalışmada, uluslararası otel gruplarının iş geliştirme ve uygulamalarında ulusal kültürün etkisini modellemektedir. Buna göre, örgütsel uygulamaların sürekli değişimi, çalışanların ve müşterilerin kültürel değerleriyle biçimlenmektedir. Bunun nedeni ise, gerek çalışanların örgüt içinde; gerekse müşterilerin farklı kültürel geçmişlere sahip olmasıdır. Genel olarak turizm endüstrisinde ve özellikle de konaklama işletmelerine yönelik örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi konusunda sınırlı sayıda ve farklı konulara odaklanan çalışmalara rastlanmaktadır.

Pizam ve diğerleri (1997) benzer biçimde turizm endüstrisinde ulusal kültürün etkisine yönelik bir araştırma yürütmüştür. Araştırmada; Hong Kong, Japonya ve Kore’de 192 otel yöneticisinden elde edilen veriler, ulusal kültürün, bir endüstriye (turizm-otelcilik) özgü kültürü kıyasla yönetsel davranışları daha çok etkilediğini göstermektedir.

Deery ve Shaw (1999); turizm endüstrisinde yüksek iş devir hızının, bu alanda faaliyet gösteren otellerin, örgüt kültürüyle açıklanabileceğinden hareketle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma, Melbourne’de, bir zincir otele bağlı; bir beş yıldızlı, iki dört yıldızlı ve iki üç yıldızlı otelde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, örgüt kültürünü ölçmek için yönetici olmayan çalışanların görüşlerine başvurulmuştur. 221 kişiye anket uygulanarak yapılan çalışmada, örgüt kültürü ile çalışan devir hızı arasında bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır. Araştırmacıların işgücü-devri kültürü adını verdikleri eğilim, özellikle cinsiyet ayrımcılığının yüksek olduğu turizm endüstrisinde sıklıkla görülmektedir.

Kyriakidou ve Gore (2005); İngiltere’de küçük ve orta büyüklükteki(KOBİ) 89 turistik işletmede (otel, konukevi, restoran, pub, diğer turizm işletmeleri) örgüt kültürü üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Analiz düzeyi örgüt olan araştırmada,

yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu elde edilen veriler analiz edilerek başarılı KOBİ'lerde ortak örgüt kültürü temaları belirlenmiştir. Buna göre, performans odaklılık, takım çalışması, geleceği birlikte kurma, örgütsel öğrenme ve stratejilerde ortaklaşma başarılı işletmelerde bulunan ortak örgüt kültürü öğeleridir.

Devine ve diğerleri (2007); İrlanda otellerinde çalışanlara yönelik yaptığı araştırmada, nitel analiz yöntemi kullanarak, Turizm endüstrisinde- uluslararası düzeyde faaliyet gösteren örgütler başta olmak üzere- işgücünü farklı eğitim geçmişinden gelen bireyleri istihdam etme yönünde bir eğilim olduğunu ve işbaşında eğitim konusuna ağırlık verdikleri belirtilmektedir. Bu anlamda, farklılıkların yönetimi uygulaması olarak kültürel farklılık eğitime yönelik uygulamalara yer verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Furunes ve Mykletun (2007) ; yaptıkları metafor analizinde Norveç konaklama endüstrisinde farklılıkların yönetimi anlayışının yerleşmemesinin yaşlılara yönelik olan örtük ayrımcılık olduğunu belirtmektedir.

Moncarz ve Zhao (2009); Amerika'da konaklama endüstrisi üzerinde yaptıkları araştırmada, 29 işletmede, örgüt kültürü ile çalışanların işte kalma eğilimleri arasında anlamlı ilişkiler ortaya koymaktadır. Benzer biçimde, Churintr (2010); Tayland'da otelcilik endüstrisinde örgüt kültürü ile işte kalma eğilimleri arasında ilişki aradığı araştırmasında yönetici ve çalışan görüşlerine başvurmuştur. Çalışanlara göre örgüt kültürü iş tatmininden daha önemli iken, yönetici görüşü bunun tam tersidir. Wu ve Chen (2011) yaptıkları araştırmada, Tayvan'da otel işletmelerinde örgüt kültürünün iş performansı, iş tutumları ve işe bağlılık konularıyla ilişkisini analiz etmişlerdir. 594 kişiyle yapılan anket çalışmasında, uluslararası zincir otel çalışanlarının, yerel yönetimli otel çalışanlarına göre örgüt kültürüne daha çok önem verdiği ve Pazar yönelimli kültürün, çalışan yönelimli kültüre nazaran daha çok benimsendiği ortaya konmuştur.

Hon ve Leung (2011); Çin'de turizm endüstrisinde 265 kişiye yönelik yaptıkları araştırmada, yenilikçilik kültürünün başarı isteği ve yaratıcılık arasında, geleneksel kültürün güç isteği ve yaratıcılık arasında ve işbirliği kültürünün yakınlık ihtiyacı ve yaratıcılık arasında düzenleyici etkileri olduğunu belirlemiştir. Dawson ve diğerleri (2011); otelcilik endüstrisinde yöneticilerle yaptıkları görüşmeler üzerinden "ağırlama

kültürü  l eği” ni geliştirmiştir. Bu ölçekte, yönetim prensipleri, müşteri ilişkileri, iş çeşitliliği, iş tatmini, prensipler/ilkeler, uygunluk, liderlik, risk alımı, hassasiyet ve denge boyutları yer almaktadır.

Topaloğlu ve Kara(2004) tarafından seyahat acentaları üzerinde yürütülen araştırmada, örgüt kültürü ile yönetici davranışları arasında anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Buna göre; g   merkezli örgüt kültürü baskıcı/otokratik, çalışan ve görev merkezli örgüt kültürü ise, katılımcı yönetsel davranışa neden olmaktadır.

Aksu ve  zdemir (2005); Antalya’da 5 yıldıızlı otellerde yaptıkları araştırmada, bireysel öğrenmenin örgüt kültürüyle ilişkisini açıklamıştır. Buna göre, örgütsel öğrenmede olduğu gibi, bireysel öğrenmede de örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır.

Boylu ve Sökmen (2006); tarafından Ankara’daki zincir otellerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada,  rg tk lt r nde katılımcılık boyutunun eksik ve erkeklerin kadınlara kıyasla örgüt kültürü algılarının olumsuz olduğu belirlenmiştir.

Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008) tarafından Didim’deki 4 ve 5 yıldıızlı otellerde yürütülen araştırmada, , örgüt kültürü boyutlarından kültürel g   ve hizmet kalitesi ile müşteri değeri faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu belirlenmiştir.

Kutanis ve Mesci (2010); Bodrum’daki bir otel işletmesinde yapılan araştırmada, örgüt kültürünün iş tatminini ve örgütsel performansı etkilediği ortaya konmuştur.

 p ioğlu ve şahin (2012); Marmara Bölgesi’nde yer alan 4 ve 5 yıldıızlı oteller üzerinden yürüttükleri araştırmada örgüt kültürü ile entelektüel sermaye arasında anlamlı ilişkilere ulaşmıştır.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, örgütlerin sürdürülebilir bir kaynak olarak çalışanlarına yönelişini ve bireylerin farklılıklarından yararlanarak ekonomik ve sosyal katma değer yaratma amaçlarını ifade etmektedir. Yönetim  rg t alanyazınında yapılan araştırmalar, insan kaynakları yönetiminin, yeni yetenek havuzlarına (talent pool) ulaşmada, istihdamda ve örgütsel amaçlara verimli biçimde varmada, bireysel farklılıkların yönetilmesi gerektiğine ilişkin güçlü kanıtlar sunmaktadır. Yukarıda

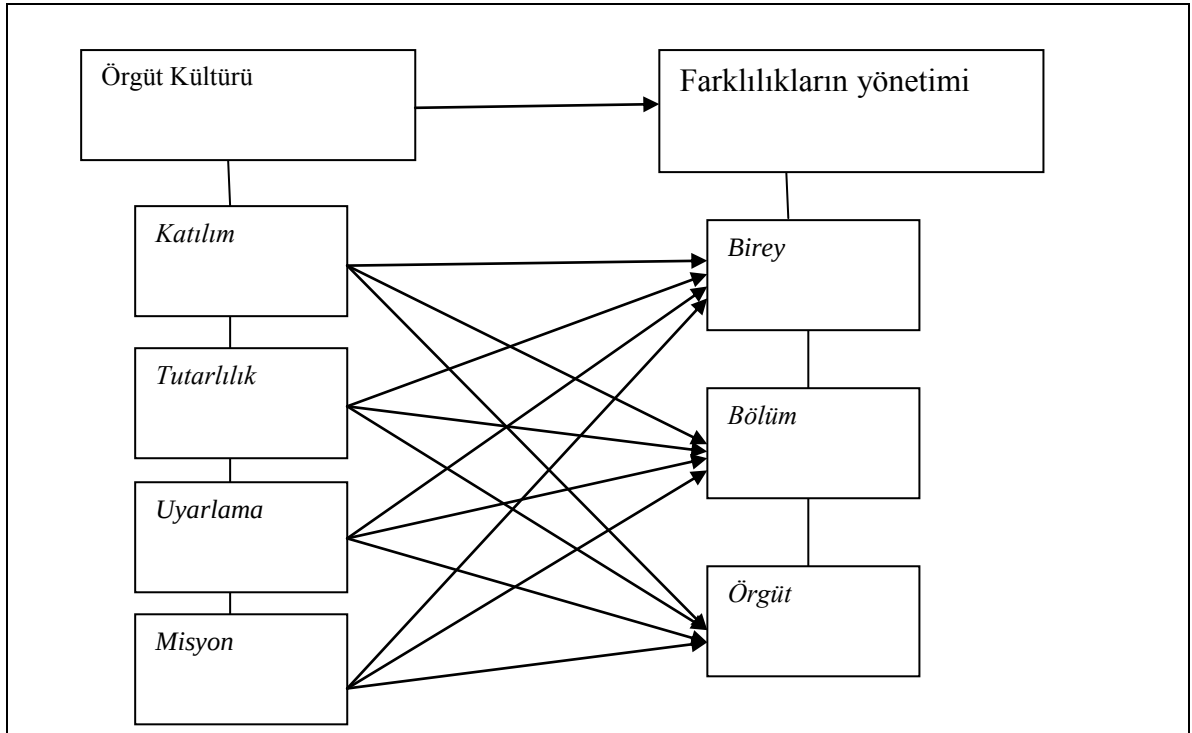
incelenen araştırmalar değerlendirildiğinde, örgütlerde farklılıkların yönetimi algılarını belirleyen etmenlere yönelik araştırmaların sınırlı sayıda olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda; örgütlerde farklılıkların yönetimine etki eden örgütsel koşulların ne olduğunun bilinmesi önem kazanmaktadır. Araştırmada ele alınan örgüt kültürünün farklılıkların yönetimine etkisi konusu da, gerek alanyazına vereceği katkı, gerekse uygulamalara yönelik rehberlik etmesi bakımından yararlı görünmekte

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Yöntem bölümü, araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama tekniği ve araçları, veri analizi, bulgular ve yorum başlıklarını kapsamaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada bağımsız değişkenin (örgüt kültürü), bağımlı değişken üzerindeki (farklılıkların yönetimi) etkisini inceleyen bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırmanın kavramsal modeli aracılığıyla, “Örgüt kültürü farklılıkların yönetimini etkilemekte midir?” biçiminde tasarlanan araştırmanın temel sorusuna yanıt aranmaktadır. Araştırmanın kuramsal modeli Şekil 1.’de sunulmaktadır.



Şekil 1 Araştırmanın Kuramsal Modeli

Şekil 1’de görüldüğü gibi, araştırma modeli örgüt kültürü değişkeni boyutlarının (katılımcılık, tutarlılık, uyarılama, misyon) farklılıkların yönetimi düzeylerine (birey, bölüm, örgüt) etkisine yönelik bir kavramsal model oluşturulmuştur. Model aracılığıyla, örgüt kültürünün farklılıklarının yönetimi üzerindeki etkisi incelenmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Evren: Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren zincir oteller oluşturmaktadır. Araştırma için zincir otellerin seçilmesinin birincil nedeni; farklılıkların yönetiminin emek yoğun bir sektör olan turizm-konaklama sektöründe önemli bir role sahip olmasıdır (Nicolaidis, 2010). Alanyazında genelde konaklama endüstrisinde, özel olarak da küresel çapta faaliyet gösteren otel işletmelerinde sınırlı sayıda araştırmaya yer verildiği ve yapılan araştırmaların çoğunlukla pozitif ayrımcılık üzerinde odaklandığı görülmektedir (Gröschl, 2011; Gröschl ve Doherty, 1999). Yapılan araştırmalar farklılıkların yönetimi ile örgüt yapısı (Gröschl,2004: 30) ve kendine özgü farklılıkların yönetimi eğitimleri üzerinde durmakta (Hearns, Devine ve Baum, 2007) ve özellikle çok kültürlü ortamlarda farklılıkların yönetiminin temel bir işletmecilik faaliyeti olduğuna yönelik saptamalarda bulunmaktadır. Otelciliğin genel olarak, geçici sözleşmeli, düşük eğitilmiş, düşük ücretli ve yüksek oranda cinsiyet ayrımcılığıyla karakterize edilen bir sektör olduğu göz önünde tutulursa (Deery ve Shaw, 1999) otel işletmeleri üzerine bütüncül bir yaklaşımla yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulduğu ve farklılıkların yönetimi konusunda örgüt kültürünün öneminin otel işletmeciliği yazınında da ele alınması gerekliliği belirtilmektedir (Mkono, 2010). Yazında, farklılıkların yönetimi araştırmalarının otelcilik alanında gelişmekte olduğu fakat örgütsel etmenlerin az bir yere sahip olduğu görülmektedir. Türkiye’de farklılıkların yönetimine yönelik alan yazında otel işletmelerine yönelik araştırmaların sınırlı olması araştırmanın zincir otellerde yapılması yönünde bir karara varılmasını sağlayan diğer bir nedendir.

Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren zincir oteller oluşturmaktadır. Türkiye’de 2012 yılı itibariyle 165 otel zinciri faaliyet göstermektedir. Zincir oteller 824 tesis ve 400 bin odayla hizmet vermektedir. Tablo 16’da zincir ve grup otellerin konaklama endüstrisindeki yeri gösterilmektedir.

Tablo 16. Zincir ve Grup Otellerin Konaklama Endüstrisindeki Yeri- 2012

Düzeyler	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı
Türkiye işletme belgeli Oteller	3.703	680. 323
Grup ve Zincir Oteller	824	411.929
Grup ve Zincir Otellerin Toplam Oteller İçindeki Payı (%)	37, 67	67,7
Yerli Grupların Payı (%)	82,9	81,6
Yabancı Grupların Payı	17,1	18,4

Kaynak: Resort Dergisi, 2012: 10.

Ekin Grup tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre (Resort Dergisi, 2012:10) Zincir ve grup oteller, Türkiye’de hizmet veren işletme belgeli otellerin toplamının %37’sini, bu otellerdeki oda sayısı ise toplam oda sayısının %58’ini ve yatak kapasitesi bakımından ise toplam yatak kapasitesinin % 67’sini oluşturmaktadır. Söz konusu otellerin %82’si yerli, %15’i yabancı ve %3’ü de yerli-yabancı ortaklıdır. Uluslar arası yapılan otelcilik çalışmalarında otellerin büyüklüğünün oda sayısı ile ölçüldüğü görülmektedir (Resort Dergisi,2012).

Örneklem: Veri toplama aşamasında, örnekleme türü olarak olasılıksız örnekleme içinde amaçlı örnekleme benimsenmiştir. Bunun nedeni, araştırmada ele alınan temel problemle ilişkilidir. Örgüt kültürüne ilişkin çalışmalarda çokça karşılaşılan sorunlardan biri analiz düzeyi sorunudur (Hofstede, 1980; 1990). Buna göre, özellikle nicel araştırmalarda, araştırmacıların sıklıkla düştükleri hata belirli bir örgüt kültürü ölçeğini birden fazla örgütte uygulayarak yargılara varma biçiminde olmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek üzere araştırmanın bir örgütte uygulanmasına karar verilmiştir. Guidroz ve diğerlerinin (2009) yaptığı benzer bir çalışmada da, örgüt kültürü ile farklılıkların yönetimi ilişkisine bir üretim işletmesi üzerinden bakılmıştır. Turizm alanında yapılan çalışmalarda da sahiplik değişkenini kontrol etmek için bir zincir otelin seçilmiş olduğu görülmektedir (Deery ve Shaw, 1999).

