

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİ, AKADEMİK VE İDARİ
PERSONELİNİN FARKLILIK YÖNETİMİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ

ERAY KARA

BOLU - 2016

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİ, AKADEMİK VE İDARİ
PERSONELİNİN FARKLILIK YÖNETİMİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Eray KARA

Danışman

Doç. Dr. Bahri AYDIN

BOLU, AĞUSTOS – 2016

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Eray Kara tarafından hazırlanan “Üniversite Yönetici, Akademik ve İdari Personelinin Farklılık Yönetimine İlişkin Görüşleri” başlıklı çalışma jüri tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. 24/08/2016

Jüri Üyeleri

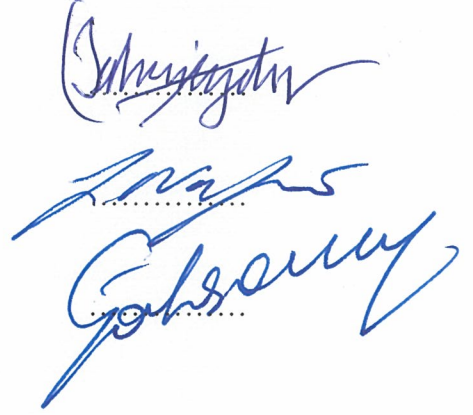
Akademik Unvanı, Adı ve SOYADI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Bahri AYDIN

Üye : Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

Üye : Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY



Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

Prof. Dr. Türkan ARGON

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, “**Üniversite Yönetici, Akademik ve İdari Personelinin Farklılık Yönetimine İlişkin Görüşleri**” başlıklı çalışmanın yazılmasında bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda aitta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim...../.../2016

Eray Kara

TEŞEKKÜR

“Sana yetişemiyorum, gönderdiğim maili hemen okuma” demesine rağmen öğrendiği her şeyi benden çok heyecanlanarak paylaşan, emeğinden, enerjisinden, çabasından çok şey öğrendiğim sevgili danışmanım Doç. Dr. Bahri AYDIN’a, bebeğimin heyecanını yaşadığım sırada bu heyecanıma ortak olan, beni öğrencisinden çok meslektaşısı gibi gören çok değerli hocalarım Prof. Dr. Türkan ARGON, Doç. Dr. Şenay NARTGÜN ve Yrd. Doç. Nuri AKGÜN’e; yardımlarını hiç bir zaman esirgemedi hep yanımda olan hocalarım Mihriban KARADENİZ ve Tevfik UZUN’a; upuzun yolculuklarımızda kendisinden daha çok öğrendiğim, daha çok tanıdığım, daha çok kaybetmekten korktuğum güzel kalpli arkadaşım Melike GÜNBEY’e; sorduğum her soruya tüm heyecanlarıyla cevaplar bulan, okuyan, araştıran, beni gelecekte ümitvar eden biricik okutman arkadaşlarım Aycan DEMİR, Emel TOZLU ve Zeynep YILDIZ’a; fikirleriyle her zaman yeni bir bakış açısı kazandığım kardeşim Emel UĞURBAŞ’a; her zaman hayatımdaki yeriyle bana ne kadar özel olduğumu hissettiren annem Cemile YAŞAR’a; bana her zaman çalışma azmi veren babam Ahmet YAŞAR’a ve genel kültürüyle beni her daim şaşırtan kardeşim Uğur Kaan YAŞAR’a; en başından beri varlığıyla bana gurur veren biricik oğlum Rutkay’a; tüm kahrımı çeken, kendimden ümidimi kestiğimde bile bana inanan sevgili eşim Gürkan KARA’ya içtenlikle teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar DİZİNİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ	xi
I. BÖLÜM	1
1. Giriş	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	5
1.3. Araştırmanın Amacı	5
1.4. Araştırmanın Önemi	6
1.5. Sayıtlılar	7
1.6. Sınırlılıklar	7
1.7. Tanımlar	7
II. BÖLÜM	8
2. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Literatür	8
2.1. Çalışma Hayatında Farklılık	8
2.2. Farklılıkların yönetimi kavramını ortaya çıkaran gelişmeler	13
2.3. Farklılık yönetimi nedir?	16
2.3.1 Sosyal kimlik kuramı	18
2.3.2. Benzerlik-çekim yaklaşımı	19
2.3.3. Bilgi işleme yaklaşımı	20
2.4. Farklılığın Boyutları	21
2.4.1 İçsel boyutlar	22
2.4.1.1. Cinsiyet	22
2.4.1.2. Etnik köken	24
2.4.1.3. Irk	25
2.4.1.4. Yaş	25
2.4.2. Dışsal boyutlar	27

2.4.2.1. Kişilik.....	27
2.4.2.2. Eğitim.....	28
2.4.2.3. Engellilik.....	29
2.4.2.4. Din.....	30
2.4.2.5. Kültür	32
2.5. Farklılık ve Farklılık Yönetiminin Önemi	34
2.6. Farklılıkların Avantajları/Faydaları.....	34
2.7. Farklılıkların Dezavantajları/Sakıncaları	36
2.8. Farklılıklara İlişkin Yaklaşımlar	37
2.8.1. Thomas’ın farklılıklara ilişkin yaklaşımları	37
2.8.1.1. Pozitif ayrımcılık	38
2.8.1.2. Değer verme	39
2.8.1.3. Farklılık yönetimi.....	40
2.8.2. Palmer’in farklılıklara ilişkin yaklaşımları.....	40
2.8.2.1. Altın kural yaklaşımı.....	40
2.8.2.2. Yanlışları doğrulama/düzeltilme	40
2.8.2.3. Farklılıklara değer verme	41
2.8.3. Thomas’ın farklılıklara ilişkin yaklaşımları	44
2.8.3.1. Sayısal vurgu.....	44
2.8.3.2. Sembolik farklılık	44
2.8.3.3. Farklılıkları anlamak	45
2.8.3.4. Farklılıkları barındıran işgücünün yönetimi	45
2.8.3.5. Farklılıkların stratejik yönetimi	45
2.8.4. Ann Morrison’a göre farklılık yönetimi girişimleri	47
2.9. İlgili Çalışmalar	49
III. BÖLÜM.....	53
3. Yöntem	53
3.1. Araştırma Modeli	53

3.2. Çalışma Grubu.....	54
3.3. Veri Toplama Aracı.....	56
3.3.1. Geçerlik ve güvenirlik	57
3.3.1.1 Geçerlik.....	57
3.3.1.2. Güvenirlik	58
3.4. Verilerin Toplanması.....	59
3.5. Verilerin Analizi.....	60
3.5.1 Temaların bulunması	60
3.5.2. Verilerin temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması	61
IV. BÖLÜM.....	62
4. Bulgular ve Tartışma	62
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma	62
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma	68
4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma	73
5. Sonuç ve Öneriler	85
5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	85
5. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	85
5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	86
EKLER	99
Ek-1. Yöneticilere sorulacak sorular	100
Ek-2. Akademik ve idari personele sorulacak sorular	103
Ek-3. Araştırma izin onayı.....	105
Ek-4. Etik kurul raporu	106
ÖZGEÇMİŞ	107

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Farklılık yönetimi rekabet avantajı yaratabilir	3
Tablo 2.1. Farklılık Tanımları	11
Tablo 2.2. Kadın ve erkek yöneticiler	23
Tablo 2.3. Düşük ve yüksek güç mesafeli ülkeler	33
Tablo 2.4. Pozitif ayrımcılık ve farklılık yönetimi arasındaki farklar	38
Tablo 2.5. Değişim lideri için üç yaklaşım	41
Tablo 2.6. Thomas'ın farklılık yönetimi yaklaşımları	46
Tablo 3.1. Çalışma grubu profili	55
Tablo 4.1. Yöneticilerin akademik ve idari personelin farklılıklarına ilişkin görüşleri .	63
Tablo 4.2. Akademik personelin farklılıklarına ilişkin görüşleri	64
Tablo 4.3. İdari personelin farklılıklarına ilişkin görüşleri	65
Tablo 4.4. Yöneticilerin farklılık yönetimine bakış açıları	68
Tablo 4.6. İdari personelin farklılık yönetimine bakış açıları	70
Tablo 4.7. Yöneticilerin eğitim stratejisine ilişkin görüşleri.....	73
Tablo 4.8. Yöneticilerin yaptırım stratejisine ilişkin görüşleri	74
Tablo 4.9. Yöneticilerin maruz kalma stratejisine ilişkin görüşleri	75
Tablo 4.10. Akademik personelin eğitim stratejisine ilişkin görüşleri	76
Tablo 4.11. Akademik personelin yaptırım stratejisine ilişkin görüşleri	77
Tablo 4.12. Akademik personelin maruz kalma stratejisine ilişkin görüşleri.....	78
Tablo 4.13. İdari personelin eğitim stratejisine ilişkin görüşleri	79
Tablo 4.14. İdari personelin yaptırım stratejisine ilişkin görüşleri	80
Tablo 4.15. İdari personelin maruz kalma stratejisine ilişkin görüşleri	81

ÖZET

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİ, AKADEMİK VE İDARİ PERSONELİNİN FARKLILIK YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Kara, Eray

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bahri AYDIN

Ağustos- 2016; xv + 107 Sayfa

Bu araştırma, Giresun Üniversitesi yönetici, akademik ve idari personelinin farklılık yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya koyabilmeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Giresun Üniversitesi yönetici, akademik ve idari personelden oluşan çalışma grubu, maksimum çeşitlilik ve amaçlı örnekleme tekniğiyle seçilmiştir. Araştırmaya katılan 12 yöneticiye 13; 26 akademik ve idari personele ise 9 soru sorularak önceden belirlenen yer ve zamanda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Cevaplar, araştırmacı tarafından yazılarak, ilgili alan yazın taranarak belirlenen üç tema çerçevesinde betimsel analize tabii tutulmuştur.

Araştırmanın bulguları yönetici ve akademik ve idari personelin farklılık yönetimine ilişkin görüşlerinde benzerlikler ve farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Akademik ve idari personelin kendilerini farklı gördükleri boyutlar kişilik özellikleri (kültür, kişilik, engellilik, etnik köken) başlığı altında yoğunlaşmasına rağmen, yöneticilerin, akademik ve idari personelin farklılığına ilişkin gördükleri daha çok kişilik özelliklerini kapsamaktadır. İkinci olarak, akademik ve idari personel farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin olumlu, tarafsız ve olumsuz görüşler beyan ederken,

yöneticilerin tamamına yakınının fikri olumludur. Son olarak, akademik ve idari personel eğitim stratejisinin uygulanmasına ilişkin tatmin olmuş hissetmemesine karşın yöneticiler, eğitim stratejisini oldukça iyi kullandıklarını düşünmektedirler. Yasal düzenlemeler ve politikalar konusuna gelindiğinde ise, yönetici, akademik ve idari personel arasında görüş birliği bulunmaktadır. Tüm çalışma grubu farklılık yönetimi için gereken politikaları ve yasal düzenlemeleri yetersiz bulmaktadır. Üçüncü strateji olan maruz kalma, eğitim stratejisi gibi yöneticiler tarafından başarıyla uygulandığı düşünülmese de rağmen akademik ve idari personel kişisel yakınlıklar, çıkarlar nedeniyle uygulanmadığını düşünmektedir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, yönetim, strateji, üniversite.

ABSTRACT**MANAGERS, ACADEMIC AND ADMINISTRATIVE PERSONNELS’
OPINIONS ON MANAGING DIVERSITY**

Kara, Eray

Master Thesis

Educational Sciences Department

Division of Educational Administration and Supervision

Thesis Supervisor : Assoc. Dr. Bahri AYDIN

August 2016; xv + 107 Pages

This study aims to pave the way of bringing out the thoughts about managing diversity by examining the managers, academic and administrative personnel’s opinions at Giresun University.

In order to have a deeper understanding, qualitative data were collected through semi-structured interviews to find answers for the research questions. The 12 manager participants of the study were asked 13 questions, and 26 academic and administrative personnel’s opinions were obtained through 9 questions. The responds to the questions were written down by the researcher, and subjected to descriptive analysis under the three themes defined in accordance with the literature view in the field.

The results of the study revealed that there are consensus and clash of ideas in some points. While the academic and administrative personnel’s diversity definitions were centered under personal qualifications (culture, personality, disability, ethnic background), the managers’ diversity definitions cover more of personality. Second, the academic and administrative personnel stated positive, objective and negative ideas about the diversity management practices at the university, the managers’ ideas were all

positive. Last, the academic and administrative personnel did not feel satisfied with a training strategy; however, the managers think that they apply training strategies quite well. When it comes to legal regulations and policies about managing diversity, there is a consensus between the managers and the academic and administrative personnel: they both find them inadequate. The third strategy, exposure, is found to be working for administrative part; however, academic and administrative personnel do not think that the managers apply the exposure strategies well.

Keywords: diversity, management, strategies, university



ÖNSÖZ

En büyük sorunlar, farklılığımızdan kaynaklananlar olduğunu iş yaşamının her evresinde görebilmekteyiz. Bunları teknik detaylarla, daha önce uygulanmış yöntemlerle çözmek bazen imkânsız hale geliyor. Çünkü teknik bilgiye değil, çoğu zaman sadece anlaşılmaya ihtiyacımız var. Yöneticilik görevimin daha çok yeni olduğu sırada, Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden birine yaptığım ziyarette bir öğretim elemanı böyle söylemişti “her şey hallolur, insanla başa çıkmayı öğrenin.” Bu noktadan hareketle, farklılıkla ilgili okuduğum her yazıda gözümde şunlar canlandı: ekipteki garip ama belki dediğim fikir, giyim tarzı tuhaf ama iyi insan, o mu biraz değişiktir dediğim arkadaşım, ablam burada memur ve görme engelli gidip yemeğe yetiştirmeliyim diyerek sınıftan koşan öğrencim, her yıl görmeye, tanımaya alışkın olduğum çoğunlukla Amerika'dan gelen çalışma arkadaşlarım ve her yurtdışı seyahatimde karşıma çıkan güler yüzlü insanlar. Bu düşüncelerle okumaya başladığım farklılık yönetiminin tam da hocamın söylediği gibi insanı anlamak ve aile gibi olmakla aynı şey olduğunu fark ettim.

Benzerliklerin gücünü yadsımaktan değil, ancak 1980'den sonra doğan bir nesil olarak yeniliğe, bizden farklı olana kapımızı daha çabuk açmak durumunda kaldık. Değişen evlerimiz, arabalarımız, hayat tarzlarımız kişilik özelliklerimize yansdı. Bunlar bizleri çalıştığımız yerlerde öne çıkardı, geride bıraktı. Yaşça bizden büyük yöneticilerimizle zaman zaman sorunlar yaşadık, bu sorunlara anlam veremedik. Yasalara, kurallara biz yokmuşuz gibi davrandığı için kızdık. Bu kızgınlıklar, sürtüşmeler, farklı olduğumuzu bilmenin içten içe yaşadığımız gururu bu çalışmanın da bölümlerini oluşturdu.

I. BÖLÜM

1. Giriş

Bu bölümde; problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlar ele alınmıştır.

1.1. Problem Durumu

“Hiç birimiz hepimiz kadar güçlü değiliz.” Amerika’nın önde gelen şirketlerinden IBM’nin yönetim felsefesinin dayanağı olan bu ifade “birlikten kuvvet doğar” şeklinde de ülkemizde yaygınca kullanılmaktadır. Her insan aynı değildir, doğuştan getirilen farklılıklara çevre ve deneyimlerin etkisiyle yeni boyutlar katılmaktadır. İnsan, bulunduğu her çevrede, sosyal hayata atılan ilk adımlarından itibaren bu farklılıklarıyla, kişilik özelliklerini oluşturur. En ilkel çağlardan bu yana kişilerin farklılıkları onlara verilen görevlerde, yeteneklerini doğru yönlendirmek ve üretkenliği artırmak için göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin, yaşı küçük çocuklar tehlikelere karşı koyamayacaklarından evlerinin bulunduğu alanlardaki işlerde çalıştırılırken, erkekler ve güçlü hayvanlar fiziksel güç gerektiren işlerde çalıştırılmıştır (Price, 2007). Kadınların iş yaşamına katılması ile iş dünyası farklı ihtiyaçların varlığını hissetmiştir. 21 yaşına gelen erkeklerin ve genç bayanların evlenip yuva kurmaları için daha az ücretle çalıştırıldığı dönemler olmuştur. Sanayinin gelişmesi, seri üretim, motivasyon, terfi gibi konular çoğaldıkça insan faktörü yönetim teorilerinde daha çok yer almış, sonuç odaklı yönetim anlayışlarından uzaklaşarak, insan ilişkilerini temel alan modeller geçerli olmaya başlamıştır. Yaşanan endüstriyel, teknolojik gelişmeler dünyayı küçültmüş, işyerinde çalışan homojenliği giderek azalmıştır. Bu da örgütleri, özellikle yöneticileri farklılıklar konusunu düşünmeye, etkili yönetim ve beklenen verimin sağlanması için yeni yönetim modelleri arayışına itmiştir.

Günümüzde çoğu kişi tarafından bilinen bir örgüt olan IBM, farklılıklara değer vermenin üretime, kaliteli işgücünü elinde tutmaya olan önemini kavrayarak global işgücü konseyi kurmuş ve farklılık yönetimini daha ileriye taşımayı hedeflemiştir. Konsey çalışmaları sonucunda beş konunun etraflıca ele alınması gerekliliğini vurgulamıştır: Kültürel farkındalık ve kabullenme, çok dillilik, yönetim ekibinin çeşitliliği, kadınların ilerlemesi ve işyerinde esneklik ve denge. Aynı zamanda konsey, tatmin, üretkenlik ve yaratıcılığı artırmak için sekiz farklı iş gücü grubundan bahsetmiştir: Kadınlar, Asyalılar, Afro-Amerikalılar, İspanyol kökenliler, yerli Amerikalılar, gey ve lezbiyenler, beyaz erkekler ve engelli kişiler. Her grubun yerine getirmesi gereken hedefleri de şunlara karar vermek olarak belirlenmiştir a) IBM’de sıcak ilişkiler kurarak değer verilmek için gereken nedir, b) IBM ve bu grup üretkenliği en üst düzeye çıkarmak için neler yapabilir (Ivancevich ve Gilbert, 2000). Araştırmacılar kimlik bilinci olan örgütlerin var olan ayrımcılığa çözüm bulunması, geçmiş adaletsizliklerin belirlenmesi ve yönetici pozisyonlarında kadın ve azınlıklar için adil ve açık bir anlayışa gidilmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. Birçok araştırmacının, yöneticinin, çalışanın ifade ettiği gibi iş dünyasında beyaz erkeklerin egemenliği sona ermiş bulunmaktadır.

Yeni bir çağın açılmasıyla şu sorular ortaya çıkmıştır: Farklılık yönetimini her yerde deva, yeni bir çağın başlangıcı, bilim dünyasına yeni bir güneşin doğuşu olarak mı adlandırmalıyız yoksa durup söylenenleri, tanıtılanları ve ikilemleri yeniden gözden mi geçirmeliyiz? Farklılık yönetimi uygulamalarını daha tarafsız gözlerle mi incelemeliyiz (Ivancevich ve Gilbert, 2000)? Bu sorular, maddi kazanç sağlayan örgütlerin ilgi alanı gibi görünse de farklılık ve yönetimi eğitim örgütlerini de yakından ilgilendirmektedir. Çağın ilerlemesine ayak uydurmak, farklılıklardan beslenerek öğrenmeyi sağlamak bu çağın gerekliliklerinden biri haline gelmiştir. Çünkü farklılık, yenilik ve yaratıcılık için sonsuz bir kaynaktır. Örgüte getirdiği karmaşadan bahseden araştırmalar olsa da kazandırdıklarından bahseden çalışmalara daha sık rastlamak mümkündür. Örneğin, Blake ve Cox (1991) kültürel farklılık yönetiminin boyutlarını vurgularken eğitim programları başlığını devlet okullarının geliştirilmesi ve yönetimin farklılığa değer vermesi konusunda eğitilmesi şeklinde iki boyutta incelemişlerdir. Nitekim bu başlık, insan kaynakları, heterojen etnik yapı, farklılığı algılama biçimleri,

kültürel farklılıklar, kadınların üst basamakta yer alması gibi diğer başlıklarla etkileşim halindedir ve bu nedenle de oldukça önemlidir. Yine bahsi geçen çalışmalarında Blake ve Cox (1991) altı başlıktan bahsederek konunun önemini belirtmişlerdir. Ticaret temalı bu argümanlar şu şekildedir:

Tablo 1.1. Farklılık yönetimi rekabet avantajı yaratabilir (Blake ve Cox, 1991)

Başlıklar	Kar Amaçlı Örgütler
Maliyet	Örgütler çeşitlendikçe çalışanları işe dâhil etme maliyeti artacaktır. Bu süreci iyi yönetebilenler yönetemeyenlere nazaran avantaj elde etmiş olacaklardır.
Kaynak Kazanım	Örgütler, gelecek nesil kadın ve etnik gruplara dâhil çalışanlar için ün kazanırlar. Farklılığı yönetme şöhretine sahip örgütler en iyi çalışanı alma yarışını kazanacaklardır.
Pazarlama (Sunuş)	Çok uluslu örgütlerde çalışan farklı kökenlerden gelen çalışanların anlayış ve kültürel hassasiyeti pazarlama (sunuş) çabalarını önemli açılardan geliştirecektir. Aynı oran iç pazar için de geçerli olacaktır.
Yaratıcılık	Bakış açılarının çeşitliliği ve eskinin normlarına bağlı kalmanın rahatlığının daha az olması (bu durum farklılık yönetimine modern bakış açısını ifade eder) yaratıcılığı artırabilir.
Problem Çözme	Konuların daha kapsamlı ele alınarak daha çok bakış açısının dahil olması heterojen gruplarla çalışılması problemlerin daha iyi çözüleceği anlamına gelmektedir.
Sistem Esnekliği	Farklılık yönetiminde çok uluslu model uygulaması daha az baskıcı, standartlardan daha uzak haliyle daha esnek olmayı gerektirir. Bu esneklik çevresel değişimlere daha kolay, hızlı ayak uydurmayı beraberinde getirir.

1990'lı yılların başında ele alınarak ortaya koyulan argümanlar o dönemin koşullarından beslenerek var olmuştur. 2000'lerin ortalarına doğru geline bu yıllarda, geçen zaman göz önüne alınırsa dünyanın giderek küçüldüğü, seyahatlerin, farklı ülkede yaşamının, çalışmanın oldukça kolaylaştığını söylemek mümkündür. Örneğin, Türkiye ele alındığında Yükseköğretim Kurumu (YÖK) bünyesinde çalışan 2820 yabancı uyruklu öğretim elemanı bulunmaktadır (YÖK, 2015), bu sayı yirmi yıl öncesi ile

kıyaslanamayacak kadar fazladır. Hızlı gelişen teknoloji; bilgi, ulaşım, haberleşme alanlarında hızla yayılmış ve dünyayı daha kolay gezilebilir, ülkeleri daha ulaşılır hale getirmiş, farklı ülkelerde çalışma imkânlarını da erişilebilir kılmıştır.

Farklılığın iyi yönetilmesi eşitlik ve adalet kavramlarını çağrıştırmaktadır. Geçen yüzyılda, Afrika kökenli çalışanlar ile iş hayatında yeni yeni eşitliğinden bahsedilen kadın çalışanları yönetmekte örgütler, zorluklarla karşılaşmış, beyaz erkekleri yönetmedeki başarılarını gösterememişlerdir (Blake ve Cox, 1991). Yalnızca derinin rengiyle alakalı olmayan farklı kişilerin, azınlık grupların ve hamile çalışanların iş tatminlerinin de diğerlerine nazaran daha düşük olduğundan da bu çalışmada bahsedilmiştir. Çalışmanın yapıldığı yıllarda eğitim örgütü çalışanlarıyla yapılmış bir çalışmaya rastlanmasa da daha sonraları bu konu eğitim alanında da araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamış, farklılık yönetimini gerektiren konular hassasiyetle ele alınmıştır (Memduhoğlu, 2011).

Farklılık iyi yönetildiğinde iş performansı ve iş tatminini artırarak örgüt verimliliğini beklenen düzeyde artırabilecektir. Ancak, bazı çevrelerce farklılık, kafa karıştıran unsur olarak görülmüş ve örgüte getirisinden çok götürüsü olacağına dair vurgular yapılmıştır. Bassett-Jones (2005) farklılık yönetiminin rekabet avantajı yaratmasının yanı sıra farklılığın çalışma ortamına yanlış anlaşılmalara, şüphe ve çatışma getireceğini bunun da işe gelmeme, kalitede düşüş, düşük moral ve rekabetten uzaklaşma ile sonuçlanacağını savunmuştur. Bassett-Jones (2005), örgütlerin yaratıcılıkla rekabet arasında kalarak bu tür bir çelişki yaşamalarının yöneticilere paradoksu yönetme gibi bir duruma ittiğinden bahsetmiştir. Örneğin, karar vermeye yarayan bilgi yaklaşımının taraftarlarına göre Cox ve Blake (1991); Iles ve Hayers (1997); Richard ve Shelor (2002) farklılık iyi yönetildiğinde yaratıcılığı artırır, bu durum beraberinde bağlılığı, iş tatminini ve piyasa ile yüzleşme aşamasında gücü getirir. Bunun tam aksini savunan sosyal kimlik teorisinin savunucuları Ely ve Thomas (2001); Ibaarra (1993); Tafjel (1982) ise bu konuda daha kötümser bir tutum sergilemektedirler. Bu araştırmacılar; farklılığın uyuma zarar vereceğini, iletişimi azaltacağını, grup içi ve grup dışı ortamlar yaratacağını iddia etmektedirler.. Bu durum

da uyumsuzluk, güvensizlik, düşük kalite ve işe daha az odaklanmayı beraberinde getirecektir (Akt. Sürgevil, 2008)

İnsan kaynakları konu başlığı altında değerlendirilen farklılık yönetimi kavramının ölçülmesi de örgütler için karmaşık hale gelebilmektedir. Örneğin, farklılık yönetiminde ne kadar iyi olduğunu görmek isteyen bir örgüt çalışanların sesine kulak vermektense kendi iç mekanizması ile cevaplar verecek, farklılıktan anlaşılan şey, sözleşmenin ötesine geçemeyecektir. Yöneticilerin fazlasıyla farklılığa duyarlı olmasını gerektiren ve farklılığı iyi yönetmek için alt sistemler kurması gereken yöneticilere de çok fazla iş düşmektedir (Bassett-Jones, 2005). Bu durum da bahsedilen dezavantajlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üniversitelerde ise özerkliğin getirdiği hareket serbestliği, personel özelliklerindeki farklılıklara (farklı eğitim dereceleri, yaş grupları, tam gün – yarım gün çalışma, farklı inanç mensup vb.) yansımaktadır. Eğitim örgütünde, özellikle üniversitelerde farklılık yönetiminin yaratıcılığı tetikleyerek, örgütün amacına ulaşmasını sağlayacağı düşünüldüğünden bu çalışma, farklılık yönetiminin Türkiye’de nasıl algılandığı, medeniyetler beşiği olarak adlandırılan ülkemizin bireysel farklılıkları yönetsel anlamda ne derece hoş görebildiğini ortaya koymak üzere yapılmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Giresun Üniversitesi yönetici, akademik ve idari personelin farklılık yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Giresun Üniversitesi yönetiminin farklılık yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya koyabilmektir. Bu amaçla, şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Üniversite bünyesinde görev yapan,
 - a. Yöneticiler, akademik ve idari personel,
 - b. Akademik ve idari personel kendilerini hangi açılardan farklı görmektedir?
2. Yönetici, akademik ve idari personelin farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini,
 - a. Olumsuz
 - b. Olumlu
 - c. Tarafsız bakış açılarından hangisi yansıtmaktadır?
3. a. Yöneticilerinin farklılık yönetimine ilişkin benimsediği stratejiler (eğitim, yaptırım ve maruz kalma) nelerdir?
 - b. Akademik ve idari personelinin yöneticilerin uyguladıkları stratejilere (eğitim, yaptırım ve maruz kalma) ilişkin görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Amerika menşeli olarak ortaya çıkan, ırk ayrımı, kadınların iş yaşamına katılması gibi yönetim ihtiyaçlarından ortaya çıkan farklılık yönetimi konusu, işletmelerde rekabet avantajını ön plana çıkararak bahsi geçen dezavantajlarına rağmen örgütleri tercih edilir duruma getirmektedir. Eğitim kurumlarında genel ve özel kamu liselerinde farklılık yönetimi algısına dair yapılmış yayınlanmış, kapsamlı bir doktora tezi bulunmasına rağmen üniversitelerde konuya ilişkin algıyı ölçen kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Eğitim, farklılık yönetiminin önemli bir basamağıdır. Burada bahsedilen tek seferlik hizmet içi eğitim değil, Blake ve Cox (1991)'un mutlak şart olarak gördüğü farkındalık ve beceri kazandırma eğitimidir. Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları farkında olmadan bile, bu iki eğitimi de yerine getirebilir bir durumda bulunabilmektedirler. Bu nedenle, farkında olmadan farkındalık ve beceri kazandırma eğitimlerini hâlihazırda veren öğretim elemanlarının farklılıkları ile nasıl başa çıkıldığı, iyi yönetildiğinde ne gibi sonuçlara varıldığı, kötü yönetiminin örgütten

götürdükleri, öğrencilere kazandırdıkları, işe bağlılıkları gibi konuların ortaya çıkarılması, günden güne artan çalışan çeşitliliği için önem arz ettiğine inanılmaktadır.