Araştırmada ele alınan örneklem, Türkiye’de tesis ve yatak sayısı bakımından en büyük on zincir otelden birinde çalışan kişilerden oluşmaktadır. Araştırma yapılan otel zinciri, Türkiye’deki ilk otel zincirlerinden biri olup (ilk otelin kuruluş yılı 1970), aile işletmesi özelliği göstermektedir. Bu otel zincirinin sosyal sorumluluk, çalışan eğitimleri ve çalışan memnuniyeti konularında yaptığı çalışmalar, zincirde yapılacak

farklılık yönetimi araştırmaları için de bir zemin oluşturmaktadır. Otel zincirine ait oteller Antalya Merkez, Side ve Kemer’de bulunmaktadır. Araştırmada, zincirin Side, Kemer ve Antalya Merkez’deki tesislerinde anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması için örgütün grup insan kaynakları direktörü ve Side bölgesi insan kaynakları müdüründen gerekli izinler alınarak, araştırma tasarımı tamamlanmıştır (C. Muratşah ile yapılan görüşme, 22 Kasım 2012).

Araştırma kapsamında, zincire bağlı, Antalya Merkez (Lara Otel), Kemer (Barut Kemer) ve Side (Barut Cennet ve Acantus, Arum, Sunwing Resort ve SPA Side East Beach, Sunwing Resort ve SPA Side West Beach) bölgelerinde toplam altı otelden izin alınabilmiş ve veriler bu otellerden sağlanmıştır. Verilerin örgüt kültürü açısından geçerliliğini kontrol etmek için, anket çalışması otel zinciri içinde en az üç yıldır çalışan kişilerle yürütölmüştür. Örneğin, zincire satın alma yoluyla katılan Kemer’deki otelde yönetici pozisyonundaki kişilerden veri sağlanmış ve tüm anketlerin örgüt kültürünü tanıyan kişilere dağıtılmasına özen gösterilmiştir. Araştırma kapsamındaki oteller ilişkin tablo Ek 2’de sunulmaktadır.

Araştırmanın verileri Mayıs- Ekim 2013 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu süreçte, işletmenin grup insan kaynakları direktörü ve Side bölgesi insan kaynakları müdürüyle farklılıkların yönetimine ilişkin yarı yapılandırılmış görüşme yapılmış, çalışanlara yönelik anketlerin geri dönüş oranını yükseltmek amacıyla, araştırma kapsamındaki 4 otele birer kez gidilerek (22 Kasım 2012 Antalya; 23-25 Temmuz 2013, Kemer; 28 Haziran 2013; 27 Temmuz 2013, Side) tamamlanan anketler elden teslim alınmış, anketlerin bir bölümünün de posta yolu ile gönderilmesi sağlanmıştır. Doktora izleme jürilerinde örgüt kültürüne ilişkin geçerli veri elde edilmesi için anket uygulanacak kişilerin örgütte çalışma sürelerinin en az 3 yıl olması kararlaştırılmıştır. Örneklem konusunda zincirin insan kaynakları direktörü ve insan kaynaklarının görüşlerine başvurulmuştur. Sağlanan verilere göre; örgütte toplam çalışan sayısı (sezon içinde giriş çıkışlar da düşünöldüğünde) yaklaşık 2500 ve sezonluk ve kadrolu olarak işletmede 3 yıl ve daha fazla süredir çalışanların sayısı yaklaşık 1200’dür. Araştırmaya katılan kişilerin toplamı ise 293 kişidir. 8 anket tam doldurulmadığı için araştırma kapsamından çıkarılmış ve son sayı 285 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın veri toplama aşaması, yapılması planlanan analiz türüne uygun olarak tasarlanmıştır. Doğrusal faktör

analizi büyük örnekleme çalışılan bir analiz olduğundan belirli ölçütleri yerine getirmelidir. Alan yazın tarandığında, doğrusal faktör analizi kullanan araştırmaların örneklem büyüklüğü ve değişken sayısına ilişkin iki temel ölçütü yerine getirmesi beklenmektedir. Örneklem sayısı için farklı kaynaklar en az 150-200 ve ölçeklerdeki soru sayısının 5 ile 10 katı arasında olması gerektiğine yönelik iki temel ölçüt koymaktadır (Brown, 2006: 412-413; Chen vd.,2008; Dursun ve Kocagöz, 2010; Çetinkaya ve Şimşek, 2008: 8). Araştırmanın örnekleminin (n=285) mevcut iki durumu da karşıladığı görülmektedir. Öte yandan, araştırma verileri regresyon analizi yapmak için de yeterli örnek büyüklüğü şartını yerine getirmektedir (Demir ve Okan, 2009).

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmada anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek, “Örgüt Kültürü Ölçeği” , “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ve “Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Ölçeği”dir. Araştırmada örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi ölçekleri örgütte çalışan kişilere, farklılıkların yönetimi uygulamaları ölçeği ise, örgütün grup insan kaynakları direktörü ile insan kaynakları müdürüne uygulanmıştır. Birinci ölçek, araştırma katılımcılarıyla bilgilere yer verilen 12 soru, örgüt kültürüne ilişkin 36 soru ve farklılıkların yönetimine ilişkin 15 sorudan (toplam 63 soru) oluşmaktadır. İkinci ölçek ise toplam 6 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler, ekler bölümünde (Ek1.)yer almaktadır.

- **Örgüt Kültürü Ölçeği:** Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği, (Denison Organizational Culture Survey), Yahyagil (2004) tarafından Türkiye’ye uyarlanmıştır. (Örnek soru: İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır). Ölçek, Denison’un örgüt kültürü modelinde tanımladığı (katılım, tutarlılık, uyarlama, vizyon) dört kültür boyutunu ölçmektedir. Ankette 36 soru bulunmaktadır. Ölçek daha önce Türkiye’de; Eren vd. (2003), Akdoğan ve Mirap (2008) ve Şahin (2010) tarafından kullanılmıştır.
- **Farklılıkların Yönetimi Ölçeği:** Robert Bean ve diğerleri tarafından geliştirilen farklılıkların yönetimi ölçeği farklılıkların yönetiminin (örgüt, bölüm, birey) üç

düzeyini tanımlamaktadır. Ölçek 15 sorudan oluşmaktadır. (Örnek soru: Yöneticilerim, bireysel farklılıklar ve pozisyonlara bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.) Daha önce Aksu (2008) tarafından doktora tez çalışmasında ve Tüz ve Gümüş (2010) tarafından yapılan farklılıkların yönetimi araştırmasında kullanılmıştır.

- **Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Ölçeği:** Sürgevil'in (2008) "İşgücü Farklılıkları ve Farklılıkların Yönetimi Araştırması" başlıklı doktora tezi çalışmasından uyarlanan "Farklılıkların yönetimi Uygulamaları" ölçeği 6 sorudan oluşmaktadır. (Örnek soru: İşyerinizde farklılıkların yönetimi konusunda herhangi bir politika ve uygulama var mı?)

Ölçeklerin kullanılmasında ulaşılabilen kişilerden sözlü ve yazılı izin alınmıştır. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin alınan izin metni Ek 8'de sunulmaktadır.

3.4. Veri Analizi

Bu bölümde, araştırmanın veri analizine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Araştırmada, elde edilen verilerin geçerlik ve güvenilirliklerini ve değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini analiz etmek için Lisrel 8,7 ve SPSS 15,0 istatistik programları kullanılmış ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Analizler iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada bilgisayar ortamına aktarılan veriler eksik ya da hatalı değer, aykırı değer ve çoklu değişme açısından incelenmiş; ikinci aşamada ise araştırmanın alt problemleri çözümlenmiştir. Buna göre, 4 farklı faktör modeli test edilmiş ve doğrulayıcı faktör analizinin 7 faktörlü yapıyı doğruladığı görülmüştür. Diğer bir deyişle, en iyi uyum endeksi bu modelde sağlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sürecinde 7 soru faktör düzeyinde anlamlılık düzeyinin altında kalmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Verilerin sağlıklı bilgi sunmalarını sağlamak için (Sezgin, 2010); değişkenler arası çoklu değişme (multicollinetary), varyans şişmesi (VIF) ve tolerans değerleri incelenmiştir. Buna göre; sıfıra yaklaşan tolerans, 5'ten büyük VIF, .50'den büyük iki varyansın eşlik ettiği ve 30'dan büyük koşul indeksine rastlanmamıştır. Regresyon analizlerinin yorumlanmasında, standartlaştırılmış Beta katsayıları (β) ve bu katsayıların anlamlılığına ilişkin t-testi

sonuçları dikkate alınmıştır. Verilerin analizinde. 01 ve. 05 anlamlılık düzeyleri temel alınmıştır.

Güvenirlilik analizi: Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliklerini (reliability) için içsel tutarlılık analizi kullanılmıştır. İçsel tutarlılık analizi, yararlanılan ölçeklerdeki soru maddelerinin bir boyut altında ele alınıp alınamayacağını ifade etmektedir. Sosyal bilimlerde alanında görgül araştırmalarda sıkça kullanılan Likert tipi ölçekler için Cronbach tarafından geliştirilmiş olan alfa katsayısı (α) kullanılmaktadır. Cronbach alfa katsayısının 0.70 üzerinde olduğu durumda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Bunun yanında, özellikle 10 maddenin altında soruya sahip olan ölçek alt boyutlarında 0.20 ile 0.40 arasındaki değerlerin de kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Pallant, 2011: 97; Büyüköztürk, 2011:170-171). Araştırmada ölçeğin ana boyutları (örgüt kültürü, farklılıkların yönetimi) için 0.70 katsayısı belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliklerini sınamak amacıyla güvenirlik analizi yapılmıştır.

Pilot çalışma: Alan yazında daha önce yararlanılmış olan ölçeklerin hedef kitle tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını sınamak amacıyla, ankette yer alan örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi ölçeklerini içeren bir pilot çalışma yapılmıştır. Hazırlanan ölçekler için yönetim ve organizasyon ve turizm alanlarından uzman kişilerin görüşlerine başvurulmuş ve görüşleri alınmıştır. Çalışmada Aralık 2012 ve Şubat 2013 tarihleri arasında yapılan ön görüşmelere olumlu yanıt vererek gönüllü katılım gösteren üç zincir otelin birer tesisinde çalışanlardan elde edilmiştir. Katılımcılık, gönüllülük esasına uygun biçimde değerlendirilmiş 91 katılımcıdan geçerli anket elde edilmiştir. Bu uygulama sonucunda, araştırma anketinin bütün değişkenlerinin alan yazında kabul edilebilir güvenirlik düzeyinin “Cronbach’s Alpha” değerlerinin (%85,4) % 70’in üzerinde olduğu görülmüştür ve saha araştırması için yeterli olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17’de ise tez araştırmasında kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri sunulmaktadır.

Tablo 17. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Değişken ismi	Madde sayısı	Cronbach's Alpha (α) Değeri
1	Örgüt kültürü	32	0,89
	Katılım boyutu	8	0,77
	Tutarlılık boyutu	9	0,71
	Uyum boyutu	8	0,67
	Misyon boyutu	7	0,75
2	Farklılıkların yönetimi	12	0,77
	Birey	5	0,68
	Bölüm	3	0,54
	Örgüt	4	0,78
	Toplam	44	0,92

Tablo 17’de, örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi boyutları ile toplam değerlerinin güvenilirlik değerleri açısından kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

Geçerlilik Analizi: Araştırmada, ele alınan kavramsal modelin araştırma verileriyle uyumunu sınavan geçerlilik analizi, doğrusal faktör analizi aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmada geçerlilik analizi için ise yapısal geçerlilik yaklaşımı benimsenmiş ve doğrusal faktör analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği (validity), ölçülmek istenen kuramsal modelin ölçek tarafından ölçülüp ölçülmediğini sınamak için başvurulacak yaklaşımdır (Pallant, 2011:7) Doğrulayıcı faktör analizinde, belirli faktörler arasında kuramsal olarak daha önceki araştırmalarda ortaya konan kuramsal modelin ölçek maddeleri tarafından doğrulanması amaçlanmaktadır. Bu analizde, ölçek maddeleri, araştırmacı tarafından oluşturulan model içinde değerlendirilerek oluşturulan kuramsal model ve faktör yapıları istatistiksel uyum endeksleri aracılığıyla değerlendirilmektedir. Bu endeksler belirli değerler arasında ise, araştırmada kullanılan kuramsal modelin ve ölçeğin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Analizde bakılan değer sınırları açısından X^2 / SD (Ki-kare/ Serbestlik derecesi)nin 5:1 ile 2:1 arasında olması, RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) değerinin 0.08 ve altında olması, CFI(Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve NFI değerlerinin ise , (Normlaştırılmış Uyum İndeksi) değerinin 0.90 ve üzerinde olması önerilmektedir (Akyıldız, 2009: 26,30; Şimşek, 2007: 48-49). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 18’de sunulmaktadır.

Tablo 18. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Karşılaştırma tablosu

Model No - Adı	X ²	SD	RMSEA	CFI	NFI	X ² farkı	SD farkı
1 7 faktörlü model	1858.25	881	0,062	0,94	0,88		
2 Null model	2910.95	902	0,089	0,88	0,82	1052,7	20
3 2 faktörlü model	5236.91	1223	0,108	0,82	0,75	3378,66	342
4 Tek faktörlü model	5883.17	1224	0,116	0,80	0,74	4024,92	343

X²: Ki-kare, SD: Serbestlik Derecesi, RMSEA: (Root mean Square Error of Approximation/ Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), CFI: Comparative Fit Index / Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI (Normed Fit Index / Normlaştırılmış Uyum İndeksi).

Tablo 18'deki araştırma ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, araştırmanın kuramsal modeline uygun olan 7 faktörlü model, uyum indeksleri sınırları açısından değerlendirilmiştir. Ki-kare/ serbestlik derecesi (2,10), RMSEA(0,062) ve CFI (0,94) indeksleri kabul edilebilir değerler içinde ve NFI (0,88) kabul edilebilir sınırlara yakın bir değerdedir. Buna göre, araştırmada ele alınan 7 faktörlü modelin tatminkar bir veri uyumu sağladığı ve araştırmanın problemine yönelik analizleri yapma bakımından elverişli olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin tablo Ek 3'de sunulmaktadır.

4. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, araştırmada elde edilen verilerin analiz sonuçları ve değerlendirmelerine yer verilmektedir. Bu bölümde, araştırmaya katılanlara ilişkin bilgiler, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin ölçüldüğü regresyon analizleri ve elde edilen bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan kişiler ve araştırmanın yapıldığı örgütün farklılıkların yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmaları hakkındaki bilgilere yer verilmektedir.

Araştırmaya katılanlara ait bilgiler Tablo 19’da sunulmaktadır.

Tablo 19. Katılımcıların Demografik Bilgileri

CİNSİYET	Kişi	(%)	EĞİTİM DÜZEYİ	Kişi	(%)
Kadın	78	72,6	İlköğretim	67	23,5
Erkek	207	27,4	Lise	109	38,2
Toplam	285	100	Meslek Yüksekokulu	43	15,1
YAŞ	Kişi	(%)	Lisans	58	20,4
18-30 Arası	10	3,5	Lisansüstü (Yüksek lisans/Doktora)	8	2,8
31-40 Arası	128	44,9	Toplam	285	100,0
41- 50 Arası	116	40,7	MEDENİ DURUM	Kişi	(%)
51-60 Arası	31	10,9	Evli	178	62,5
Toplam	285	100	Bekâr	107	37,5
UNVAN	Sayı	(%)	Toplam	285	100,0
Müdür	6	2,1	GÖREV YAPILAN BÖLÜM	Sayı	(%)
Müdür Yardımcısı	10	3,5	Kat Hizmetleri	33	11,6
Bölüm Müdürü	20	7,0	Önbüro	30	10,5
Bölüm Şefi	69	24,2	Restoran	54	18,9
Yönetici Pozisyonunda Olmayan Çalışan	180	63,2	Mutfak	55	19,3
Toplam	285	100	Diğer	113	39,6
SEKTÖRDEKİ DENEYİM	Sayı	(%)	Toplam	285	100
1-5	112	39,3	KADRO DURUMU	Sayı	(%)
5-10	79	27,7	Kadrolu	184	64,6
10-15	50	17,5	Kadrosuz(Sezonluk)	101	35,4
15-20	44	15,4	Toplam	285	100,0
Toplam	285	100	MEMLEKET	Kişi	(%)
İŞLETMEDEKİ DENEYİM	Sayı	(%)	Antalya	119	41,8
1-5	164	57,5	Diğer	166	58,2
5-10	66	23,2	Toplam	285	100,0
10-15	30	10,5			
15-20	25	8,8			
Toplam	285	100			

Tablo 19’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 285 kişinin çoğunlukla erkek çalışanlardan oluştuğu (%72,6) , eğitim düzeyinin (%76,7) lise ve üzeri olduğu ve çoğunluğunun 30 yaş üzeri olduğu görülmektedir. Bunu yanında, çoğunun evli (62,5) ve Antalya dışından çalışmak için geldiği (%58,2) görülmektedir. Sektörde (39,3), İşletmede 1-5 yıl arasında (%57,5), kadrolu (64,6), fonksiyonel olmayan bölümlerde (%60,4), yönetici olmayan pozisyonda (%63, 2) oldukları görülmektedir.

Örgütte “farklılıkların yönetimi” adı altında bir politika izlenmemekle birlikte; farklılık yönetimine özgü çalışmaların belirli bir düzeyde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu durum, örgüt araştırmalarında sıkça görülen bir durumdur. Araştırmacının aklındaki kavramsal düzeydeki ifadeler, işi bizzat yapan kişiler tarafından farklı biçimlerde adlandırılmakta ya da adlandırılmamaktadır. Araştırmada ele alınan otelde, insan kaynakları yönetimi eşit istihdam fırsatı temelinde yapılandırıldığı ve belirli gruplara (kadınlar, engelliler, evliler, eğitim düzeyi düşük olanlar) yönelik olumlu eylem (pozitif ayrımcılık) faaliyetlerinin yürütüldüğü görülmektedir. Bu faaliyetler evlilik yardımları, nakdi yardımlar, yardım paketleri, çocuklar için eğitim yardımı, çalışma saatlerinde kolaylık ve farklı illerdeki otellerde eğitime gönderme olarak sıralanmaktadır. Tablo 20’de örgütün farklılıklarla ilgili benimsediği yaklaşım sunulmaktadır.

Tablo 20. Araştırma Yapılan Örgütte Farklılıklarla İlgili Benimsenen Yaklaşım

İşyerimizde farklılıklara yönelik özel bir politika ya da uygulama yok; işletme yönetimi tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymaya çalışmaktadır.	
İşyerimizde yasal gerekliliklere uymanın yanı sıra bazı dezavantajlı gruplara yönelik (kadınlar, engelliler, vb.) özel uygulamalara yer verilmektedir.	X
İşyerimizde farklılıkların yönetilmesinin işletmenin başarısı için gerekli olduğu düşünüldüğünden, çeşitli programlar yoluyla farklılıkların yönetimi politika ve uygulamalarına yer verilmektedir.	
Farklılıkların yönetimi işyerimizde temel örgütsel değerler olarak benimsenmekte ve çalışanlar kendilerini farklılıkların yönetimi konusunda sorumlu hissetmektedir.	
İşyerimizde Farklılıkların yönetimi işyerimizde temel örgütsel değerler olarak benimsenmekte, çalışanlar kendilerini farklılıkların yönetimi konusunda sorumlu hissetmekte ve iş yaşamının her alanında yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır.	

Kaynak: Sürgevil, 2008; M. Kaya ile yapılan görüşme, 28 Haziran ve 24 Temmuz 2013; C. Muratşah ile yapılan görüşme, 24 Temmuz ve 27 Temmuz, 2013

Tablo 20’de görüldüğü gibi, örgütte yasal zorunluluğun belirlediği eşit istihdam fırsatının bir adım ötesine geçilerek, belirli gruplara yönelik pozitif ayrımcılık yöneliminin bulunduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular, farklılıkların yönetimi alanyazınıyla paralellik göstermektedir. Sürgevil (2008) Türkiye’de hemen tüm çalışma alanlarında farklılıkların yönetimine ilişkin çalışmaların yetersiz olduğunu belirtmektedir. Benzer biçimde, otel işletmeciliğinde de farklılıkların yönetimine ilişkin yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır (Tüz ve Gümüş, 2010; Sezerel vd., 2013). Örgütün web sitesi (Barut Hotels, 2013) ve ulaşılan örgütsel dökümanlar incelendiğinde de farklılık yönetimine ilişkin bilgilere ulaşılmamaktadır. Bu durum, dünyada otel

işletmelerinin web siteleriyle farklılıkların yönetimi konusunda iletişim kurmama eğiliminin (Gröschl, 2011), Türkiye’deki oteller için de geçerli olduğuna yönelik yapılan çalışmaları doğrulamaktadır (Besler ve Sezerel, 2012).

4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına yer verilmektedir. Araştırmada yararlanılan örgüt kültürü boyutları ve farklılıkların yönetimi düzeylerine yönelik geçerlilik ve güvenirlik analizi yukarıda sunulmaktadır. Bunun yanında, regresyon analizlerini yapabilmek için söz konusu boyut ve düzeyler arasındaki korelasyon değerlerine de bakılması gerekmektedir. Regresyon analizine geçilebilmesi için değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönde olması önerilmektedir (Pallant, 2011: 100). Araştırma verilerinden elde edilen ve değişkenler arası ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 21’de sunulmaktadır.

Tablo 21. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SSP	1	2	3	4	5	6	7
1 Katılım	3,52	,71	1						
2 Tutarlılık	3,51	,63	,694(**)	1					
3 Uyarlama	3,54	,65	,659(**)	,682(**)	1				
4 Misyon	3,47	,73	,410(**)	,584(**)	,560(**)	1			
5 Birey	3,53	,86	,357(**)	,507(**)	,439(**)	,707(**)	1		
6 Bölüm	3,34	,65	,296(**)	,427(**)	,411(**)	,516(**)	,478(**)	1	
7 Örgüt	3,75	,89	,489(**)	,576(**)	,554(**)	,487(**)	,410(**)	,386**	1

** p <0.01

Tablo 21’de araştırmada yer alan 7 farklı değişkenin ortalama (Ort), standart sapma puanları (SSP) ve birbirleriyle olan ilişkilerinin sonuçları (**) görölmektedir. Araştırmada örgüt kültürü boyutlarının ortalamaları; çalışanların katılım boyutu (3,52) ; tutarlılık boyutu (3,51), uyarlama boyutu (3,54), misyon boyutu (3,47) olarak belirlenmiştir. Farklılıkların yönetimi düzeyleri ortalamaları ise, birey düzeyi (3,53), bölüm düzeyi (3,34) ve örgüt düzeyi (3,75) olmuştur. Buna göre, araştırmaya katılanların algıladıkları örgüt kültürü alt boyutlarından en yüksek ortalama uyarlama

boyutu (3,54) iken, farklılık düzeylerinden en yüksek ortalama ise (3,75) örgüt düzeyindedir.

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, varsa ilişkinin ne yönde ve hangi düzeyde olduğunu belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmaktadır. Buna göre, değişkenler arasındaki ilişki pozitif yönde ise, bir değişkendeki belirli miktardaki artışın diğer değişkende de artışa neden olacağı sonucuna varılmaktadır (Büyüköztürk, 2011:31) Tablo 21’de yer alan tüm değişkenlerin $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde, birbiriyle pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir.

- Buna göre; örgüt kültürünün katılımcılık boyutunun farklılıkların yönetiminin birey düzeyi ile ($r = 0,35$), bölüm düzeyi ile ($r = 0,29$) ve örgüt düzeyi ile ($r = 0,48$),
- Tutarlılık boyutunun birey düzeyi ile ($r = 0,50$), bölüm düzeyi ile ($r = 0,42$) ve örgüt düzeyi ile ($r = 0,57$)
- Uyarılma boyutunun birey düzeyi ile ($r = 0,43$), bölüm düzeyi ile ($r = 0,41$) ve örgüt düzeyi ile ($r = 0,55$)
- Misyon boyutunun ise birey düzeyi ile ($r = 0,70$), bölüm düzeyi ile ($r = 0,51$) ve örgüt düzeyi ile ($r = 0,48$) pozitif düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi değişkenler arası ilişkiler hakkında fikir vermesine rağmen, hangi değişkenlerin diğerlerini etkilediğini ve etkinin ne yönde ve hangi düzeyde olduğunu belirlememektedir. Yukarıda yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre; araştırma değişkenleri arasında regresyon analizi yapılarak değişkenler arası etkileri belirlemek için regresyon analizine başvurulması gerektiği sonucuna varılmıştır (Kılıç, 2013; Pallant, 2011: 100). Araştırmada yararlanılan korelasyon matrisi Ek 4’de sunulmaktadır.

4.3. Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmada ele alınan temel problem olan, örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi üzerindeki etkisini ölçmek üzere, araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü boyutları (katılım, tutarlılık, uyarılma, misyon) ile bağımlı değişkeni olan farklılıkların yönetimi düzeyleri (birey, bölüm, örgüt) arasında çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizinin seçilmesinin bir

nedeni, örgüt kültürünün boyut, farklılık yönetiminin düzeylerle ölçülmesidir. Bu nedenle, kuramsal olarak diğer analiz türlerinin (örneğin yapısal eşitlik modelleri) sağlıklı veri sağlamayacağı kanısına varılmıştır. Bir diğer neden ise, söz konusu analizlerin birey, bölüm ve örgüt düzeylerinde ayrı ayrı ve güçlü analiz yapabilme imkanı sağlamasıdır. Çoklu regresyon analizleri, temelde korelasyon analizlerine dayanan bir analiz türüdür. Çoklu regresyon analizlerini kullanmanın amacı; birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerinde etkisi ve bu etkinin yönü hakkında çıkarsama yapma olanağı sağlamaktır. Diğer bir deyişle, kuramsal olarak güçlü olarak tanımlanabilecek araştırma modellerinde neden sonuç ilişkilerini ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama gücünü ortaya çıkaran bir analizdir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R^2 değeri ile incelenir. Bu değer tüm bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişkende açıkladıkları varyans oranını vermektedir. Adj R^2 (düzenlenmiş R^2) değeri ise, örneklemle çalışılan analizlerde R^2 değeri yerine açıklama için önerilen değerdir. Analizlerde her bir değişkenin etkisine teker teker bakmak için ise regresyon katsayısı olan B (Beta) değerinden yararlanılmaktadır (Pallant, 2011; Büyüköztürk, 2011). Yapılan analizlere ilişkin ayrıntılı tablolar Ek 7’de sunulmaktadır. Yapılan analizlere ilişkin bulgular Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22. Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Bağımsız Değişkenler	Model 1			Model 2			Model 3		
	Bağımlı Değişkenler								
	Birey			Bölüm			Örgüt		
	B	T	P	B	T	P.	B	T	P
Sabit	-	1,418	,157	-	6,441	,000	-	,944	,346
Katılım	,010	,158	,874	-,050	-,670	,503	,094	1,360	,175
Tutarlılık	,148	2,182	,030*	,156	1,917	,056	,261	3,483	,001**
Uyarılama	-,020	-,318	,751	,128	1,670	,096	,216	3,060	,002**
Misyon	,628	11,722	,000**	,374	5,804	,000**	,176	2,952	,003**
F	73,964		,000	29,589		,000	46.957		,000
R ²	,514			,297			,401		
Adj. R ²	,507			,287			,393		

** p < 0.01; * p < 0.05

Tablo 22’ye göre, Model 1 incelendiğinde örgüt kültürünün tutarlılık ($\beta = .14$, p < 0.05) ve misyon boyutlarının ($\beta = .14$, p < 0.01) farklılıkların yönetiminin birey düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Her iki bağımsız değişkendeki artışlar

birey düzeyi üzerinde de artışlara neden olmaktadır. Bu değişkenler, farklılıkların yönetiminin birey düzeyindeki toplam varyansın %50'sini açıklamaktadır. Bu bulgulara karşılık, katılım ve uyarlama boyutları ile birey düzeyi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Model 2'de ise örgüt kültürü boyutlarının bölüm düzeyine etkisi incelenmektedir. Bu analizde, misyon boyutunun ($\beta = .37$, $p < 0.01$) bölüm düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, misyon değişkenindeki artış, bölüm düzeyinde artışa neden olmaktadır diğer değişkenlerle birlikte toplam varyansın %50'sini açıklamaktadır. Buna karşılık; diğer kültür boyutlarında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Model 3'te ise örgüt kültürü boyutlarından tutarlılık ($\beta = .26$, $p < 0.01$), uyarlama ($\beta = .21$, $p < 0.01$) ve misyonun ($\beta = .17$, $p < 0.01$) örgüt düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu değişkenlerdeki artış, örgüt düzeyinde de bir artışa neden olmaktadır. Bu değişkenler, farklılıkların yönetiminin örgüt düzeyindeki toplam varyansın %39'unu açıklamaktadır.

Araştırma bulguları; örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi üzerinde etkili olacağı yönündeki kuramsal ve görgül araştırmalarla paralellik göstermektedir (Hofstede, 1983; Cox ve Blake, 1991; Schein, 1992; Thomas ve Ely, 1996; Trompenaars, 1996; Chatman vd., 1998; Deal ve Kennedy, 2000: 78, Bean, et al., 2001; Kundu, 2001; EIMD, 2001; Allard, 2002; Spataro, 2005; Guidroz vd., 2009; Bernardi ve Toni, 2009; AMF, 2010). Bu anlamda araştırmanın; örgüt kültürünün farklılıkların yönetiminin yordayıcısı olduğuna yönelik bulguları yazını desteklemektedir. Bununla birlikte, farklılıkların yönetimi düzeylerinin örgüt kültürü tarafından yordanabileceği elde edilen bulgular aracılığıyla kanıtlanmıştır. Birey düzeyinde tutarlılık ve misyonun, bölüm düzeyinde misyonun, örgüt düzeyinde ise tutarlılık, uyarlama ve misyon boyutlarının etkisi olduğu görülmektedir.

Tutarlılık ve misyon boyutları Denison modelinde (Bkz: Denison Kültür Modeli) iki eksenle karşıt olarak değerlendirilen değişim- durağanlık bileşenlerine bakılarak yorumlanabilir. Modele göre; katılım ve tutarlılık boyutları içsel bütünleşmenin içinde yer alırken; misyon ve uyarlama dış çevreye uyumun dinamikleri olarak öne çıkmaktadır. Schein (1990) benzer biçimde tutarlılık ve misyonun örgütün uzun dönemdeki durağanlığına ve tahmin edilebilirliğini açıkladığını belirtmektedir.

Tutarlılık boyutu, bir örgütün uzun dönemde belirli amaçlara ve vizyona sahip olup olmadığını açıklamaktadır. Bu boyut; örgütün kuruluşundan itibaren, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetim tarafından sürdürülen temel değer yapılarını, örgütsel amaçlara yönelmede çalışanların düşünce ve eylem birliği içinde olmalarını ve örgütün tüm bölümleri arasındaki çalışma ilke ve yöntemleri arasındaki uyumu kapsamaktadır. Bu nedenle araştırma bulgularının sunduğu; bireyin farklılıklarının kapsandığı ve kabul edildiğine dair algısı, tüm örgüte yayılmış olan ilke ve uygulamalardan etkilenmektedir. Bu anlamda farklılıkların yönetiminin birey düzeyinde algılanışı; tüm diğer yönetim uygulamalarında olduğu gibi (Hofstede ve Hofstede, 2005) üst yönetimin açıkça gösterdiği desteğe bağlı görünmektedir. Özetle, örgüt düzeyinde üst yönetimin farklılıkların yönetimi konusunun önemine yönelik tutarlı ve açık yaklaşımı önem kazanmaktadır (Ollapally ve Bhatnagar, 2009). Bu durum farklılıkların yönetimi yazınında yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Özkaya vd., 2008; Hicks-Clarke ve Iles, 2000).