1.5. Sayıtlılar

Bu araştırma, Giresun Üniversitesi'nde görev yapan yönetici, akademik ve idari personelin sorulara içtenlikle cevap verdiği varsayılarak yürütülmüştür.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Giresun Üniversitesi'nde 2015-2016 akademik yıllarında görev yapmakta olan yöneticilerin, akademik ve idari personelin görüşleri ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Yönetici: Giresun Üniversitesinde 2015-16 akademik yılında görev yapan fakülte/yüksekokul/MYO/konservatuar birim sorumlular.

Akademik Personel: 2015-16 akademik yılında Giresun Üniversitesi birimlerinde (fakülte/yüksekokul/MYO/konservatuar) görev yapan akademik personel.

İdari Personel: 2015-16 akademik yılında Giresun Üniversitesi birimlerinde (fakülte/yüksekokul/MYO/konservatuar) görev yapan idari personel.

Üniversite: Giresun Üniversitesi.

Farklılık: Bir bireyi diğerlerinden ayıran kişisel, ekonomik, sosyal, kültürel, fiziksel, düşünsel özelliklerin toplamıdır.

II. BÖLÜM

2. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Literatür

2.1. Çalışma Hayatında Farklılık

Son yıllarda, çalışanların motivasyon düzeyleri kurumlar için giderek daha fazla önemli hale gelmiştir, çünkü örgütün hedeflerine ulaşmasıyla o örgütte çalışanların isteklendirme düzeyleri arasında önemli bağların olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır (Özdoğru ve Aydın, 2012). Geçmişe bakıldığında, ‘farklılığın’ her türünün olumsuz ya da kabul edilmesi zor bir durumla ilişkilendirildiği görülür. Cinsiyetle başlayan bu kabulü zor durumları, ırksal ya da dış görünüşle ilgili kaygılar takip eder. Ancak, günümüzde, günlük hayatımızın her gün artan yeni bir evresinde ‘farklılıkların’ avantaj olarak algılanmaya başlandığı görülmektedir (Montes ve Shaw, 2003). Algıdaki bu değişimin sebeplerini bilgi teknolojilerinin hızla yaygınlaşması, küreselleşme yolunda atılan hızlı adımlarda aramak mümkündür. Yapılan araştırmalar da örgütlerdeki bu değişimi incelemiş, sürecin devam etmekte olduğunu gözlemlemiş ve birçok örgüt yapısının öğelerinin değişmek durumunda olduğu sonucuna varmıştır. Her geçen gün günlük iş yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelen farklılık, örgütlerin mevcut ve gelecek kararlarına katkıda bulunmakta, ‘çorbaya daha fazla tuz’ ekleyerek çeşitlilik sunmaktadır (Montes ve Shaw, 2003). Zira 21. yüzyılda bir örgütün, kalifiye ve iyi eğitilmiş çalışanlara sahip olması rekabet ortamında artık yetersiz kalmıştır (Lipnack ve Stamps, 1993). Örgütlerin başarılı olması ve bütüne katkı sağlanabilmesi için iyi eğitilmiş çalışanların yanı sıra, önyargıdan, ayrımcılıktan ve dışlanmaktan uzak bir örgüt iklimine ihtiyaç duyulmaktadır. Montes ve Shaw’ın (2003) da belirttiği gibi artık tartışılması gereken mesele farklı işgücü değil, bireylerin çalışma ortamına getirdikleri yetenekleri, fikir ve becerileri sentezleyerek faydalı hale getirebilmektir. Farklılıkların gündeme gelmesi ve etkin yönetiminin amacı bütün çalışanları cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yaş, meslek ve bölüm gibi ayrıştırıcı kimliklerden kurtararak, iş

ortamına getirdikleri yeteneklerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır (Kılınç, 2009).

Yeniçağın tartışılması gereken konularından birinin farklılıkların tanımlanması ve etkin yönetilmesi olduğu açıktır. Örgütlerle birlikte yaşamın birçok evresinde de olayları ele alma şekli değişime uğramaktadır. Bu anlamda, örgütler, hiyerarşik yapılarından kurtularak farklılıkları bir araya getirerek daha fazla verim elde etmeyi hedefledikleri takımlar kurma yoluna gitmektedirler (Triandis, Kurowski, ve Gelfand, 1997). Günlük işlerden yola çıkılarak iş yaşamının her aşamasında insan faktörünün olduğu her yerde farklılıktan bahsetmek mümkündür. Bu nedenle, aşılması gereken ilk zorluk farklılığın tanımını yapabilmektir. Çünkü insanların farklılığı algılama ve tanımlama biçimleri insanlara karşı davranışlarını etkilemekte ve varılan sonucu olumlu/olumsuz yönde değiştirebilmektedir.

2.1. Farklılığın Tanımları

Günlük yaşamın gereklilikleri ve iş yaşamının içinde bulunduğu değişim, öncelikle farklılık tanımının yapılmasını gerekli kılmıştır. Zira farklılık, insanların akıllarında çeşitli çağrışımlara sebep olabilmektedir. Farklılığın ne olduğu kadar ne olmadığını da kapsayan tanımlardan bazıları şu şekildedir: Montes ve Shaw (2003) farklılığın kültür, ırk, din gibi birçok boyutla ilişkilendirilebileceğini söylerken, bu tarz farklılıkların tarihten gelen ya da zamanla ortaya çıkan önyargıların oluşmasına sebebiyet verme ihtimallerinden bahsetmişlerdir. Bazı tanımlar, farklılığı ‘içsel’ yani görülmesi ya da dokunulmazı mümkün olmayan bir kavram olarak açıklamışlardır, çünkü zaman içerisinde farklılığın sadece ırk ya da kültürle ilişkilendirilen bir durum olmadığı anlaşılmıştır. Leonard ve Swapp (1999) farklılığın çalışanların demografik yapısından çok daha fazlası olduğunu, kültür ve entelektüel kapasiteden de bahsetmek gerektiğinin altını çizmişlerdir. Örgütlerin daha iyi performans göstermesini sağlayan gücün demografik, etnik veriden çok daha fazlasının olduğunu belirtmişlerdir. Pitts ve Wise (2010) ise farklılığı insanların çeşitliliği olarak yorumlamışlar ve heterojen

olmanın büyük etkisinin örgütün her seviyesinde hissedilmesi ile farklılığın örgütü başarıya taşıyacağını savunmuşlardır.

Luthans'a, (1994) göre farklılık, dar anlamda, bir grup veya örgüt üyelerinin yaş, etnik köken ve cinsiyet açısından birbirinden farklı olduğu bir durumu olarak tanımlamaktadır. Daha geniş anlamda ise, demografik özellikler, sosyo-ekonomik durum kişilik özelliklerindeki farklılıkları, iş yapma biçimleri, eğitim ve iş görenin örgütteki yönetsel pozisyonu gibi farklı unsurlarla açıklanmaktadır (Akt. Aksu, 2008). Dar anlamda ve demografik özelliklerle yapılan tanımlar McGrath, Berdahl ve Arrow'a (1995) göre eksik kalmıştır. McGrath ve diğerlerine (1995) göre farklılık denildiğinde akla işle ilgili yetenekler, değerler, tutum ve inançların yanı sıra kişilik özellikler, bilişsel ve davranışlar yöntemler, statü-mevkii gibi örgütsel boyutlar da gelmelidir. Çünkü insan sadece maddi unsurlardan oluşmaz. İnsan tam anlamıyla biyo-psiko-sosyo-filozofik bir varlıktır (Alper, Bayraktar ve Karaçam, 2000). Yapılan tanım ve araştırmaların ardından geline nokta, bireysel farklılıklardan söz edilirken, o insanla ilgili görünen farklılıklar kadar görünmeyen farklılıkların da ele alınması gerekliliği olmuştur.

Harrison, Price ve Bell (1998) sosyal grupların etkileşimi aşamasında farklılığı, yüzeysel (demografik) ve derinlemesine (tutumsal) olmak üzere iki aşamalı olarak incelemişlerdir. Farklılığın en çok çalışılan biçimlerinin yaş, cinsiyet ve ırk olduğunun da altını çizmişlerdir. Bu formların üstünde nispeten sıkça durulmasının sebebi olarak da bu değişkenlerin ölçülebilir olması, haliyle araştırmacılara kolaylık sağlaması, grup üyeleri tarafından gözlemlenebilir olması ve altta yatan psikolojik karakter özellikleri için yaklaşımlarda bulunmasına izin vermesi olarak gösterilmektedir (Ivancevich ve Gilbert, 2000).

Bireysel farklılıkları ele alan geniş anlamda tanımlar yapılırken ele alınan demografik farklılıklar insan doğasını açıklamanın, farklılıkları tam anlamıyla anlamının uzağında olacaktır. Farklılığın değerlendirileceği amacı göz önünde tutarak farklılığın iki boyutunu masaya yatırılabilir: öznenin kişi ve özellikleri olduğu bireysel farklılıklar ve bireyin grup ya da örgüt içindeki örgütsel farklılık boyutu (Kızıl, 2011).

Genelde bireysel anlamda varlığını hissettiren farklılıklar, örgütlerin yapı ve amaçlarına göre değişiklik gösterebilirler. Hepsi birbirinden farklı örgüt içindeki çeşitliliği araştırarak yapılmış çalışmalardan elde edilmiş farklılık tanımlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

Tablo 2.1. Farklılık Tanımları (Mor ve Michelle, 2005; akt. Erbaş, 2011)

Kaynak	Farklılık Tanımı
Cox, T.(1994)	Kültürel farklılık, bir sosyal sistemdeki kişilerin kültürel öneme sahip farklı grup üyeliklerinin ayırt edici olarak temsili anlamına gelir.
Dobbs, M.(1996)	Çeşitlilik, kişiler arasında algılanan farklılıktır; yaş, uzmanlık, profesyonellik, cinsiyet tercihleri, coğrafik orjin, yaşam stili, örgütteki görev süresi veya pozisyonudur.
Fleury, M.T. (1999)	Aynı sosyal sistemde farklı grup kimliklerine sahip kişilerin birlikteliği olarak tanımlanır.
Glastra, F. Meerman, M.Petra, S ve deVries, S.(2000)	Farklılık nosyonu, ağırlıklı olarak, iş organizasyonlarının işgücü pazarlarında, müşteri ve çalışanları arasında karşılaştıkları bireylerin ve grupların çeşitliliğine göndermede bulunmak için kullanılır.
Gorman, F. (2000)	Farklılık, iş çevresinde farklı kimlik gruplarının üyelerine yaklaşımlar ve farklı perspektifler olarak anlaşılmalıdır.
Grant, B. ve Kleiner, B. (1997)	Bugün iş çevresinde farklılık, sadece çeşitli gruplardaki farklı kişilerin kimliklerinin temel alınmasını değil aynı zamanda eylemlerdeki farklılıkları bilmeye yönelik bir süreci ima eder.
Hartenian, L. ve Gundmunston, D. (2000)	Farklılık çok kapsamlıdır.
Kossek, E.E. ve Lobel, S.A. (1996)	Farklılık, farklılıkların dahil olduğu yalnız etnik köken ve cinsiyetten değil aynı zamanda fonksiyon, ulus, dil, beceri, din, yaşam stili ve imtiyazdan türemiştir.
Lau, D. Ve Murningham, J. (1998)	Farklılık düşüncesini bilhassa yaş, cinsiyet, ırk, görev süresi ve statüye odaklanan demografik farklılıklar olarak sınırlıyoruz.
Linnehan, F. Ve Konrad, A. (1999)	Her ne kadar iş gücü çeşitliliği çok sayıda kimlik grubu olarak tanımlansa da başkaları daha kapsamlı

olarak tanımlamıştır.

Moore, S. (1999)

Farklılık, belirli işler, belirli örgütsel düzeyler ve görünmeyenleri görünür nitelikler haline getirmede kişilerin ayrımlanmasını sağlayan bir kriterdir. Genellikle çeşitliliğin güçlü göstergeleri cinsiyet, ten rengi, yaş, kültürel birikim, aksan ve fiziksel yetenek düzeyleri gibi boyutları içerir. Diğer fiziksel nitelikler kilo ve göz rengi gibi zayıf boyutları içerir.

Muller, H.J. ve Parham, P. (1998)

İşgücü çeşitliliği örgütteki kadın ve erkeklerin farklı kültürel ve etnik kökenini, seksüel yönelimlerini, fiziksel kabiliyetlerini, yaşı vb. olarak anlaşılır.

Nixon, J. ve West, J. (2000)

Farklılık, yaş, ekonomik statü, eğitim, aile tipleri, cinsiyet, kişilik tipi, ırk, din, coğrafik orjin ve seksüel yönelimleri içerir. Ayriyeten daha kapsamlı tanımıyla farklılık, bizi diğerlerinden farklı kılan iletişim stilleri, iş stilleri, bütün çalışanların çeşitliliği destekleyen bir kültürü inşa eden değerlerini içeren her şey olabilir.

Ocholla, D. (2002)

Farklılık, farklılıklardaki benzerliklerin vurgulanması ve farklılıklardaki ahengin tanımlanmasıdır. Bu yaklaşım, istifadeyi, benimsemeyi, deneyimi, bilmeyi, sosyal farklılıkların her birini uyumlu hale getiren, çoğunluğun yararına olan benzerliklere dönüşümü tanımlayan toleransı ve sabrı sağlar.

Shackelford, W. (2003)

Çeşitliliğin yeni tanımı, ırk ve cinsiyetin geleneksel kategorilerini içermesidir. Ayrıca, özürlüler, geyler, lezbiyenler diğer geleneksel olmayan kategorileri içerir. En dikkate değer kategorilerden biri; işverenler tarafından kullanılan farklılık düşüncesidir.

Svehla, T. (1994)

Çeşitliliğin, bireylerin farklı seviyelerde ücretlendirilmesi ve şimdiki çalışanların eğitim veya sosyal ekonomik birikimleriyle elde edilmesidir.

İş çevresindeki farklılık, ırklar, etnik köken, dini birikimler, seksüel yönelimler, kişisel yönelimler, aile durumları, yaş ve fiziksel yeteneklerin bir mozaikini içerir. İş çevresindeki farklılık örgütün değişik işlevlerini belirtir.

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

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

Farklı yazarlar tarafından yapılan farklılık tanımları Tablo 2.1’de verilmiştir. Giderek detay kazanan bu tanımlar, temelde bireylerin doğuştan getirdikleri özellikler, üzerinde kontrol sahibi oldukları, değiştirebildikleri özellikler ve son yıllarda gündeme gelen haliyle ait oldukları örgüt için oluşturdukları kimliklerden oluşmaktadır. Bu çalışmada farklılık dendiğinde ise bireyi diğerlerinden ayıran özelliklerin tamamı kastedilmektedir.

2.2. Farklılıkların yönetimi kavramını ortaya çıkaran gelişmeler

Amerika kökenli olduğu bilinen farklılık ve farklılık yönetimi kavramlarını daha iyi yorumlayabilmek için geçmişe dönmek gerekmektedir. Anlamı, her ne kadar ideal olanı çağırırsa da bu ideal imajının aksine Montuori ve Stephenson (2010) eritme potası *melting pot* konseptinin kültürel çeşitlilik korkusu ve güvensizliğinden doğan güçlü bir korkudan meydana çıktığını savunmuştur. Beyazların, Anglo-Saxon, Protestan Amerikan kültürün ve zorla asimile edilerek elde edilmiş kültürel homojenliğe yatırımın egemenlik inancından doğan bu korkunun yönetim ihtiyacı da bu korkunun beraberinde gelmiştir.

Wortham (2005) da fikri destekler nitelikte Birinci Dünya Savaşına doğru gidilen yıllarda göçmenlerin, asimilasyonun bedeli olarak köklerinden ayrılmak ve yeni Amerikalı kavramını ortaya çıkarmak üzere büyük kazanda diğerleriyle birlikte erimek istemedikleri gerçeğiyle yüzleşildiğini savunmuştur. Bu gerçek inkar edilemez hale geldiğinde ise daha önce müdahale edilmeyen eritme potası fikri terk edilmek durumunda kalmıştır. Yirminci yüzyıl itibarıyla ise ‘Amerikalılaştırma’ olarak bilinen zoraki asimilasyon politikaları resmi olarak uygulanmaya konmaya başlanmıştır. Devlet okulları, vatansever topluluklar, ticaret odaları, kadın kulüpleri, halk kütüphaneleri, sosyal ortamlar ve hatta sanayi işletmelerine bünyelerindeki yabancıları çeşitlendirmeleri konusunda destek olunmuş, karşılığında, bu kişilerin anadil kullanımını en aza indirmeleri, İngilizce öğrenmeleri, doğal bir Amerikan vatandaşı olmaları ve Amerikan kurumlarına bağlı olmaları beklenmiştir.

Benzer şekilde Montuori ve Stephenson'ın (2010) da Amerikalılaştırma kampanyası, insanlara kültürel farklılığın korkulması, yönetilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğini öğretmiştir görüşünü desteklemektedirler. Eritme potası fikrini uygulamaya koymak kültürel farklılığın çatışma ve iddianın kaynağı olduğuna ilişkin varsayımların meşhur Amerikan tutumlarına hızla nüfuz ederek izler bırakmıştır. Kolonilerin özgürlük hareketlerinden ortaya çıkan kolonileşme sonrası dönemle birlikte, Amerika'da 1960'ların İnsan Hakları dönemi politikalarıyla bağlantılı olarak çok kültürlülük kavramı gündemdeki yerini almıştır. Bu durum daha sonraları kültürel çeşitlilik, değişimi ve bir arada çalışan kendine özgü, farklı kültürel kimlik ve grupların varlığını önemseyip kucaklama ile güçlenmiştir. Marjinal etnik gruplar, gey ve lezbiyen grupların eğitim ve iş kurumlarında artık görünür hale gelmesiyle birlikte ise çok kültürlülük, kamuoyunda kapsayıcılığı ve eşitliği artırıcı proaktif bir çaba olarak yerini almıştır. Bu anlamıyla, 'farklılık' kavramı, bir bireyin ırk, etnik yapı, kültür, sınıf, cinsiyet ya da cinsel kimliğine dayanan ayrımcılığa karşı yürütülen bir çalışmayı çağrıştırmıştır. 1960 ve 70'lerde ise çok kültürlülük, üniversite kürsülerinde kadın ve etnik yapıyı araştıran bölümlerin kurulmasıyla daha çok çalışılmaya başlanmıştır.

20. yüzyılda adından daha fazla bahsedilen farklılık, çok kültürlülük kavramları eğitim kurumlarında da boy göstermeye başlamıştır. Rodriguez'e (2000) göre: Çok daha zararsız yollarla ilk ve orta öğretime uyarlanmış kimlik politikalarına dayanan geleneksel eğitim bilimi ile 1980'lerin sonu ve 1990'larda ikinci bir kimlik politikası dalgasının ardından yükseköğretim kurumlarında gelişmeye başlayan çok kültürlülük kavramının daha çekişmeli uyarlaması arasında ciddiye alınması gereken bir fark vardır. İlki, ana bir akım olarak varlığını sürdürmüş, okul sisteminde daha sonraları farklılık, eşitlik, birlik ve özgüven olarak önümüze çıkacak olan 'kültürel' kimliğin temel taşlarını oluştururken ardıl kimlik teorileri akademide kalmakla yetinmiş, üniversite öncesi kurumlara etki etmenin uzağında kalmıştır. Farklılık, eşitlik ve birlik daha sonraları eğitim ve profesyonel alanlarda farklılığın yapı taşları olarak karşımıza çıkmıştır.

"Farklılığın yarattığı farklılık" giderek üzerinde durulması gereken bir konu haline gelerek, 'kültürel rekabet' konusunda profesyonelleri eğitimi sağlık, hizmet

sektörü, eğitim ve çok uluslu işletmeler gibi birçok alanda ihtiyaç olarak hissedilmeye başlanmıştır. Bu eğitimler, işyerlerinde artan farklılığa sadece hoşgörüyle yaklaşmayı değil, örgütsel farklılık çalışmalarına aktif katılımı hedeflemektedir (Kulik ve Roberson, 2008).

Bir toplumda ya da örgütte atılması beklenen ilk adım farklılığın fark edilmesidir. Uzunca bir süredir, azınlık gruplar, fiziksel engelliler ve kadınlar diğerleri kadar fark edilmemiştir. Tarihe ve eğitime tek taraflı yaklaşımın sebebi de burada yatmaktadır. Fark etmek beraberinde saygıyı getirmektedir. Saygı ve fark etme aynı şeyler değildir, zira bir grubu fark etmek illa ki o gruba saygı duyulduğu anlamına gelmemektedir. Örneğin, kölelik döneminde kölelerin varlığı herkesçe fark edilmişken insanlıklarına saygı duyulmamıştır. Çok kültürlülük, aynı zamanda farklı grupların kültürel ifadelerini ve katkılarını kabul etmeyi gerektirir. Bu açıdan bakıldığında, çok kültürlülük, iktidarda, çoğunlukta ya da güçlü konumda olmayana da değer vermeyi gerektirmektedir. Genellikle, farklı renkteki insanların ve kadınların tartışılması gereken konular diğerlerine nazaran daha az önemli görülmüştür. Bu nedenle, çok kültürlü olmak destekleyerek, mümkün kılmayı beraberinde getirir. Mümkün kılma, özellikle altı çizilesi bir ifadedir, zira katılımı mümkün kılarak potansiyellerin bir araya getirilerek toplumun güçlenmesine katkıda bulunur (Rosado, 2006).

Sonuç olarak, birçok tanımı yapılmış olan farklılık, hem bireysel hem örgütsel anlamda farkında olarak toplumun güçlenmesine giden yolda atılması gereken adımları barındırmaktadır. Sanayi Devriminden bu yana geline nokta birbirine bağlı olarak yaşamayı gerektirmektedir. Rosado'nun (2006) ifadesiyle toplumun mayası değişmektedir. Bu mayanın, mayaladığı malzeme aynı olsa da kap çoktan değişmiş ve bu değişiklik eğitim sistemleri üzerinde baskı oluşturmaya başlamıştır. Bu değişime direnen yapılar ise protesto, rahatsızlık, ayrımcılık, daha az toplum desteği ve okul değişikliği (daha çok özel okullara yönelme) olarak okulların karşısına çıkmıştır. Bu nedenle, eğitim kurumlarının farklılığı ne düzeyde yönetebildiği önemli hale gelmiştir.

2.3. Farklılık yönetimi nedir?

Farklılık yönetimi, Kuzey Amerika’da ortaya çıkarak sonraları tüm dünyada karşılık bulan bir kavramdır. Tarihe bakıldığında farklılık yönetimi kavramının çok da yeni olmadığını görmek mümkündür. İspanya, Portekiz, İngiltere, Almanya ve Japonya gibi koloni imparatorlukları farklılıkları yönetmekte gayet başarılılardır. Ancak bu ülkelerin çabaları farklılıktan faydalanmak için değil, dışlayıp yok sayarak etnik temizliğe hazırlık olması içindir (Harvey ve Allard, 2008). Farklılıkların yönetimi anlayışının temelleri Amerika’da atılmıştır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995; Miller ve Rowney, 1999; akt. Sürgevil ve Budak, 2008). Bu anlayış; Amerika’daki işyerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak paylaşılan “Ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem” gibi yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, R. Roosevelt Thomas, 1990 yılında farklılıkların yönetimi kavramını ortaya atan kişi olarak anılmaktadır (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004; akt. Sürgevil ve Budak, 2008).

Farklılık yönetimi konusunun Amerika’da ortaya çıkmış olması tesadüf değildir. Zira Amerika Birleşik Devletleri’nin kültürü her göçmenin/bireyin yeterince çaba sarf ettiğinde eşit imkânlarla sahip olduğu efsanesine dayanmaktadır. Ancak bu söylem, fakir bir evde doğanları, beyaz olmayanları, soyu köleliğe ya da Kanada, Meksika ve ABD’nin yerli halklarına dayanan bireyler için gerçeklikten çok uzaktır. Bir nesil önce çok popüler olan *melting pot* büyük kâse, eritme kazanı gibi tabirler, eskisi kadar hoş karşılanmamaktadır. Üstelik günümüzde işgücü daha yaşlı, daha az beyaz ırktan oluşan, daha çok kadın barındıran, Batılı olmayan ülkelere gelen göçlere daha açık, farklı cinsel kimliklere tanıklık eden, evlerinde ikinci bir yabancı dil konuşan bireylere ev sahipliği yapan bir yapıdadır (Harvey ve Allard, 2008). Farklılıklar, yönetim boyutunda ele alınırken birincil ve ikincil; doğuştan gelen, sonradan kazanılan gibi gruplara ayrılarak ele alınmış, tanımları bu özellikleri de kapsamak üzere yapılmıştır.

Farklılık yönetimi, Rosado’ya (2006) göre, farklı bireylerin bir örgüte, topluluk ya da topluma bütünlük ya da kapsayıcılık sağlamak üzere getirdiği beceri ve

yeteneklerini ortaya çıkarma sürecidir. Günümüz dünyasının bu farklılık havuzu olma durumu kaybolmayacak, tam tersine artacaktır. Zira geleceğe giden yol artık çok kültürlü, çok etnik yapılı, çok dilli toplumlardan geçmektedir. Rosado (2006), sonuç odaklı etkili liderlerin, verimi artırmak adına bu yeni yolu takip etmenin faydalarını keşfetmeleri gerektiğini, bu nedenle, örgütte çalışan diğer bireylerin işini gözlemleme yükümlülüğü olan tüm kişiler için farklılık yönetme sanatı büyük bir öneme sahip olduğunu söylemektedir. Etkili olmak, verimi yükseltmek isteyen her liderin günümüz dünyasına ayak uydurabilmesi, toplumun, örgütün farklı renklerden oluşan yapısını koruyarak avantaja dönüştürebilmesi sağlıktan eğitime tüm çalışma alanlarını ilgilendirmektedir. Olsen ve Martins (2012), farklılık yönetimini geniş anlamda a) belli boyutlarda belirlenen insan sermayesinin artırılması ve/ya korunması, b) insan sermayesi çeşitliliğinin belli boyutlarda örgütsel amaçların önüne geçmesini engellenmesi, c) insan sermayesi çeşitliliğinin belli boyutlarda örgütsel hedeflere ulaşılmasının kolaylaştırılması için ‘insan kaynakları uygulamalarının kullanımıdır’ olarak tanımlamışlardır. Farklılık ve yönetimin tanımları genellikle çeşitliliğin fayda ve zararlarını içermektedir. Örneğin, Cox ve Beale’ye (1997) göre farklılığı yönetmek, farklılığın potansiyel faydalarını maksimum düzeye çıkararak, muhtemel dezavantajlarını en aza indirmektir.

Özetle, farklılığın iyi yönetilmesindeki temel amaç tüm çalışanlar için pozitif bir ortam sağlayabilmektir. Ancak, uyumlu bir çalışma ortamı yaratabilmek için yöneticilerin çalışanlarının farklılığını nasıl tanımladığı ve aynı tanımın çalışanların kendisi tarafından nasıl yapıldığı önemlidir. DeMeuse ve Hostager (2001) tarafından yapılan sınıflamaya da uygun olarak Kreitner (2001) da yönetilmesi gereken farklılığın şu boyutları olduğunu söylemiştir:

- Kişilik: Bireyin kimliğini oluşturan karakteristik özelliklerdir.
- İç Boyutlar: Önemli ölçüde bireyin davranış, tutum, diğer insanlardan beklentilerini ve algılarını içeren özellikleridir. Yaş, cinsiyet, fiziksel yeterlilik, cinsel tercih gibi başlıklardan oluşur.

- Dış Boyutlar: Bunlar üzerinde değişiklik yapabildiğimiz, az da olsa kontrol sahibi olduğumuz kişilik özellikleridir. Din, eğitim, medeni durum, yaşanan yer, aylık gelir gibi özellikleri içerir.
- Örgütsel Boyutlar: çalışma alanı, birim, kıdem, unvan, yönetim durumu gibi boyutları içerir ve DeMeuse ve Hostager (2001) tarafından var olan boyutlara eklenmiştir.

Farklılık yönetiminde, farklılıklara karşı verilen tepkilere ilişkin bir ölçek geliştirme çalışmalarında DeMeuse ve Hostager (2001), toplanan verileri üç gruba ayırarak (pesimist, realist (nötr), optimist) sınıflandırmanın, bir örgütteki farklılık uygulamalarını daha net görebilmek için gerekli olabileceğini belirtmişlerdir. Herhangi bir eğitim programı düzenlemeden evvel de bu şekilde bir bilgiye sahip olmak hazırlanacak eğitimlerin niteliğinde önemli rol oynayacaktır.

Farklılığı yönetim sürecinde empati kurmak, beklentileri anlamaya çalışmak önemlidir. Sürgevil (2008), farklılık yönetimi kavramının etraflıca işlenerek anlaşılması için disiplinler arası bir çalışma gerektiğinin ve farklılık yönetimine temel oluşturabilecek kuramların psikolojide yer aldığının altını çizmiştir.

2.3.1 Sosyal kimlik kuramı

Sosyal kimlik: Bireyin, sosyal alanla iletişimi sonucunda edindiği, başkalarının gözünde aynılık ve süreklilik duygusunu test etmesi ve gözlemesidir (Erikson, 1968). Sosyal kimlik kuramına göre, bireyler ait oldukları gruplardaki varlıkları yoluyla olumlu ya da olumsuz şekilde sosyal kimliklerini oluşturma eğilimindedirler (Turner, 1978; Turner, Hogg, Oakes, Reicher ve Wetherell, 1987; Van Knippenberg ve Ellemers, 1990). Kendi gruplarına karşı olumlu sosyal kimliğe sahip bireyler, bu olumlu konumlarını artırma eğilimindedirler (Coşkun, 2005). Ancak, dezavantajlı olan ya da olumsuz sosyal kimliğe sahip olan bireyler, sosyal kimliklerini korumak ya da sürdürmek amacıyla grup aidiyetlerinin olumsuz boyutlarını stratejik, araçsal veya yaratıcı yollarla azaltmaya çalışmaktadırlar (Doosje, Spears ve Ellemers, 2002; Van

Knippenberg ve Ellemers, 1990). Olumlu sosyal kimliği sağlamanın ve korumanın bir yolu, sosyal kimlik statüsünü onarmak için daha fazla çaba göstermek ya da daha fazla rekabetçi davranmaktır (Tajfel ve Turner 1986; Van Knippenberg ve Ellemers, 1990). Benzer şekilde, dezavantajlı gruba ait bireylerin yapılan deneysel çalışmada, laboratuvar ortamında diğer gruba kıyasla daha rekabetçi davrandıkları gözlemlenmiştir (Ellemers, Wilke ve Van Knippenberg, 1993). Sosyal kimlik kuramı, bireysel kimliğin önemini savunanlarca eleştirilere neden olsa da birey için sosyal bir ortamda yepyeni bir kimlik seçmek de mümkündür (Demirtaş, 2003). Örgütte çalışan bireylerin, eğitim örgütünde görev yapan eğitimcilerin, yöneticilerin bireysel ve sosyal kimlik algılarının bilinmesi, gerek sınıfta gerek tüm örgütte etkin yönetilmesi gereken farklı grupları anlamayı kolaylaştıracak, yöneticiye daha hoşgörülü bir bakış açısı kazandıracaktır.

2.3.2. Benzerlik-çekim yaklaşımı

Bireylerin yine kendilerine benzeyen bireylerden etkilendiğini savunan benzerlik-çekim yaklaşımı, Byrne (1971) tarafından ortaya atılmıştır. Sürgevil (2008), benzerlik-çekim sürecindeki temel etkenin *pekiştirme* olduğunu vurgulayarak, kendilerine benzeyen bireylerden aldıkları pekiştirmelerle kişilerin olumlu benlik oluşturmalarının, haliyle kendilerini daha iyi hissetmelerinin daha kolay olduğunu belirtmiştir. Zira bireyler bu sayede, kendileriyle benzer kişilerden kabul gördüklerinde sosyal anlamda da kabul gördüklerini düşünmeye başlamaktadırlar. Rosenbaum (1986) ise bireylerin kendilerine benzemeyenlerden daha az etkilendiklerini savunmuştur. Kültürel farklılıkları konu alan en eski çalışmalardan biri Triandis (1959,1960) tarafından yapılmış, kültürel açıdan homojen ve heterojen iki grup incelenmiştir. Sonuç olarak, homojen grup üyelerinin iletişim zorlukları yaşadığı, birbirlerinden hoşlanmadıkları ortaya çıkmıştır. Yine, sosyal psikolojide sosyal çekim ilkesi bireylerin kendilerine benzer kişilere daha çok sorumluluk vererek, birlikte iş yapma eğiliminde olduklarını göstermiştir (Sürgevil, 2008). Esty, Griffin ve Hirsch (1995) bu durumun yöneticilerin davranışlarıyla örtüştüğünü belirtmişlerdir. Yönetimin üst basamaklarında daha çok hissedilen benzerlik-çekim yaklaşımı, yöneticilerin işleri kendileri gibi yapacağına emin oldukları kişileri göreve getirmesi olarak çalışma hayatındaki yerini almıştır.

2.3.3. Bilgi işleme yaklaşımı

Bilgi işleme yaklaşımı, bu çalışmanın da çıkış noktasını oluşturan farklılıkların avantajlarına ve örgütlere getirdiği faydalara odaklanmaktadır. Sürgevile'e (2008) göre; bilgi işleme yaklaşımı, farklı bilgi, eğitim, deneyim ya da uzmanlıkların bir araya gelerek, örgütlere fayda sağlamaktadır. Diğer iki yaklaşım, kişilerin homojen gruplarda daha rahat hissederek, iletişim çatışmalarının en aza indirmesine odaklanırken, bilgi işleme yaklaşımı farklılıkların bir araya gelmesiyle oluşan sinerjiye odaklanarak, probleme getirilen farklı bakış açılarını incelemiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, bireyler, çalışma ortamında kendilerine benzeyen bireylerden daha çok etkilenmekte, bu kişilerin işi kendi gibi yapacağından emin olduğu için homojen gruplarda birbirleriyle daha uyumlu çalışmakta (O'Reilly, Cardwell ve Barnett, 1989), daha az ilişki çatışması yaşamaktadır (Jehn ve diğerleri.,1999; akt. Sürgevil, 2008). Sonuçta, daha düşük işgücü devirlerine rastlanmakta ve (Wagner, 1984) örgüte bağlılık artmaktadır (Tsui, Egan ve O'reilly, 1992). Ayrıca farklılıklar; grup içi ilişkileri zorlaştırdığı için sosyal süreçleri negatif etkilemekte ve bu da grup çıktılarının zayıflamasıyla sonuçlanmaktadır (Sürgevil, 2008). Farklılıkların yönetilmesi konusunda yapılmış çalışmalar, farklılığın faydalarının yanı sıra bu tür olumsuzluklara ve iletişim sorunlarına da değinmişlerdir. Eğer farklılaşma derecesi yüksek takımlar, farklılıklarının yıkıcı etkilerinin üstesinden gelemeyen ve benzeşme yönünde bir eğilim gösterirlerse; etkin ve yaratıcı sorun çözme süreçlerinden mahrum kalmış olabilirler (Mannix ve Neale, 2005). Bilgi işleme yaklaşımının iyi anlaşılması ve farklılıkların yönetimi sürecinde psikolojik temellerin de çalışılması, örgütlerin verimliliğini artırarak etkin yönetilmesine yol açabilecektir. Özellikle eğitim örgütlerinde, farklılığın gizil öğrenme şekli olarak algılanması bile bireylerin birbirlerinden öğrendikleri bilgilere yenilerini katacaktır. Akranla çalışmanın sonucu öğrenmenin daha kalıcı olduğunu varsaydığımızda bireysel farklılıkları birer bilgi kaynağı olarak görmek yanlış olmayacaktır. Bilgi kaynağı olarak algılanan farklılık, eğitim örgütlerinde birincil bilgi kaynağı olarak kullanılabilir, problemlerin çözümüne ilişkin sunulan fikirleri çeşitlendirebilir. Dünya vatandaşı olma yolunda atılan adımların önemsendiği bugünkü şartlarda, birincil bir bilgi kaynağı olarak algılanarak, farklılıklar fırsat olarak görülebilir. Bu bakış açısı kişisel gelişime olumlu

ekler yaparken, farklılıkları örgüte dahil etme sürecinde yaşananlar ise yönetim aşamasında çok değerli tecrübeler ortaya koyabilir.

2.4. Farklılığın Boyutları

Dünyaya gelen her bir birey, kendine özgü özellikleriyle var olmaktadır. Kız ya da erkek olarak dünyaya gelmesi bile bireyi belli yükümlülüklerle baş başa bırakır. Cinsiyetin yanı sıra, kişisel özellikleri oluşturan bir diğer etken de psikolojik temellerdir. Örgütlerde, psikolojik temellerden kaynaklanan farklılıklar yönetim açısından önemlidir. Zira çalışanın olaylar karşısında duruşunun, öfkesinin, kontrollü oluşunun; girişim ruhunun; hırslı oluşu/olmayışının; toplum içindeki davranışları ve korkularının temellerinin anlaşılabilmesi için psikolojik temellerin yöneticiler tarafından çalışılması önerilmektedir (Kızıl, 2011). Beraberinde getirdiği genetik özelliklerin yanı sıra, içine doğduğu kültürden de beslenen kişiler, girdikleri her sosyal ortamda, çalışma hayatlarına farklı bakış açıları sunarlar. Bireyin, içinde yaşadığı kültürden beslenmesi son derece normaldir. Akılda tutulması gereken, farklı kültürler, farklı insan modelleri oluşturmaktadır (Kızıl, 2011). Farklılığın boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı başlıklar altında sınıflandırılmıştır:

- a. Kontrol edemediğimiz ya da çok az kontrol edebildiğimiz,
- b. Daha fazla kontrol edebildiğimiz özellikler (Greenberg ve Baron, 2000). İlk grup ırk, cinsiyet ve belli fiziksel özelliklerin yanı sıra aile, toplum ve içinde yaşadığımız tarihi de kapsamaktadır. Bu faktörlerin bireysel kimlik inşasına etkisi oldukça güçlüdür ve kişinin gerek işyerindeki gerek grup içindeki iletişim tarzlarını belirleyici niteliktedir. İkinci kategorideki özellikler ise bireylerin sonradan edinebildikleri, vazgeçebildikleri, belli çabalar uğraşlar sonucu değiştirebildikleri özelliklerdir. Bu başlığa örnek olarak politik görüş, yaşanan şehir, iş deneyimleri, eğitim ve meslek örnek olarak verilebilir (Treven ve Mulej, 2006).

Burada ele alınacak boyutlar ise benzer şekilde içsel, dışsal, örgütsel boyutlar ve kişisel özellikler başlıkları altında detaylandırılacaktır.

2.4.1 İçsel boyutlar

Farklılığın iç boyutları birçok araştırmacı tarafından gözle görünen, kolay fark edilen, bu nedenle de genellikle önyargıya sebep olan özelliklerdir. Cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş, cinsel tercih olarak bu özellikleri sıralamak mümkündür.

2.4.1.1. Cinsiyet

Uzunca bir süredir ‘beyaz erkeklerin’ egemenliğinde olan çalışma hayatı (Cox ve Blake, 1991), kadınların katılımıyla yönetsel olarak farklı gereklilikleri hissettirmiştir. Çünkü kadın ve erkeklerin bir işten beklentileri, bir örgütte değer verdikleri etmenler farklıdır. Örneğin, erkekler için çok kazandıran iş daha tercih edilebilirken, kadınlar için örgüt içi iletişim, sosyal yapı işyeri tercihinde belirleyici olmaktadır (Keith ve diğerleri., 2005). Kadınların fizyolojik farklılıklarının yanı sıra, örgüte sabır, hoşgörü, karşısındakini dinleme, şiddeti çözüm yolu olarak görmeme, ortamı yumuşatma, duygusal davranma, şefkat getirdiklerini savunan görüşler de vardır (Akt: Memduhoğlu, 2007). Ancak bu görüş Ünal (2003) ’a göre, kadınlara yüklenen annelik rolünden kaynaklanmakta ve kadınları iş yaşamı ve sosyal hayatın dışında, ikinci planda tutmaya yönelik eğilimlerdir. Kadınların asıl görevinin çocuk ve ev bakımı olduğundan yola çıkarak ortaya atılmış ataerkil topluma özgü bir eğilim olarak görülmektedir.

Alan yazında rastlanan bir diğer çalışmada ise problem çözme, analitik düşünme, mücadele etme, motivasyon, sosyalleşme ve öğrenme yetileri açısından kadın ve erkek arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur (Öncer, 2004). Her ne kadar bazı çalışmalarda kadın-erkek çalışan arasındaki fiziksel farklılıklardan, işlerin tanımı yapılırken kadın işi, erkek işi olarak ayırım yapılmasından bahsedilse de yapılan psikolojik çalışmalarda kadın-erkek arasında manidar bir farklılığa rastlanmamıştır.

Psikoloji alanında yapılan bazı çalışmalar ise, kadınların otoriteye karşı ve çevreleriyle daha uyumlu olduklarını, buna karşın erkeklerin daha agresif olduklarını ve yüksek başarıya odaklandıklarını göstermiştir. Farklılığın çok az olmasına karşın, cinsiyet algıları etkilemeye devam etmektedir. Örneğin, erkek egemen işlerde çalışan bayanların daha az sevimli, daha saldırgan ve daha agresif olarak algılandıkları gözlemlenmiştir (Judge ve Robbins, 2013). Kadın – erkek arasında iş hayatındaki farklılıklar genelde okul öncesi çağında çocukları olan kadınlardan bahsedildiğinde daha çok hissedilmektedir. Çünkü çocuk hastalandığında, eve tamir gibi işler için beklenmesi gereken biri gelecek olduğunda evde kalan kişi genellikle kadın olmakta, bu yüzden de daha esnek çalışma saatleri olan işlerde çalışma eğilimi göstermektedirler.

Yönetim kademesine gelindiğinde ise, kadın ve erkek yöneticilere ilişkin yapılan çalışma şu sonuçları ortaya koymuştur:

Tablo 2.2. Kadın ve erkek yöneticiler (Helgesen, 1995; akt. Koçel, 2006)

Erkek Yöneticiler	Kadın Yöneticiler
Hiç ara vermeden ve acımasız bir hızla çalışırlar.	İstikrarlı bir hızla fakat gün boyunca programlanmış küçük aralarla çalışırlar.
Bu yöneticilerin zamanları, bölünme, ara verme ve kırılma ile tanımlanır.	Görevleri rastgele olarak görmezler ve verilen araları teşvik edici olarak görürler.
İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için çok az zaman ayırırlar.	İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için zaman ayırırlar.
Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler.	Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler fakat haberleşmeyi sürdürerek zamanı planlarlar.
Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler.	Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler.

Şirketi yönetmek için gerekli günlük zamanı yansıtmaktan yoksundurlar. Enformasyonu zorlukla paylaşırlar.	Liderlik ekolojisine odaklanırlar. Kendi kimliklerini çok yönlü ve karmaşık olarak görürler. Zamanlarını planlayarak paylaşırlar.
---	---

Tablo 2.2’de belirtilen kadın ve erkek yöneticilerin arasındaki farklılıklar, farklılıkla ilgili ilk araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Günümüzde yönetim stillerinde göze çarpan cinsiyete bağlı farklılıkların çalışma grubunun seçildiği üniversitede de farklılık yaratıp yaratmadığı bu çalışma kapsamında ele alınmıştır.

2.4.1.2. Etnik köken

Etnik köken ve ırk kavramı genellikle birbiriyle karıştırılmaktadır. Bu çalışmada *ırk* bireylerin kendilerini tanımlamak için kullandıkları biyolojik, *etnik köken* ise kültürel mirasları olarak kullanılacaktır. Etnik özellikler, kültürel bağlılığın zayıf olduğu, kültürler arası mesafenin olduğu toplum yapılarında görülebilecek potansiyel bir sosyal tabakalaşma unsurudur. Bu nedenle farklılıkların yönetimi açısından çok önemli bir farklılık boyutudur (Kızıl, 2011). Etnik farklılıklar, bireylerin içinde yetiştiği kültürden kaynaklanan, doğal farklılıklardır, ancak belli çevrelerce suni olarak da yaratılabilmektedir. Etnik kimlik konusu hassasiyet gerektiren bir konu olduğundan yönetici konumundaki bireylere söylenmesi gerekenler Öncer (2004) tarafından şu şekilde özetlenmiştir:

- Öncelikle etnik farklılığı dile getirmekten kaçınmamalı, farklılık dile getirilip tanımlanmalı, ancak herhangi bir ayrımcılığa yol açmamalıdır.
- Yöneticiler önce kendi etnik geçmişlerini gündeme getirip diğerlerinin de zorlanmamak kaydıyla aynı şeyi yapmasını beklemelidir.
- Etnik kimlikleri değersiz göstermekten kaçınarak etnik farklılıkların çok önemli olmadığı vurgulanmalı, kültürler arası ortak noktalara önem verilmelidir.
- Etnik farklılıklar hakkında olumlu bile olsa şaka yapılması engellenmelidir.

2.4.1.3. Irk

Öncer'e (2004) göre en genel tanımıyla ırk; insan türü içinde, kalıtsal farklılıklara göre ayırt edilen ya da sınıflandırılan biyolojik gruplardır. Farklı ırklardan gelen çalışanları yönetmek bundan 50 yıl öncesi için göz ardı edilebilecek bir konu olabileceken, günümüzde kaçınılmaz bir hal almıştır. Yer değiştiren göçmenler, artan iş fırsatları, kolaylaşan ulaşım ve iletişim farklı ırktan çalışanları daha sık bir araya getirmiş, örgütler daha çeşitli bir hal almıştır. Irk ayrımcılığı terimi ise kültürel, siyasal, sosyal, ekonomik ve kamusal alanda belirlenen hak ve özgürlüklerin kullanılmaması, insan haklarının yıpratılarak özgürlüğün zayıflatılması anlamına geldiğinden yasalarla koruma altına alınmıştır. Tüm örgütler de bu yasal düzenlemeye uygun hareket etmektedirler. Irkçılık, temel olarak bireyin biyolojik özelliklerinden ötürü dışlanması anlamına gelmektedir. Irkçılığın hissedildiği bir örgütte etkin yönetimden, örgüt verimliliğinden, farklılığın faydalarından söz etmek mümkün değildir.

Yapılan çalışmalarda Milliken ve Martins (1996), farklı ırklardan oluşan heterojen gruplarda bireylerin iletişim konusunda çatışmalar yaşadığını, ancak bu farklılığın işlerine daha çok yoğunlaşma eğilimiyle sonuçlandığını ortaya koymuştur. Farklı ırkları bünyesinde barındırarak, etkin yönetilen bir örgüt bundan fayda sağlayacaktır. Ancak, insanları doğdukları renge, coğrafyaya göre dışlayan bir yaklaşım evrensel bir suç olmaktan öteye geçemeyecektir.

2.4.1.4. Yaş

Farklılık yönetiminde yaş faktörü zamanla artan bir öneme sahiptir. Bunun sebepleri Judge ve Robbins'e (2013) göre şu şekilde üç tane ve oldukça önemlidir: *Birincisi*, yaş ve performans arasındaki ters orantı inancıdır. Birçok kişi yaş ilerledikçe performansın düşeceğine inanmaktadır. Bu inancın doğru olmadığını kanıtlayan çalışmalar alan yazında mevcuttur, en çarpıcı olanlardan biri ise Amerika'da yapılmıştır. Bir şirket beş şubesinden birinde, üç yıl süreyle sadece 50 yaş ve üstü çalışanlara iş vermiş, sonuçları karşılaştırdığında bu şubenin iki şubeden daha verimli olduğunu, diğerleriyle ise başa baş bir performans gösterdiğini keşfetmiştir. *İkinci*

sebebi, çalışanların yaşlanmasıdır. Çoğu işyerinde yaşlılar kalifiye işgücünü oluşturmakta, deneyimleri önemli hale gelmektedir. Bu nedenle örgütler bu çalışanları ellerinde tutabilmek için esnek çalışma saatleri, yarı-emekli çalışma sistemleri, yarı-zamanlı çalışma saatleri üzerinde durmuşlardır. Aynı zamanda, yaşlı çalışan söz konusu olduğunda gelişen teknoloji ve yeniliklere uyum sağlayamama konusunda da fazladan çaba harcayarak, ihtiyaç duydukları eğitimleri vermeye özen göstermektedirler. Üçüncü neden ise birçok ülkede emeklilik yaşının daha yukarı çekilmiş olmasıdır. Amerika örneğinde ise, zorunlu emekliliğin ortadan kalkmış olması, yaş, yaşlanma, yaşlılık algısı gibi konuları çalışılması zorunlu hale getirmiştir.

Etik, örgüte bağlılık, yüksek yargı gibi algılarından ötürü beraber çalışmayı kolaylaştıran yaşlı çalışanlar, teknoloji, yenilik, gelişmelere ayak uydurmada yaşadıkları sıkıntılardan dolayı olumsuz eleştirilere maruz kalmaktadırlar. Yeni Zelanda’da yaşlı çalışanlara yönelik önyargılarla ilgili bir çalışmada, olumsuz önyargıların teknolojiyle, özellikle de bilgisayar teknolojisiyle ilişkili ve değişime karşı dirençle ilgili; olumlu önyargıların, güvenilir, sadık ve işlerine bağlı olmakla alakalı olduğu ortaya çıkmıştır (Francesco, 2005;akt. Judge ve Robbins, 2013).

2.4.1.5. Cinsel Tercih

Kişilerin cinsel tercihleri, çalışma hayatlarında iş arkadaşlarıyla ilişkilerini büyük ölçüde etkilemektedir. Cinsel tercihlere yaklaşım söz konusu olduğunda yöneticilerin algıları da farklılık göstermektedir (Judge ve Robbins, 2013). Ayrımcılık, etnik olarak kesin ifadelerle yasaklanmış olmasına karşın cinsel ayrımcılık konusu herhangi bir yasayla güvence altına alınmamıştır. Amerika’da bulunan IBM, Raytheon gibi firmalar farklı cinsel eğilimleri bulunan çiftlere kolaylık sağlamış, bu şekilde onları bünyesinde tutmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Zira bu şirketlerin yöneticilerine göre cinsiyet değiştiren, doğuştan farklı cinsiyette hisseden bireyler için özel politikalarının olması değişen dünya koşullarında bir gerekliliktir. Ancak, her örgüt cinsel eğilimlere bu kadar hoşgörüyü fazla bulmakta, cinsel tercihi olan bireylere karşı takınılan bu özel durumun olması gerekliliği fikrine karşı çıkmaktadırlar. Bu şirketlere

Exxon Mobile, Nissan ve Nestle örnek olarak gösterilmektedir (Judge ve Robbins, 2013).

Cinsel tercihlerin açığa vurulması da ancak kişilerin belirtmesiyle ortaya çıkan bir gerçektir. Nüfusun %98,6'sının Müslüman olduğu ülkemizde (wikipedia.org) ise farklı cinsel eğilim konusu Kuran-ı Kerim' de şu şekilde kesin bir dille reddedilmiştir:

Lut'u da peygamber gönderdik kavmine dedi ki sizden önceki milletlerden hiçbirinin yapmadığı fuhuşu mu yapıyorsunuz? Çünkü siz şehveti tatmin için kadınları bırakıp da şehvetle erkeklere yaşıyorsunuz, doğrusu siz taşkın bir milletsiniz (A'raf Suresi, 80-81). Güneş doğarken onları o korkunç ses yakaladı. Böylece ülkelerinin üstünü altına getirdik üzerlerine de balçıktan pışırılmış taşlar yağdırdık (Hicr Suresi, 73-74).

Her ne kadar bazı örgütler için özel düzenlemeler yapmak, politikaları uyarlamak zorunluluk haline gelmişse de Fortune 500 listesinde yer alan örgütlerin sadece 12 tanesinin farklı cinsel tercihlere yönelik politikaları olduğu saptanmıştır. Türkiye gibi Müslüman bir ülkede, özellikle eğitim örgütlerinde konuyla ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

2.4.2. Dışsal boyutlar

Farklılığın dış boyutlarını kişilik, eğitim, engellilik, din ve kültür olarak sıralamak mümkündür. Dışsal boyutlar, içsel boyutlardan daha az göze çarpar ve ilişkileri daha az etkiler (Güler, 2012). Doğuştan getirilmeyen, daha sonra kültürle, tercihle, yaşanan ortamla kazanılmış farklılıklardır.

2.4.2.1. Kişilik

American Psychological Association (APA)' ya göre kişilik; bireyin davranış, düşünce ve duygularındaki karakteristik farklılıklardır. Kişilik, çalışma alanı olarak iki

temel başlık altına toplanır: Birincisi, bireysel farklılıkları sosyallik, asabiyet gibi belirli karakteristik özellikleri ile anlamaya çalışmak; ikincisi ise insanın bu kadar çok farklı bileşeninin bir araya gelerek nasıl böyle bir bütün oluşturduğunu görebilmektir. Örgütlerde, çalışanların oluşturduğu takımlarda genellikle şu kişilik tiplerindeki bireyler bulunmaktadır: dengeleyici, maceracı, sürücü, amigo, mükemmeliyetçi ve harekete geçirici (Ylisela, 2015). Bu kişilik özelliklerinin bir araya gelmesiyle birlikte çalışan farklı özellikleri içinde barındıran bir ekip ortaya çıkmaktadır. Aynı grupta yer alan maceracı ve dengeleyici kişiliklerinin varlığı gereksiz risklerin alınmasını engelleyerek kayıpların önüne geçebilmektedir. Haliyle, yönetici tarafından bireylerin kişilik özelliklerinin tanınması, görev dağılımlarında bu bilinen özelliklerden faydalanılması önem kazanmaktadır. Kişiliği oluşturan etmenler, örgüt içindeki ilişkilerden örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine kadar birçok aşamada etkilidir. Çünkü kişilik, kişiye toplumun verdiği rol veya görevden, fiziksel görünüm, toplumsal özellikler ve potansiyel yeteneklerden oluşmaktadır (Kızıl, 2011). Bu etmenlerin her biri kişinin örgütteki yerini belirmesine, sosyal kimlik kazanmasına, özgüvenine, iletişimine ve örgüte katkısına etki etmektedir.

Farklılıkları yöneten kişiler çerçevesinden bakmak gerektiğinde ise, yöneticilerin kişilik özelliklerinin farklılıkları kucaklayacak yapıda olması beklenmektedir. Gümüş'e (2009) göre, inatçı, kendi içinde ya da başkalarına karşı hoşgörüsüz, saldırgan, cezalandırıcı, şüpheli, kinci, otoriteye mutlak bağlı kişiler önyargılı olarak bilinirler ve yönetim aşamasında farklılıklara saygı duyma konusunda başarısızlıklarını öngörmek zor değildir.

2.4.2.2. Eğitim

Bilgiye ulaşmanın çeşitlendiği ve kolaylaştığı çağımızda, bireyler akademik hayatlarında çeşitli nedenlerle meydana gelen olumsuzları telafi etme şansına sahip oldukları gibi; eğitimlerine katkıda bulunarak kariyerlerini yönlendirmek istedikleri doğrultuda eğitim fırsatlarına erişebilmektedirler. Bu anlamda, eğitim bireyin kendine yaptığı bir yatırım, tercihleri doğrultusunda bir farklılık kazanma yoludur. Barutçugil'e (2002) göre eğitim bireyi kendi isteğiyle yaratıcılığa, düşünmeye itmekte; içindeki

kapıları kırmasını, sınırları aşmasını sağlamakta ve dünyaya daha esnek bir açıdan bakmasını sağlamaktadır. Esnek bakış açısından baktığı dünya, daha hoşgörölü, ılımlı, kişinin sahip oldukları ve sahip olmak istedikleri arasındaki farkın azaldığı bir ortam sunacaktır.