Örgüt kültürü çalışanların sahip olduğu farklı özellik ve değerleri bütünleştirme eğiliminde değilse ya da bütünleşmiş değerlere sahip değilse farklılıkların yönetimi çerçevesindeki her girişimin başarısız olacağı düşünülmektedir (Bernardi ve Toni, 2009). Bu nedenle, örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi politikalarının oluşturulmasında belirleyici bir koşul olduğu belirtilmektedir (Kirton, 2003: 7). Bulgular, farklılıkların yönetiminin tüm düzeylerinin misyon boyutu tarafından da yordandığını ortaya koymaktadır. Alan yazın elde edilen bu bulguya paralel olarak bir örgütteki misyon değişiminin, stratejileri, kültürü ve örgütsel davranışı değiştirme olanağına sahip olduğuna işaret etmektedir (Denison, 1990: 6-14; Denison vd., 2004: 65; Yahyagil, 2004:11-12; Baker, 2004; Akdoğan ve Mirap, 2008: 9-10; Schein, 1989: 558). Misyon boyutu; örgüt çalışanlarına ekonomik nedenler dışında amaç ve anlam duygusu sunması ve örgüt ve çalışanlar için açık bir yol haritası oluşturmasına hizmet etmektedir. Misyon boyutu bu anlamda, örgütün geleceğe dönük hedef ve vizyonunu ifade etmektedir (Denison ve Mishra 1995; Peters ve Waterman, 2004: 314). Farklılıkların yönetimi yazınında da farklılıkların yönetimi sürecinde üst düzey yöneticilerin sürece dahil olması, örgütte farklılıkların yönetiminin etik bir gereklilik olduğuna yönelik bir inanç oluşturulması ve farklılıkların yönetiminin misyon ifadesinde ve stratejik planda yer alması önerilmektedir (Gilbert vd., 1999; Ivancevich

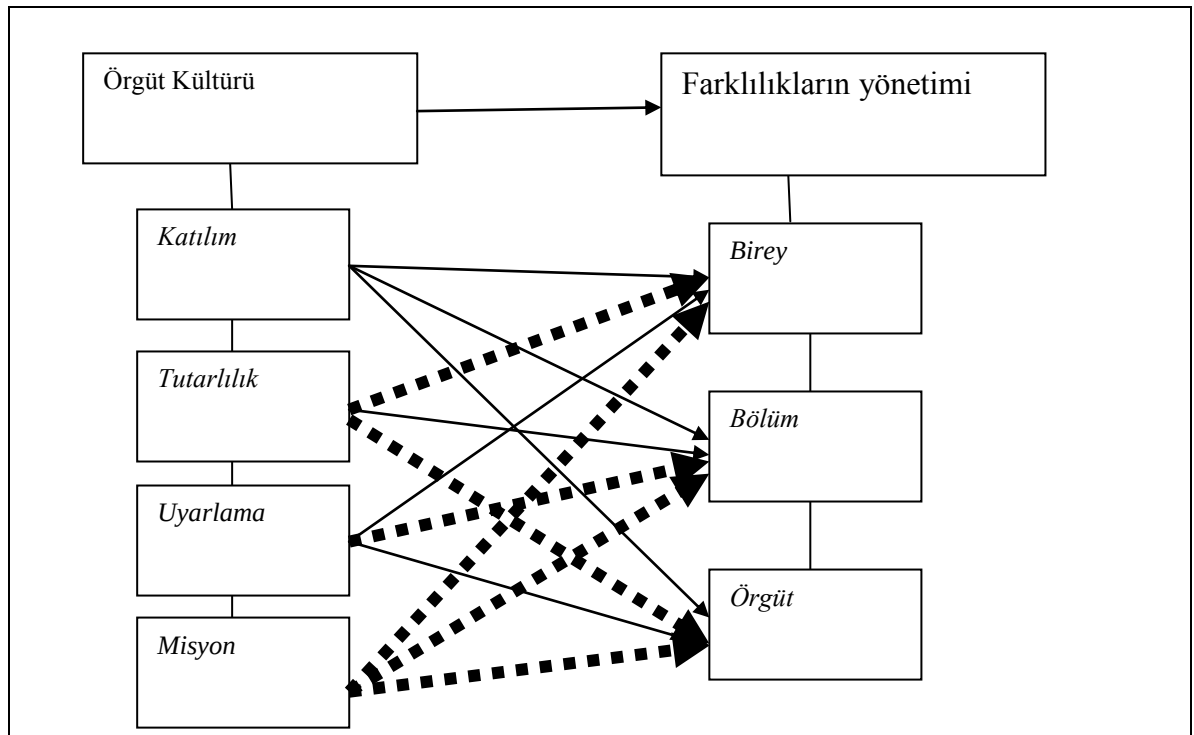
ve Gilbert, 2000). Yapılan çalışmalar, farklılıklara yönelik bir amaç birlikteliğinin ve paylaşılan ortak değerlerin farklılıkların yönetiminin etkinliğini özellikle bölüm boyutunda arttıracaklarını ortaya koymaktadır (Knippenberg vd., 2013). Örgüt kültürünün bir homojenlik talep ettiği, söz konusu homojenliğin de güçlü grupların değer ve normlarının yaygınlaşmasıyla sağlandığı ve örgüt kültürünün örgütün tüm insan kaynakları uygulamalarında etkin olduğu belirtilmektedir.

Araştırmada analiz edilen örgüt kültürü modelinin ikinci bileşeni durağanlık bileşeninin karşıtı olarak sunulan değişim kategorisidir. Bu bileşen Denison modelinde (Denison ve Mishra, 1995) değişim ve esneklik olarak ifade edilmektedir ve katılım ve uyarlama boyutlarını içermektedir. Uyarlama boyutu; norm ve inançların örgütün dış çevreden gelen bilgileri yorumlayarak içsel büyümeyi sağlayacağı varsaymaktadır. Schein (1992)'ın "örgütün içsel bütünlüğünü koruyup sürdürürken dış çevreyle kurduğu denge ve değişime açıklık" yaklaşımına karşılık gelmektedir. Bu anlamda, örgütün dış koşullarla kurduğu ilişkiye; müşteri ve rakiplere odaklanır. Bu boyut; örgütün dış çevreye uyum sağlamak için sahip olduğu değişim kapasitesini, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yeteneğini ve yenilik yapma yoluyla kazandığı öğrenme kapasitesini ifade etmektedir (Deal ve Kennedy, 2000: 177-182). Uyarlama boyutu örgütlerde, düşük değişime direnç (Hofstede ve Hofstede, 2005), toplulukçuluk değerleri (Wilkins ve Ouchi, 1983; Schein 1992) ve yenilik ve değişime yapılan vurgu (Handy, 1993) ile karakterize edilmektedir. İşgücü farklılıklarının talep ettiği değişim odaklılık (Boisnier ve Chatman, 2003; Johnston ve Packer, 1987) dış çevreye odaklanan örgütlerde (Cameron ve Quinn, 1999) heterojen gruplar aracılığıyla homojen gruplara oranla daha değişik türden fikirleri, bakış açılarını ve yaklaşımları bünyesinde toplamaktadır. Örgüt kültürünün uyarlama boyutu ile benzer biçimde farklılıklara açıklığın grubun öğrenme ve bilgi yayılımıyla pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Lauring ve Selmer, 2013).

Yukarıda sunulan boyutların aksine, örgüt kültürünün katılım boyutunun farklılıkların yönetimi düzeylerine anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılamamıştır. Bu sonuç alan yazınla paralellik göstermemektedir. Kararlara katılımı yüksek bir çalışan topluluğu sağlayacağı ve çalışanların sorumluluk duygusunu arttıracak, katılımcı kültürlerde planlama, problem çözme ve karar almada koordinasyonun önemli hale

geleceği ve işlem maliyetini düşüreceği, katılımcılığın çalışanlar için uzun dönemli bir amaç birlikteliği yaratacağı ve aidiyeti arttıracacağı, karmaşık problemlerin çözümünde bireylerden çok grupların başarılı olmasından dolayı etkinliği arttıracacağını ve bu dört başlıkta yararlar sağlayacağını belirtmektedir (Denison, 1984,18-19). Benzer biçimde çalışanların katılımcı örgüt kültüründe kendilerine has olan bireysel yeteneklerini daha iyi geliştirecekleri ve bireysel farklılıklarıyla örgüte daha fazla katkı sağlayacakları düşünülmektedir (Smith, 2013). Görgül araştırmalar da benzer biçimde (Guidroz vd., 2009) örgütteki katılımcılık boyutunun farklılıkların yönetiminin birey düzeyine etki ettiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmada ise katılım boyutu ile farklılıkların yönetimi arasında bir neden sonuç ilişkisine ulaşılmamıştır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular; bütüncül bir anlayışla değerlendirildiğinde mevcut farklılıkların yönetimi yazınında çoğunlukla kuramsal olarak ifade edilen ve sınırlı görgül çalışmada ele alınan “*örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi algılarına etki ettiği*” varsayımını geçermektedir. Şekil 2’de araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar özetlenmektedir.



Şekil 2 Çoklu Regresyon Analizi Bulgularının Gösterimi

Şekil 2’de araştırmanın çoklu regresyon analizi bulguları şekil üzerinde gösterilmektedir (karşılaştırma için bkz. Şekil 1 Araştırmanın Kuramsal Modeli). Araştırmanın kuramsal modeli ile karşılaştırmalı olarak okunabilecek şekilde; tirelerle gösterilen oklar çoklu regresyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki pozitif yönde anlamlı etkiyi belirtmekte; düz çizgiler ise araştırmada değişkenler arasında bir etkiye ulaşamadığını göstermektedir. Özetle, katılım, tutarlılık, uyarlama ve misyon boyutlarıyla tanımlanan örgüt kültürü; üç alt boyutta; birey, bölüm ve örgüt düzeylerinden oluşan farklılıkların yönetimi algıları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

4.4. Bağımsız Örneklem t- testi ve Tek Yönlü Varyans Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, farklılıkların yönetimi algılarının demografik değişkenlerle ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizine ilişkin bulgulara ve analizlerin yorumlarına yer verilmektedir.

Araştırmanın demografik gruplar arasında farklılıkların yönetimi düzeylerine ilişkin algılar arasında fark olup olmadığı sorusuna yanıt vermek amacıyla bağımsız örneklem t testine ve tek yönlü varyans analizine başvurulmuştur. Bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) bağımlı değişken üzerinde etkisi gözlenecek bir değişken olduğunda yararlanılmaktadır. Diğer bir deyişle bu analizlerde amaç, bağımlı değişken üzerinde grupların birbirleriyle olan farklılıklarını sınamaktır. Bağımsız örneklem t-testinde iki farklı grup (örneğin, cinsiyet değişkeni için erkek ve kadınlar) arasındaki ortalamaların fark, tek yönlü varyans analizinde ise ikiden fazla grup içeren değişkenlerde (örneğin, örgütsel pozisyon değişkeni için müdür, müdür yardımcısı, bölüm şefi vb.) gruplar arasındaki ortalamaların farkına bakılmaktadır (Pallant, 2011: 238-264; Büyüköztürk, 2011: 8, 39-54). Aşağıda bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizine ilişkin bulgular ve yorum yer almaktadır. Analizlerin yorumunda $p < 0.05$ anlamlılık düzeyi ve ortalama puanlar (X) esas alınmıştır. Aşağıda, demografik değişkenler ile farklılıkların yönetimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar sunulmaktadır. Elde edilen bulguların ardından, bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü varyans analizine ilişkin alanyazınla

karşılaştırmalı yorumlara yer verilmektedir. Analizlere ilişkin ayrıntılı tablolar Ek 5 ve Ek 6’da verilmektedir.

Tablo 23’de kadro durumu, medeni durum ve pozisyon değişkenleriyle farklılık düzeyleri (birey, bölüm, örgüt) arasındaki ilişkilere yönelik t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 23. Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Düzey	Kadro Durumu	N.	Ort.	SSP	T	P
Birey	Kadrolu	184	3,66	,78	3,381	.00*
	Kadrosuz	101	3,30	,95		
Bölüm	Kadrolu	184	3,41	,69	2,441	.01*
	Kadrosuz	101	3,22	,56		
Örgüt	Kadrolu	184	3,81	,90	1,385	.16
	Kadrosuz	101	3,65	,88		
Düzey	Medeni Durum					
Birey	Evli	178	3,64	,87	2,865	.00*
	Bekar	107	3,34	,82		
Bölüm	Evli	178	3,44	,69	3,394	.00*
	Bekar	107	3,19	,55		
Örgüt	Evli	178	3,77	,91	.352	.72
	Bekar	107	3,73	,87		
Düzey	Pozisyon					
Birey	Yönetici	105	3,75	,78	3,388	.00*
	Yönetici olmayan	180	3,40	,88		
Bölüm	Yönetici	105	3,49	,73	2,751	.00*
	Yönetici olmayan	180	3,26	,59		
Örgüt	Yönetici	105	3,89	,86	1,978	.04*
	Yönetici olmayan	180	3,67	,91		

* p <0.05

Tablo 23’de yapılan t-testi sonuçları sunulmaktadır. Elde edilen bulgulara göre; çalışanların farklılıkların yönetimi düzeylerine ilişkin algıları kadro durumu, medeni durum ve pozisyon açısından anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Kadrolu çalışanların farklılıkların yönetiminin birey ve bölüm düzeyindeki algıları, kadrosuz çalışanlara göre daha olumludur. Örgüt düzeyinde ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Medeni durum değişkeni ele alındığında ise, evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre farklılıkların yönetiminin birey ve bölüm düzeyindeki algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak, yönetici konumunda olan çalışanların farklılıkların yönetimi algılarının, üç düzeyde de yönetici olmayan çalışanlara göre daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 24. Tek Faktörlü Varyans Analizine İlişkin Bulgular

Düzy	Değişken	Pozisyon	N	Ort	SSP	F	P
BİREY		Müdür	6	3,00	,63246	6,373	.00*
		Müdür yardımcısı	10	3,52	,82839		
		Bölüm Müdürü	20	3,40	,62912		
		Bölüm Şefi	69	3,96	,75168		
		Yönetici konumunda olmayan çalışan	180	3,40	,88714		
		Toplam	285	3,53	,86551		
Düzy		Pozisyon					
BÖLÜM		Müdür	6	3,31	,34427	3,228	.00*
		Müdür yardımcısı	10	3,23	,41722		
		Bölüm Müdürü	20	3,53	,85430		
		Bölüm Şefi	69	3,55	,75335		
		Yönetici konumunda olmayan çalışan	180	3,26	,59377		
		Toplam	285	3,34	,65852		
Düzy		Pozisyon					
ÖRGÜT		Müdür	6	4,0417	,62082	1,844	.121
		Müdür yardımcısı	10	3,7000	,101926		
		Bölüm Müdürü	20	3,6125	,72309		
		Bölüm Şefi	69	3,9928	,88904		
		Yönetici konumunda olmayan çalışan	180	3,6778	,91255		
		Toplam	285	3,7579	,89976		

* p <0.05

Tablo 24’de görüldüğü gibi; pozisyon değişkeninde farklılıkların yönetiminin birey ve bölüm düzeylerine yönelik çalışan algıları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır. Bölüm şefleri ile yönetici olmayan çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu; bölüm şeflerinin (x=3.96) yönetici konumunda olmayan çalışanlara göre (x =3.40) farklılıkların yönetiminin birey boyutu algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Benzer biçimde bölüm boyutunda da bölüm şeflerinin (x=3.55) yönetici konumunda olmayan çalışanlara göre (x= 3.26) farklılıkların yönetiminin bölüm boyutu algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Çalışılan bölüm, sektörde çalışma yılı, işletmede çalışma süresi, pozisyonda çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenleri açısından anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular, kadrolu olma/olmama durumu ve pozisyon değişkenleri açısından alan yazınla büyük oranda paralellik göstermektedir. Bu durum, örgütte pozisyon yükseldikçe kişilere konumlarından dolayı duyulan saygı ve anlayışın artışı ile eğitim ve kariyer fırsatlarının fazlalaşmasından kaynaklanmaktadır (Kamaşak ve Yücelen, 2007). Buna karşın kimi çalışmalarda pozisyonun belirleyici olmadığı (Memduhoğlu, 2007; Aksu, 2008; Begeç, 2004) görülmektedir. Genel olarak

bakıldığında demografik özelliklerle farklılıkların yönetimi algısı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda cinsiyet değişkeninin etkili olduğu (Özgener, 2008; Cho ve Barak, 2008) kimi çalışmalar anlamlı ilişkilere ulaşamamıştır (Kamaşak ve Yücelen, 2007). Çalışmalarda; eğitim, yaş, çalışma süresi ve çalışma alanı (Özgener, 2008; Begeç, 2004) değişkenlerinin farklılıkların yönetimiyle anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülürken, kimi çalışmalarda demografik özelliklerle ilişkinin kurulamadığı görülmektedir (Aksu, 2008). Öte yandan medeni durum ile farklılıkların yönetimi algıları arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara rastlanmamıştır. Bu araştırmada medeni durum ile ilgili ilişkiye farklılıkların yönetimi uygulamaları açısından yanıt sağlanmaktadır. Araştırma kapsamında insan kaynakları yöneticileriyle yapılan görüşmelerde maddi evlilik yardımları, yılın belirli dönemlerinde yiyecek yardımları ve özellikle evli çiftelere çalışma saatlerinde kolaylıklar gösterildiği belirlenmiştir (M. Kaya ile yüzyüze görüşme, 18 Haziran 2013).

Yukarıdaki bulgular incelendiğinde araştırmanın “Farklılıkların yönetimi algıları çalışanların demografik özellikleri açısından farklılaşmakta mıdır?” sorusuna yanıt bulunduğunu göstermektedir. Araştırmada ele alınan demografik değişkenlerden kadro durumu, medeni durum ve pozisyon durumu farklılıkların yönetimi algıları açısından farklılaşmaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve konuyla ilgili sonraki araştırmalara yönelik önerilere yer verilmektedir.

5.1. Sonuç

Son yıllarda yönetim alanında, küresel ekonomi ve işgücündeki demografik değişimlere bağlı olarak, ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde, işgücündeki kültürel ve demografik farklılıkların yönetimine odaklanıldığı görülmektedir. Bu nedenle, güncel işletmecilik anlayışında, rekabetin yoğun yaşandığı ve insan kaynaklarının farklılıklarından faydalar sağlamanın amaçlandığı bir bağlam belirleyici olmakta ve insan kaynakları yönetimi aracılığıyla gerçekleştirilen uygulamalar önem kazanmaktadır.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, örgütlerin sürdürülebilir bir kaynak olarak çalışanlarına yönelişini ve bireylerin farklılıklarından yararlanarak ekonomik ve sosyal katma değer yaratma amaçlarını ifade etmektedir. Yönetim örgüt alanyazınında yapılan araştırmalar, insan kaynakları yönetiminin, yeni yetenek havuzlarına ulaşmada, istihdamda ve örgütsel amaçlara verimli biçimde varmada, bireysel farklılıkların yönetilmesi gerektiğine ilişkin güçlü kanıtlar sunmaktadır. Bu nedenle ekonomik olarak gelişmiş ülkeler başta olmak üzere, özellikle emek yoğun hizmet endüstrilerinde farklılıkların yönetimine verilen önem her geçen gün artmaktadır.