2.4.2.3. Engellilik

Literatürde farklı dönemlerde ele alınan engellilik konusu ilk çalışmalarda sosyal iletişimi gerektirmeyen tıbbi bir durum olarak ele alınmaktaydı. 1970’li yıllarda ise tıbbi bir durum olmaktan daha fazlası olduğuna kanaat getirilerek, engellilik, sosyal olarak bastırılmış bir yapının varlığını, tıbbi bir durumdan ziyade insan haklarını referans alan teorilerle desteklenmeye başlandı. Günümüze gelindiğinde ise, engellilik daha çoklu bir bakış açısı gerektirmektedir. Artık hem sosyal yapı içindeki engelliliğe karşı edinilen kültür ve ideoloji hem kişilerin algılanan sosyal baskısına odaklanmayı gerektiren, yeni bir bakış açısına ihtiyaç olduğuna inanılmaktadır (Goode, 2007). Engellilik, bazı kişiler için hayatlarını istedikleri gibi yaşamaya engel olan bir faktör olabildiği gibi, bazı kişilerce daha çok hazmedilmiş ve bir sonraki adımın hesaplanmasına geçilmiş olabilir. Engellilik, fiziksel ve zihinsel olarak ayrılabilir. Fiziksel engeller, çalışılmak istenen işe göre sorun olabilir ve farklı işlere yönlendirme söz konusu olabilir. Ancak akıl hastalığı olan bireylerin işe alımlarda daha az şanslı olduğunu belirten çalışmalar alan yazında mevcuttur.

Bir araştırmada kişilere birbirinin aynı iki özgeçmiş verilmiş, bir tanesinde engel durumu belirtilmiş, incelemeleri istenilmiştir. İletişim gerektiren işler için ruhsal engeli olan bireylerin tercih edilmediği ortaya çıkmıştır. Akıl hastalığı olan bireylerin işe alımlarının daha düşük olduğunu bu çalışma destekler niteliktedir (Robbins ve Judge, 2013).

Eğitim hayatı söz konusu olduğunda ise, bireylerin eğitim hakkı birçok ülkede yasayla koruma altına alınmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 5378 sayılı kanun maddesi engellilerin özel durumlarından ötürü herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmamaları gerekliliğini garanti altına almıştır (mevzuat.gov.tr). Yasayla güvence

altına alınan engellilerin sosyal hayata dahil edilme aşamasında beraber çalışmayı gerektiren noktalar mevcuttur. Ülkemizde konunun eğitim alanında ele alınmasıyla ilgili olarak 573 sayılı Özel Eğitim Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve 2006 yılında yayımlanan Özel Eğitim Yönetmeliği doğrultusunda özel eğitime gereksinim duyan okulöncesi öğrencilerinin kaynaştırma eğitimi uygulaması başlatılmıştır. Uygulamayla ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerine başvuran çalışmada öğretmenlerin uygulamada yaşadıkları sorunların çözümünde hizmet içi eğitim desteği, sınıfta yardımcı bir öğretmen ve kaynak odaya ihtiyaç duydukları belirtilmiştir (Özaydın ve Çolak, 2011). Yine okulöncesi öğretmenlerinin görüşüne başvurulmuş başka bir çalışma da benzer şekilde görme engelli ve ağır zihinsel engelli çocukların okul öncesi eğitim sınıflarında eğitim görmelerinin zor olduğundan, öğrenme güçlüğü çekmedikleri sürece diğer engelli çocukların kabul edilmesinde sorun çıkmadığından bahsetmişlerdir. Ülkemizdeki bu uygulamanın eksikliklerini de dile getiren katılımcılar, ailelerden ve toplumdan beklentilerini de dile getirerek önerilerde bulunmuşlardır (Gök ve Erba, 2011). Okullarda engellilik ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır ve her bir engel bir diğerinden farklı şiddette ve türde olduğundan, genelleme yapmak oldukça zordur.

Ülkelerin, kendi yapılarına göre düzenleyeceği yasalarla, onların uygulanmasını takip edebilecek kişilerle, toplum desteğiyle hareket etmenin yerinde olacağı düşünülmektedir. Birleşik Devletler ve Birleşik Krallık bünyesinde yapılan uygulamalar göz alıcı olmakla beraber ülkenin coğrafî, sosyal ve ekonomik yapısına uygun olarak seçilmiştir. Ülkemizde de sadece yasa çıkarmanın yeterli olmadığı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Daha fazla toplum desteği gerektiren bu farklılık boyutunun itina ile ele alınması, yoğun duygular barındırdığı için hassasiyetle yönetilmesi gerekmektedir.

2.4.2.4. Din

Pew anket şirketinin 2014 raporuna göre Asya-Pasifik Bölgesi dini çeşitliliğin en yoğun olduğu bölge olarak belirtilirken; Afrika, Güney Amerika, Orta Doğu ve Avrupa'nın belli bir kısmını içeren bölgeler dini çeşitlilik açısından en az yoğun olan

yerlerdir. Din, kişideki güzellik, adalet, doğru ve yanlışın tanımı, geçmiş ve gelecek algısını şekillendirmektedir. Bu nedenle, kişilerin dine olan bakış açısı iş arkadaşları seçimini, iş tercihini, iletişimini etkilemektedir. Dini çeşitliliğin tarihine bakıldığında 1950'lerde başlayan tartışmalara gitmek mümkündür. Farklılıkların varlığı, çeşitlilik, modernleşme gibi konuların konuşulduğu bu yıllar milliyet, etnik yapı ve kültürle şekillenmiştir. İkinci aşama, daha çok inkar yoluna gitmiştir. Ahlak, din ve vatandaşlık konuları dinle bütünleştirilerek anılmaya başlanmıştır. Daha sonraları, hem dini hem pozitif bilimlere yönelik okulların olması kabul görmüştür. Bunu takip eden yaklaşım, bireyselliği ön plana çıkarmış ahlaki değerleri bireyin edinmesi gerektiği, bunun için dine ihtiyaç duymayabileceğini içermektedir. Bir sonraki akım, bireyin *din okur-yazarlığına* sahip olması gerektiği, zeka ve muhakeme yeteneğiyle sorgulamasını önermektedir. Bir sonraki en güncel adım ise, dinler arası iletişimin gerekliliği, hoşgörü ve kabulün öğretilmesi gerektiği şeklinde ifade edilmiştir (Jackson, 2004).

Hicks (2002), din kavramına ait bu güncel yaklaşımın liderlik becerileri gerektirdiğini savunmuştur. Çalışmasında, etkili bir örgütsel liderin tek bir dini yapıyı korumak yerine lider ve çalışanların saygı içinde fikir alışverişi yapabileceği bir yapı ve kültür oluşturma görevi olduğundan bahsetmiştir. Hicks (2002)'i bunu söylemeye iten sebepler Bailey ve Eastman (1994), Milbank (1990) tarafından savunulmuş olan liderin laik olmasını temel alan teorilerdir. Bu teorilere göre lider, eylemlerinde dinden bağımsız olmalıdır. Buna karşın Hristiyanlığın yaptırımlarından yola çıkarak oluşturulmuş bir teoriye göre ise iyi bir lider, örgütü aynı manevi değerler etrafında toplamayı başarabilen kişi olarak tanımlanmıştır (Konz ve Ryan,1999).

Alan yazında mevcut olan çalışmaların çoğu dini farklılığı yönetmesi gereken liderlerin çatışmayı kaçınılması gereken bir durum olarak değil, aksine çözülmeye çalışılması aşamasında farklı yöntemlerin ortaya konabileceği fırsatlar olarak görmeleri gerektiği konusunda hemfikirdirler. Dini farklılıklar, diğer farklılık boyutlarından üstün tutulmamalı öncelik verilmemeli; bunun yerine çalışanların hayatındaki yeri, potansiyel değeri, işyerine getirebileceği sorunlar, sorumluluklar üzerinde çalışılmalıdır (Thiemann, 1996). Burada liderlerin düşünmesi gereken dini uygulamalar, masadaki

İncil, başörtüsü, inek eti yemeyen personel değil; beklenen imtiyazın işyeri koşullarında uygun olup olmayacağıdır.

2.4.2.5. Kültür

Kültür farklılıkları farklı ülkelerden gelen insanların bir arada çalışması sırasında ortaya çıkabileceği gibi aynı ülkenin farklı bölgelerinden gelerek bir arada çalışan insanlar arasında da gözlemlenebilir. Farklılıklara yönelik stratejiler gerektiren yönetim anlayışının ortaya çıktığı Birleşik Devletleri ele alarak, iletişim tarzında kültürün etkisini şu şekilde görebiliriz. Sally, Texas'tan Washington'a taşındığında genel toplantılarda söz sırasının kendisine gelmesini bekleyerek bir türlü konuşacak doğru zamanı bulamamaktadır. Texas'ta son derece dışa dönük ve girişken olarak bilinen Sally, Washington'ta konuşmanın bitmesinin ardından gereken bekleme süresinin daha az olduğunu fark edemediğinden bu şehirde utangaç ve içine kapanık olarak algılanmaktadır (Harvey ve Allard, 2003).

Kültürel farklılıklar, kız erkek çocukların yetiştirilmesinde, güven ve övgünün kullanılmasında, soru sorma, özür dileme, dönüt verme, iltifat etme, danışıklı dövüş, dolaylı anlatım yollarıyla iş ortamında karşımıza çıkabilmektedir. Konuşma iş yaşamının can damarıdır (Harvey ve Allard, 2003). Bu nedenle, kültürel farklılıkların hissedildiği ilk aşama burasıdır. Örneğin, bayanların iltifata olan ihtiyacı erkeklerden daha fazladır. Yapılan bir sunumun ardından bayan çalışanlar 'nasıldım?' sorusunu daha sık sorarken, erkekler için tebrik edilmek yeterlidir. Bu farklılığın temeli, kültürel olarak erkek çocuklarının daha kalabalık gruplarda liderlik rolünün doğal olarak dağıtıldığı, kendi kendine yol bulmasının, yol tarifine ihtiyaç duymamasının onu yücelten özellikler olarak algılandığı ortamlarda yetişirken; kız çocuklarının kendi gruplarında fikir alışverişi yaparak, çok bilen dışlandığı 'kendini bir şey sandığı' ortamlarda oynayarak yetiştirilmiş olmasıdır.

Farklı kültürler, farklı bireyler yaratır. Bu bireyler iş ortamına bu farklılıkları taşırlar. Hofstede, güç aralığını bir ülkenin kurum ya da kuruluşlarının daha az güce sahip üyelerinin güç dağılımındaki eşitsizliği kabul etme derecesi olarak

tanımlamaktadır. Hofstede (1984) düşük güç mesafeli ülkeler ve yüksek güç mesafeli ülkelerden gelen bireylerin çalışma ortamındaki davranışlarını gözlemleyerek şu tablonun ortaya çıkmasında katkıda bulunmuştur:

Tablo 2.3. Düşük ve yüksek güç mesafeli ülkeler

Düşük güç mesafeli ülkeler	Yüksek güç mesafeli ülkeler
Bağımsızlığa önem verilir.	Mutabakata önem verilir.
Otoriter davranışlar kişilik sorunu olarak algılanır.	Sosyal kurallar otoriter davranışa iter.
Yönetici ve astlar bir araya gelerek karar veriliyor gibi gösterilir.	Yöneticiler otokratik ve babacan tavırlarla karar alıyor gibi görünür.
Yakın denetim astlar tarafından yanlış değerlendirilir.	Yakın denetim astlar tarafından iyi olarak değerlendirilir.
İnsanların çalışmayı sevmedikleri gibi bir kuşku ve daha güçlü algılanan bir iş ahlakı mevcuttur.	İnsanların çalışmayı sevmedikleri inancı ve daha zayıf algılanan bir iş ahlakı mevcuttur.
Yöneticiler, yardıma açık, pratik ve sistematiktirler.	Yöneticiler kendilerini hayırsever karar vericiler olarak görürler.
Çalışanlar yöneticileriyle anlaşamamaktan daha az korkarlar.	Çalışanlar yöneticileriyle anlaşamamaktan korkarlar.
Çalışanlar daha fazla işbirliği eğilimindedirler	Çalışanlar birbirlerine daha az güvenirler.
Resmi katılım olmaksızın gayri resmi işçi görüşmeleri mümkündür.	Gayri resmi görüşme olmaksızın resmi işçi katılımı mümkündür.

Görüldüğü gibi kültürel farklılıkları oluşturan birçok faktörden bahsedilebilir. Ülkenin, dünya üzerindeki yeri, doğum yeri, cinsiyet, aynı ülke içinde yaşanan şehir gibi birçok sebep farklılıkların temelini oluşturabilir. Çağdaş yöneticilerden beklenen bu farklılıkların farkında olması ve sesini duyurması için her bireyin kendi yöntemi olduğunu görerek eşit fırsat sunmasıdır. Bu da, yöneticilerin çalışanlar arasındaki etkileşimi daha iyi okumasını, iletişim stillerini iş ortamına uyarlarlarken daha esnek olmalarını gerektirmektedir (Hofstede, 1984).

2.5. Farklılık ve Farklılık Yönetiminin Önemi

Son yıllarda farklılık, örgütler için heyecan uyandıran, ilham veren, merak uyandıran ve can sıkı bir konu olarak gündeme gelmiştir (Harvey ve Allard, 2003). Bazı örgütler, farklılıkları dikkate alarak değer verme, olumlu eylem gibi stratejilerle örgütleri için avantaja dönüştürmenin yollarını ararken, bazıları ise görmezden gelmeye devam etmiştir. Farklılığa kucak açmak demek risk almaya, çatışmaya, daha az uzlaşmaya kucak açmak demek olduğundan birçok örgüt için korkutucu olması doğaldır. Çünkü farklılık, beraberinde çatışmayı getirir ve iyi bir liderden bu çatışmaları problem çözme teknikleri için bir deneme tahtası olarak görerek, dahil olan kişilerin fikirlerini de test etmelerine olanak sağlaması beklenir.

2.6. Farklılıkların Avantajları/Faydaları

Farklılık, yaratıcılığın basamaklarından biridir. Farklı fikirlerin beslenerek büyüdüğü ortamlardan yenilikçilik beslenir ve her yenilik bir yaratıcılık gerektirir. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde farklılığın iyi yönetilmesi ve bu sayede avantaja dönüştürülmesi, toplumun küçük ölçekli bir haritasından oluşan okullar için özellikle önemlidir. İnsanların farklılıklarından dolayı dışlanıp değersizleştirildiği bir eğitim ortamında öğretmen ve etkilediği öğrenciler beklenen verimi almanın çok uzağında kalacaklardır. Türünün ne olduğuna bakılmaksızın her örgütte farklılıklardan beklentiler Bergen, Soper ve Foster'e (2002) göre şu şekilde genellenebilir:

- Çalışanlar arasında daha yoğun ilişkiler,
- Sosyal ve demografik değişimlere duyarlılık,
- Daha az yasal çözüm yoluna başvurma, sorunların daha çabuk çözülmesi,
- Adalet ve eşitliğin hissedildiği bir ortam,
- Zor görevlerde daha büyük başarı,
- Yüksek performansla gelen daha çok kazanç.

Hubbard (2003), farklılıkların kar amaçlı örgütler kadar kar amacı gütmeyen örgütlerin de farklılığı iyi yönetmesinin kazanımları olacağını savunmuştur. Bu kazanımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Pazarlama Stratejileri: Örgütler, farklılıklardan yola çıkarak pazarlama stratejilerini değiştirebilirler. Örneğin, Japonya'daki bir araba üreticisi Birleşik Devletlerde daha çok kadınlar tarafından tercih ediliyorsa bu farklılığı dikkate alarak arabasındaki makyajları bu detayla tasarlamak durumundadır.
- Problem Çözme Yeteneği: Farklılıkları olan bir grup insanı bir araya getirerek bir problemi çözmelerini istemek, farklılıkları yönetmek anlamına gelmemektedir. Hatta bazı durumlarda daha düşük üretkenlikle sonuçlandığını söylemek mümkündür. İstenen verimi almak için farklılığı etkin yönetmek ve grup içindeki farklılıkları işlemek gerekmektedir.
- Yenilik ve Yaratıcılık: bir örgüt için yenilik ve yaratıcılık hayati öneme sahip olabilir. Hatta son derece yenilikçi olan örgütlerin özellikle farklılıkları arayıp bünyelerinde tutarak yenilikçiliği elden bırakmadıklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Eğitim örgütlerinde okul öncesinden üniversiteye kadar harmanlanmış bir farklılık yönetimi eğitimi, toplumsal bir kalkınmanın ilk basamağı olma yolunda atılacak bir adım olacaktır. Bireysel farklılıklarına değer verilen, katkısına ikna edilen bireyler daha katılımcı, daha demokratik bir yaklaşım sergileyerek eğitim örgütlerinin topluma kazandırmayı hedeflediği bireylere yatırım yapılmış olacaktır. Ancak boyu diğerlerinden daha kısa olduğu için dışlanmayan çocuk, şivesinden dolayı önyargıyla uzak durulmayan üniversite öğrencisi bir araya gelerek yapacakları katkının farkında olabileceklerdir. Bugün her bir farklılığa gösterilen hoşgörünün, yarının yöneticilerinin, çalışanlarının stratejilerini belirleyeceği ortadadır.

2.7. Farklılıkların Dezavantajları/Sakıncaları

Farklılık, ilk duyulduğunda heyecana yol açan, yeniliği tanımında barındıran bir kavram olmakla beraber iyi yönetilmediğinde ya da yanlış yorumlandığında iş ortamına getirdiği istenmeyen durumlardan bahsetmek mümkündür. Özellikle kar amaçlı örgütlerde rekabet avantajını ele geçirmek isteyen yöneticiler, farklılık konusunda bir paradoksla baş başa kalmaktadırlar. Farklılığa sıcak baktıklarında örgüt içi çatışmaya izin verecekler; farklılıktan uzak durduklarında rekabet avantajını yitirme riskini göze almak durumunda kalacaklar (Bassett-Jones, 2005). Sürgevil (2010), tarafından aktarılan ve Sonnenschein (1997)'in kaleme aldığı farklılığa ilişkin bazı sorunlar şu şekildedir:

- **Yönetimsel karmaşıklık:** Aynı fikre sahip bireylerden oluşan bir grupta daha az çatışma yaşanacağı ve bu grubu yönetmenin daha kolay olacağı aşikârdır. Çünkü bu şekilde yönetim tarzı değişikliğine, farklı stiller denemeye gerek kalmaz.
- **Adalet:** Adalet duygusu her bireyde, her kültürde farklı tanımlanmış olabilir. İş ortamında bazı grupların korunması gerekebilir ve bu durum diğer çalışanların adalet duygularını ve yönetime olan güvenlerini azaltabilir.
- **Bireysel farklılıklara karşı benzerlikler:** Bireyler kendisinden farklı kişilerle bir araya gelmek yerine kendilerine benzeyen kişilerle çalışmayı tercih ederler. Sürekli aynı kişilerin oluşturduğu ekipler gruplaşmaya, işyerinde sorunlara yol açabilir.
- **Kimlik ve bağlılık:** Bireyler kendilerini yeniden tanıtmaya, anlatmaya ihtiyacı duymadıkları kişilerle birlikte daha rahat çalışmaktadırlar. Farklı değerlere, inançlara sahip bireyler tarafından kabul göreme endişesi taşınmadığında bağlılık artacaktır.

Çalışanların iş ortamında kendileri gibi düşünen, benzer kültürden gelen, kabul edilme endişesi taşımayan kişilerle çalışmaları, işe bağlılığı, iş tatminini doğru orantılı olarak etkilemektedir. Farklılıkların iyi yönetilmesi bu anlamda örgüt için hayati önem taşımaktadır. Ancak, uygulamada çıkan bazı sorunlar farklılığı yöneten kişilerce şu şekilde belirtilmiştir:

- Yöneticilerin kendi değerlerinin farklılık yönetimi değerleri için kalıp olarak kullanması,
- Yöneticinin gündeminde yer alan desteklediği ya da destek gördüğü siyasi gruplar,
- Farklılık yönetiminin bir kriz anında, çok geç ya da yasal zorunluluk olarak kullanılması,
- Problemlili insanlara karşı çare olarak kullanılması,
- Farklılık tanımının çok dar tutulması,
- ‘doğru siyasi görüş’ ortamının hüküm sürmesi,
- Kişilerin paylaşmak istemediği duygularının ortaya çıkarılmaya zorlanması,
- Fiziksel ve psikolojik olarak zorlanmaları,
- Kişilerin tarzlarının göz ardı edilmesi,
- Grubun ihtiyacı olmayan farklılıkların derinlemesine anlatılması,
- Sadece bir grubun değişmesinin beklenmesi,
- Güncel uygulamaların farkında olunmaması,
- Azınlık grubu temsil eden farklılık yönetimi eğitimcisinin seçilmesi (Bergen, Soper ve Foster, (2002)).

2.8. Farklılıklara İlişkin Yaklaşımlar

Bu kısımda, farklılıkların yönetimine ilişkin yaklaşımlardan; Thomas, Palmer ve Morrison tarafından ortaya koyulan farklılık yönetimi modelleri yer almaktadır.

2.8.1. Thomas’ın farklılıklara ilişkin yaklaşımları

Farklılıkların yönetimine ilişkin ortaya atılan modellerden biri Thomas (1991, 1996), “işgücünün değişen özelliklerine örgütlerin verdikleri tepkilerini” sınıflayan: a) olumlu eylem (pozitif ayrımcılık), b) farklılıklara değer vermek ve c) farklılıkların yönetimi modellerini ileri sürmüştür.

2.8.1.1. Pozitif ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık ifadesi ilk kez 1964'te yayınlanan İnsan Hakları Yasasında kullanılmıştır. Takip eden Engelli Yasası ile iş yerlerindeki yanlışlıkları büyük oranda düzelten yasalar, birçok kadın ve azınlık grubun önünü açmış olsa da uygulaması aşamasında sorunların yaşandığı inkâr edilemez. Çünkü yasanın içeriğini yanlış yorumlayan bazı yöneticiler sayıya göre farklı bireyleri işe alarak örgüt kültürüne asimile olmalarını beklemiştir. Bu durum, Afrika kökenli kişilerin tepkilerini ve çatışmaları beraberinde getirmiştir. Günümüzde hala tartışılan bir konu olan pozitif ayrımcılığın, Amerika'da yapılan bir anket sonuçlarına göre Amerikalıların %51'ine ve Afro-Amerikalıların %89'una göre devam ettirilmesi gerekmektedir (DiversityFactoids, 2003). Farkındalığın ilk basamağı olarak literatürde yerini alan pozitif ayrımcılık, halen belli kesimlerce gereksinim duyulan bir kavramdır. Özellikle, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkenin farklı bölgelerinde, farklı uygulamalara ihtiyaç duyulduğu Memduhoğlu (2007) tarafından ortaya konulmuştur. Bahsedilen farklılıkların ele alınarak yönetimi aşamasında pozitif ayrımcılığa düşmek bazı çevrelerce farklılık yönetiminin *yanlış yorumlanması* ya da *amacından sapması* olarak algılanmıştır. Bu yanlışları ortadan kaldırarak, daha kesin çizgilerle iki kavram şu şekilde birbirinden ayrılmaktadır:

Tablo 2.4. Pozitif ayrımcılık ve farklılık yönetimi arasındaki farklar (Kandola 1994; akt. Memduhoğlu, 2007).

Pozitif Ayrımcılık	Farklılıkların Yönetimi
Ayrımcılığın ortaya çıkardığı sorunlar üzerine odaklanma	Tüm iş görenlerin potansiyellerini arttırmaları ve örgüte katılımlarının teşvik edilmesi
Kadınları, etnik azınlıkları ve diğer işgörenleri bütün eksiklikleri ve kusurları ile kabul etme	Kimseyi ayırmadan herkesi benimseme
Eşitliğe vurgu yapma	Adalete vurgu yapma
Azınlıklar, kadınlar, engelliler gibi düşük temsil oranına sahip gruplara yönelik pozitif ayrımcılık	Demografik, kültürel ve bireysel farklılıkların sağladığı avantajlara ve yeterliğe göre davranma
Kültür değişimi ve örgüt hedeflerinin karşılanmasına daha az ağırlık verme	Örgütte ilerleme, örgüt kültürü ve iş amaçlarının karşılanmasına odaklanma
Personel ve insan kaynakları uzmanları ile çalışmanın önemsenmesi	Yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanlarla iyi ilişkiler kurma

İşe almada “kota” etkili ve belirleyici bir “Örgütsel amaçlar” temel ölçüttür. uygulamadır

Farklı kesimlerin temsilinin sağlanmaması	Temsil edilmek öncelikli bir kaygı değildir, bunun yerine farklılıkların bir zenginlik oluşturacağı kabulü vardır.
Sadece pozitif eyleme güvenme	Niteliğe güvenme
Çeşitli bir insan gücü yaratmayı amaçlar	Çeşitli insan gücünün verimli olarak çalışacağı ortamı yaratmayı amaçlar
Öncelikle etnik grupları, azınlıkları, kadınları ve zencileri ele alır ve bu gruplara ilişkin uygulanan ayrımcılığın önüne geçmeye yönelik olarak hareket eder.	Bunlara ek olarak bireylerin eğitim, yaş, tecrübe, iş türü gibi özellikleriyle ve daha da kapsamlı olarak örgütsel ve yönetsel farklılıkları yaratma ve yönetme ile ilgilenir.

Tablo 2.4’te verilen pozitif ayrımcılık ve farklılık yönetimi uygulamaları arasındaki farklar, pozitif ayrımcılık ayrımcılığın yarattığı sorunların üzerinde durmakta ve bu ayrımcılığın önüne geçmeye yönelik hareketleri kapsamaktadır. Farklılık yönetimi ise, çeşitli insan gücünden faydalanarak verimli bir iş ortamı oluşturmayı hedeflemektedir. Adaletle daha çok vurgu yapan, örgütü ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini daha çok önemseyen farklılık yönetimi, pozitif ayrımcılıktan farklı olarak dezavantajlı grupların önceliklerine değil, demografik farklılık ve farklı yeterliğe sahip tüm bireylerin verimli bir örgüt ortamına sahip olmasının altını çizmektedir.

2.8.1.2. Değer verme

Farklılıklara değer verme yaklaşımı, temel olarak bireylerin farklılıklarının farkında olmasının yapılan işe farklı değerler kattığını savunmaktadır. İyi uygulandığında amaç, çoğunlukla eğitim yoluyla örgüt kültürünü değiştirerek işgücü farklılıklarının probleme farklı açılardan bakmak şeklinde değerlendirmektir. Asıl hedef, daha kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmak için farklı tarzların değerli olduğuna ilişkin bilinç kazandırmaktır (SHRM, 2003). Bu yaklaşımın eleştirilen yanı ise örgütlerin farklılıktan anladıklarının etnik yemek günleri, farklılık tişörtleri, farklılık oyunları ve belli pozisyonları belli sosyal kimliğe ait olan bireyler için saklı tutarak pozitif ayrımcılığa indirgenmesidir (Harvey ve Allard, 2005).

2.8.1.3. Farklılık yönetimi

Farklılık yönetimi yaklaşımı, stratejik misyon, örgüt hedefleri ve işgücündeki bireylerin katılımını maksimuma çıkarmayı gerektirmektedir (Harvey ve Allard, 2005). Bu açıdan bakıldığında, farklılık yönetimi kişilerin potansiyellerini harekete geçirmek için bir dizi örgütsel değişimi gerektirmektedir. Bu da, hem çalışanların hem yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmeleri, yöneticilerin buna ek olarak liderlik stilleri konusunda bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir.

2.8.2. Palmer (1989)'in farklılıklara ilişkin yaklaşımları

Palmer (1989), farklılıklara ilişkin yaklaşımları üç başlık altında toplamıştır. Bunlar altın kural yaklaşımı, yanlışları doğrulama/düzeltilme ve farklılıklara değer verme yaklaşımlarıdır ve sırasıyla açıklanmıştır.

2.8.2.1. Altın kural yaklaşımı

Altın kuralın çıkış noktasını, insanlara saygılı olup değer vermek, farklılıklarının birer kazanım, zenginlik olduğunun farkında olmak oluşturmaktadır. Özünde 'sana nasıl davranılmasını istiyorsan, başkasına da öyle davran' prensibinin olduğu bu kuralda bireysel farklılıklar esasında dikkate alınmaz, zira karşıdakinden beklenti çok yüksektir (Hubbard, 2004). Adilliğin, dürüst olmanın her insanda bulunması gereken özellikler olduğuna inanan bu yaklaşım, farklılıklarla başa çıkabilmeyi ahlaki bir tutum olarak değerlendirmektedir (Etsy, Griffin ve Hirsh, 1995).

2.8.2.2. Yanlışları doğrulama/düzeltilme

Yanlışları doğrulama yaklaşımı çağın bir gerekliliği olarak çalışanların üzerinde kontrol sağlayamadıkları farklılıkların önemsenmesi gerekliliğinden ortaya çıkmıştır. Başlangıçta kadın ve Afrika kökenli çalışanları hedef alan yanlışların doğrulanması pozitif ayrımcılık/olumlu eylem ile yakından ilişkilidir. 1960'lı yıllar

itibarı ile çıkarılan yasalar, farklı renk ve cinsiyetteki bireyleri de kapsayacak şekilde var olan uygulamanın eksik yanları giderilmiştir. Bu yaklaşımın eleştiriyeye açık olan yanı, işyerlerinde ortaya çıkan ‘onlara karşı biz’ tavrı olmuştur. Hubbard’a göre (2004), bu yaklaşım üretkenliği yok etmiş ve çalışanlar arasında çatışmaların sebebi olmuştur.

2.8.2.3. Farklılıklara değer verme

Farklılıklara değer verme, farklılığın asimile edilerek yok edilmesinden kabul edilip sunduğu bakış açısının zenginlik olarak kabul edilmesidir. Farklılık sabit kalan bir kavram değil, evrilen, değişen bir yapıya sahiptir. Kapsayıcı olan bu yaklaşım, farklı yemek bulma, ev yapma, hastalığı iyileştirme, ölümle başa çıkma, yaşayanlarla iletişim kurma yöntemleri (Harvey ve Allard, 2005) gibi bireylerin beraberinde getirdiği farklılıkların bilinip tanınmasının değerine inanır. Bu yaklaşım bireyleri değiştirmekle değil, iyi yönetimle örgütün değiştirilmesi ile ilgilenir (Etsy, Griffin ve Hirsh, 1995). Hubbard (2004), farklılıkların örgütün stratejileri ve misyonlarına uygun olarak değerlendirilerek kullanılmasının avantaj sağlayacağını belirtmiştir.

Bu üç yaklaşımı, kendi örgütleri için adapte eden Koi Grup’a (2001) göre yaklaşımlar aşağıdaki gibidir ve kişi, vizyon ve örgüt için şu anlama gelmektedir:

Tablo 2.5. Değişim lideri için üç yaklaşım (Palmer, 1989).

Yaklaşım	Farklılık Tanımı	Vizyon/Değişim için Tercih Edilen Tutum	Örgütsel Etki
Altın Kural <i>Herkes eşit mesafede dururum; farklı ten renklerini, cinsiyetleri görmem. Irkçı ya da ayrılıkçı değilim. Baskılar, azınlıkta olan 'kötü' ya da önyargılı kişilerden kaynaklanır.</i>	Farklılıkla ilgili konular sistemati olarak görülmez; bunların bireylerin karakteristik özelliklerinden kaynaklandığı düşünülür. Farklılığı göz önünde olmaksızın herkesin değer görmesi anlamına gelir. Afro, kadın, ulusal ya da	Herkes bir bireydir, önyargı ve kayırmaya yer verilmez. Her bir bireyin katkıda bulunabildiği çalışma ortamı potansiyeli artırmaktadır. En az indirgenmiş sürtüşmeler ve daha iyi bir yönetim anlayışı gerektirir. Modelleri insan ‘türleri’	Kişiler birbirlerinin değerini görürler— özellikleri, kişisel geçmişleri ve aile yapıları gibi. Dışardan herkes aynı gibi görünebilir. Örgüt üyeleri, kendilerine benzemeyen kişilerin deneyimlerinden faydalanma eğiliminde

	etnik grupların sorunlarına odaklanma yapay bulunur. Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan karşıdakine öyle davran anlayışı benimsenir. İnsanları sınıflama fikrini reddeder, farklılıkları en aza indirir, herkese eşit mesafede durmanın değerine inanılır.	oluşturmaz. Farkındalık eğitimine karşı bir duruş sergilenir, çünkü olumsuz duyguları harekete geçireceğine inanılır. Belli bir grubun sayısal olarak varlığını artırmak örgütün diğer çalışanları için adaletsizliğe sebep olmaktadır. Yapılması gereken kişilerin birbirine karşı dürüst olması ve kişilerin birer birey olduğunun unutulmamasıdır.	değildirler. Herkese eşit davranmaya çalıştıkları için çalışanlar kendilerinden farklı biriyle empati kurmakta zorlanırlar. Ortam, davetkar ya da farklı tarzdaki insanları beslemeye yönelik olarak algılanmaz. Irk, cinsiyet gibi konuların aksine kişilerin birlikte çalışmasına yardım eden metotları tercih ederler.
Yanlışların Düzeltilmesi Sistematik olarak dezavantajlı durumda bırakılmış belli grupların hakkını teslim eder.	Dezavantajlı grubun kimliği, örgütün içinde bulunduğu daha geniş topluluğa göre tanımlanır. Bu grup, Japonya’da etnik Koreliler; San Francisco’da homoseksüeller; Birleşik Devletler ’de Afrika kökenliler, kadınlar ya da İspanyol kökenliler olabilir. Önemli olan hedef gruplar için eşit ve adil bir ortam sağlayabilmektir. Bu durumun düzeltilmesi başlıca önceliktir. Bu hedefe varıldığında diğer hedef gruba	Adaletsizlikler giderilir, sistemli olarak dezavantajlı duruma düşürülen gruplar saygı görür ve örgüte katılımları sağlanır. Örgüte kazandırılan dezavantajlı grubun yeni fikirlerinden faydalanılır. Yönetimsel ve kişilerarası etkileşim grubun becerilerini ve duyarlılıklarını göz önünde bulundurur. Örgütün hedef grupları nasıl işe aldığı, tuttuğu, geliştirip ödüllendirdiği konularında çalışmalar sağlanır. Çoğunlukta olan grup hedef grubun	Değişimler örgütte gerilime yol açabilir ve çatışmalar çıkabilir. Hedef grup adına yönetime baskılar ortaya çıkabilir. Öfke sabırsızlık baş gösterebilir, hedef grup üyeleri taraf tutma yoluna gidebilir. Aralarda soğukluklar oluşabilir ve köprüler kurmak gerekebilir. Genelde kutuplaşma olur. Dezavantajlı grubu geliştirmek adına resmi ve gayri resmi programlar hazırlanabilir.

	geçilir.	nasıl	hissettiğini
		anlamaya	çalışır.
		Öncelik hedef grubun	gereksinimleridir.
Farklılıklara Verme	Değer	Kişileri birbirinden ayrı kılan özelliklerin ne olduğunun bilinmesini gerektirir. Bireyin emsalsiz oluşuna saygı duyulmasının yanında farklı grupların kültür miraslarına da değer verilmesi beklenir. İnsanları gruplar halinde düşünmemek farklılıkları en aza indirmek değildir. Bilinçli ve duyarlı bir şekilde tüm bireylerin yeteneklerini kullanır: etnik, ırk, cinsiyet, problem çözme, yaratıcılık, iş disiplini, memleket, dil. Daha iyi sonuçlara varabilmek için herkesin katkısının takdir edilmesi gerekir.	Bireyler, farklı kişilerle bir arada çalışırken kendi tecrübeleriyle yetinmenin çok ötesine giderler. Kurallar, mükemmellik için birçok yaklaşım ve stil içerebilir. Her bir birey kendine özgü bir katılım sağlar. Daha homojen bir örgütte söz konusu olmayabilen yaratıcılık, karar verme, sonuca varma ve çözüme gitmede farklı yollar ortaya konabilir. İşe alma, geliştirme ve ödül sistemlerinin gelişimine imkan verir. Benlik algısı, kişilerarası iletişim, diğer kültür ya da karakterleri öğrenmeye açık olmayı gerektirir.
Bireyler	kadar	olduğunun bilinmesini gerektirir. Bireyin emsalsiz oluşuna saygı duyulmasının yanında farklı grupların kültür miraslarına da değer verilmesi beklenir. İnsanları gruplar halinde düşünmemek farklılıkları en aza indirmek değildir. Bilinçli ve duyarlı bir şekilde tüm bireylerin yeteneklerini kullanır: etnik, ırk, cinsiyet, problem çözme, yaratıcılık, iş disiplini, memleket, dil. Daha iyi sonuçlara varabilmek için herkesin katkısının takdir edilmesi gerekir.	Sadece hedef grubun sistematik değişime odaklanma kalınmaz, sırası gelen grubun gereksinimlerini eşit ve adil bir yöntemle belirler. Bir gruba fazlasıyla odaklanır ama bu sürekli değildir. Duyarlı ve ‘farklı olana’ saygılı bir dil kullanır ‘Afrika kökenli ve kadınlar’ ‘beyaz erkekler’ gibi ifadeleri kullanmaz. Birbiriyle iletişim konusu, bir ve iki numaralı yaklaşımlardan daha çok vakit alabilir.
grupların da farklılığı, sinerji oluşturmaları takdir edilir böylece etkililik tek tek tüm bölümlerinkinden çok daha fazla olacaktır.			

Tablo 2.5’te sunulan. ilk yaklaşım, bireylerin farklılığını ahlaki bir durum olarak ele alır ve her bir bireyin farklılığına saygı duyulmasını gerektiren altın kural adıyla alınmıştır. Yanlışların düzeltilmesini konu alan ikinci yaklaşım, farklılıkları yasal olarak ele almakla ilgilidir. İnsan hakları ve feminist hareketin en başından bu yana çok daha fazla insan hem renginden hem de kadı olmasından ötürü haksızlığa uğrayan diğerlerinden haberdar olmuştur. 1960 ve 1970’lerde pozitif ayrımcılık yasası kabul edildiğinde, birçok yönetici bununla uyumlu davranmakta zorlanarak, herkese eşit davranmaya çalışmıştır. Ancak, geçmişi düzeltmeye çalışırken mevcut çalışanlar bu

uygulamaları adaletsizlik olarak görmüş ve ‘kota’ istenmeyen bir sözcük olmaya başlamıştır. Üçüncü paradigma, farklılığa değer vermek anlamına gelmektedir. Buradaki amaç, asimilasyondan var olan tüm farklılığa değer verme yolunda değişmektedir. Çalışanlar arasında da farkındalığı artırmaya yönelik uygulamalar içeren bu sistem, sadece çalışanları değil örgütün değişimini gerektirir. Örgütün daha kapsayıcı, tek kültürlü değil çok kültürlü bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995).

2.8.3. Thomas’ın farklılıklara ilişkin yaklaşımları

Thomas (1999) farklılıklara ilişkin yaklaşımlarını beş başlık altında incelemiştir. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır: Sayısal vurgu, sembolik farklılık, farklılıkları anlamak, işgücünde farklılıkların yönetimi, farklılıkların stratejik yönetimi.

2.8.3.1. Sayısal vurgu

Thomas’a (1999) göre, bu yaklaşım sayısal verilerle ilgilenmektedir. Farklı işgücünün rakamsal temsilinden ileri gidemez. Bireysel olarak, farklılıkla, farklılığın boyutuyla ilgilenmeksizin sayısal verilerle hangi örgütte ne kadar farklılığın barındırıldığını inceler. Bu yaklaşım, yasal uygulamaların getirdiği zorunluluktan ortaya çıkmıştır.

2.8.3.2. Sembolik farklılık

Ticari kaygılar güden bu yaklaşım, ‘kaz gelecek yerden tavuk esirgenmez’ sözüyle açıklanabilir. Hedef kitleden gelen tepkiler sonucunda, belli oranda farklılığın temsilini içeren bu yaklaşım, sembolik olarak barındırdığı farklılıkla baskı altında hissettiği durumlardan kaçabilir, tepkilerin önüne geçebilir.

2.8.3.3. Farklılıkları anlamak

Karşılıklı anlayış ve hoşgörü esasına dayanan farklılıkları anlamak yaklaşımı, iletişimi, anlama ve anlaşılmayı gerektirmektedir. Farklılığın yönetimi, sadece yönetim aşamasında yapılması gereken bir tür çalışmadan ibaret değildir. Bireysel bir çabadan ziyade, interaktif bir çaba gerektirir. Çünkü tek bir kişinin farklılıkla ilgilenmesi demek onunla bir şekilde başa çıkabilmesi, alt etmesi anlamına gelmektedir. Farklılığı görebilmek duygu, gönül bağı gerektirir. Duygular bu anlamda çatışabilir, rahatsızlığa sebep olabilir ancak karşıdakinin farklı olduğunun bilinci kazanılmış olur (Harvey ve Allard, 2005).

2.8.3.4. Farklılıkları barındıran işgücünün yönetimi

Bu yaklaşım yöneticinin becerisine yoğunlaşmaktadır. Burada sorulması beklenen soru, farklılıkların gölgesinde iş uygulamaları ve sistemler işgücünün homojenliği varsayımına mı dayanacak yoksa işgücü farklılaştıkça işe yönelik uygulamalar da farklılaşacak mı sorusudur (Kurtulmuş, 2014). Burada liderin seçtiği yöntemin konuşulması gerekmektedir. Bireyler, farklılığı ele alırken ondan kaçabilirler, çatışabilirler, hoş görebilirler ve kabullenebilirler (Parker, 2005).

2.8.3.5. Farklılıkların stratejik yönetimi

Strateji, örgüt içi iletişimin sağlanması, verimliliğe giden yolun açılması için ne kadar gerekliyse, farklı çevrelere hitap etmek için de o kadar önemlidir. Farklılıkların stratejik yönetimi, herhangi bir örgütte yöneticilere ve bireylere farklılıklara değinilmesini zorunlu kılar (Kurtulmuş, 2014).

Thomas (1999)'ın önerdiği farklılıklara ilişkin yaklaşımların amaçları, motivasyon unsurları, odak noktası, fayda ve güçlükleri şu şekilde verilmiştir:

Tablo 2.6. Thomas'ın farklılık yönetimi yaklaşımları

Yaklaşım	Amaç	Birincil Motivasyon	Odak Noktası	Birincil Faydalar	Güçlükler
Stratejik Farklılık Yönetimi	İşgücü/ iş çevrelerindeki farklılıkların etkili yönetimi	Stratejik kazanım ihtiyacı	Farklılıklara hitap etmede bireysel ve örgütsel becerileri artırmak	Farklılıklara ve farklı gruplara hitap etme becerisinin artması, Farklılıkların yönetimi becerisinin takdir edilmesi, Genel yönetim becerisinin artması, Temsil ve işgücü farklılığını sağlamada artan perspektif	Birey odaklı vardiya gerektirir. Kültür ve sistem değişikliği gerektirir. Liderlik ve yönetim tanımının değiştirilmesini gerektirir.
İşgücü Farklılığının Yönetimi	Farklılıkları barındıran işgücünün tüm potansiyelinin kullanımı	Rekabet avantajı ihtiyacı	Yönetim: Farklılık barındıran işgücünün tüm potansiyelini ortaya çıkarabilecekleri uygun ortam oluşturmak.	Genel yönetim becerisinin artması, İşgücü farklılıklarına hitap etmede artan beceri, İşgücü temsiliinin oluşturulması, Azınlıklar ve kadınlar için artı değer, İşe alımda pozitif ayrımcılıktan kaçış.	Uzun dönemli bağlılık, Birey odaklı vardiya, Liderlik ve yönetim tanımının değiştirilmesi Şirket ve birey arasında karşılıklı adaptasyon, Kültürel ve sistemsal değişiklik gerektirir.
Farklılıkları Anlamak	Farklı ve farklı olmayan birey ilişkilerinde gerginliği dengelemek	Farklılıklarla veya ilişkilerdeki ahenkle ortaya çıkan zenginlikten faydalanmak	İş gereksinimleri bağlamında farklılıkları anlamak ve farklılıklara saygı duymak	Gruplar arası karşılıklı saygı, Temsili işgücünün optimizasyonu, Azınlıklar ve kadınlar için artı değer, Pozitif ayrımcılık konusunda daha çok hassasiyet.	Ayırt edici gerekliliklere vurgu. Farklılıkların getirdiği gerginlikle yaşama becerisi gerektirir. Yönetime vurgu azdır. Konjonktürel faydalar.

Sembolik Farklılık	Örgütte politik baskıları karşılamak için farklılıkların temsili	Toplum, müşteriler, rakipler veya görevler yoluyla oluşan baskılara cevap vermek.	Özel çabalarla farklılıklara yönelik olumlu yaklaşmak	İşgücü temsilinin oluşturulması. Azınlıklar ve kadınlar için artı değer. Yasal gerekliliklerin karşılanması.	Yapaydır. Sürekli ve yoğun bağlılık gerektirir. Konjonktürel faydalar.
Sayısal Vurgu	Yasal gerekliliklerde n dolayı farklılıkların temsili	Yasal gerekliliklere cevap vermek	Özel çabalarla olumlu davranmak	İşgücü temsilinin oluşturulması. Azınlıklar ve kadınlar için artı değer. Yasal gerekliliklerin karşılanması.	Yapaydır. Geriye götürür. Sürekli ve yoğun bağlılık gerektirir. Konjonktürel faydalar.

Tablo 2.6.'da Thomas (1999) stratejik farklılıkları yönetme eylemi, daha çok liderlik becerileri, kültürel değişim, bireysel farklılığı anlama gibi güçlükleri beraberinde getirirken, işgücü farklılığının yönetimi daha çok rekabet avantajı elde etmek istendiğinde başvurulduğundan bahsetmiştir. Farklılıkları anlamak, var olan gerilimleri ortaya çıkarıp yeteneklerin kullanılması anlamına geldiğinden örgüte konjonktürel faydalar sağlamaktadır. Sembolik ve sayısal vurgu ise yapaydır, yasal gereklilikleri yerine getirmek için başvuru olan iki stratejidir.

2.8.4. Ann Morrison'a (1993) göre farklılık yönetimi girişimleri

Ann Morrison (1993), 16 başarılı şirketle yaptığı uygulamaların sonucunda birçok uygulama modeliyle karşılaşmış ve bu uygulamaları temel olarak üç başlık altında toplamıştır: hesap verebilirlik, gelişme ve iş verme uygulamaları. Hesap verebilirlik, farklılığı iyi yöneten örgütlerde karşısına çıkan ortak bir özellik olarak, liderlerin personele eşit, adil davranma sorumluluğu anlamına gelmektedir. Farklılığı başarıyla yönetmiş örgütlerin diğer bir ortak özelliği olan gelişme uygulamaları dendiğinde farklı bireylerden oluşan grupları daha büyük işler yapmak üzere hazır duruma getirmek akla gelmelidir. İş verme uygulamaları ise sorumluluk almak isteyen tüm kademedeki çalışanların örgüte çekilmesi anlamına gelmektedir. Örgüt içinde ortaya çıkan sorunların çözümü için bu bahsedilen girişimlerden daha fazlası, dengeli

bir strateji edinmekte fayda vardır. Bu nedenle, örgütlerin bu girişimlerini şu üç amaçla birleştirmeleri gerekir ki strateji oluşturma süreci başlayabilsin: eğitim, yaptırım ve maruz kalma.

Morrison (1993), eğitim konusunun yıllardır farklılık yönetimi için önemli kabul edildiğini, ancak bazen sonuçların beklentiyi karşılamaktan uzak olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, yapılan araştırmalarda cinsiyet ayrımcılığına karşın yıllarca yapılan eğitimlerin aksine ırkçı ve cinsiyetçi yaklaşımın beklendiği gibi azalmadığı görülmüştür. Bu nedenle eğitimin farklılık yönetirken tek başına yeterli olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Eğitim, farklılık yönetimi stratejisinin bir parçası olmalı ancak şu ana kadar eğitime güvenilerek çok yol kat edilmediği gerçeği de akıllardan çıkarılmamalıdır. Bu noktada yapılacak olan gelişime ağırlık vererek zihniyetin değişmesine imkan verecek şekilde, daha çok farklılık tanınmasını sağlamak, dezavantajlı grupların işe dahil edilmesinin yolunu açmak ve mesleki gelişimin yolunun açık olmasına imkan vermektir. Yapılması önerilen uygulamalar Keitner (2001)'a göre farklılık eğitimleri düzenlemek, destek grupları, birimleri kurmak, yüksek potansiyelli yöneticiler için geliştirme programları oluşturmak ve iş dışı bağlantılar oluşturabilmektir.

Stratejinin diğer ayağını yaptırımlar oluşturmaktadır. Temel olarak söylediği şey “Ne düşündüğünle pek ilgilenmiyorum, yapmanı istediğim şey bu.” Yaptırım da eğitim unsuru olmadan tek başına işe yaramayacaktır, bu nedenle eğitim uygulamalarına da yer verilmelidir. Yaptırımlar, hesap verebilirlikle ilişkilendirilen örgütsel kültür, farklılık algıları, dezavantajlı gruplara tanınan öncelikler ve yönetsel uygulamalar gibi konuları kapsamaktadır. Hesap verebilirlik araçlarının çoğunu içeren bu uygulamalar yöneticilerin de sadece davranışlarını değil, algılarını da değiştirmeleri gereken sistem değişikliğine kadar gidebilir.

Strateji oluşturma sürecinin üçüncü ayağı, maruz kalmadır ve birçok iş verme aracını da bünyesinde barındırır. Bu unsur, kişinin kendisinden farklı olanla bir arada olma ve birlikte çalışma konusundaki rahatsızlıklarını hedef alır. İş verme uygulamaları, yöneticilerin farklı insanlarla daha çok bir arada olması, yan yana farklı kişilerle

çalışması anlamına gelmektedir. Çoğu durumda, maruz kalmanın bireyler üzerinde öyle etkileri vardır ki hiçbir teorik altyapıya yazılmış alan yazında rastlamak mümkün değildir. Bu nedenle, her zaman aynı ekiple çalışmak yerine dışarıdan yapılacak görevlendirmeler, eğitim programları uygulamalarıyla birlikte olduğunda faydalı olması beklenmektedir.

Morrison (1993)'a göre stratejik düzeyde bir başarı yakalamak isteniyorsa, eğitim, yaptırım ve maruz kalma çerçevesinde benimsenecek uygulamalar seçilmelidir. Burada bahsedilmeyenler de olsa bu üç çerçevenin çizilmesi uygulama seçiminde önemlidir. Birçok farklılık problemi yetersiz özellikteki liderlerden ve insanların potansiyelini gerektiği gibi kullanamamaktan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, zorluklar, kişileri tanıma ve destek olma konuları liderler ve lideri de içine alan sistemler tarafından iyice çalışılmalıdır.

2.9. İlgili Çalışmalar

Eğitim yönetimi eklektik bir alan olması nedeniyle, her zaman diğer disiplinlerden kendi özel amaçları doğrultusunda teori ve uygulamaları adapte etmek durumunda kalmıştır (Lumby ve Coleman, 2007). Bu nedenle, araştırmaların çoğu öncelikle işletmelerde, daha çok özel sektörde yapılan uygulamaları içermektedir. Ancak, etrafında takipçi kitlesi olan öğretmenler, okul müdürleri, müdür yardımcıları, üniversite çalışanları, kıdemli çalışanlar, bazen burslu öğrenciler gibi eğitim kurumlarında görevi olan kişiler birer lider sayılır ve farklılık yönetimi ile bir şekilde ilişkilidir (Lumby ve Coleman, 2007).

Türkiye'ye gelindiğinde, halkla ilişkiler, işletme gibi disiplinlerde farklılık yönetimi konusunun rekabet avantajı yaratmak adına değerlendirilmesinde fayda bulunan bir madde olarak özel sektör işletmelerinin dikkatini çektiğini görmek mümkündür. Eğitim kurumlarında bu rekabet avantajı, farklı ve eleştirel düşünebilen, adaletli, hoşgörü sahibi, sorunlar karşısında kayıtsız kalmayan, üretici (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010) bireyler yetiştirme avantajına dönüşmektedir. Farklılık yönetiminin

eğitim kurumlarında uygulanmasına ilişkin, Türkiye’de en kapsamlı araştırmalardan biri Memduhoğlu (2007) tarafından yapılmıştır. Türkiye genelinde, toplamda 755 kişiyle yürütülen, nicel yöntemle yapılan bu çalışma, farklılıkların yönetimine ilişkin kamu liselerinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerinin görüşlerini ele almaktadır. Araştırma sonuçları bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar başlıkları altında sunulmuştur. Bireysel tutum ve davranışlara ilişkin, lise öğretmen ve yöneticilerinin genelde olumlu davranışların sergilendiği konusunda mutabık olunduğuna kanaat getirilmiştir. Farklılık yönetimine ilişkin görüşlerin coğrafi bölgelere göre farklılık gösterdiğine, Güneydoğu Anadolu bölgesinde görev yapan öğretmenlerin diğer bölgelerde görev yapanlardan daha olumsuz bir bakış açısına sahip oldukları ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, yaş, cinsiyet, kıdem, branş gibi değişkenlerin de anlamlı bir farklılık yaratmadığı bulunmuştur. Çalışmanın örgütsel değerler ve normlara ilişkin öğretmen görüşleri de olumlu olarak bulunmuştur. Yine bölgesel farklılıklarla karşılaşılan bu boyut altında Güneydoğu Anadolu’da çalışan öğretmenlerin farklılık yönetimine ilişkin görüşleri daha olumsuzken Ege ve Akdeniz Bölgesi’ndeki meslektaşlarının görüşü diğer tüm bölgelerden daha olumludur. Son boyut olan yönetsel uygulamalar ve politikalar konusunda ise benzer bulgulara ulaşılmış, bölgesel farklılıkların önemine dikkat çekilirken yaş, cinsiyet, kıdem, branş gibi değişkenlerin anlamlı bir farklılık yaratmadığı bilgisine ulaşılmıştır.

Wentling (2001), işyerinde farklılığın öneminden bahsederek, bir dizi yaklaşım geliştirdiği çalışmasında öğretmenlerin ve öğrencilerin, değişen demografik yapı içerisinde yeni toplum, yeni pazar ve yeni iş gücünün değişen çehresini yansıttığını savunmuştur. Daha çok farklılığın barınabildiği sınıf ortamlarında hoşgörünün ve duyarlılığın daha çabuk yeşerebileceğini de ekleyerek, öğretmenlerin, liderlerin uygulayabileceği yaklaşımların temelini atmıştır.

Balyer ve Gündüz (2010) çalışmalarında, öğretmen ve okul müdürlerinin farklılık yönetimine ilişkin görüşlerini bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar olmak üzere üç boyutta inceleyerek bazı sonuçlar elde edebilmiştir. Bu sonuçlara göre, okul müdürü ve öğretmenlerin

farklılık yönetimi konusundaki görüşlerinin olumlu olmadığını söylemek mümkündür. Ancak alt boyutlara gelindiğinde bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşlerin olumlu olduğu görülmekte, örgütsel değerler ve normlar boyutunda daha az olumlu görüşe rastlanmakta ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda öğretmen ve müdürler olumsuz fikir beyan etmektedirler.

Cojocari (2012) tarafından yapılmış bir diğer çalışma üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının farklılık yönetimine ilişkin görüşlerini nicel bir yöntemle ele alarak sonuca varmaya çalışmıştır. Bu çalışma, farklılığın daha çok kültür boyutunu ele almış, yabancı ve yerli öğretim elemanlarının bireysel tutum ve davranışlarına ilişkin bazı sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre, farklılık yönetimi ile performans arasında doğru orantı olduğu bulunmuş; yabancı akademik personel Türk meslektaşları arasında bariz farklılıklar ortaya konmuştur. Şöyle ki, yabancı akademik personel, Türk meslektaşlarından daha çok risk alma eğilimindedir, buna karşın özel hayatlarından bahsederken Türk personelin daha rahat olduğu bulunmuştur. Türk personeller, kurumlarının diğerlerinden daha başarılı olduğunu, kurum çalışanlarının da diğer kurumlardakilerden daha çok çalıştığını düşünürken, yabancı personeller bu görüşlere katılmamaktadırlar. Diğer bir bulguya göre, Türk personeller, kurum içinde değer gördüklerini belirtirken, yabancı personeller bu görüşe de katılmamışlardır. Ayrıca, Türk personeller, yönetimin çalışmalarını gayet iyi olarak değerlendirirken yabancı personeller bu konuda da aksi yönde düşündüklerini belirtmişlerdir. Aynı çalışmanın bulguları, farklılık yönetiminde cinsiyetin anlamlı bir farklılık yaratmadığını ortaya koymuştur.

Kondakçı ve Zayim (2015) toplumlardaki farklılıkların her anlamda okullara yansıdığını savunarak, etnik - ırk, fiziksel - zihinsel engel, dil, düşük gelir - yoksulluk temelli farklılıklar, evsizlik, cinsiyet temelli ayrımcılık hem okulların hem de okul yöneticilerinin bu grupların da eğitim olanaklarından eşit şekilde yararlanmaları için önlemler almaya yönelttiklerini belirtmişlerdir. Yapılan araştırmanın sonucunda ise şu bilgilere ulaşılmıştır: Türkiye’de okul değişimi, reformu, gelişimine yönelik girişimlerin okul ve öğrencileri homojen yapılar olarak algılamakta ve bu farklılıklara yönelik politikalar geliştirememektedirler. Okul yöneticilerinin, farklılıklara ilişkin algısı

düşüktür, bu da okulun, öğrencinin başarısına yansımaktadır. Farklılıkların tehdit olarak algılandığı, sosyal ve ekonomik olarak farklılık gösteren okullarda düşük okul başarısından söz etmek mümkündür.