Farklılıkların yönetimi; her çalışandan en üst düzeyde katkıyı elde etmek için çalışanların farklı yeteneklerinin geliştirmesini ve örgüt içinde bu amaca yönelik politikalar ve uygulamalar oluşturulmasını ifade etmektedir. Bu yolla; etkinliği, verimliliği ve sonuç olarak karlılığı arttırmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, uyumlu çalışan bir örgütün ortaya çıkartılarak; etkililik, verimlilik kazanacağını ve nihayetinde de rekabet üstünlüğü sağlayacağını varsaymaktadır. Kısacası, farklılıkların yönetimi, eşitlik ve farklılığı etik ve yasal nedenlere ek olarak ekonomik nedenlerle de desteklemektedir. Farklılıkların yönetiminin bu amaçlara varmak için iki temel yöneliş

içinde olduğu görülmektedir. Yasal yükümlülükleri yerine getirmek ve ardından bunun ötesine geçerek bir dizi uygulama yoluyla çalışanlardan en üst düzey etkinliği ve verimi elde edebilmek için stratejiler oluşturmaktır. Bu yönüyle bir örgütte tüm insan kaynakları faaliyetlerinin farklılıkların yönetimi temelinde uyarlanması gerekmektedir. Bu durumu “farklılık kaynakları yönetimi” biçiminde ifade etmek mümkün görünmektedir.

Araştırmanın temel amacı; örgüt kültürünün çalışanlar açısından farklılıkların yönetimi algıları üzerindeki etkisini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Araştırmada; alanyazında, örgütlerde farklılıkların yönetimine yönelik çalışmaların yapılıp yapılmadığı ve yapılıyorsa ne düzeyde olduğu, örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi algılarını nasıl ve ne yönde etkilediği, çalışanların farklılıkların yönetiminin birey, bölüm ve örgüt boyutlarına yönelik algılarının ne düzeyde olduğu, çalışanların algılarının, demografik özellikler bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı, örgütte farklılıkların yönetimi uygulamalarının olup olmadığı ve örgütün farklılıklarla ilgili benimsediği yaklaşımın ne olduğu sorularına yanıt aranmıştır. Aşağıda araştırmada ele alınan temel sorulara ilişkin ulaşılan sonuçlar özetlenmektedir.

Araştırmada, kuramsal olarak; farklılıkların yönetimini etkileme potansiyeli olan ulusal kültür ve örgüt kültürü modelleri belirlenmiştir. Ulusal kültür düzeyinde bakıldığında; farklılıkların yönetiminin düşük bağlamlı, tamamlayıcı özellik gösteren, insan doğasına ilişkin varsayımları nötr olan, toplulukçu, güç mesafesi düşük, dişil ve belirsizlikten kaçınma boyutu düşük olan toplumlarda daha etkin sağlanabileceği sonucuna varılmıştır. Örgüt kültüründe ise, dış koşullara uyum gösteren ve belirli amaçlar doğrultusunda içsel bütünleşmeye yönelen örgüt kültürlerinin farklılıkların yönetimi açısından elverişli olduğu sonucuna varılmıştır. Türkiye, yapılan kültürlerarası çalışmalarda güç mesafesi yüksek bir ülke olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu çalışmada, örgüt kültürünün katılımcılık boyutunun düşük ve tutarlılık boyutunun yüksek olması yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Buna göre, yüksek güç mesafesi olan ülkelerde çalışanların örgütle ilgili kararları üstlerinin almalarını beklemeleri doğal karşılanmaktadır. Çalışanların örgütte uygulanacak farklılık yönetimi programlarının üst yönetimin girişimleriyle oluşturulmasını ve

kurallar ile politikaların yukarıdan aşağıya doğru bir hiyerarşi içinde duyurulması bu eğilime uygun düşmektedir.

Araştırmada tasarlanan kuramsal modelde (doğrusal faktör analizi aracılığıyla) örgüt kültürü boyutlarının örgüt kültürü kavramını; farklılık düzeylerinin ise farklılıkların yönetimi algılarını tanımladığı görülmektedir. Buradan hareketle, *örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi* olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, alanyazında daha önce özellikle kuramsal çalışmalarda birçok kez vurgulanmıştır. Farklılıkların yönetimi üzerine geliştirilen kuramsal modeller, örgüt kültürünün farklılıklara uygun biçimde uyarlanması gerektiğini ve farklılıkların yönetimi girişimlerinin başarısının belirli bir örgütteki kültüre bağlı olduğunu belirtmektedir. Öte yandan görgül çalışmalarda, kuramsal modellerin işaret ettiği örgüt kültürü konusu üzerinde kapsamlı çalışmalar yapıldığını söylemek güçtür. Farklılıkların yönetimi konusu daha çok performansla ilişkilendirilerek araştırılmaktadır. Türkiye yazınında da örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi üzerindeki etkisine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Örgüt kültürü yazını, kültürlerarası yönetim yazınından farklı olarak kültürel değerleri örgüt düzeyinde incelemektedir. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren yönetim ve örgüt yazınında sıkça tartışılmaya başlayan kültür konusu, araştırmacıların çeşitli düzeylerde (ulus, örgüt, grup, birey) yaptıkları araştırmalarla önem kazanmıştır. Küresel düzeyde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerden, yerel düzeyde çalışmalarını yürüten sivil toplum örgütlerine kadar örgütlerin ana ülkedeki ulusal kültürden etkilenecek belirli bir kültürel atmosfer oluşturdıkları genel kabul görmektedir. Bu nedenle, yapılan araştırmalar ve örgütsel değişimi ifade eden her türlü yönetim uygulamasında örgüt kültürü önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır. Örgütlerde farklı birey ve grupların temsiline, işe alınmalarından emekliliklerine kadar geçen süreçteki istihdamlarında, ayrımcılığa ve psikolojik şiddete maruz kalmadan çalışma yaşamını sürdürmelerinde örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır.

Araştırmanın yukarıda ele alınan temel sonucu dışında alt düzeydeki analizler, hangi örgüt kültürü boyutlarının farklılıkların yönetimi düzeyleri üzerinde ne yönde bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Modele göre, dış koşullara uyum ile içsel bütünleşme eksenleri arasında ve değişim ile durağanlık bileşenleri arasında bir zıtlık

bulunmaktadır. Katılım ve tutarlılık boyutları içsel bütünleşmenin içinde yer alırken, misyon ve uyarılma dışı uyumun dinamikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, katılım ve tutarlılık örgütün değişim kapasitesinin bileşenleri olarak ortaya çıkarken, tutarlılık ve misyon ise örgütün uzun dönemdeki durağanlığına ve tahmin edilebilirliğine vurgu yapmaktadır.

Farklılıkların yönetimi algılarının tüm düzeylerinde, örgüt kültürünün misyon boyutunun pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Misyon boyutu araştırmada yararlanılan Denison kültür modeli açısından durağanlık düzleminde yer almaktadır. Durağanlık bir örgütte değer ve amaç birlikteliğini, üst yönetim başta olmak üzere, yönetim düzeyinde alınan kararların etkin biçimde uygulanmasını, örgütün tüm birimleri arasında bir amaç birliği ve uyumu, net olarak çizilmiş örgütsel vizyonu ifade etmektedir. Bunun farklılıkların yönetiminin birey düzeyi açısından önemi, çalışanların bireysel farklılıklarının örgüt düzeyinde kabulünü ve uzun dönemde de bu kabulün süreceğine yönelik bir teminatı göstermesidir. Buna ek olarak, misyon boyutu örgütün dış koşullara uyum ekseninde yer almaktadır. Bu anlamda, örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminde örneğin, rekabet koşullarında, üyelerine hangi ilkelerden vazgeçilmeyeceğini, hangi stratejileri izleyeceğine yönelik bir rehber olma niteliğindedir. Farklılıkların yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetimi olarak nitelendirilmesiyle birlikte okunduğunda farklılıkların yönetiminin uzun dönemde uygulanabilirliğinin araştırmaya katılanlar tarafından örgütün misyonunda yer almasıyla sağlanabileceği biçiminde algılandığı sonucuna varılmıştır. Özetle, örgütte çalışanların algıları açısından; örgütte misyon boyutundaki artış, farklılıkların yönetiminin birey, bölüm ve örgüt düzeyindeki de artışa yol açmaktadır. Buradan hareketle, otel işletmelerinin farklılıkların yönetimi konusunu bir misyon olarak belirleyerek örgütün tüm politika ve uygulamalarına dahil etmelerinin ve sahip oldukları iletişim araçları aracılığıyla tüm paydaşlara duyurmalarının çalışan algılarını olumlu yönde etkileyeceği görüşüne ulaşılmaktadır. Böylece, işletmeler açısından farklı bilgi ve yetenekteki kişilere ulaşmak kolaylaşacak, mevcut çalışanlar için ise daha olumlu bir iş atmosferi yaratılabilecektir.

Örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun farklılık yönetiminin birey ve örgüt düzeylerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle,

örgütte çalışanların algıları açısından; örgütte tutarlılık boyutundaki artış, farklılıkların yönetimi algılarının birey ve örgüt düzeyinde de artışa yol açmaktadır. Tutarlılık boyutu, Denison örgüt kültürü modeli açısından içsel bütünleşme eksenini ile durağanlık kategorisinin kesişme noktasındadır. Tutarlılık boyutu, örgütsel amaçlara varmada ve problemlerin çözümünde örgütün sahip olduğu bütünlüklü yaklaşımı tanımlamaktadır. Bu boyut dış çevrede meydana gelen ve örgütü ilgilendiren zor koşullar ve beklenmedik durumlarla baş etmede içyapıdaki ortaklığı göstermektedir. Tutarlılığın yüksek olduğu güçlü örgüt kültürlerinde; daha iyi bir koordinasyon ve denetlemenin sonucunda etkinliğin artacağı beklenmektedir. Öte yandan, örgütsel çevre gerçekçi bir biçimde ele alınmadığında tutarlılığın işlevsiz kalacağı düşünülmektedir. Farklılıkların yönetiminde, özellikle üst yönetimden başlayarak, tüm yönetim kademelerinin sorumluluk üstlendiği olumlu bir iş ortamı yaratma iradesinin hem söylem hem de uygulamada gerçekleşmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Otel işletmelerinin bu konuda tüm yönetsel düzeylerde ortak bir anlayış geliştirmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürünün uyarlama boyutunun farklılıkların yönetiminin örgüt düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuç, örgüt düzeyinde uyarlama boyutunun etkili olduğunu göstermektedir. Uyarlama boyutunun birey ve bölüm düzeylerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılamazken, örgüt düzeyinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgüt düzeyi, çalışanların farklılıkların yönetimi açısından üst yönetimi değerlendirdikleri düzeydir. Bu anlamda, üst yönetimin örgütte çalışanların farklılıklarına ilişkin yaklaşımları, onların örgütün dış çevresiyle olan ilişkileri tarafından belirlenmektedir. Uyarlama boyutu, norm ve inançların örgütün dış çevreden gelen bilgileri yorumlayarak içsel büyümeyi sağlayacağını varsaymaktadır. Uyarlama boyutu, örgütün dış koşullarla kurduğu ilişkiye; müşteri ve rakiplere odaklanır. Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uygun ve daha tatmin edici çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesini, örgütlerin faaliyet alanları içinde mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yeteneğini ve örgütte yenilik yapma yoluyla kazanılan öğrenme kapasitesini ifade etmektedir. Yapısı gereği çok kültürlü ve heterojen bir yapıda olan otel işletmeciliğinde, hizmet endüstrisinin diğer alanlarında olduğu gibi, dış çevre ve müşteri yönelimi çok önemlidir. Örgütler açısından hizmet sunulan pazar küreselleştikçe örgütsel tasarım, sistem ve prosedürlerde standartlaşmaya yönelik ihtiyaç artmaktadır.

Bunun yanında yöneticiler, örgütü yerel düzeyde meşrulaştırma; diğer bir deyişle, mali sistem, sosyo-politik sistem ve kültürel sisteme adapte olma konusunda baskılara maruz kalmaktadır. Bu anlamda örgütsel başarı için tutarlılık ve uyarlama arasındaki denge hayati bir önem arz etmektedir. Farklılıkların yönetiminin örgüt boyutunun hem uyarlama, hem de tutarlılık boyutlarından etkilenmesi bu nedenledir.

Örgüt kültürünün katılım boyutunun ise, farklılık yönetimi algıları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilememiştir. Buna karşın, araştırmada yer alan korelasyon analizlerine bakıldığında katılım boyutu ile farklılık yönetimi düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu veriler, farklılık yönetimi algılarının da örgüt kültürünü etkileyebileceğine yönelik ipuçları sunmaktadır. Bşr diğer deyişle, katılımcılık boyutundaki artışın sebebi farklılık yönetimi algılarındaki artış olabilir. Bu durum, ileriki araştırmalar için bir soru sunmaktadır. İki değişken arasında anlamlı bir etkinin olmaması yukarıda kuramsal olarak açıklanan, ulusal kültürün güç mesafesinin yüksek oluşuyla açıklanabilir. Bu durum katılımcılık boyutunun etkisini düşürmektedir. Bir diğer açıklama ise, sonucun seçilen analiz türüne bağlı olmasıdır. Buna göre, basit regresyonda bir etkiden söz ederken, diğer değişkenlerle birlikte değerlendirildiğinde (çoklu regresyonda) katılım boyutunun etkisi düşmektedir.

Araştırmada, çalışanların farklılıkların yönetimi algılarının demografik özelliklerine göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Kadro durumuna göre; kadrolu olan çalışanlar birey ve bölüm düzeyinde kadrosuz çalışanlarla, medeni duruma göre, evli olanlar bekar olan çalışanlara birey bölüm, pozisyona göre, yönetici konumundaki çalışanlar, yönetici olmayan çalışanlara göre, birey, bölüm ve örgüt düzeylerinde farklılıklarının yönetimine yönelik olumlu bakış açısına sahiptir. Birey ve bölüm değişkenlerinde ise, bölüm/bölüm şefi pozisyonunda olanların yönetici olmayan çalışanlara göre farklılıkların yönetimine ilişkin algılamaları daha olumludur. Bu durum, örgütte pozisyon yükseldikçe kişilere konumlarından dolayı duyulan saygı ve anlayışın artışı ile eğitim ve kariyer fırsatlarının fazlalaşmasından kaynaklanmaktadır. Özetle, daha önce alanyazında yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde görülen, özellikle örgütte kademe, eğitim seviyesi, alınan ücret düştükçe etik dışı davranışlara maruz kalma durumunun farklılıkların yönetimi algıları açısından da sürdüğü, yüksek statüye bağlı olarak farklılıkların daha kabul edildiği, güç mesafesi yüksek toplumlarda

oluşan farklılıklara yönelik göreceli eşitsizliğin araştırma yapılan örgütte de gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu nedenle otel işletmelerinde özellikle örgütte alt kademelerde çalışan kişilerin bireysel farklılıklarına değeri verilmesi gerekliliği hem etik hem de ekonomik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların örgüte yönelik algıları en yüksek düzeyde örgüt kültürünün uyarlama boyutuna ve farklılıkların yönetiminin örgüt düzeyine yönelmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların algıladıkları örgüt kültürü alt boyutlarından en yüksek ortalama uyarlama boyutu iken, farklılık düzeylerinden en yüksek ortalama ise örgüt düzeyindedir. Otel işletmeciliğinin rekabet düzeyi yüksek, müşteri odaklı ve yüksek işgücü devriyle karakterize edilen heterojen işgücü yapısı nedeniyle örgütsel öğrenmenin sürekli gündemde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algıları da mevcut alanyazınla paralel biçimde gerçekleşmiştir. Öte yandan, araştırma bulguları katılımcıların farklılıkların yönetimi düzeylerine yönelik algılarının örgüt düzeyinde en olumlu eğilime sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, farklılıkların yönetiminin oluşumunda ve sürdürülmesinde üst yönetimin gösterdiği çaba ve girişimlerle açıklanabilir.

Bu çalışmada, dünyada ve Türkiye’de kültürlerarası yönetim, örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi alanyazınları taranarak elde edilen sonuçlar sunulmuş, farklılıkların yönetiminin üç düzeyi üzerinde örgüt kültürünün dört boyutunun etkisi olduğu belirlenmiş, farklılıkların yönetimi düzeylerine ilişkin çalışan algılarının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konmuş, araştırma yapılan örgütte farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamalar ve benimsenen yaklaşım ortaya konmuş ve alanyazına kuramsal ve görgül açıdan katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın kuramsal ve görgül bulguları gözden geçirildiğinde, otel işletmelerine ilişkin birkaç noktaya açıklık getirebileceği düşünülmektedir. Otel işletmelerinin işgücü yapısı , yönetim kademelerinde yer alan çalışanlar dışarıda tutulursa, ağırlıklı olarak sezonluk/mevsimlik çalışanlardan oluşmaktadır. Otel işletmelerinde çoğunlukla geçici ve sözleşmeli istihdamın ve vasıfsız emeğin kullanıldığı görülmektedir. Son yıllarda, zincir oteller başta olmak üzere, insan kaynağında sürekliliği sağlamak için yapılan çalışmalar, henüz sektörün genelinde

yaygınlaşmamıştır. Bu nedenle de, temel olarak henüz meslek olarak tanınmayan pek çok otelcilik faaliyeti, mesleki birlikten yoksun, sendika ve benzeri örgütlenmeden uzak bir özellik göstermektedir. Bunun yanında, otelcilik sektörü yaş, cinsiyet, etnisite, din, mezhep, dil farklılıklarını yoğun olarak kapsayan bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, hem bireylerin doğuştan getirdiği hem de sonradan kazandığı farklılıkların çatışmalara dönüşmeden yönetilmesi etik olduğu kadar örgütün varlığını sürdürmesi açısından da yaşamsal bir öneme sahiptir. Özetle, işletmecilik faaliyetlerinin hemen tümünde ve tüm paydaşları açısından heterojen bir yapı arz eden otel işletmelerinde farklılıkların yönetilmesi bir dizi etmene bağlıdır. Otelin yapısı, stratejileri, faaliyet gösterdiği çevre gibi etmenler farklılıkların yönetimini etkilemektedir. Bu çalışmada ise, çalışanların ele alınan otel işletmesindeki farklılık yönetimi algılarının nedeni örgüt kültüründe aranmıştır. Otel işletmelerinde örgüt kültürüne ilişkin çok sayıda çalışma yapılmasına rağmen, örgüt kültürünün bağımsız bir değişken olarak değerlendirildiği ve farklılık yönetimine ilişkin etkisinin ölçüldüğü çalışmalara rastlanmamıştır. Bu çalışmanın, bu anlamda , otel işletmelerine yönelik yapılacak çalışmalarda bir eksikliği gidereceği umulmaktadır.

Bu tez çalışmasının genel sonuçları özetlendiğinde ise, temel olarak örgüt kültürü algılarının farklılıkların yönetimi algılarını etkilediği sonucuna varılmıştır. Buna göre, örgüt kültürünü farklılıkların yönetimine uygun biçimde değiştirebilen örgütlerin öncelikle etik olarak sorumluluklarını yerine getirecekleri ve çalışan memnuniyeti sağlayacakları; buna ek olarak da farklılıkların çatışmaya dönmeden yönetilmesi sonucu oluşabilecek maliyetleri engelleyerek örgütsel kazançlar sağlayacakları düşünülmektedir.

Belirli sınırlılıklar içinde gerçekleştirilen bu araştırmanın farklılıkların yönetimi alanında çalışma yapacak diğer araştırmacılara ve örgütlerde yönetim faaliyetini yerine getiren kişilere rehberlik ederek, bireylerin çalışma ortamında daha demokratik ve eşitlikçi şartlarda çalışma koşullarına kavuşulmasına hizmet etmesi umulmaktadır.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarından hareketle, ilgili alanda daha sonra yapılabilecek olan araştırmalar için aşağıdaki önerilerin sunulabileceği düşünülmektedir.

- Araştırmada ele alınan etkinin, örgüt sayısının çoğaltılarak ulusal kültür, meslek kültürü gibi düzeylerde uygun kontrol değişkenleri aracılığıyla araştırılmasının,
- Araştırma tasarımında nicel ve nitel yöntemin kullanılarak yapılarak derinlemesine bilgi edinilmesinin,
- Farklılık yönetimi ile kurumsal performans arasında ilişki ve/veya etki araştırmalarının yapılmasının,
- Farklılık yönetiminin düzenleyici ve/veya aracı değişken olarak örgüt araştırmalarına dahil edilmesinin,
- Farklılıkların yönetimi uygulamalarının derlenerek; farklılık politikaları, eğitim programları gibi konularda görgül araştırmalar tasarlanmasının,
- Türkiye’ye özgü farklılıkların yönetimi modellerinin görgül çalışmalar aracılığıyla sınanmasının,
- Hizmet sektörlerine ilişkin, müşteri, tedarikçi ve çalışan farklılıklarını kapsayan kuramsal ve görgül araştırmalar yapılmasının,
- Farklılıkların yönetiminin eleştirel kuram açısından tartışılmasının ve farklılıkların yönetimi yaklaşımının tarihsel kapitalizmin gelişimi içinde incelenmesinin alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Otel işletmelerinde yapılan görgül çalışmalarda veri toplama süreci zorlu geçmektedir. Bunun nedeni, sezonluk çalışmanın yoğun olarak var oluşu ve özellikle kıyı otellerinde yüksek sezonda (yaz dönemi) yöneticilerin zaman baskısı ve eksik personelle çalışma nedenleriyle araştırmacılara izin verme konusunda isteksiz olmalarıdır. Bu nedenle, otelcilik alanında yapılacak çalışmalarda araştırma tasarımının titiz bir biçimde yürütülmesi ve izinlerin alınmasından görüşmelerin yapılmasına kadar olan sürecin titizlikle tasarlanması gerekmektedir. Aksi halde, yapılacak olan çalışmalardan kapsamlı ve tutarlı veri elde etmenin güç olacağı düşünülmektedir.

Ekler

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ek 2. Araştırma Kapsamındaki Oteller

Ek 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ek 4. Korelasyon Matrisi

Ek 5. Bağımsız Örneklem T-Testi Analizleri

Ek 6. Tek Yönlü Varyans Analizleri

Ek 7. Çoklu Regresyon Analizleri

Ek 8. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Alınan İzin

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

I- DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()

2. Yaşınız: 18-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 60 yaş üstü ()

3. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?: 1-5 () 5-10 () 10-15 () 15-20 () 20-25 () 25 yıl üstü ()

4. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?: 1-5 () 5-10 () 10-15 () 15-20 () 20-25 () 25 yıl üstü ()

5. Hangi bölümde çalışıyorsunuz? Kat Hizmetleri () Önbüro () Restoran () Mutfak () Diğer.....

6. Pozisyonunuz Müdür () Müdür Yard. () Bölüm müdürü () Bölüm Şefi () Yönetici pozisyonunda olmayan çalışan ()

7. Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz? 1-5 () 5-10 () 10-15 () 15-20 () 20-25 () 25 yıl üstü

8. Medeni durumunuz: Evli () Bekâr ()

9. Eğitim düzeyiniz: İlköğretim () Lise () Meslek Yüksekokulu ()

Lisans () Lisansüstü (Yüksek Lisans/ Doktora) () .

10. Kadro durumunuz: Tüm sezon- Kadrolu () Sezonluk- Kadrosuz ()

11. Memleketiniz: Antalya () Diğer

Dikkat: Ankette size yakın gelen ifadeleri ilgili kutucuğa (X) biçiminde işaretleyiniz.

II- ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşyerimizde;					
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.					
4. Farklı bölümler (bölümler) arasında işbirliği yapılamamaktadır.					
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8. Çalışanlarımızın iş-yapma kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					

9. Çalışanların iş-yapma becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11. İş-yapmamız için yol gösteren açık ve tutarlı değerlerimiz vardır.					
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler <u>yoktur</u> .					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için gayret göstermektedir.					
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.					
15. Problem yaratabilecek, karmaşık konularda dahi kolayca görüş birliği sağlanabilmektedir.					

16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
19. İş görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.					
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir					
24. Müşteri ihtiyaçları (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.					
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir					
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetim tarafından istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27. Çalışanların işleriyle ilgili yeni bilgiler kazanmaları önemlidir					
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması <u>yoktur</u> .					
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme hedef ve vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36. Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					
III- FARKLILIK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu işyerinde farklılıklarına yönelik saygı ve itibar görüyorum.					
2. Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır					

3. İşyerinde insanların cinsiyeti, dini, geldiği yöre, bedensel engeli gibi farklılıkları ilgili hoş olmayan(saldırgan) şakalar duyuyorum.					
4. Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım (kalıyorum).					
5. İşyerimde farklı özelliklere sahip bireylerle birlikte çalışmanın olumlu bir durum olduğunu düşünüyorum.					
6. Problemlerin çözmede yöneticilerim grubun tüm üyelerini dahil etmektedir.					
7. Bölümümüzdeki çalışma biçimimiz, müşterilerimizin her türlü beklenti ve isteklerini dikkate aldığımızı göstermektedir.					
8. Bölümümüzde çalışanlar arasındaki sorunlar bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır					
9. İşyerimde aldığım eğitimler çalışanlar ve müşterilerle yaşadığım farklılıklardan kaynaklanan problemleri çözmemde yardımcı olmaktadır.					
10. Kendimi çalıştığım bölüme ait hissediyorum.					
11. Yöneticilerim, bireysel farklılıklar ve pozisyonlara bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.					
12. Üst yönetim; eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarında açık destek vermektedir.					
13. Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık biçimde konuşabilirim.					
14. İşyerimin tümünü düşündüğümde, yöneticiler, her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, din ve mezhep temelli, bölgeci vb.) açıkça engel olur.					
15.Çalıştığım işletmenin değişime açık bir yer olduğunu düşünüyorum.					

-----ANKETİMİZ BİTTİ-----

Çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı çok teşekkür ederiz.

İletişim: hakansezrel@gumushane.edu.tr

Farklılıkların yönetimi Uygulamaları Soru Formu

A. İşletme Bilgileri

İşletmenizin kuruluş yılı:

İşletme Türü: Yerli () Yabancı Ortaklı () Çok uluslu / Küresel ()

Toplam Çalışan Sayısı:

Kat Hizmetleri...

Restaurant.....

Önbüro.....

Mutfak.....

B. İşyerinizde farklılıkların yönetimi konusunda herhangi bir politika ve uygulama var mı? (X) işaretleyiniz.

1. Evet, var. ()

2. Hayır, yok. ()

C. Farklılıkların yönetimi ile ilgili aşağıdaki uygulamaları göz önünde bulundurarak, işletmenizde var olan ve var olmayan uygulamaları belirtiniz.

	Var	Yok
Farklılıkların yönetimi kılavuzu/politika belgeleri		
Tüm çalışanlar için, psikolojik şiddet ve taciz olaylarına yönelik şikayet sistemleri		
Farklılıkların yönetimi danışmanı/mentor		
Farklılıklara yönelik tutum araştırmaları		
Engelli çalışanlara istihdam fırsatı sağlama		
Tüm çalışanlara yönelik çocuk bakımı hizmetleri		
Farklı işgücüne (Örn; farklı ırk / etnik kökenli, kadın, engelli çalışanlar) yönelik hızlı terfi sistemi		
Tüm çalışanlara yönelik kariyer geliştirme programları		
Çalışan destek grupları		
Tüm çalışanlara yönelik farklılıklar ve eşitlik ile ilgili eğitimler		
Doğum yardımı		
Ebeveyn yardımı		
Tüm çalışanları kapsayan şeffaf ve biçimsel performans değerlendirme sistemi		
Farklı işgücüne ilişkin işe alma / yerleştirme ve işe tutma hedefleri		
Sosyal faaliyetler		
Tüm çalışanlara yönelik iş-özel yaşam dengesi programları		
Tüm çalışanlara yönelik mentörlük programları		
Esnek çalışma uygulamaları (esnek çalışma saatleri, evden çalışma gibi)		
Diğer (Lütfen belirtiniz):		

D. Aşağıdakilerden hangisi işletmenizde farklılıklarla ilgili benimsenen yaklaşımı en iyi biçimde tanımlamaktadır? İşyerinizi sizce en iyi tanımlayan maddenin yanındaki boşluğu (X) işaretleyiniz.

İşyerimizde farklılıklara yönelik özel bir politika ya da uygulama yok; işletme yönetimi tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymaya çalışmaktadır.	
İşyerimizde yasal gerekliliklere uymanın yanı sıra bazı dezavantajlı gruplara yönelik (kadınlar, engelliler, vb.) özel uygulamalara yer verilmektedir.	
İşyerimizde farklılıkların yönetilmesinin işletmenin başarısı için gerekli olduğu düşünüldüğünden, çeşitli programlar yoluyla farklılıkların yönetimi politika ve uygulamalarına yer verilmektedir.	
Farklılıkların yönetimi işyerimizde temel örgütsel değerler olarak benimsenmekte ve çalışanlar kendilerini farklılıkların yönetimi konusunda sorumlu hissetmektedir.	
İşyerimizde Farklılıkların yönetimi işyerimizde temel örgütsel değerler olarak benimsenmekte, çalışanlar kendilerini farklılıkların yönetimi konusunda sorumlu hissetmekte ve iş yaşamının her alanında yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır.	

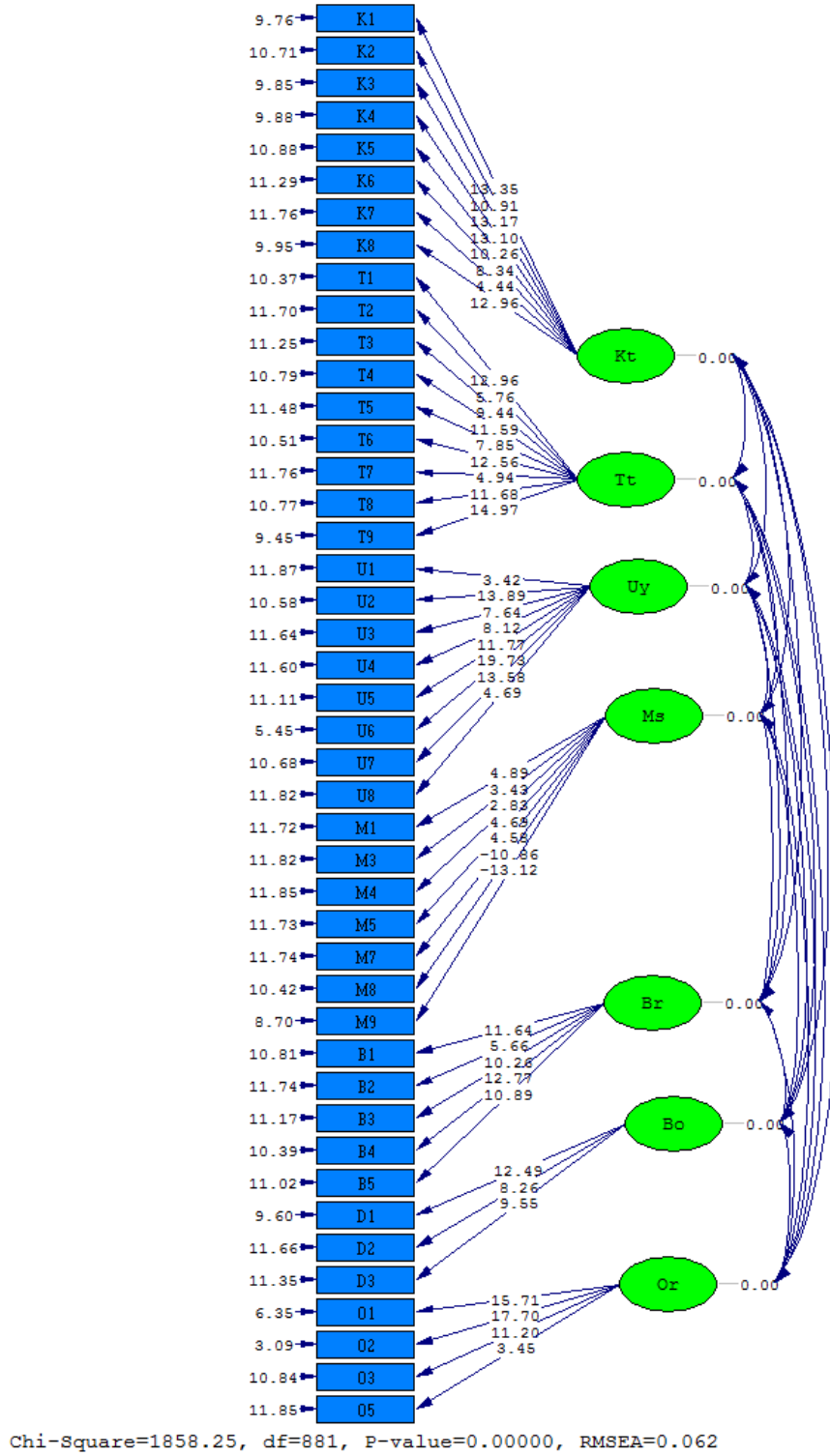
-ANKETİMİZ BİTMİŞTİR-

Verdiğiniz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Ek 2. Araştırma Kapsamındaki Oteller

TESİS	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
Barut Cennet ve Acanthus	258	561
Barut Arum	328	887
Barut Lara	427	974
Sunwing Resort ve SPA Side West Beach	254	1008
Sunwing Resort ve SPA Side East Beach	300	1228
Barut Kemer	405	903
TOPLAM	1972	5561