Kurtulmuş, Kaya ve Karabıyık (2015) tarafından 2014-2015 akademik yılında Dicle Üniversitesi'nde, 46 öğrenciyle yürütülen farklılık algıları araştırma sonucunda ise üniversite öğrencilerinin farklılık kavramını “farklı olmak, kimlik göstergesi ve ideoloji” olarak tanımladıklarını; öğrenci farklılıklarına yönelik engellerin “farklılıklara olumsuz yaklaşım, empati eksikliği, bağımsız düşünememe, eğitimin niteliksizleri, kimlik ve değişime kapalılık” şeklinde olduğunu; üniversitelerin “farklılıklara yönelik yaklaşımda” başarılı olduğunu; ve farklılıklara yönelik daha sağlıklı çevre oluşturma’nın “farklılıklara yönelik sosyokültürel ortam oluşturma, öğrenci ve öğretim elemanı değişim programları, hoşgörüyü yayma/insan ilişkilerini geliştirme” ile mümkün olabileceğini söylemişlerdir.

Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz (2014) tarafından yapılan bir başka çalışma, öğretmen ve yönetici algılarına göre eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki düzeyini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri orta düzeydedir. Yine bu araştırmanın sonucunda, katılımcı görüşlerine göre, eğitim yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerinin; medeni duruma, yöneticilikteki hizmet yılına, eğitim düzeyine, göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği; cinsiyet, görev türü, yaş, mesleki hizmet yılına ve kurumda bulunan çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya konmuştur.

Türkiye’de okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesine yönelik çalışmalarında Bostancı, Gidiş, Yıldızoğlu ve Yalçın (2015) okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliliklere ilişkin görüşleri analiz ederek şu sonuca varmışlardır: Okul yöneticileri alan bilgisi, liderlik özellikleri, iletişim becerileri, insan kaynakları yönetimi, işbirliği, çevreyi tanıma, yeniliklere açıklık, empati ve mevzuata hakim olma özelliklerinin yanı sıra farklılıklara da saygı duyabilmelidir.

III. BÖLÜM

3. Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri analizi, sınırlılıklar, geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Giresun Üniversitesi yönetici, akademik ve idari personelinin farklılık yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaya çalışan bu araştırma nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırmalarda nitel yöntem kullanılmasının sebebi, yöntemin araştırmacılara inceledikleri olguyu derinlemesine kavramalarına imkân sağlamasıdır (Patton, 2002). Nitel araştırma yöntemi, genellikle, kişilerin deneyim sahibi oldukları olaylara ilişkin algılarını keşfetmek için kullanılmaktadır (Bogdan ve Biklen, 2003; Denzin ve Lincoln, 2000). Olgubilim deseni ise farkında olunan ancak derinlemesine ve etraflı bir bilgi sahibi olunmayan olgulara odaklanmak için kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Olgubilim deseninde yapılmış araştırmaların başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Ancak uzun sürebilen görüşmeler sayesinde, etkileşim artabilir, güven ve empati ortamında bireyler daha önce farkında olmadıkları ya da üzerinde fazlaca düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları dışı vurabilmektedir. Bu nedenle de bu araştırmanın verileri görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Önceden planlanan yer ve zamanda yönetici, akademik ve idari personelle görüşmeler sağlanmıştır. Görüşmeler kişilerin kendi hikâyelerini kendi ifadeleriyle anlatabileceği bir ortamda yapılmıştır (McCracken, 1988). Görüşme soruları bilgilendirme amaçlı katılımcılara önceden gönderilerek randevu saatinde samimi ve ciddi bir ortamda cevaplar araştırmacı tarafından not alınmak suretiyle kaydedilmiştir.

Yöneticiler için hazırlanan 13 soru, üç alt problemi hedef almaktadır. 1. ve 2. Sorular araştırmanın birinci alt problemi olan yöneticilerin, akademik ve idari personele ilişkin farklılıkların boyutlarına ilişkin görüşlerine, 3. Soru ikinci alt problem olan yöneticilerin kendi farklılık yönetimi uygulamalarına karşı olumsuz, olumlu ya da tarafsız bakış açılarına; 4-13. Sorular ise üçüncü alt probleme, yani yöneticilerin farklılıkları yönetirken kullandıkları stratejilerin belirlenmesine ilişkindir.

Akademik/idari personel için ise toplam 9 sorudan oluşan bir görüşme formu hazırlanarak, 1. soru ile çalışanların kendilerini hangi açıdan diğerlerinden farklı gördükleri, diğer bir deyişle farklılıklarını nasıl tanımladıkları ortaya çıkarılmak istenmiştir. Yöneticilerin farklılıklarını nasıl yönettiğine ilişkin görüşlerini saptamak üzere 2. ve 3. sorular sorulmuştur. Yöneticilerin uyguladıklarını düşündükleri stratejileri belirlenmek içinse 4-9. sorular yöneltmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2015-2016 akademik yılında Giresun Üniversitesi'nde görev yapmakta olan yönetici, akademik ve idari kadrolarda çalışan personel oluşturmaktadır. Çalışma grubu seçiminde ise üniversitenin genel görüşlerini yordama ihtimalinin yüksekliği ölçüt olarak alınarak maksimum çeşitlilik tekniği ve amaçlı örnekleme tekniği birlikte kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışma grubunun profili şu şekildedir: Yöneticiler “Y1, Y2...,Y4” akademik personel “A1, A2...,A5” ve idari personel “İ1, İ2,..., İ4” olarak kodlanmıştır. Ayrıca birimler; fakülteler “F”, yüksekokullar “Y”, meslek yüksekokulları “M”, konservatuar “K” harfleri ile kodlanmıştır.

Tablo 3.1. Çalışma grubu profili

	Yaş	Cinsiyet	Kıdem (Yıl)	Birim
Y1	36-45	Kadın	7-14	F1
Y5	36-45	Kadın	20+	F2
Y7	36-45	Erkek	7-14	F3
Y9	36-45	Erkek	15-20	F4
Y12	46-55	Erkek	15-20	F5
Y2	46-55	Erkek	15-20	Y1
Y6	36-45	Kadın	15-20	Y2
Y10	46-55	Erkek	20+	Y3
Y3	36-45	Kadın	15-20	M1
Y8	26-35	Kadın	7-14	M2
Y11	36-45	Erkek	7-14	M3
Y4	36-45	Erkek	7-14	K1
A5	26-35	Erkek	7-14	F1
A1	36-45	Kadın	7-14	F2
A4	46-55	Kadın	15-20	F3
A9	26-35	Erkek	7-14	F4
A11	56+	Erkek	20+	F5
A2	26-35	Erkek	1-6	Y1
A13	26-35	Kadın	7-14	Y2
A8	36-45	Erkek	15-20	Y3
A6	36-45	Kadın	1-6	M1
A14	26-35	Kadın	7-14	M2
A12	26-35	Kadın	7-14	M3
A3	36-45	Erkek	15-20	K1
İ8	26-35	Erkek	7-14	F1
İ4	36-45	Kadın	7-14	F2
İ3	26-35	Kadın	1-6	F3
İ9	36-45	Erkek	15-20	F4
İ12	36-45	Kadın	15-20	F5
İ2	36-45	Kadın	7-14	Y1
İ10	26-35	Kadın	1-6	Y2
İ7	36-45	Kadın	7-14	Y3
İ5	18-25	Erkek	1-6	M1
İ6	36-45	Kadın	7-14	M2
İ11	36-45	Erkek	15-20	M3
İ1	36-45	Erkek	7-14	K1

Üniversite bünyesinde akademik/ıdari personeli, öğrencisi bulunan 10 adet fakülte, 5 yüksekokul, 1 konservatuar, 10 adet de meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Çeşitliliğin kazanılması açısından, hem il merkezinde hem de ilçe merkezlerinde bulunan birimlerden görüş alınmıştır. Çalışma grubundaki katılımcılar seçilirken, maksimum çeşitlilik tekniğinin gerektirdiği üzere şu noktalara dikkat edilmelidir:

- Amaç açık olmalıdır, zira bu örnekleme yönteminde amaç çeşitliliği sağlamak yoluyla evrene genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne tür ortaklıkların veya benzerliklerin (farklılıkların) var olduğunu bulmaktır.

- Seçilen problemlerle ilgili durumlar arasında çeşitlilik kaynaklarını olabildiğince ayrıntılı olarak belirlemeli ve bunlar arasında hangi çeşitlilik alanlarını örneklemine yansıtacağına karar vermelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Üniversite geneli hakkında, daha yordayıcı bilgiler alınabilmesi açısından bu noktalar dikkate alınarak beş fakülte, üç yüksekokul, üç meslek yüksekokulu ve bir konservatuar personeliyle görüşülmüştür. Farklılığın boyutları önceki bölümlerde etraflıca tartışıldığından, çalışma grubu seçiminde bu boyutlara ait özellikleri taşıyan kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Yaş, kültürel altyapı, cinsiyet, mesleki kıdem, engellilik gibi birçok boyuttan birini ya da birkaçını taşıyan personele ulaşılmaya çalışılmıştır. Burada seçilen kişiler araştırılan duruma ilişkin özellikler taşıdıklarından, daha zengin bir veri sağlayabilmektedirler (Sandelowski, 2000).

3.3. Veri Toplama Aracı

Farklılık konusu, bireylerin kişisel hassasiyetlerine verilen tepkileri içerdiğinden derinlemesine bir analizin söz konusu olması ve çalışmanın bilimsel değerini artıracığına inanılması nedeniyle bu çalışmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme formları bu çalışmanın eklerinde mevcuttur. (Ek-1 ve Ek-2) Her iki formda da katılımcılardan yaş, cinsiyet, kıdem yılı gibi demografik bilgiler istenmiştir. Görüşmeler, katılımcılara konu hakkında bilgi verilerek onların uygun gördüğü zamanda ve yerlerde samimi bir sohbet ortamında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla görüşmeler yapılırken alan notları tutulmuş, elde edilen veriler görüşmelerden hemen sonra word dosyasına aktararak olası veri kaybı engellenmiştir. Ardından veriler betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmuş, kendi içlerinde anlamlı bir bütünlük yaratmasına özen gösterilmiştir.

Görüşme formu, yöneticiler ve akademik ve idari personel için ayrı ayrı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Yöneticilere on üç, akademik ve idari personele on soru sorulmuştur. Yöneticilerden bazıları soruları “vakit azlığı” gerekçesiyle cevaplamak istemezken; bazı idari personel de “kurumla ilgili olduğu için”

cevaplamaktan çekinmiştir. Görüşme esnasında, bazı sorular için ek bilgiye ihtiyaç duyulmuş, gerekli açıklamalar araştırmacı tarafından yapılmıştır.

3.3.1. Geçerlik ve güvenirlik

3.3.1.1 Geçerlik

Nitel araştırmalarda bir olgunun varlığına ve anlamına yönelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmalarda geçerlik, araştırma sonucunun doğruluğuyla ilgilenir. Dış geçerlik, elde edilen sonuçların benzer durumlara aktarabilmesi anlamına gelirken, iç geçerlik, araştırma sürecinde izlenen yolun çalışılan gerçekliği ortaya çıkarabilmesine ilişkin yeterliği göstermektedir. Güvenirlik ise en geniş anlamında, araştırma sonucunun tekrar edilebilmesini ifade etmektedir. Dış güvenirlik, araştırma sonucunun benzer ortamda benzer sonuçların elde edilmesi anlamına gelirken, iç güvenirlik farklı araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşması demektir (LeCompte ve Goetz, 1982; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırmanın iç geçerlik çalışması için Miles ve Hubberman, 1994) tarafından belirlenen önlemler dikkate alınarak;

- Araştırma bulguları, verilerin elde edildiği ortam ve bu ortama bağlı olarak tanımlanmıştır.
- Ortaya çıkan bulgular anlamlı bir bütün oluşturmaktadır.
- Elde edilen bulgular, farklı veri toplama yöntemleri ve analizler kullanılarak teyit edilmiştir. Bu sonuçlar, alan yazındaki kavramsal veriler ve bulgularla örtüşmektedir.
- Açık olmayan olaylar ve olgular belirlenmiştir.
- Araştırma bulgularından yola çıkarak yapılan tahmin ve genellemeler elde edilen verilerle tutarlıdır.

Araştırmanın dış geçerlik çalışması için Miles ve Hubberman, 1994) tarafından belirlenen sorulara yanıtlar verilmiştir.

- Araştırma örneklemini, ortam ve süreçlerinin özellikleri başka örneklerle karşılaştırma yapılacak düzeyde ayrıntılı olarak verilmiştir.
- Araştırma raporu genelleme konusundaki engelleri tartışmaya dahil etmektedir.
- Örneklem, genellemeye izin verecek şekilde çeşitlendirilmiştir.
- Okuyucunun, araştırma sonuçlarını kendi deneyimleriyle ilişkilendirmesine imkan verilmiştir.
- Araştırma sonuçları, araştırma soruları ilgili alan yazınla tutarlıdır.
- Bulguların, başka araştırmalarda test edilebilmesi için gerekli açıklamalara yer verilmiştir.
- Araştırma bulgularının benzer ortamlarda test edilmesi mümkündür.

3.3.1.2. Güvenirlik

Miles ve Huberman, 1994; dış güvenirlilik konusunda araştırmacının cevaplaması gereken birtakım sorular hazırlayarak, dış güvenirliliğin sağlanmasına yardımcı olmuşlardır. Bu araştırmada,

- Araştırmacı, araştırmanın yöntem ve aşamalarını açıkça tanımlamıştır.
- Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama süreçleri açıkça belirtilmiştir.
- Sonuçlar ve veriler ilişkilendirilmiştir.
- Araştırmanın izlediği yol ve yöntem konusu açıkça sunulmuştur.
- Araştırmacı, önyargı, değer ve yönelimlerini çalışmanın dışında tutmuştur.
- Araştırmanın ham verileri saklanmıştır.

Bu önlemlere ek olarak ve dış güvenirliliği sağlamak için, yönetici, akademik ve idari personelin cevaplayacağı sorular üç farklı uzman görüşüne sunulduktan sonra bir yönetici, bir akademik ve bir idari personel ile ön uygulama gerçekleştirilmiş, gerekli düzeltmelerden sonra asıl görüşmeler yapılmıştır. Güvenirliliğin sağlanması için yarı

yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak alan yazın taraması yapılmıştır. Oluşturulan temaların ve yapılan görüşmelerin ardından araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar ve temalar hem araştırmacı hem de araştırmacı dışında bir öğretim üyesi tarafından ayrı ayrı incelenerek “Görüş Birliği” ve “Görüş Ayrılığı” olan maddeler belirlenmiştir. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman’ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması için sorulara verilen yanıtlar araştırmacı ve alandan bir uzman ile incelenmiştir. 22 görüş birliği ve 3 görüş ayrılığı ortaya çıkmış ve Miles ve Huberman (1994) tarafından %70 ve üstünün güvenilir kabul edildiği formül uygulanmıştır. $\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{(\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})} \times 100$ formülüne göre yapılan hesaplama sonucunda “Güvenirlik = $\frac{22}{22+3} \times 100$ ” işleminin sonucunda araştırmanın güvenilirliği % 92 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuca göre araştırmayı güvenilir olarak değerlendirmek mümkündür.

3.4. Verilerin Toplanması

Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla toplanmıştır. Görüşmeler, 2015-2016 akademik yılı, bahar döneminde önceden planlanan yer ve saatte, samimi bir ortamda yapılmıştır. Bazı yönetici ve idari personel sorulara yazılı olarak cevap vermeyi tercih etmişlerdir. Verilerin toplandığı tarihlerde yenilenen rektör seçimleri, değişen yönetimler sebebiyle hedeflenen sayıda yöneticiye ulaşılamamıştır. Bazı yöneticiler artık yönetimde olmadığını söyleyerek, bazıları ise daha çok yeni olduklarından fikir sahibi olmadıklarını belirterek görüşme taleplerini reddetmişlerdir. Bazı idari personel ise kurumla ilgili olduğu için sorulara yanıt vermek istememiştir. Gönüllülük esasıyla çalışmaya katkıda bulunan her bir katılımcı için 40 dakika görüşme süresi ayrılmış, not alma yöntemiyle görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Rektör seçimleri nedeniyle araştırmacının ses kaydı alma talebi güvende hissedilmediği için reddedilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde veri çözümleme yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre, elde edilen veriler, oluşturulan temalar çerçevesinde sınıflandırılarak yorumlanmıştır. Bulguların sunumunda yönetici, akademik ve idari personelin görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Bu yaklaşımda amaç, elde edilen verilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır. Veriler önceden belirlenmiş temalara uygun olarak sınıflandırılır, görüşmenin özünü yansıtan ifadeler seçilir ve yorumlanır. Bulgular arasında kurulan neden-sonuç ilişkisi okuyucuya anlamlı bir bütün olarak sunulur (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

3.5.1 Temaların bulunması

Nitel bir araştırmada temaların bulunması, analizin en önemli parçalarından biridir. Temalar, tümevarım yaklaşımıyla toplanan verilerden ya da çalışılan olgunun teorik alt yapısını inceleme yolundan elde edilebilir (Ryan ve Bernard, 2003). Bu araştırmadaki temalar, ilgili alan yazının taranması sonucu oluşturulmuştur.

Farklılık Yönetimi Tema Başlıkları

1. Farklılık Nedir?

- a. İç Boyutlar
- b. Dış Boyutlar

2. Farklılık Yönetimine İlişkin Genel Görüşler

- a. Olumsuz Görüş
- b. Tarafsız Görüş
- c. Olumlu Görüş

3. Farklılık Yönetim Stratejileri

- a. Eğitim Stratejisi
- b. Yaptırım Stratejisi
- c. Maruz Kalma Stratejisi

3.5.2. Verilerin temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması

Bu aşamada, toplanan bilgilerin kişisel yorumlara yer verilmeksizin okuyucuya işlenmiş bir şekilde sunulması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Toplanan veriler, öncelikle sorulan sorular-alt problemler olarak eşleştirilmiş ve her bir sorunun cevapladığı alt problemin altında değerlendirilmiştir. Betimsel analiz tekniğine uygun olarak doğrudan alıntılarla tema başlıklarına göre sınıflandırılan veriler, alan yazındaki örnekleriyle karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Ardından, verilere anlam kazandırmak ve veriler arasında neden-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmak, elde edilen sonuçların önemine ilişkin vurgular (Yıldırım ve Şimşek, 2013) gerektiği gibi yapılmıştır.

IV. BÖLÜM

4. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve tartışmaya yer verilmektedir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde araştırmanın birinci alt problemi olan “Yöneticilerin, akademik ve idari personelin sahip olduğu farklılıklar” ve “Akademik ve idari personelin kendilerini hangi açılardan farklı gördükleri” konusundaki görüşlerine yer verilmiştir. Bu sayede, personellerin farklılık boyutlarından hangileri ile kendi tanımladıkları, bu farklılıklarına ilişkin hissettikleri, kendilerini tanıma, farklılıklarının farkında olma yeterliğine ne kadar sahip oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Farklılığın yönetimi esnasında hem ekip içinde çalışan personelin hem de yöneticinin var olan farklılıkların farkında olması önem arz etmektedir. Öncelikle yöneticilerin, çalışma arkadaşlarında gözlemledikleri farklılıklara yer verilmiş, ardından akademik ve idari personelin kendinde hissettiği farklılıklar üzerinde durulmuştur. 12 yöneticiye, ‘*Çalışanların hangi yönleriyle farklılık gösterdiğini düşünüyorsunuz?*’ diye sorulmuş, bir yönetici soruları ‘tehlikeli’ bulduğu için cevaplamazken, bir yönetici de sebep göstermeksizin yanıtlamak istememiştir. Diğer katılımcılardan elde edilen veriler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

Tablo 4.1. Yöneticilerin akademik ve idari personelin farklılıklarına ilişkin görüşleri

İç Boyutlar	<i>“Cinsiyet olarak bayan çoğunluk bir kurum. Cinsiyet, yaş, kültür ve kişilik yapısı farklılık oluşturuyor (Y5).”</i> <i>“Çalışanların genellikle yaş durumuna göre farklılık gösterdiğini düşünüyorum (Y9).”</i> <i>“En önemli farklılık yaş ve kültür olacaktır (Y11).”</i>
Dış Boyutlar	<i>“Çalışanlar birçok kişisel, örgütsel ve düşünsel hasletlerinden dolayı farklılık gösterebilir (Y1).”</i> <i>“Akran ya da meslektaşlarından daha yaratıcı olmaları onların farklı olduklarını gösterir (Y2).”</i> <i>“Gruplaşma var ve bunun temelinde kişisel karakteristik özellikler var (Y3).”</i> <i>“Cinsiyet olarak bayan çoğunluk bir kurum. Cinsiyet, yaş, kültür ve kişilik yapısı farklılık oluşturuyor (Y5).”</i> <i>“Yetiştirildiği aile ortamı, yaşam tarzı, evli olması ve çocuk sahibi olması kurumda çalışanları birbirinden ayıran farklılıklar olduğunu düşünüyorum (Y6).”</i> <i>“Mevcut çalışanlar yaş, cinsiyet, eğitim aldığı lisans programının içeriği, yetiştikleri sosyo-kültürel ortam ve ileriye dönük mesleki ve akademik planları, medeni durumları ve buna bağlı olarak çocuk sahibi olmaları ya da olmamaları bakımından farklılıklar göstermektedirler (Y7).”</i> <i>“En önemli farklılık yaş ve kültür olacaktır (Y11).”</i> <i>“Çalışanların en farklı olduğu yönleri yaş ve kültürel yaşamları (Y12).”</i>

Tablo 4.1’e göre, yöneticilerin birimlerinde çalışan akademik ve idari personelin farklılıklarına ilişkin görüşleri hem iç hem dış boyutları kapsamına karşın, akademik ve idari personelin dış boyutlar kapsamındaki farklılıklarının fazla olduğunu düşünen yönetici sayısı daha ağır basmaktadır. Yaş, cinsiyet gibi birincil farklılık tanımlarının ardından, akademik ve idari personelin kişilik özellikleri, aldıkları eğitim ve kültürlerinin onları farklı kıldığı düşünülmektedir.

Akademik ve idari personel ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Akademik personelin farklılıklarına ilişkin görüşleri

İç Boyutlar	<i>“Ben Kanada’da bir kozmopolit aileden geliyorum (A2).”</i> <i>“Tecrübe, yaş, liyakat (A4).”</i> <i>“Genelleme yaparak söyleyecek olursak aynı memeli sınıfindan olmak dışında bir ortak yanımız olduğunu düşünmüyorum (A9).”</i>
Dış Boyutlar	<i>“Bilimsel profesyonel yaklaşıma çalışıyorum, kişiselleştirmemeye çalışıyorum (A1).”</i> <i>“Eğitimi hem İngilizce hem Türkçe gördüm. Dolayısıyla kültür seviyem ve bakış açım çok değişik (A2).”</i> <i>“Buralı olmam, müzik kültürünü iyi bilmem, mesleki tecrübem fark yaratıyor. Uyumlu bir insanım. Buradaki çoğu çalışandan beni farklı kılan bu (A3).”</i> <i>“Tecrübe, yaş, liyakat (A4).”</i> <i>“İnançtan bahsetmek biraz sıkıntılı herkesin inancını bilmiyorum tabii. Bütün herkesi bilemem ama benim gibi olan insanların varlığından haberim var onlar da genelde yakın arkadaşlarım (A5).”</i> <i>“Bakış açımın farklı olduğunu düşünüyorum. Bunun sebebini tecrübemin fazla oluşuna ve karşılaştığım farklı yaşam koşullarını yakından gözlemlemiş olmama bağlıyorum (A6).”</i> <i>“Kişilik özellikleri. Mesela bazı konularda diğerlerinden daha titiz olduğumu düşünüyorum (A10).”</i> <i>“Eğitim seviyem ve içinde yaşamış olduğum Türk milleti ve değerlerinin çok iyi analiz etmiş olmam ve benimsemem (A8).”</i> <i>“Deneyimim beni farklı kılıyor (A11).”</i> <i>“Giresun’da çalışan çok az ‘Giresunlu olmayan’ çalışandan biriyim. Farklı kültürden gelmek zorlukları da beraberinde taşıyor (A12).”</i> <i>“Benim aksime çalışanların büyük çoğunluğunun Giresun ve civarındaki illerden olması dışında büyük bir farklılığımız olduğunu düşünmüyorum (A13).”</i>

Tablo 4.2’de çalışma grubunda bulunan akademik personel farklılıklarını hem içsel hem de dışsal boyutları kullanarak tanımlamışlardır. Ancak, akademik personelin asıl farklılık yarattığına inandığı özelliklerin doğuştan getirilmeyen, üstünde kontrol sahibi olunan dışsal boyutlarda ağırlık kazandığını söylemek mümkündür.

12 idari personele, ‘Sizi bu kurumda çalışan diğer çalışanlardan farklı kılan özellikleriniz nelerdir?’ sorusu yöneltilmiş, bir idari personel soruların ‘kurumla ilgili’ olduğunu öne sürerek cevaplamak istememiştir. Elde edilen veriler, şu şekilde sınıflandırılmıştır:

Tablo 4.3. İdari personelin farklılıklarına ilişkin görüşleri

İç Boyutlar	<i>“Yaş olarak kurumda çalışan en genç personelim (İ5).”</i>
Dış Boyutlar	<i>“ Bilgi, deneyim, iş ahlakı ve kültür (İ1). ”</i> <i>“Çalışkan oluşum beni farklı kılıyor. Disiplinli olmam, paylaşımcı olmam ve iletişim, iyi insan ilişkilerim (İ2).”</i> <i>“Engelim beni farklı kılmıyor ama yaptığım işi etkiliyor (İ3).”</i> <i>“Kültür ve insanîyet bakımından farklıyım (İ4).”</i> <i>“İnsanîyet, anlayış, hoşgörü, çünkü buradakilerde bu özellikler yok (İ7).”</i> <i>“İnançlı ve özverili çalışmam (İ9).”</i> <i>“Karakterim, eğitimim, aile yaşantım ve hayattan beklentilerim (İ10).”</i> <i>“Ben adil olmaya çalışıyorum, en önemlisi adalet (İ11).”</i> <i>“Teknik becerilerim beni bu kurumda farklı yapan özelliklerimden biridir. Etrafımdakilerin çoğu bayan ve benim onlara her zaman saygılı davranmam da beni farklı yapar (İ12).”</i>

Tablo 4.3’te görüldüğü gibi idari personel de, akademik personel gibi kişisel özelliklere ağırlık vererek, iş ortamındaki farklılıklarını dış boyutlar çerçevesinde tanımlamışlardır. Yönetici ve akademik ve idari personelin farklılık tanımları bu noktada benzeşmektedir. Her iki grup da kişilik özelliklerinin, eğitim durumlarının, kültürlerinin kendilerini/çalışanlarını birbirinden farklı kıldığını belirtmiştir.