Ek 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Ek 4. Korelasyon Matrisi

Correlations

		Katilim	Tutarlilik	Uyarlama	Misyon	Birey	Bolum	Orgut
Katilim	Pearson Correlation	1	,694(**)	,659(**)	,410(**)	,357(**)	,296(**)	,489(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
Tutarlilik	Pearson Correlation	,694(**)	1	,682(**)	,584(**)	,507(**)	,427(**)	,576(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
Uyarlama	Pearson Correlation	,659(**)	,682(**)	1	,560(**)	,439(**)	,411(**)	,554(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
Misyon	Pearson Correlation	,410(**)	,584(**)	,560(**)	1	,707(**)	,516(**)	,487(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
Birey	Pearson Correlation	,357(**)	,507(**)	,439(**)	,707(**)	1	,478(**)	,410(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
Bolum	Pearson Correlation	,296(**)	,427(**)	,411(**)	,516(**)	,478(**)	1	,386(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	285	285	285	285	285	285	285
Orgut	Pearson Correlation	,489(**)	,576(**)	,554(**)	,487(**)	,410(**)	,386(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	285	285	285	285	285	285	285

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ek 5. Bağımsız Örneklem T-Testi Analizleri

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
Kadro		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
Birey	Equal variances assumed	3,011	,084	3,381	283	,001	,35592	,10527	,14871	,56312
	Equal variances not assumed			3,204	176,171	,002	,35592	,11109	,13667	,57517
Bolum	Equal variances assumed	3,344	,069	2,441	283	,015	,19736	,08085	,03822	,35649
	Equal variances not assumed			2,594	243,967	,010	,19736	,07609	,04749	,34722
Orgut	Equal variances assumed	,100	,752	1,385	283	,167	,15408	,11125	-,06489	,37306
	Equal variances not assumed			1,396	210,885	,164	,15408	,11035	-,06345	,37162

Independent Samples Test

Medeni Durum		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
Birey	Equal variances assumed	,865	,353	2,865	283	,004	,29953	,10456	,09372	,50533
	Equal variances not assumed			2,906	233,580	,004	,29953	,10306	,09647	,50258
Bolum	Equal variances assumed	7,543	,006	3,201	283	,002	,25379	,07927	,09775	,40983
	Equal variances not assumed			3,394	262,887	,001	,25379	,07478	,10655	,40103
Orgut	Equal variances assumed	,766	,382	,352	283	,725	,03883	,11024	-,17816	,25581
	Equal variances not assumed			,357	232,424	,722	,03883	,10884	-,17561	,25326

Independent Samples Test

Yönetici- yönetici olmayan		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
Birey	Equal variances assumed	1,954	,163	3,388	283	,001	,35365	,10437	,14820	,55910	
	Equal variances not assumed			3,503	240,166	,001	,35365	,10097	,15476	,55254	
Bolum	Equal variances assumed	6,959	,009	2,910	283	,004	,23228	,07982	,07515	,38940	
	Equal variances not assumed			2,751	182,492	,007	,23228	,08444	,06567	,39888	
Orgut	Equal variances assumed	,087	,769	1,978	283	,049	,21746	,10993	,00108	,43384	
	Equal variances not assumed			2,007	227,335	,046	,21746	,10837	,00392	,43100	

Ek 6. Tek Yönlü Varyans Analizleri

ANOVA

Birey

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,752	4	4,438	6,373	,000
Within Groups	194,994	280	,696		
Total	212,746	284			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Birey

(I) pozisyon (J) pozisyon			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
			Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
Scheffe	Mudur yard	Mudur	,52000	,43094	,834	-,8163		1,8563
		Departman mud.	,12000	,32320	,998	-,8822		1,1222
		Departman sef	-,44232	,28237	,653	-1,3179		,4333
		Yoneticiolm	,11556	,27113	,996	-,7252		,9563
	Mudur	Mudur yard	-,52000	,43094	,834	-1,8563		,8163
		Departman mud.	-,40000	,38844	,900	-1,6045		,8045
		Departman sef	-,96232	,35519	,122	-2,0637		,1391
		Yoneticiolm	-,40444	,34632	,850	-1,4783		,6695
	Departman mud.	Mudur yard	-,12000	,32320	,998	-1,1222		,8822
		Mudur	,40000	,38844	,900	-,8045		1,6045
		Departman sef	-,56232	,21193	,137	-1,2195		,0948
		Yoneticiolm	-,00444	,19670	1,000	-,6144		,6055
	Departman sef	Mudur yard	,44232	,28237	,653	-,4333		1,3179
		Mudur	,96232	,35519	,122	-,1391		2,0637
		Departman mud.	,56232	,21193	,137	-,0948		1,2195
		Yoneticiolm	,55787(*)	,11816	,000	,1915		,9243
	yoneticiolm	Mudur yard	-,11556	,27113	,996	-,9563		,7252
		Mudur	,40444	,34632	,850	-,6695		1,4783
		Departman	,00444	,19670	1,000	-,6055		,6144

Dunnett C	Mudur yard	mud.					
		Departman sef	-,55787(*)	,11816	,000	-,9243	-,1915
		Mudur	,52000	,36782		-,8344	1,8744
		Departman mud.	,12000	,29734		-,8562	1,0962
	Mudur	Departman sef	-,44232	,27715		-1,3577	,4731
		Yoneticiolm	,11556	,27018		-,7831	1,0142
		Mudur yard	-,52000	,36782		-1,8744	,8344
		Departman mud.	-,40000	,29403		-1,5119	,7119
	Departman mud.	Departman sef	-,96232	,27360		-2,0237	,0990
		Yoneticiolm	-,40444	,26653		-1,4530	,6441
		Mudur yard	-,12000	,29734		-1,0962	,8562
		Mudur	,40000	,29403		-,7119	1,5119
	Departman sef	Departman sef	-,56232(*)	,16727		-1,0553	-,0693
		Yoneticiolm	-,00444	,15544		-,4648	,4559
		Mudur yard	,44232	,27715		-,4731	1,3577
		Mudur	,96232	,27360		-,0990	2,0237
	yoneticiolm	Departman mud.	,56232(*)	,16727		,0693	1,0553
		Yoneticiolm	,55787(*)	,11208		,2456	,8701
		Mudur yard	-,11556	,27018		-1,0142	,7831
		Mudur	,40444	,26653		-,6441	1,4530
		Departman mud.	,00444	,15544		-,4559	,4648
		Departman sef	-,55787(*)	,11208		-,8701	-,2456

* The mean difference is significant at the .05 level.

Test of Homogeneity of Variances

Bolum

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,785	4	280	,005

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Bolum

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
			Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
(I) pozisyon	(J) pozisyon							
Scheffe	Mudur yard	Mudur	,12222	,33484	,998	-,9161	1,1605	
		Departman mud.	-,30000	,25113	,839	-1,0787	,4787	
		Departman sef	-,32222	,21941	,707	-1,0026	,3581	
	Mudur	yoneticiolm	-,02963	,21067	1,000	-,6829	,6236	
		Mudur yard	-,12222	,33484	,998	-1,1605	,9161	

Dunnett C	Departman mud.	Departman mud.	-,42222	,30183	,744	-1,3581	,5137
		Departman sef	-,44444	,27599	,628	-1,3003	,4114
		yoneticiolm	-,15185	,26909	,989	-,9863	,6826
	Departman mud.	Mudur yard	,30000	,25113	,839	-,4787	1,0787
		Mudur	,42222	,30183	,744	-,5137	1,3581
		Departman sef	-,02222	,16467	1,000	-,5328	,4884
	Departman sef	yoneticiolm	,27037	,15284	,537	-,2036	,7443
		Mudur yard	,32222	,21941	,707	-,3581	1,0026
		Mudur	,44444	,27599	,628	-,4114	1,3003
	yoneticiolm	Departman mud.	,02222	,16467	1,000	-,4884	,5328
		yoneticiolm	,29259(*)	,09181	,040	,0079	,5773
		Mudur yard	,02963	,21067	1,000	-,6236	,6829
	Mudur	Mudur	,15185	,26909	,989	-,6826	,9863
		Departman mud.	-,27037	,15284	,537	-,7443	,2036
		Departman sef	-,29259(*)	,09181	,040	-,5773	-,0079
	Mudur yard	Mudur	,12222	,19277		-,5925	,8369
		Departman mud.	-,30000	,23216		-1,0248	,4248
		Departman sef	-,32222	,16010		-,8318	,1873
	Mudur	yoneticiolm	-,02963	,13916		-,4890	,4298
		Mudur yard	-,12222	,19277		-,8369	,5925
		Departman mud.	-,42222	,23716		-1,2191	,3746
	Departman mud.	Departman sef	-,44444	,16727		-1,0560	,1671
		yoneticiolm	-,15185	,14735		-,7263	,4225
		Mudur yard	,30000	,23216		-,4248	1,0248
	Departman sef	Mudur	,42222	,23716		-,3746	1,2191
		Departman sef	-,02222	,21146		-,6502	,6057
		yoneticiolm	,27037	,19609		-,3168	,8575
	Mudur	Mudur yard	,32222	,16010		-,1873	,8318
		Mudur	,44444	,16727		-,1671	1,0560
		Departman mud.	,02222	,21146		-,6057	,6502
	yoneticiolm	yoneticiolm	,29259(*)	,10092		,0107	,5745
		Mudur yard	,02963	,13916		-,4298	,4890
		Mudur	,15185	,14735		-,4225	,7263
	Departman mud.	Departman mud.	-,27037	,19609		-,8575	,3168
		Departman sef	-,29259(*)	,10092		-,5745	-,0107

* The mean difference is significant at the .05 level.

Ek 7. Çoklu Regresyon Analizleri

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,717(a)	,514	,507	,60782

a Predictors: (Constant), Misyon, Katilim, Uyarlama, Tutarlilik

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	,320	,225		1,418	,157					
	Katilim	,012	,075	,010	,158	,874	,357	,009	,007	,450	2,221
	Tutarlilik	,201	,092	,148	2,182	,030	,507	,129	,091	,380	2,632
	Uyarlama	-,027	,084	-,020	-,318	,751	,439	-,019	-,013	,430	2,328
	Misyon	,736	,063	,628	11,722	,000	,707	,574	,488	,604	1,654

a Dependent Variable: Birey

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	109,302	4	27,325	73,964	,000(a)
	Residual	103,444	280	,369		
	Total	212,746	284			

a Predictors: (Constant), Misyon, Katilim, Uyarlama, Tutarlilik

b Dependent Variable: Birey

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,545(a)	,297	,287	,55602

a Predictors: (Constant), Misyon, Katilim, Uyarlama, Tutarlilik

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,591	4	9,148	29,589	,000(a)
	Residual	86,566	280	,309		
	Total	123,156	284			

a Predictors: (Constant), Misyon, Katilim, Uyarlama, Tutarlilik
b Dependent Variable: Bolum

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	1,328	,206		6,441	,000		
	Katilim	-,046	,069	-,050	-,670	,503	,450	2,221
	Tutarlilik	,162	,084	,156	1,917	,056	,380	2,632
	Uyarlama	,128	,077	,128	1,670	,096	,430	2,328
	Misyon	,333	,057	,374	5,804	,000	,604	1,654

a Dependent Variable: Bolum

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,634(a)	,401	,393	,70104

a Predictors: (Constant), Misyon, Katilim, Uyarlama, Tutarlilik

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92,311	4	23,078	46,957	,000(a)
	Residual	137,609	280	,491		
	Total	229,920	284			

a Predictors: (Constant), Misyon, Katilim, Uyarlama, Tutarlilik

b Dependent Variable: Orgut

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	,245	,260		,944	,346		
	Katilim	,118	,087	,094	1,360	,175	,450	2,221
	Tutarlilik	,370	,106	,261	3,483	,001	,380	2,632
	Uyarlama	,296	,097	,216	3,060	,002	,430	2,328
	Misyon	,214	,072	,176	2,952	,003	,604	1,654

a Dependent Variable: Orgut

Ek 8. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Alınan İzin (Prof.Dr. Mehmet Y. Yahyagil'den gelen 10.2.2012 tarihli mail)

[DenisonNEWQuest.doc](#) (58,4 KB) [İndir](#) | [Kaldır](#)

Günaydın Hakan bey,

Size ekte istediğiniz ve tarafımdan kısaltılmış olan 36 maddelik soru formunu iletiyorum. Ancak Duncan testleri ve benzer analizler uzunca bir süre önce silindi maalesef.

Ölçekteki sosyo-demografik maddeleri dilediğiniz gibi değiştirebilir, sayısını artıp, azaltabilirsiniz. Ölçekteki asıl maddelerden 6 adedi ters (reverse) olarak düzenlenmiştir. Buna dikkat ediniz. Ayrıca size önerim uygulamayı çok klasik olmayan, modern olarak nitelendirilebilecek bir işletmede yaparsanız Denison'un kavramsal şemasındaki tüm boyutların da belli oranda gerçekleştiğini görebilirsiniz, bu da sizin için daha iyi olur.

Bu arada aşağıda linkini verdiğim bireysel web sitemde, belki size yardımcı olabilecek bir iki çalışmaya daha da ulaşabilirsiniz.

Şimdiden kolay gelsin....

Başarı dileklerimle,

Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil
Yeditepe Üniversitesi, İİBF
İşletme Bölüm Başkanı
Tel: [90 0 216 578 0787](tel:9002165780787) (Sekreterlik)

Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil
Yeditepe University, Faculty of Economics & Administrative Sciences
Head of Business Administration Department
Phone: [90 0 216 578 0787](tel:9002165780787) (Secretariat)
WEB: <http://www.yeditepe.edu.tr/undergraduate/business-administration>
Personal URL: www.yahyamet.net

Kaynakça

- Akdoğan, A., & Mirap, S. O. (18 – 19 Nisan 2008). Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü:Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri ile Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri'de Bir Uygulama. In K. Ü. Merkezi (Ed.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* . 78, pp. 1-18. İstanbul : İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Aksu, A. A., & Özdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations Five star hotels in Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), s. 422-441.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Akyıldız, M. (2009). *PIRLS 2001 Testinin Ülkelerarası Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilimdalı, Ölçme ve Değerlendirme Bilim Dalı. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Allard, M. J. (2002). Theoretical Underpinnings of Diversity. In *Understanding and Managing Diversity* (pp. 3-27). New Jersey: Prentice-Hall.
- Australian Multicultural Foundation. (2010). *Managing Cultural Diversity Training Manual*. 1 27, 2012 tarihinde Australian Multicultural Foundation: http://amf.net.au/library/uploads/files/MCD_Training_Program_Resource_Manual.pdf adresinden alındı
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), pp. 203-215.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

- Barak, M. (2005). *Managing Diversity Toward a Globally Inclusive Workplace*. California: Sage Publications Inc.
- Barak, M. E. (2000). Beyond Affirmative Action:Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. In D. Bargal, & M. Barak, *Social Services In The Workplace Repositioning Occupational Social Work In The New Millenium* (pp. 47 -68). Binghampton: Hawort Press Inc.
- Barut Hotels. (2013, Ekim 13). Değerlerimiz: <http://www.baruthotels.com/Barut-Hotels-Dunyasi/detay/Degerlerimiz/3/79/0> adresinden alınmıştır
- Baumgartner, J. (2010). *Why Diversity is Mother of Creativity*. Retrieved 2011 йил 30-01 from innovationtools: www.innovationtools.com
- Bean, R., Sammartino, A., O'Flynn, J., & Lau, K. (2001). *Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management; Stephen Nicholas*. Australia: Australian Center for International Business.
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., & Karataş-Özkan, M. (2009). Learning, Diversity in the Context of Lifelong Learning. In S. J. Armstrong, & C. V. Fukami (Eds.), *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development*. (pp. 288–300). London: Sage Publications Ltd.
- Bernardi, E., & Toni, A. F. (2009). Managing Cultural Diversity: Integration Values and Management Skills. In POMS (Ed.), *POMS 20th Annual Conference*, (pp. 1-24). Florida.
- Besler, S., & Sezerel, H. (2012). Strategic Diversity Management Initiatives: A Descriptive Study. 8. I. Conference (Dü.), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. içinde 58, s. 624 – 633. Barcelona: Elsevier.
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing Diversity Training:Where We Have Been and Where We Should Go. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), pp. 207–227.
- Blickenstaff, J. C. (2005). Women and science careers: leaky pipeline or gender filter? *Gender and Education*, 17(4), pp. 369–386.