Bu çalışmanın birinci alt problemi, Giresun Üniversitesi’nde görev yapan yöneticilerin birimlerinde çalışan akademik ve idari personelin; aynı zamanda akademik ve idari personelin de kendi farklılıklarına ilişkin görüşlerinin neler olduğunu ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Araştırma sorusuna verilen yanıtlar neticesinde, yöneticiler tarafından yapılan farklılık tanımları, yaş ve cinsiyet gibi içsel boyutların yanı sıra, kişilik özellikleri, eğitim ve kültür gibi dış boyutlara ait başlıklar altında da toplanmıştır. Bostancı ve diğerleri. (2015) yöneticilerin okullarında yaşadıkları sorunların kaynaklarından biri olarak yönetici yeterliklerinin altını çizmiştir. Bu noktada, yöneticilerin okul yönetiminde etkili olabilmeleri için gerek okul çevresinde gerek okul içinde bulunan farklılıklardan haberdar olmalarının önemini altı çizilmektedir. Bu çalışmanın bulgularına bakıldığında, yöneticilerin akademik ve idari personelin farklılığına ilişkin tanımları yüzeysel olduğu, bu farklılıkları tanımaya ilişkin çabaları

akademik ve idari personel tarafından samimi bulunmadığı söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra, araştırmanın yapıldığı üniversitenin nispeten küçük ölçekli olması ve küçük bir şehirde bulunması sebebiyle tecrübeli yöneticilerin akademik ve idari personele ilişkin önceden sahip olduğu fikirlerin varlığı da göz önünde bulundurulması gereken bir gerçektir. İşe alım ve görevlendirmelerde özellikle akademik ve idari personel tarafından sıkça dile getirilen ‘kişisel yakınlıklar’, yöneticilere çalışan farklılığı sorulduğunda ‘zaten küçük bir üniversite, birbirimizi tanıyoruz’ şeklindeki cevaplara yansımıştır. Farklılığa ilişkin ilk algıyı ortaya koymayı hedefleyen De Meuse ve Hostager (2001) tarafından ölçek geliştirme amacıyla yapılan başka bir çalışmanın ön ayağı olarak farklı bölümlerden seçilmiş 40 üniversite öğrencisinden farklılık denince akla gelen kelimeleri yazmaları istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan kelimeler, bireylerin farklılığı tanımlarken kullandıkları kelimeler olması nedeniyle önemli hale gelmiş ve daha sonra bu kelimelere puanlar verilerek değerlendirme yapılmıştır. Benzer bir soru bu çalışmada, yöneticilere yöneltilmiştir. Farklılık onlar için ne ifade etmektedir ve bunu nasıl tanımlamaktadırlar sorusuna verilen yanıtlar De Meuse ve Hostager (2001) tarafından elde edilen kelimelerle kıyaslanmış ve şu kelimelerin Amerika ve Türkiye’de yapılan bu iki çalışmada benzerlik gösterdiği ortaya konmuştur: Yöneticilerin verdikleri duygusal tepkiler bu kriterlere göre olumludur ve ümitli olduklarını göstermektedir. Farklılıkları muhakeme boyutundaki fikirleri hak, adalet, liyakat gibi kavramlar içerirken, olumsuz görüşleri işe yaramaz, kötü gibi ifadeleri içermektedir. Yöneticilerin, akademik ve idari personelin farklılık yönetimini tanımlamaya ilişkin görüşleri davranışsal boyutta yoğunlaşmaktadır. Olumlu buldukları yanları işbirliği, birlik, arkadaşlık, yardımlaşma, katılım ve anlayış kavramlarıyla tanımlarken; olumsuz gördükleri yanları kavga, değişime direnç ve vazgeçme şeklinde tanımlamışlardır. Kişisel boyuttaki görüşleri genelde olumsuz ve baskı, güvensizlik kelimeleri ile temsil edilmiştir. Örgütsel boyutta farklılık tanımları ise değer, uyum ve ekip gibi olumlu ifadeler içerirken; yasal zorluklar gibi olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Buradan da yükseköğretimde görev yapan yönetici, akademik ve idari personelin farklılıklara ilişkin tepkilerinin davranışsal boyutta ağırlık kazandığı çıkarımı yapılabilmektedir. Zaten kişisel özelliklerde yoğunlaşan farklılık tanımlarının, yine davranışsal özelliklerden beslendiği bu şekilde de doğrulanmıştır.

Akademik ve idari personel ise kendi farklılıklarını, içsel boyutlardan ziyade (etnik köken, yaş) kişilik, eğitim, engellilik, inanç ve kültür olarak üzerinde kontrol sahibi olunan dış boyutlarda tanımlamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, çalışma grubunda yer alan hiçbir katılımcı ırk ve cinsel tercihi kendi ya da çalışanın farklılığını tanımlamak üzere kullanmamıştır. Akademik ve idari personel ‘yaş’ ile ilgili farklılığı bu şekilde ifade etmek yerine, tecrübe ile ifade ederek bu durumlarının farklılık yarattığını belirtmişlerdir. Farklılık olarak belirtilen bir diğer nokta da eğitimidir. Özellikle idari personel, eğitiminin onu diğerlerinden farklı kıldığını belirtmiştir. Çakır (2011) tarafından yapılan çalışmada da eğitimin, farklılık kaynağı olarak görüldüğü bulunmuştur. Yine aynı çalışmada kişilik ve kültür özellikleri bu çalışmanın da bulgularıyla örtüşür nitelikte farklılık kaynağı olarak belirtilmiştir.

Alan yazında belirtilen boyutlardan kültürel farklılık konusunu ele alan çalışmasında Cojocari (2012) yabancı çalışanların Türk meslektaşlarından daha fazla risk almaya meyilli olduklarını ortaya koyarak, Türk çalışanların özel hayatlarına ilişkin konularda konuşmaya daha açık olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada ise, yabancı akademik personelle yapılan görüşme sonucu yasaların, işe alım prosedürleri gibi yasal uygulamaların çok da farkında olmadığı, herhangi bir sorun yaşamadığı ve inançlarından bahsetmekten kaçındığı çıkarımları yapılmıştır. Miron, Urschel, Mathis, ve Tornquist (2010) tarafından yapılan çalışmada ise farklılığı özel eğitim alanında inceleyerek velilerin okul seçerken dikkat ettikleri noktalara değinmiştir. Bahsi geçen çalışma, okulun farklılıklarını nasıl gördüğüne ilişkin bir bulgu elde etmiş olsa da yönetici ve personelin görüşlerine yer vermemiş; ancak okul yöneticisinin bu farklılıklarını ele alış biçimine ilişkin referansların önemli olduğunun altı çizilmiştir. Üniversite öğrencilerinin farklılıkları nasıl tanımladığında ilişkin çalışmasında Kurtulmuş ve diğerleri. (2015) farklılığın, öğrenciler tarafından farklı olmak, kimlik göstergesi ve ideoloji şeklinde belirtildiğini ortaya koymuştur.

Farklılığın tanımları bu çalışma kapsamında hem yöneticiler hem de akademik ve idari personel tarafından yapılmıştır. Yaş, cinsiyet, etnik köken, fiziksel özellikler, cinsel tercih, ırk gibi doğuştan gelen özellikler Giresun Üniversitesi yönetici ve akademik personeli için asıl fark yaratan konular değildir. Buna karşın, bireylerin

eğitimleri, kişilik özellikleri, aile yaşantıları, kültür, deneyim ve alan yazında rastlanılmayan bir ifade olarak liyakatları yönetici, akademik ve idari personeli diğerlerinden farklı kılan özellikler olarak belirtilmiştir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemi, Giresun Üniversitesi yönetici, akademik ve idari personelinin farklılıkları yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaya odaklanmıştır. İlk olarak çalışma grubunda bulunan yöneticilerin ardından akademik ve idari personelin görüşlerine bu bölümde yer verilmiştir. Yöneticilere *‘Farklı inanç, kültür, yaş grubundan oluşan bir iş ortamında uyumlu bir iş atmosferi için neler yaparsınız?’* sorusu sorularak toplanan veriler olumlu, olumsuz ve tarafsız olarak üç grupta incelenmiştir.

Tablo 4.4. Yöneticilerin farklılık yönetimine bakış açıları

Olumlu	<i>“Farklılıkların yönetimini dikkate alan bir çalışma ortamı oluştururum özellikle açık iletişim ve takım çalışmasını çalışan katılımını destekleyen (Y1).”</i> <i>“Kişilerin birbirine karşı önyargılarının kırılma noktasında iletişim kurulması fikir alışverişiyle ortadan kalkar (Y2).”</i> <i>“Kesinlikle alınacak kararda hep birlikte konuşup tartışıp ortak karar almaya çalışırım. Kişilere eşit mesafede durmaya çalışırım (Y3).”</i> <i>“Ekip çalışmaları, eğlence, gezi ve yardımlaşma yoluyla (Y4).”</i> <i>“Ekip çalışması, yardımlaşma (Y5).”</i> <i>“Herkesin yakın davranmaya ve herkesin kendini mutlu hissedeceği bir ortam yaratmaya çalışırım (Y6).”</i> <i>“Farklı özelliklere sahip çalışanlar çalışma gruplarının oluşturulmasıyla aynı ortamda etkileşim içiresine girip bilgi ve kültür paylaşımına maruz kalmaları sağlanmaktadır (Y7).”</i> <i>“Bu tarz çalışma ortamında ekip çalışması en güzel metottur (Y9).”</i> <i>“Ekip çalışmaları ile çalışanlar arasında daha fazla diyalog imkanı sağlar, bunun için fırsatlar yaratırım (Y11).”</i> <i>“Birlikte yapılacak etkinlikler organize etmeye gayret ederim (Y12).”</i>
---------------	---

Tablo 4.4’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı, *iletişim, takım çalışması, eşit mesafe, ekip* gibi olumlu çağrışımlar yaparak farklılık yönetimi

literatüründe yerini alan ifadeler kullanmışlardır. Yöneticilerden hiçbiri tarafsız ya da olumsuz bir bakışına sahip olduğunu dile getirmemiştir.

Akademik ve idari personelin, daha önceki araştırma sorusuyla tanımlamış olduğu farklılığın yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya koyabilmek kendilerini farklı ve değerli hissettikleri durumlara somut örnekler vermeleri ve bu farklılığının nasıl değerlendirildiğine ilişkin ne düşündüklerini belirtmeleri istenmiştir. Veriler, şu şekilde sınıflandırılmıştır:

Tablo 4.5. Akademik personelin farklılık yönetimine bakış açıları

Olumlu	<i>“Arkadaşlarım ve yönetim tarafından çok iyi değerlendiriliyor (A3).”</i> <i>“Türk milleti ve değerlerine uygun davranışlarım çoğunluk tarafından saygı uyandırıyor. Bu da benim için oldukça önemlidir (A8).”</i>
Tarafsız	<i>“Yaşadıklarımın öğrendiğim tecrübelerim çok kıymetlidir. Bu bilgileri öğrencilerime vermeye çalışıyorum (A2).”</i>
Olumsuz	<i>“Değerlendiriliyor mu bilemiyorum (A1).”</i> <i>“Hiçbir şekilde değerlendirilmiyor. Motivasyonum için etkili. İş verimliliğimi etkiliyor (A4).”</i> <i>“Farklı yarım belki eksik insan olarak bakılıyor. Bu algı benim için hiçbir şeyi değiştirmiyor çünkü Türkiye’deki hangi kurumda çalışırsam çalışayım aynı şeyler olacak (A5).”</i> <i>“Açıktır bu durum kurumumda insanların fakında olduğu bir şey bile değil. Olayların çoğuna verdiğimiz tepkiler bazında oluşan farklılıklar beni soyutluyor ve çalışma ortamında birbirimizi anlayamamamıza sebep oluyor (A6).”</i> <i>“Bu derece farklılık söz konusu olduğu için doğru değerlendirme yapılabileceğini düşünmediğimden göze batmamaya çalışıyorum (A9).”</i> <i>“Olumlu değerlendirildiğini düşünmüyorum. Çok profesyonel bir sistem yok. İş birçok şeyin arkasında kalabiliyor bu da beni rahatsız ediyor (A10).”</i> <i>“Bu kurumda saygı görüyorum (A11).”</i> <i>“Giresunlu veya Karadenizli olmayışım kurumda kalıcı olmadığım algısını yaratıyor. İdari bir görevde bulunanların büyük çoğunluğunun Giresunlu olması bunun bir kanıtı olarak görülebilir (A12).”</i> <i>“Kurum bireysel farklılıkları yardımcı doçent olana kadar pek değerlendirmiyor (A14).”</i>

Tablo 4.5’te görüldüğü gibi, akademik personelden sadece iki tanesi farklılığının kurum bazında yönetilmesini olumlu bulmuş; çoğunluğu oluşturan grubun fikri ise olumsuz olmuştur. Veriler, ikinci bir soruyla doğrulanmaya çalışıldığında da sonuç aynı kalmıştır. Akademik personel bu kez de, memnuniyetlerinin sebebinin yönetim değil, öğrencilerin mutluluğu ve iş arkadaşlarının yardımseverliği olduğunu belirterek; değer gördüklerini hatırladıkları bir durum belirtmekte zorlandıklarını dile getirmişlerdir.

Tablo 4.6. İdari personelin farklılık yönetimine bakış açıları

Olumlu	<i>“Bugüne kadar olan farklı kalan bazı durumlarda saygıyla karşılandım. Bu önemli bir şey (İ5).”</i> <i>“Doğru ve bilinçli bir yönetim sisteminde değerlendiriliyor (İ9).”</i> <i>“Bu kurumda müdür, memurlar, hocalar benimle hep candan konuşuyor. Onlarla aynı masada oturabiliyorum. Geçen sene doğum günümde sürpriz yapmışlardı. Değer verdiklerini hissettim. (İ12).”</i>
Tarafsız	<i>“Engelli bir memur ve öğrenci olarak üniversite yaşanabilir bir yer değil. Sosyallik açısından çok sosyal, çok büyük kazançlarım var kalmam için sebep ama yaşama şartlarımı öncelikli tutmalıyım (İ3).”</i> <i>“Biz işimizi yapıyoruz (İ6).”</i>
Olumsuz	<i>“Genel olarak baktığımızda çok bir şey ifade etmiyor (İ1).”</i> <i>“Çok da fazla değerlendirilmiyor. Elemanı ayıklama, değerlendirme gibi ölçütler yok, elemanın vasfı, kötülüğü, çalışkanlığı sorgulanmıyor (İ2).”</i> <i>“Üniversitede önemli olan hocaların istedikleridir ve kariyerleridir. Memurlar önemsizdir (İ4).”</i> <i>“Bu kurumda o kadar çok amir var ki bütün akademisyenler idari personelin amiri. Çok da önemli değil (İ7).”</i> <i>“Farklılıklar sadece problem olarak görülüyor, değerlendirilmiyor. Çok da önemli değil (İ10).”</i> <i>“Genel olarak böyle bir yaklaşım yok. Destek yok, genel tavır çalışanı çalıştır çalışmayanı zorla çalıştıramazsın (İ11).”</i>

Tablo 4.6’da belirtildiği üzere, çalışma grubunda bulunan idari personelin büyük bir çoğunluğu, değersiz, önemsiz olduklarını hissetmektedir. Sadece, üç idari personel farklılığına değer verildiğini hissettiğini belirtmiş ve engelli olan tek personel de durumunu gerçekçi bir şekilde beyan etmiştir.

Farklılık yönetimi konusunda çalışan uzmanlar şu konuda neredeyse hemfikirdir. Kişiler farklılığa ilişkin tepkilerini a) farklı olandan korkarak, b) önyargılı bir tutum takınarak, c) farklılık girişimlerinin adil olmadığını düşünerek, d) belli bir grubun üyeleriyle etkileşimi reddederek ya da e) farklılıkları kariyer gelişimi ya da örgütünün ilerlemesi için bir fırsat olarak görerek ortaya koymaktadırlar (Cox, 1993; Cox ve Beale, 1997; Fine, 1995; Loden, 1995). Bu bakış açılarına alan yazında proaktif, nötr, pasif ya da pesimist, realist ve optimist isimleri altında rastlamak mümkündür. Psikolojik olarak her yeni duruma olduğu gibi farklılığa verilen tepkilerin de ondan korkmak, yok saymak ya da üstüne gitmek gibi üç ele alma yöntemi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu çalışmada da olumlu, olumsuz ve tarafsız olarak ele alınan başlıklar yönetici, akademik ve idari personelden alınan görüşleri sınıflandırmak için kullanılmıştır.

Bulgular ışığında yöneticilerin farklılık yönetimine ilişkin görüşleri olumlu; akademik ve idari personelin farklılık yönetimine ilişkin algıları olumsuzdur. Görüşülen yöneticilerden hiçbiri olumsuz görüş bildirmemiştir. Bunun yerine, tarafsız ya da olumlu yaklaşıldığına ilişkin ifadeler kullanılmıştır. Giresun Üniversitesi yöneticilerinin kendi yönetim şekillerine ilişkin bir öz değerlendirme niteliğinde sorulan sorulara verilen yanıtlar akademik ve idari personelin yaptığı değerlendirmelerden farklı olarak olumlu ya da tarafsızdır. Balay ve diğerleri. (2014) tarafından yürütülen yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin değişkenlerin incelendiği çalışmada medeni durum, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim düzeyi anlamlı düzeyde farklılık ifade etmezken cinsiyet, görev türü, yaş, mesleki hizmet yılı ve kurumda bulunan çalışan sayısının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Her ne kadar çalışma grubuna ait demografik bilgiler alınmış olsa da bu değişkenlere göre farklılık yönetimi bu araştırmanın hedefleri dışındadır. Karabıyık ve diğerleri. (2015) üniversite öğrencilerinin farklılığın yönetimine engelleri farklılıklara olumsuz yaklaşım, empati eksikliği, bağımsız düşünememe, eğitimin niteliksizliği, kimlik ve değişime kapalılık olarak tanımlamıştır.

Akademik ve idari personelin verdiği bilgiler ışığında, Giresun Üniversitesi'nde farklılık yönetimine ilişkin görüşler ise çoğunlukla olumsuzdur. Balyer

ve Gündüz (2010), nicel veri analizi kullanarak yaptıkları “yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi” çalışmasının sonucunda yönetici ve öğretmenlerin, okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının “pek olumlu” olmadığını söylemektedirler. Bahsi geçen çalışmanın bir diğer bulgusu, yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin büyük ölçüde “olumlu” “bireysel tutum ve davranışlar” sergilendiği yönünde görüş belirttikleridir. Bu bulgu, bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Görüşme yapılan yönetici, akademik ve idari personelin büyük bir kısmı yasal uygulamalar, yaptırımlar olmasa/uygulanmasa dahi bireysel tutum ve çabalarla sorunların üstüne gidildiğini vurgulamışlardır. Bu da hem ilköğretim hem de yükseköğretim kurullarında farklılıklara değer verildiği, saygı duyulduğu, yasal uygulamalara başvurmadan da olsa bireysel çabalarla korunduğu anlamına gelmektedir. Farklılık yönetiminin eğitim kurumlarındaki durumuna ilişkin ülkemizde yapılmış en kapsamlı çalışma Memduhoğlu (2007) tarafından yürütülmüştür. 400 öğretmen ve 450 yöneticiyle Türkiye genelinde kamu liselerinde yürüttüğü araştırma bulgularına göre lise yönetici ve öğretmenlerin farklılık yönetimi konusunda olumlu tutumlar sergiledikleri ortaya konulmuştur. Yönetici kademesinde örtüşen bulgular, akademik ve idari personel noktasında ayrışmaktadır.

Farklılığın yönetimine ilişkin genel algıyı ortaya koymayı hedefleyen bu bölümde, Giresun Üniversitesi yöneticilerinin kendi yönetim anlayışlarına ilişkin algılarının olumlu ya da tarafsız olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, bu görüş akademik ve idari personel tarafından paylaşılmamaktadır. Derinlemesine bilgilerin yer aldığı görüşme formlarında akademik ve idari personel değerli olduklarını hissetmediklerinin ve farklı oldukları konulara ilişkin yöneticilerin fikir sahibi olmayı istemediğinin altı çizilmiştir. Burada önceliğin, yapılması gereken işe verildiği, yapan kişinin ele alış biçimiyle yönetici nezdinde ilgilenilmediği sıklıkla belirtilmiştir.

4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Çalışmanın üçüncü basamağında, yöneticilerin farklılık yönetimi stratejileri belirlenmeye çalışılmış ve bu stratejilerin uygulama aşamasında akademik ve idari personelin düşünceleri ele alınmıştır. Morrison (1993) tarafından belirlenen eğitim, yaptırım ve maruz kalma stratejileri ölçüt olarak seçilerek, yöneticilerin hangisi ya da ya da hangilerini kullandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Paralel sorular sorularak, bahsi geçen stratejilerin kullanılıp kullanılmadığına dair görüşlerini almak için de akademik ve idari personele her bir stratejinin kullanımına yönelik sorular yöneltilmiştir. Elde edilen verilen, şu şekilde sınıflandırılmıştır:

Tablo 4.7. Yöneticilerin eğitim stratejisine ilişkin görüşleri

Eğitim Stratejisi	<i>“ Hizmet içi eğitimler, konferans, panel, sempozyumlara katılımları desteklenir (Y1). ”</i> <i>“Yayın yapmalarına, konferansa katılmalarına destek olmaya çalışıyoruz. Ayrıca, yaptıkları yüksek lisans, doktora yapmaları konusunda elimizden geldiği kadar işlerini kolaylaştırmaya çalışıyoruz (Y2). ”</i> <i>“ Düzenli aralıklarla toplanıp, tek başıma karar vermeden hepsinin fikrini alarak, alan uzmanı kişi varsa bireysel olarak anlaşılamama rağmen fikirlerini ifade etmesi için fırsat veriyorum. Ben bölüm başkanım ben ne dersem o olur gibi bir şey yok bizde (Y3). ”</i> <i>“Konferanslar, kültür unsurlarını derleme projeleri, ulusal ve uluslararası etkinliklere, konserler ve dans gösterilerine hem hocaları hem öğrencileri yönlendiriyoruz (Y4). ”</i> <i>“Konferans, toplantılar vb. yapmak istedikleri, katılmak istedikleri etkinlikler gerekli izinler olanaklar sağlanarak (Y5). ”</i> <i>“Her yıl yayınevlerinin düzenlediği seminer ve konferanslara katılımlarının sağlanmasına çalışıyorum. Alanları ile ilgili konferanslara katılmak istediklerinde izinlerinde kolaylık sağlıyorum (Y6). ”</i> <i>“Kurumda yapılan çalışmalar arasında çalıştaylar, BAP projeleri, meslek içi eğitimler ve çeşitli yayın evleri işbirliğinde çalışanların farklı yerlerde eğitime gönderilmeleri sayılabilir (Y7). ”</i> <i>“Hiçbir şey yapmışlığım yok (Y8). ”</i> <i>“Seminerler, projeler yaparak çalışan personelin yeniliklerden, kurallardan ve eğitimlerden haberdar olmasını ve kendini geliştirmesini sağlarız (Y9). ”</i> <i>“Konferans, sempozyum vb. etkinliklere katılmalarını sağlamaya çalışıyoruz (Y11). ”</i> <i>“İhtiyaçlar doğrultusunda temalar oluşturulup ulusal ya da uluslararası katılımlı konferanslar düzenliyoruz (Y12). ”</i>
--------------------------	---

Tablo 4.7 incelendiğinde, yöneticilerin neredeyse tamamının eğitim stratejisi uygulamalarına yönelik pratikler yaptığını görmek mümkündür. Akademik ve idari personelin mesleki gelişimine katkıda bulunmak için alanlarıyla ilgili konferans, sempozyum gibi bilimsel etkinliklere katılımın desteklendiği vurgulanmış, gerekli izinlerin sağlandığının altı çizilmiştir.

Tablo 4.8. Yöneticilerin yaptırım stratejisine ilişkin görüşleri

Yaptırım Stratejisi	<i>“Henüz bu politikalar işler değildir (Y1).”</i> <i>“Şu ana kadar farklılıktan dolayı yaşanmış bir sorun yoktur. Ancak bu farklılık başkasını incitecek bir farklılıkta olumlu yaklaşmamız söz konusu değil (Y2).”</i> <i>“Farklı çalışanlara yönelik kurumun olumsuz bir politikası olduğunu düşünmüyorum (Y3).”</i> <i>“Böyle bir politikamız yok. Bir sorun yaşanmadı bugüne kadar (Y4).”</i> <i>“Kişisel meselelerden uzak durmaları profesyonel çalışılması yönünde telkinler veriyorum (Y5).”</i> <i>“Kurumsal bir politikamız bulunmamaktadır. Kurumumuzda adaleti ön planda tutarak herkese eşit yaklaşıma çalışıyoruz. Buna rağmen hiç kimseyi mutlu edemiyorsunuz (Y6).”</i> <i>“Çalışanların akademik çalışmaları (yüksek lisans ve doktora gibi) yaş, cinsiyet, medeni durumları ve çocuk sahibi olup olmalarına bağlı olarak genel anlamda pozitif ayrımcılık uygulanmakta ve bu durum genel olarak sorunlar teşkil etmese de çıkan pürüzlerin de yine olumlu bir yaklaşımla çözülmesi sağlanmaktadır (Y7).”</i> <i>“Kurumsal politikamız yok. Herkesin durumuna göre nasıl davranılacağına karar verilir (Y8).”</i> <i>“Mevcut sistemin işlerin devamlılığının sağlandığı sürece çalışan personelle ilgili herhangi bir politika izlenmez. Problem çıktığında çalışan personel ile ilgili sözlü ikaz ve uyarı yazılarıyla (soruşturma) çözmeye çalışırız (Y9).”</i> <i>“Politikamız yok ancak, herkesin özel hayatına saygı duyarak görevlendirme yapmaya dikkat ediyoruz (Y12).”</i>
----------------------------	---

Tablo 4.8 yöneticilerin yaptırım stratejilerine başvurmaya ilişkin görüşlerini ortaya koymaktadır. Yaptırım stratejisi uygulayan yöneticinin dayanağı yasalar, yönetmelikler, düzenlemelerdir. Elde edilen bulgular, üniversite yöneticilerinin farklılığı gözetken kurumsal bir politika izlemediklerini, buna karşın bireylerin özel hayatlarını, bireysel farklılıklarını gözettiklerini belirtmişlerdir.

Maruz kalma stratejisini kullanıp kullanmadığını belirleyebilmek için yöneticilere ‘Çalışanlarınızın performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?’ ve ‘Onları

tanımak için ne tür ortamlar yaratıyorsunuz?’ soruları yöneltilmiştir. Maruz kalma stratejisine ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

Tablo 4.9. Yöneticilerin maruz kalma stratejisine ilişkin görüşleri

Maruz Kalma Stratejisi	<i>“Performans kriteri akademik anlamda özellikle YÖK’ün ortaya koyduğu bu yıl uygulamaya alınan akademik teşvik ödeneği ile bağlantılı değerlendirmeler (Y1).”</i> <i>“Performans değerlendirme konusunda bir ölçüt yok. Ancak gözlem yoluyla arkadaşlarımızda gördüğümüz olumlu yönleri her fırsatta takdir edip değerlendirmeye alıyoruz ödüllendirme yolu seçiyoruz (Y2).”</i> <i>“Böyle bir ölçütüm yok. Ancak derse giriş çıkış saatleri benim için bir değerlendirme. Bugüne kadar sözleşmeler yenilenirken fikrim alınmadı. Karşımdaki kişi bunları ciddiye alıp karar verecek kişiye olumsuzluklardan bahsetmem. Kimsenin ekmeğiyle oynamak istemem (Y3).”</i> <i>“Yayınlar, proje, ders ve konserler yoluyla (Y4).”</i> <i>“Çalışma etiği, ahlakının önemli olduğunu düşünüyorum. Bunun içinde gözlem ve geri dönüşler önemli faktörler (Y5).”</i> <i>“Verilen sorumlulukları yerine getirip getirmedikleri, işine ve kurumuna bağlılığı, kurum için bir şeyler yapmaya çalışması ve öğrencilerin değerlendirmeleri çalışanlarla ilgili bir değerlendirme ölçütlerimdir (Y6).”</i> <i>“Performans değerlendirmesi verilen derslerin kalitesi ve dönem sonralında öğrenci bazlı çıktıları dayanmaktadır (Y7).”</i> <i>“Derslerine zamanında girip çıkıyor mu? (Y8).”</i> <i>“Derslerde öğrencilerin öğrenme durumlarının ölçümü ve memnuniyeti genel ölçütümüz. Bunun haricinde yapmış olduğu bilimsel yayınlar ve projeler kaliteyi artırmada önemli bir faktördür (Y9).”</i> <i>“Aldıkları ders yükü, ders içerisindeki performansları, verilen diğer görevleri yerine getirmesi, yapılması gereken işlerle ilgili gönüllü olup olmaması (Y11).”</i> <i>“Kişisel fikrim projelere katılım. Ancak bu sayede, kişilerin farklı yeteneklerini, gayretlerini görerek gerçek performansları konusunda fikir sahibi olabiliyorum (Y12).”</i>
-------------------------------	--

Tablo 4.9’da yöneticilerin maruz kalma stratejisini kullanıp kullanmadıklarını ortaya koyabilmek için elde edilen verilere yer verilmiştir. Buna göre yöneticilerin, gözlem ve öğrenci başarısını performans değerlendirmede ağırlıklı olarak kullandıklarını söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra, yöneticilere görevlendirme esnasındaki kriterleri sorulmuştur. İlgili alanı, yeterlikler, gönüllük, eğitim durumu gibi ölçütlere dayanarak görevlendirme yaptıkları ortaya konulmuştur. Yöneticiler,

çalışanları tanımak için ekip çalışmasına önem verdiklerini, diyalogla sorunların çözümü için uğraşıldığının altını çizmişlerdir. Bu bilgiler ışığında, yöneticilerin maruz kalma stratejisini kullandıklarını söylemek mümkündür.