- Boisnier, A., & Chatman, J. A. (2003). The role of Subcultures in Agile Organizations. In R. Petersen, & A. Mannix, *Leading and Managing People in the Dynamic Organization (Organization & Management Series)*.
- Boylu, Y., & Sökmen, A. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri üzerine bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (17), s. 39-65.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (14. Baskı b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998 yıl December). Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), pp. 749-780.
- Cho, S., & Barak, M. E. (2008). Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean Employees. *Administration in Social Work*, 32(4), pp. 100-126.
- Churintr, P. (2010). Perceived Organisational Culture, Stress, and Job Satisfaction Affecting on Hotel Employee Retention: A Comparison Study between Management and Operational Employees. *Employment Relations Record*, 10(2), s. 64-73.
- CIPT. (2006). *Managing Diversity Measuring Success*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: İmplications for Organizational Competiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Crosby, F. J., & Konrad, A. M. (2002). Affirmative action in employment. *Diversity Factor*;; 10(2), s. 5-9.

- Cross-cultural differences in the practices of hotel managers: a study of Dutch and Belgian hotel managers. (tarih yok).
- Daniels, K., & Macdonald, L. (2005). *Equality, diversity and discrimination: a student text*. London: Chartered Institute of Personnel Development.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelisme Dergisi*(35), pp. 277-304.
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000 yıl April). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(2), pp. 388-412.
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*(30), s. 290–300.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life* (2. Baskı ed.). New York: Basic Books .
- Deery, M. A., & Shaw, R. N. (1999). An Investigation of the Relationship between Employee Turnover and Organizational Culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), s. 387-400.
- Delta Publishing. (2006). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. 2 5, 2012 tarihinde <http://www.apexcpe.com/publications/471001.pdf> adresinden alındı
- Demir, H., & Okan, T. (2009). Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), s. 121-142.
- Denison, D. R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13(2), s. 5-22.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York : John Wiley&Sons .

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), s. 204-223.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), s. 61-70.
- Devine, F., Baum, T., Hearn, N., & Devine, A. (2007). Managing cultural diversity: opportunities and challenges for Northern Ireland hoteliers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), s. 120-132.
- Diriöz, S. Ç. (2013). 2012 Yılı İstihdam Değerlendirme Raporu. 8 2013, 14 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı: http://www.kalkinma.gov.tr/DocObjects/Download/14875/2012_y%C4%B1%C4%B1_%C4%B0stihdam_De%C4%9Ferlendirme_Raporu.pdf adresinden alındı
- D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*, 20(8), pp. 530-547.
- EIMD. (2001). A case based report of best practise of Diversity Management in Europe. From The European Institute for Managing Diversity: <http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/diversidadeuropa.pdf>
- Eren, E., Alpkan, L., & Ergün, E. (2003). Kültürel boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), s. 55-70.
- Felsberg, E. J. (2005). Implementing Diversity Initiatives. *Employment Relations Today*, s. 81-85.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), s. 686-706.

- Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelisme Dergisi*(35), pp. 127-164.
- Friedman, L. M. (2002). *Yatay Toplum*. (M. Balabanlılar, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails:Metaphor analyses unveil manager attitudes. *Hospitality Management*(26), s. 974–990.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails:Metaphor analyses unveil manager attitudes. *Hospitality Management*(26), s. 974–990.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivanchevich, J. M. (1999). Diversity Management A New Organizational Paradigm. *Journal Of Business Ethics*, 21 (1), pp. 61-76.
- Gröschl, S. (2004). Current Human Resources Practices Affecting the Employment of Persons with Disabilities in Selected Toronto Hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 5(3), pp. 15-30.
- Gröschl, S. (2011). Diversity management strategies of global hotel groups A corporate web site based exploration. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(2), pp. 224-240.
- Gröschl, S., & Doherty, L. (1999). Diversity management in practice Contemporary Hospitality Management. *International Journal of*, 11(6), pp. 262 - 268.
- Guidroz, A. M., Kotrba, L. M., & Denison, D. R. (2009). *Workplace Diversity: Is National or Organizational Culture Predominant?* 12 13, 2011 tarihinde Linkage Reader: http://www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Denison_Consulting_Workplace_Diversity_Is_National_or_Organizational_Culture_Predominant.pdf adresinden alındı
- Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü. (2008). *Türkiye'nin Demografik Dönüşümü Doğurganlık, Aile Planlaması, Anne-Çocuk Sağlığı ve Beş Yaş Altı Ölümlerdeki Değişimler 1968-2008*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü.

- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* (4. Baskı b.). London: Penguin Books.
- Haviland, W. A., Prins, H. E., Walrath, D., & McBride, B. (2008). *Kültürel Antropoloji* (1. Basım ed.). (İ. D. Sarioğlu, Trans.) İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Hearns, N., Devine, F., & Baum, T. (2007). The implications of contemporary cultural diversity for the hospitality curriculum. *Education + Training*, 49(5), pp. 350 - 363.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), pp. 324-345.
- Hilton Hotels Corporation. (n.d.). *Hilton Hotels Corporation - Diversity Programs*. Retrieved 2012 йил 22-3 from The Hilton Family: <https://cvmas02.cvmsolutions.com/hilton554/topdown.asp>
- Hofstede, G. (1980, Summer). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, s. 42-63.
- Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), pp. 15-41.
- Hofstede, G. (1983, Güz). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, s. 75-89.
- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of The Quality of Life Concept. *Academy of Management Review*, 9(3), pp. 389-398.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2006). Geert Hofstede: challenges of cultural diversity. 12-15. (S. Powell, Interviewer) Emerald Group Publishing Limited.

- Hofstede, G. (2007). A European in Asia. *Asian Journal of Social Psychology*(10), pp. 16–21.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations Software Of The Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research* , 38(1), pp. 52-88.
- Hollowell, B. J. (2007). Examining The Relationship Between Diversity and Firm Performance. *Journal of Diversity Management*, 2(2), 51-60.
- Hon, A. H., & Leung, A. S. (2011). Employee Creativity and Motivation in the Chinese Context: The Moderating Role of Organizational Culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), s. 125–134.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum, Algı ve İletişim*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- İpçioğlu, İ., & Şahin, F. (2012). Örgüt Kültürü Ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), s. 153-165.
- Jabbour, C. J., Gordono, F. S., & Oliveira, J. H. (2011). Diversity management Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), s. 58-74.
- Jackson, S. A., & Joshni, A. (2009). Örgütlerde Yerel ve Uluslararası Çeşitlilik: Yararlı Bir Kaynaşma mı? In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı: Örgüt Psikolojisi* (B. Öz, Trans., 1. Basım ed., Vol. 2, pp. 241-269). İstanbul: Literatüre Yayıncılık.
- Jansen-Verbeke, M. (1996, November). Cross-cultural differences in the practices of hotel managers: a study of Dutch and Belgian hotel managers. *Tourism Management*, 17(7), s. 544-548.

- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations For Organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424.
- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging Diversity To Improve Business Performance: Research Findings And Recommendations For Organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424.
- Jehnt, K. A. (1998). Managing Workteam Diversity, Conflict And Productivity: A New Form Of Organizing In The Twenty-First Century Workplace. *U. Pa. Journal Of Labor And Employment Law*, 1(2), s. 473-486.
- Johanne Boisjoly, G. J., & Eccles, J. (2006). Empathy or Antipathy? The Impact of Diversity. *The American Economic Review*, 96(5), s. 1890-1905.
- Johnston, W. B., & Packer, A. H. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Jr., T. R. (1990). From Affirmative Action to Affirmative Diversity. *Harvard Business Review*, pp. 107-117.
- Judy, R. W., & D'Amico, C. (1997). *Workforce 2020: Work and Workforce in the 21th Century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar* (12. Basım ed.). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karabacakoglu, F., & Özbilgin, M. (2010). Global Diversity Management at Ericsson:the business case. In L. Costanzo (Ed.), *Cases in Strategic Management* (pp. 79-91). London: McGraw-Hill.
- Kaya, M. (2013, Haziran 25). Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları. (H. Sezerel, Röportajı Yapan)
- Kılıç, T. (2013). *Bireysel ve Kolektif Yeterlilik Süreci Belirleyicileri ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Önerisi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Kirton, G. (2003). Developing Strategic Approaches to Diversity Policy. In M. J. Davidson, & S. L. Fielden (Eds.), *Individual Diversity and Psychology in Organizations* (pp. 3-16). John Wiley & Sons, Ltd.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Jackson, S., & Joshi, A. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), pp. 3-21.
- Koçel, T. (2004). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kreitz, P. A. (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), pp. 101–120.
- Kundu, S. C. (2001). Managing Cross Cultural Diversity A Challenge for Present and Future Organizations. *Delhi Business Review*, 2(2).
- Kundu, S. C. (2003). Workforce Diversity Status: a study of employee's reactions. *Industrial Management & Data Systems*, 103(4), s. 215-226.
- Kutanis, R. Ö., & Mesci, M. (2010). Örgüt Kültürünün İşgörenlerin İş Tatminine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Örnek Olay Çalışması. *SOİD- Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(4), s. 40-49.
- Kuzgun, Y., & Deryakulu, D. (2004). Bireysel Farklılıklar ve Eğitime Yansımaları. In Y. Kuzgun, & D. Deryakulu (Eds.), *Eğitimde Bireysel Farklılıklar* (pp. 1-13). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kyriakidou, O., & Gore, J. (2005). Learning by example: Benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), s. 192-206.
- Leveson, L., Joiner, T. A., & Bakalis, S. (2009). Managing cultural diversity and perceived organizational support Evidence from Australia. *International Journal of Manpower*, 30(4), pp. 377-392.
- Managing Cultural Diversity Training Manual. (2010). *Managing Cultural Diversity Training Manual*. Retrieved 2012 yıl 27-1 from Australian Multicultural

Foundation :
http://amf.net.au/library/uploads/files/MCD_Training_Program_Resource_Manual.pdf adresinden 01.04.2011 tarihinde erişilmiştir.

- Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), s. 5-15.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences:A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), pp. 89–118.
- Mkono, M. (2010). An Analysis of Zimbabwean Hotel Managers' Perspectives on Workforce Diversity. *Tourism and Hospitality Research*(10), s. 301-310.
- Moncarz, E., & Zhao, J. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), s. 437-458.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (G. Bulut, Trans.) İstanbul, Şişli: MESS Yayın.
- Mouzelis, N. P. (2003). *Örgüt ve Bürokrasi Modern Teorilerin Analizi*. (H. B. Akın, Trans.) Konya: Çizgi Kitabevi.
- Muratşah, C. (2013, Temmuz 25). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Farklılıkların yönetimi Uygulamaları. (H. Sezerel, Röportajı Yapan) Antalya, Kemer.
- Nicolaides, A. (24-27 August 2010). Cultural diversity training programme development for hospitality and tourism industry enterprises. *International Research Symposium in Service Management*, (pp. 1-15). Mauritius.
- Nishii, L. H., & Özbilgin, M. F. (2007). Global Diversity Management: Towards a Conceptual Framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), pp. 1883–1894.
- Ojo, O. (2009). Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal* , 2(2), pp. 388-397.

- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetmel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri*unilever Unity Projesi Kapsamında Bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbilgin, M. (2005). 'Global' Diversity Management: the case of automobile manufacturing companies in Japan. *Working Paper Series*. Tokyo: Japan Institute for Labor Policy and Training.
- Özbilgin, M. (2007). Küresel Farklılıkların yönetimi. In B. Dereli, *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (pp. 1-29). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Özbilgin, M. F. (2009). Introduction. In M. F. Özbilgin (Ed.), *Equality, Diversity and Inclusion at Work: A Research Companion* (pp. 1-13). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Özgener, Ş. (2008). Diversity Management and Demographic Differences-based Discrimination: The Case of Turkish Manufacturing Industry. *Journal of Business Ethics*(82), s. 621–631.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış* (4. Baskı ed.). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M., & Şengül, C. M. (2008). Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), s. 360-374.
- Pallant, J. (2011). *Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4. Baskı b.). Crows Nest, Avustralya: Allen&Unwin.
- Pathak, S. (2011). Managing Cultural Diversities In Internationalization Of Business. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1).
- Pizam, A., Pine, R., Mok, C., & Shin, J. Y. (1997, June). Nationality vs industry cultures: which has a greater effect on managerial behavior? *International Journal of Hospitality Management*, 16(2), s. 127-145.

- Reichenberg, N. E. (3 - 4 May 2001). Best Practices in Diversity Management. I. P. Association (Dü.), *United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service* içinde, (s. 1-7). United Nations Headquarters: New York.
- Resort Dergisi. (2012, Eylül). Zincir ve Grup Oteller. *Resort Dergisi*(104).
- Riach, K. (2009). Managing ‘difference’: understanding age diversity in practice. *Human Resources Management Journal*, 19(3), s. 319-335.
- Rızaoğlu, B., & Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), s. 7-20.
- Robert, C., & Wasti, S. A. (2002). Organizational Individualism and Collectivism:Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure. *Journal of Management* , 28(4), pp. 544–566.
- Roper, A., & Brookes, M. (1997). The multi-cultural management of international hotel groups. *International Journal of Hospitality Management*, 16(2), s. 147-159.
- Rosado, C. (2008). What Do We Mean By 'Managing Diversity'? G. P. Sudhakar, & S. Reddy içinde, *The Global Manager*. Hyderabad: Icafa University Press.
- Sammartino, A., O'Flynn, J., & Nicholas, S. (2002). *The Innovation and Learning Advantage From Diversity: A Business Model for Diversity Management*. Australian Centre for International Business.
- Sands, D. M., Holvino, E., & Cumming, J. (2000). *Working with Diversity A Framework For Action*. Retrieved 2012-10-2 from Consultative Group on International Agricultural Research: http://www.genderdiversity.cgiar.org/publications/genderdiversity_wp24.pdf
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (3. Baskı b.). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Saruhan, S. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

- Sawyer, O. O., Strauss, J., & Yan, J. (2005). Individual Value Structure and Diversity Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), pp. 498-521.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), pp. 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2. Baskı ed.). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), pp. 23-47.
- Sennett, R. (2005). *Karakter Aşınması Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerine Etkileri* (2. Baskı ed.). (B. Yıldırım, Trans.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), pp. 296-315.
- Sezerel, H., Tonus, H. Z., Baraz, A. B., & Besler, S. (01.06.2013). Otel İşletmelerinde Farklılıkların Yönetimi: Çalışanların Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. 21. *Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı* (s. 750-755). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), s. 142-159.
- Sia, S. K., & Bhardwaj, G. (2009). Employees' Perception of Diversity Climate: Role of Psychological Contract. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), pp. 305-312.
- Smith, J. L. (2013). Organizational Culture and Work. *Quality*, 52(5), 14-15.
- Spataro, S. E. (2005). Diversity in Context: How Organizational Culture Shapes Reactions to Workers with Disabilities and Others Who Are Demographically Different. *Behavioral Sciences and the Law*(23), s. 21-38.

- Steger, M., & Erwee, R. (2001). Managing Diversity In The Public Sector A Case Study Of A Small City Council. *International Journal of Organisational Behaviour*, 4(1), s. 77-95.
- Sun, S. (2008). *International Journal of Business and Management*, 3(12), s. 137-141.
- Susar, F. (2005). Çokkültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve KÜltür Engelleri. In P. E. Yayinoğlu (Ed.), *Çokkültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim* (pp. 1-26). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İlgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik bir Yaklaşım*. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şirketi.
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Syed, J., & Kramar, R. (2009). Socially responsible diversity management. *Journal of Management & Organization*, 15(5), s. 639–651.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*(159), pp. 21-35.
- Şahin, M. (2010). *Örgüt kültürü ile bilgi paylaşma tutumu arasındaki ilişki üzerine Türk katılım bankacılığı alanında bir araştırma*. Marmara Üniversitesi , İşletme Anabilimdalı. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taylor Cox, J. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, Berrett. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tetteh, V. A. (2008). Diversity in The Workplace. *EBSCO Research Starters*, 1-7.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996, September-October). Making Differences Matter A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, s. 1-16.

- Thomas, R. (1991). *Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New York: AMACOM.
- Topaloğlu, M., & Kara, D. (2004). Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama). *Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), s. 1-19.
- Triandis, H. C. (2004). The Many Dimensions of Culture. *Academy of Management Executive*, 18(1), pp. 88-93.
- Trompenaars, F. (1996). *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (4. Baskı ed.). London: Nicholas Brealey Publishing .
- Tüz, M., & Gümüş, M. (2010). The Diversity Perception and the Attitudes of Employees: A Study on Human Resource Professionals and Hotel Workers. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), pp. 220-238.
- U.S. Department of Veterans' Affairs, Office of Diversity and Inclusion. (2009, 5 8). *Diversity Management Definition(s)*. 8 2, 2011 tarihinde <http://www.diversity.hr.va.gov/glossary.htm> adresinden alındı
- Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate And Managerial. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(7), s. 548-564.
- Wu, C., & Chen, W.-F. (2011). A Study of the Relationships among Political Perception Organizational Culture, and Job Performance in the International Tourist Hotel Industry. *The Business Review, Cambridge*, 19(1), s. 195-204.
- Y.Yahyagil, M. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*(47), pp. 53-76.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management*, 36(1), s. 6-38.

Yıldırım, E. (2002). "Cogito Ergo Sum"dan "Vivo Ergo Sum"a Örgütsel Analiz.
Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2), pp. 155-187.