Elde edilerek sınıflandırılan veriler doğrultusunda, yöneticilerin eğitim ve maruz kalma stratejilerini etkili bir şekilde kullandıklarını düşündüklerini söylemek mümkündür. Yaptırım stratejisi ise katılımcıların çoğunluğu tarafından kullanılmamakta, en son çare olarak görülmektedir. Akademik ve idari personele gelindiğinde, yöneticilerin kullandıklarını düşündükleri bu stratejilerin uygulanmasına ilişkin görüşleri ‘Alanınızla ilgili bilgiye, gelişmelere nasıl ulaşırsınız? Yöneticileriniz size imkan yaratmak için neler yaparlar?’ şeklinde öğrenilerek, önce akademik ardından idari personelin görüşleri olarak şu şekilde sınıflandırılmıştır:

Tablo 4.10. Akademik personelin eğitim stratejisine ilişkin görüşleri

Eğitim Stratejisi

“Yüksek lisans, doktora eğitimin boyunca edindiğim hocalarım ve arkadaşlarım aracılığı ile. Kurumda yeterli imkan sağlandığını düşünmüyorum (A1).”

“Eğitim amaçlı seminerler hazırlayarak ve kitap bolca okuyarak (A2).”

“Eğitim, şehir dışı eğitim alma, araç-gereç sağlamaya izin verirler (A3).”

“Kişisel çabalarım ve çalışmalarım ile ulaşıyorum. Yöneticiler kendi adıma özel bir imkan oluşturmuyor (A4).”

“Kendi imkanlarımla ulaşıyorum. Yönetim tarafından koyulmuş mekanizmalar yok ama kişisel çabalarımızı engelleyici bir tavır sergilenmez (A5).”

“Bu konuda bir problem yaşamıyorum. Bilimsel çalışmalarım için imkanlar üniversite tarafından sağlanıyor ve isteklerim dikkate alınıyor (A6).”

“Yöneticilerimizin veri tabanlarına üye olma konusunda yardımcı olduklarını düşünüyorum (A8).”

“Alanımla ilgili bilgi ve gelişmelere tamamen kendi imkanlarımla ulaşıyorum. İmkan yaratmak değil, imkan yok etmek diyelim (A9).”

“Yöneticilerin ufku genişletme anlamında yeterli olduklarını düşünmüyorum. Hatta hayata, mesleğe bakış açımı daraltıyor (A10).”

“İnternet elimizin altında eğitim seminerleri, çalıştay, konferans gibi faaliyetler düzenlenir (A11).”

“Alanımla ilgili bilgiye kişisel çabamla veya iş arkadaşlarım aracılığı ile bazen de yayın evleri ile ulaşmaktayım (A12).”

“Çalışanların bireysel çabalarının dışında yöneticilerin bu konuda katkısı olduğunu düşünmüyorum. Her yıl belli seminerler planlanır, konuşulur ancak ya amacından sapar, ya gerçekleştirilemez ya da çok sınırlı sayıda kişinin faydalanması sağlanır (A13).”

“Kendim çeşitli kitaplardan veya internetten, mevcut yöneticimizin özel bir çabası yok bu konuda (A14).

Tablo 4. 10. Akademik personelin, yöneticilerinin eğitim stratejisi kullanımlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymaktadır. Veriler ışığında, akademik personelin bilgi, mesleki eğitim ve yeniliklere ulaşmasının yolu yönetici tarafından gösterilmemektedir. Bununla birlikte, bireysel çabalar geri çevrilmemekte, yetkiler dahilinde yardımcı olunmaktadır. Altı çizilmesi gereken husus ise, yöneticiler, eğitim stratejisini kullandıklarını düşünürken akademik personelin bu yöndeki fikrinin tam tersi olmasıdır.

Yaptırım stratejisine ilişkin görüşleri ortaya koyabilmek için akademik personele: ‘*Bu kurumda farklılığınız, yasal düzenlemelerle nasıl korunmaktadır? Herhangi bir sorun ortaya çıktığında nasıl çözülüyor*’ sorusu sorulmuş ve yanıtlar şu şekilde sunulmuştur:

Tablo 4.11. Akademik personelin yaptırım stratejisine ilişkin görüşleri

Yaptırım Stratejisi	<i>“Kurumda farklı olduğumuzun düşünüldüğünü sanmıyorum (A1).”</i> <i>“Henüz en ufak bir sorunla karşılaşmadım (A2).”</i> <i>“Kıdem yılım saygı görmeme vesile oluyor. Sorunlarda, görevlendirmelerde bu her zaman fark yaratıyor. Çoğu öğretim elemanının yaşı kadar müzik hayatım var (A3).”</i> <i>“Çok korunduğunu düşünmüyorum. 2547 sayılı yasaya tabii öğretim elemanlarıyız ve yasa bazı işleyişler için çok kapsamlı ve açık değil. Herhangi bir sorun çıktığında sorunların çözümü yönetici inisiyatifine kalmakta veya kişisel girişimlerle halletmeye çalışıyorum (A4).”</i> <i>“Kesinlikle yok korunmuyor. Son dönemlerde özellikle anne korunuyor aile hayatı korunuyor evlenene izin veriliyor ancak bana aynı hoşgörü yok A5.”</i> <i>“Yasal düzenlemelerin yettiği düzeyde ben uyum sağlamaya çalışıyorum (A6).”</i> <i>“Türk milletinin değerlerine, vatan millete olan bağlılığımız hem kanunlarca hem de toplum tarafından korunuyor. Bunu yasalar da destekliyor (A8).”</i> <i>“Anayasa ile üniversitenin mevzuat – yönetmeliğinin bana sağladığı kişisel hak ve özgürlüklerim bulunmaktadır. Bireysel bir sorun şu ana dek yaşamadım, yaşamamak için uzlaşmacı olmaya çalışıyorum (A9).”</i> <i>“Yasal düzenlemelere güvenmiyorum. Türkiye’de her zaman olay gönül hatır yakınlık dereceleriyle çözülüyor (A10).”</i> <i>“2547’ye tabiiyiz. Yasal düzenlemeler elemanları korur,</i>
----------------------------	--

herhangi bir sorun çıktığında birim yöneticileriyle çözülür (A11)."
"İş yerimde bununla ilgili bir sorun yaşamadım (A13)."
"Sorunlar sözlü olarak çözülür. Bazen hiç çözülmez üstü kapatılır (A14)."

Tablo 4.11’de verilen görüşler ışığında, akademik personelin sorunlarının çözümünde yasal yollara başvurmaktan kaçındığını söylemek mümkündür. Sözlü iletişim, diyalog, uzlaşma gibi yöntemlerin ardından yasalara başvurulması gerektiği görüşü çoğunluğun fikrini yansıtmaktadır. Bu konuda, yöneticiler ve akademik personelin fikirleri benzeşmektedir.

Maruz kalma stratejisinin kullanımına ilişkin görüşlerini öğrenmek için akademik personele ‘Yöneticiniz ‘biz’ dediğinde bu, size göre kimleri kapsar’ ve

‘Bir ekip oluştururken (proje, konferans vb.), size göre hangi ölçütler göz önüne alınmaktadır’ soruları yöneltilmiştir.

Tablo 4.12. Akademik personelin maruz kalma stratejisine ilişkin görüşleri

Maruz Kalma

"Profesyonellik, Bilimsellik, Ekip ruhu ve etik ilkelerin göz önüne aşınması gerektiğini düşünüyorum (A1)."
"Herkesin bilgi seviyesine göre görev dağılımı yapılması gerekir (A2)."
"O konuyla ilgili bilgi sahibi olanlar. Yönetici herkesin yeterliklerini biliyor (A3)."
"Projelerin ekonomik boyutuna göre ekip oluşturma değişmektedir. Eğer projenin ekonomik bir çıktısı varsa tabii ki de yönetime yakın olan öğretim elemanları yer almaktadır (A4)."
"Kişisel ilişkisi nasıl, bana itaat eder mi en son olarak da bu işi yapabilir mi sorusu sorulur (A5)."
"Kazanımları yüksek bir projenin ekibi daha çok bireysel yakınlıklar çerçevesinde o kişiye fayda sağlaması amacıyla seçilirken, iş yükü yüksek olan ve çoğunluğun yapmakta isteksiz olduğu projeler ise çeşitli yaptırımlarla belirli kişilerden oluşan ekiplerce yapılıyor (A6)."
"Bana göre şahsi çıkarlar göz önüne alınmaktadır (A7)."
"Çalışmakta olduğum kurumda ekip kurmak gibi bir durum söz konusu olduğunda, göz önüne alınan tek ölçütün ilgili alanda resmi olarak görev yapıyor olması olduğunu düşünüyorum (A9)."
"Kimin yapabildiği, iletişim, yeterlik. Adaletli bir dağılımın yapıldığını düşünmüyorum. (A10)."
"Liyakat çok önemli. Temsil, tecrübe önemli ölçütler (A11)."
"İdari kadronun genel algıda ‘çalışkan’ olduğunu düşündüğü kişilere daha fazla görev verdiği, nispeten kendini geri çeken diğerlerini ise daha az görevlendirdikleri kanaatindeyim (A12)."

“Yöneticilerin çalışanlara dair izlenimleri belirleyici olmaktadır. Önemsenen işler genellikle çalışacağına inanılan- ve çalışan- belli bir gruba verilir kurumun genel yükü daha çok aynı kişilerin üzerinde döner (A13).”

“Birbiriyle iletişim halinde olabilecek ve sorun çıkarmadan çalışacak insanlar bir araya getirilir (A14).”

Tablo 4.12’de akademik personelin maruz kalma stratejisine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. İkinci bir soru sorularak, stratejinin kullanımı doğrulanmaya çalışılmıştır. Akademik personelin gruba aidiyetini, yönetici ile ilişkilerini ortaya çıkarmayı hedefleyen bu soruya verilen yanıtlar da yine stratejinin kullanımı aşamasında eksiklikler olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmaya katılan akademik personelin çoğunluğu, yönetici ‘biz’ dediğinde, kendini gruba dahil hissetmemekte, yöneticinin kendisine yakın kişileri kast ettiğini düşünmektedir. Bu da, her ne kadar yöneticiler maruz kalma stratejisini etkili kullandıklarını ifade etseler de akademik personel adalet, iletişim, işbirliğinin sağlanamadığını; haliyle, bu yöntemin kullanılmadığını ortaya koymuştur.

İdari personele yöneltilen sorular ışığında şu veriler elde edilmiştir:

Tablo 4.13. İdari personelin eğitim stratejisine ilişkin görüşleri

Eğitim Stratejisi	<i>“İnternet ve yazılı dokümanlarla bilgiye ulaşabiliyorum (İ1).”</i> <i>“işle ilgili kaynak kitaplar, bu işle ilgilenen diğer birimlerdeki personeller, internet, iletişim araçları. Eğitim seminere katılımımız desteklenir (İ2).”</i> <i>“Benim işim santral, telefonlar. Hocalar değiştikçe bilgilendirilmem gerekir. Personelin beni bilgilendirmesi, yeni hocaların numarasına erişmem gerek. Belki işimi kovalamam gerekir ama yönetimden bir bilgilendirme yok (İ3).”</i> <i>“Rektörlükteki seminerlere gönderirler (İ4).”</i> <i>“Üniversite bünyesinde yıl içerisinde seminerler ve eğitimler sayesinde (İ5).”</i> <i>“Ara sıra seminer düzenlenir (İ7).”</i> <i>“Konu ile ilgili öncelikle bilgi verirler ve örnekleme yaparlar. Araştırma yapıp bizle bilgi paylaşırlar (İ9).”</i> <i>“İş arkadaşlarımla yönlendirmeleri ve bireysel araştırma yapmak şeklinde (İ10).”</i> <i>“Hiçbir şey yapmıyor yöneticiler. Kendi mevkidaşlarımla yaptığım paylaşımlarla mesleki anlamda geliştiriyorum kendimi. Resmi</i>
--------------------------	---

gazeteleri takip ederim. Genel sekreterlikle koordineli çalışmaya gayret ediyorum ama siyasi sebeplerden her zaman izimle çalışmayabiliyorlar (İ11)."

"Güvendiğim kişilere sorarak, danışarak ulaşıyorum. Yöneticiler 3 ayda bir toplantı düzenleyerek katılımı zorunlu tutarlar (İ12)."

Tablo 4.13'te verilen bilgiler dahilinde, idari personelin mesleki gelişimine yöneticilerin katkısı kurumsal boyutta, genel seminerler, rektörlük tarafından organize edilen toplantılar yoluyla olmaktadır. İdari personel, akademik personel gibi bilgiye kişisel çabalarıyla ulaşmak durumunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Akademik ve idari personel arasındaki bu görüş birliği, yöneticilerin olumlu görüşlerinden ayrılmaktadır.

Farklılık yöneten liderlerin ele alabileceği bir diğer strateji yaptırım stratejisidir. Buna göre yasal hakların korunması, tüm çalışana eşit mesafede durulması, kişisel yakınlıklar göz ardı edilerek, adil bir tutum sergilenmelidir. Bu noktada, personelin kendini yasalarla güvende hissetmesi esastır. İdari personel görüşlerine göre, kurumda yasal sorunların çözümüne ilişkin veriler aşağıda sunulmuştur:

Tablo 4.14. İdari personelin yaptırım stratejisine ilişkin görüşleri

Yaptırım Stratejisi	<i>"Şu ana kadar yasal bir sorun yaşamadım. Çözüm konusunda pek olumlu olacağını düşünmüyorum (İ1)."</i> <i>"Hepimiz kanunlara tabiyiz. Birim birim bu bakış açısı değişiyor. Kimi yönetici daha katı kimisi daha yumuşak olabiliyor. Yöneticim bir kriz çıktığında elini taşın altından kaçırmıyor (İ2)."</i> <i>"Yasal düzenlemeler olmasına rağmen üniversitede yapılmıyor. Bu konuyla ilgili kurulmuş bir birim olmasına rağmen işler yapılmıyor. Kendini yeteri kadar iyi ifade edebilen engelli arkadaşım yok. Yasal yolla dile getirilince yapılmaya çalışılıyor ancak her zaman sonuca ulaşamıyoruz. Yönetim cihetinde değil çalışan cihetinde çözülmeye çalışılıyor (İ3)."</i> <i>"Bütün okulun haberi olarak, kalp kırarak (İ4)."</i> <i>"Farklı düşüncelerim yüzünden herhangi bir sorun yaşamadım veya yasal durumla karşı karşıya kalmadım (İ5)."</i> <i>"Bizler için sorunlar çözülüyor. Aksine abartılarak tüm kuruma yansıtılıyor (İ6)."</i> <i>"Hiçbir şekilde korunmuyor amirler baskı yaparak korkutup sindirmeye çalışıyorlar (İ7)."</i> <i>"Yasal düzenlemelerimiz yöneticilerimiz tarafından itinayla korunmakta olup sorunlarımız yine profesyonel yönetici ve amirlerimiz tarafından çözülmektedir (İ9)."</i> <i>"Her çalışana farklılıkları gözetilmeksizin aynı haklar veriliyor. Ortak çözüm yolları sunuluyor (İ10)."</i> <i>"Herkes ezberde yasaları biliyor, ama uygulamalar kişilere göre farklılık gösteriyor. Kendimi güvende hissetmiyorum. İyi yapıyorsan tamam ama hata yaparsam arkamda kimse yok. Kendi riskimi kendim düşünüp tedbir almak</i>
----------------------------	---

zorundayım. Yukarıya gitmesin hiçbir işim diye uğraşıyorum (İ11)."
"Sorunların çözüldüğünü düşünmüyorum. Üstü kapatılarak görmezden geliniyor (İ12)."

Tablo 4.14'te sunulan veriler, idari personelin yaptırım stratejisinin yöneticiler tarafından kullanılmadığını düşündüklerini göstermektedir. Bireysel farklılıklarını koruyan yasalar olmasına rağmen, idari personel sorunların çözümünde yasal uygulamalara inanmamakta, kendini güvende hissetmemektedir. Buna karşın çok az sayıda idari personel, stratejinin başarıyla yürütüldüğünü ifade etmektedir. Yasal yolları son çare olarak gören ve bu stratejiyi kullanmaktan yana olmayan yönetici görüşleri; sorun çıkarmaktansa uzlaşmacı davranarak olası sorundan kaçan akademik personel ve hata yapmaktan kaçınan idari personelin fikri bu konuda aynı doğrultudadır.

İdari personelin maruz kalma stratejisine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için kendilerine "Yöneticiniz 'biz' dediğinde bu, size göre kimleri kapsar?" ve "İş arkadaşlarınızla yaşanan sorunlar nasıl çözülür?" soruları yöneltilmiştir.

Tablo 4.15. İdari personelin maruz kalma stratejisine ilişkin görüşleri

Maruz Kalma

"Geneli. Bütün personeli kapsar. Diyalogla sorunlar çözülür. Tabi bundan anlamayanlar var (İ1)."
"Dahil olma gibi bir beklentiye girmem. biz dendiğinde Müdür Beyde çok keskin ayrımlar yok. Sorunların çözümünde beklentilerim oldu gerilim fark edilse üstü kapatıldı. Suskunluğum bile kısa süreli oluyor. Kendi kendime söylenebilirim, şikayet edebilirim ama artık beklenti içinde değilim (İ2)."
"Son zamanlarda o 'biz'in içine dahil olduğumu hissetmiyorum. Yeni değişen yönetimden umutluyum hatta o biz ruhunu yaşatacak kişiler olduklarını biliyorum. Yapıcı davranan dekan yardımcısının bu konudaki tavrı ile ilgili olarak sorunlarım haklıdan yana çözüldü. Her yönetim farklı yöntem benimsedi(İ3)."
"Biz, hocalar demektir. Sorun çıktığında iki gün dargın kalıp barışırsız (İ4)."
"Bu kurumda çalışan herkesi kapsar Sorunlar sözlü olarak çözülür (İ5)."
"Üst düzeydekiler. Konuşarak anlaşırsız (İ7)."
"Tüm birim çalışanlarını kapsar. Sorunlarımızı karşılıklı iletişim ve saygıyla çözeriz (İ9)." *"Tüm birim çalışanlarını kapsar. Karşılıklı sorun ve taleplerin dile getirilmesiyle çözüme varılır (İ10)."*
"Kendini kapsıyor genelde. Ortaya konulması gereken iş varsa biz, sunmak, servis etmek gerektiğinde ben oluyor. Mantık siz yapın ben

sunayım şeklinde. Sorunu kim çıkardıysa o kişiler kendi aralarında çözer. Ya da diğer arkadaşları ara buluyor. Sorun çıkarmamakta fayda var (İ11).”

“Biz, akademik personeli kapsamaktadır. Kesinlikle beni kapsadığını düşünmüyorum. Sorunlarımızı kendimiz hallederiz (İ12).”

Tablo 4.15’te idari personelin, yöneticinin kullandığı maruz kalma stratejisine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Bu verilere göre, kurum yöneticileri maruz kalma stratejisini etkili bir şekilde kullanamamakta, kurum çalışanlarına ‘aidiyet’ hissini verememektedirler. Benzer şekilde sorunların çözümünde, yöneticiler dahil olmamaktadır. Bu tutum da hem akademik hem idari personeli sorun çıkarmadan, çıktığında üstünü kapatmaya itmektedir.

Morrison (1993) tarafından farklılıkları başarıyla yönetmiş 16 işletme ile yapılan araştırmanın sonucunda, bu şirketlerin 3 temel stratejiyi benimsediği görülmüştür: eğitim stratejisi, yaptırım stratejisi ve maruz kalma stratejisi. Eğitim stratejisini benimseyen yöneticiler, çalışanlarının mesleki gelişimi, kariyer planları için profesyonelce strateji belirleyen, farklılıkları yeniliğe, ekipleri yaratıcılığa götürmek isteyen yöneticilerdir. Tek bir stratejiyi benimsemek mümkün olduğu gibi birden çok strateji kullanmak da örgütün başarısını artıracaktır. Bu çalışmada, Giresun Üniversitesi yöneticilerin tamamına yakını kullandığı eğitim stratejisinden memnunken, akademik ve idari personelin bu konuda aynı düşünmediğini belirtmiştir. Yöneticiler, akademik ve idari personelin mesleki gelişimine katkıda bulunduklarını; lisansüstü eğitimler, izinler, konferans, sempozyum katılımları konusunda gerekli kolaylıkları sağladıklarını belirtmişlerdir. Ancak, akademik ve idari personel bu gelişim fırsatlarına kendi imkanlarıyla ulaştıklarını belirtmişler; yöneticilerin sadece engel olmamak gibi bir kolaylık sağladıklarını vurgulamışlardır. Ayrıca, araştırma, lisansüstü programların sınırlı olduğu bir üniversitede yapıldığından, akademik ve idari personelin tamamına yakını yüksek lisans ve doktora eğitimlerini şehir dışında bulunan farklı bir üniversiteden aldıklarını ve bu üniversitelerdeki bağlantıları sayesinde bilimsel etkinliklere dahil olabildiklerini belirtmişlerdir.

Yaptırım stratejisinin iyi örneklenmesi çalışanlarda eşitlik, adalet duygusunun artmasına neden olacaktır (Morrison, 1993). Herkese eşit mesafede durulan, işe alım,

görevlendirmelerde kişisel yakınlıkların, bağlantıların tercih sebebi olmadığı örgüt çalışanlarının örgüte aidiyetlerinin yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır (Moorman, Blakely, ve Niehoff, 1998). Yaptırım stratejisinin başarıyla uygulanmasının anahtarı kuralların herkes için geçerli olmasıdır. Giresun Üniversitesi yönetici, akademik ve idari personeli yaptırım stratejisinin uygulanmadığını düşünerek bu konuda hemfikir olduklarını beyan etmişlerdir. Benzer şekilde, Balyer ve Gündüz (2010) çalışmalarında yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin, ilköğretim okullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin “yönetimsel uygulamalar ve politikaların” yeterli olmadığı yönünde olduğunda dair bir bulguya ulaşmışlardır. Bu iki bulgu hem ilköğretim hem de yükseköğretim kurumlarında yasal yaptırımların, politikaların yetersiz olduğu anlamına gelmektedir. Hofstede (1984) tarafından yapılan araştırmayı 30 yıl sonra tekrarlayarak sonuçları karşılaştıran Yi-Wu (2006) Birleşik Devletler ve Tayvan’da yürüttüğü araştırması sonucunda, her iki ülkede görev yapan üniversite personelinin belirsizlikten hoşlanmadığını, yapılandırılmış, planlanmış, iş tanımı detaylıca yapılmış prosedürleri tercih ettiğini ortaya koymuştur. Bu araştırma verilerinde de benzer şekilde iş tanımının net bir şekilde yapılmadığı, personel yetersizliğinden ötürü özellikle idari personelin her işte görevlendirildiği belirtilmiştir. Memduhoğlu (2007) çalışmasında, lise yöneticilerinin farklılıkların yönetimine uyumlu bir strateji sergilediklerini, özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan öğretmenlerin yasal uygulama ve politikalarla karşı Akdeniz, Doğu Anadolu, Ege ve Marmara’da görev yapan öğretmenlerden daha olumsuz bir görüşe sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Karadeniz Bölgesinde yapılmış olan bu çalışmanın sonuçlarına göre, yasal düzenlemeler ve yaptırımlar konusunda yöneticiler, bireysel karar vermek durumunda kaldıklarını, yasal düzenlemelerin, farklılık yönetimi politikalarının yetersiz olduğunu vurgulamışlardır. Akademik ve idari personelin görüşleri de genel olarak olumsuzdur.

Maruz kalma stratejisi ile yönetici ve çalışanların birbirini yakından tanınması, özel günlerin hatırlanması, toplantı ortamlarının yaratılması, uyumlu bir iş atmosferi için bireylerin yeteneklerinin, farklılıklarının yakından tanınması gerekmektedir (Morrison, 1993). Bu stratejinin uygulanmasında yönetici, akademik ve idari personelin görüşlerinin paralellik göstermediği bulunmuştur. Yöneticiler, akademik ve idari personeli tanımaya yönelik faaliyetlerinin oldukça iyi planlanıp yürütüldüğünü

belirtmesine rağmen; akademik ve idari personel bu olumlu havanın çalışma arkadaşları ve öğrencilerden gelen dönütlerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Üniversite öğrencileri ile yapılan çalışmada, Karabıyık ve diğerleri. (2015) üniversitenin farklılıklara yönelik yaklaşım, farklılıklara yönelik daha sağlıklı çevre oluşturma, öğrenci ve öğretim elemanı değişim programları, hoşgörüyü yayma/insan ilişkilerini geliştirme gibi uygulamalarla başarılı olduğunu belirterek bu araştırma kapsamında yöneticilerden elde edilen bulguları desteklemiştir.

Morrison (1993) farklılık yönetiminde kullanılan stratejileri sacayağına benzetmiştir. Biri olmadan diğerine ağırlık vermek yanlış olmamakla birlikte, eksik olabilecektir. Eğitim, yaptırım ve maruz kalma stratejisinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin yönetici ve akademik ve idari personel görüşlerine yer verilen bu araştırma akademik ve idari personelin bilgiye kendi imkanlarıyla, internet yardımıyla ulaştıklarını ortaya koymuş ve yasal olarak kendilerini güvende hissetmediklerinin altını çizmiştir. Yaptırım stratejisine ilişkin her iki grubun görüşü de yasal yaptırımların yeterli olmadığı yönünde paraleldir. Cox ve Blake (1991) öne sürdükleri argümanlarla yönetilen farklılıkların örgütlere rekabet avantajı yaratabileceğini savunmuşlardır. Bu çalışmanın bulguları da benzer şekilde akademik ve idari personelin verimliliğini artırmak için adil, iyi tanımlanmış iş planının kurumda çalışmaya devam etmenin önemli olduğunun altını çizmiştir.

V. BÖLÜM

5. Sonuç ve Öneriler

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Bu çalışmanın sonuçlarına göre; Giresun Üniversitesi yöneticileri, akademik ve idari personeli için içsel farklılık boyutlarından cinsel tercih ve ırk bir farklılık kaynağı değildir. Yaş, eğitim ve kişilik özellikleri yöneticilerin de akademik ve idari personelin de farklılık olarak kabul ettiği noktalar. Etnik köken, kıdem yılı, kültür ve inanç gibi boyutlar sadece akademik ve idari personel tarafından farklılık kaynağı olarak ifade edilmiştir. Bu noktada, yöneticilerin, akademik ve idari personelin farklılıklarına ilişkin görüşleriyle personelin görüşlerinin farklılık gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Yöneticilerin verdiği bilgiler ışığında, akademik ve idari personelin farklılığına ilişkin konuları yüzeysel algıladıklarını söylemek mümkündür Akademik ve idari personelin yaptığı farklılık tanımları yöneticilerin tanımlarına nazaran çok daha detaylı ve samimi bulunmuştur. Ağırlıklı olarak kişilik özellikleri akademik ve idari personeli kurumda çalışan diğer personelden farklı kılmaktadır. Alan yazında rastlanmayan liyakat unsuru hem akademik ve idari personel için hem de yöneticilerin görevlendirilmesi aşamasında önemli bir unsur olarak algılanmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışma grubu ‘makama yakışma’, ‘duruş’ gibi başlıkların da farklılık tanımlarına dahil edilmesi gerektiğini düşünmektedir.

5. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt probleminin cevap aradığı nokta, Giresun Üniversitesi yönetici akademik ve idari personelin farklılık yönetimine ilişkin genel tavırlarının belirlenmesi idi. Verilen yanıtlar ışığında yöneticilerin büyük bir kısmı olumlu görüşler

bildirmişler, yönetim aşamasında saygıdan, personele verilen değerden, birlikte çalışmanın öneminden bahsetmişlerdir. Buna karşın, akademik ve idari personelin farklılık yönetimine ilişkin genel fikri olumsuzdur. Pozitif havanın sebebi yöneticiler değil, iş arkadaşları ve öğrencilerin dönütleri olduğunun altını çizmişlerdir. Ayrıca, birçok akademik ve idari personel, yöneticilerinden beklenti içinde olmaktan dahi yorulduklarını, bu nedenle sorunlarını kendilerince yöntemlerle çözdüklerini eklemişlerdir. Bu bilgiler ışığında, yöneticilerin, akademik ve idari personeli tanımlarken ortaya çıkan eksikliklerin, aynı personelin yönetimi söz konusu olduğunda devam ettiğini söylemek mümkündür. Sürgevil'e (2008) göre kendini dezavantajlı ya da olumsuz sosyal kimliğe ait hissedenen bireyler sosyal kimliklerini korumak ya da sürdürmek amacıyla grup aidiyetlerinin olumsuz boyutlarını stratejik, araçsal veya yaratıcı yollarla azaltmaya çalışmaktadırlar. Akademik ve idari personelin iş tatmini, değer görme gibi duygularını öğrencilerden gelen dönütler, teşekkürler yoluyla pekiştiriyor olmaları da ait hissettikleri sosyal kimliğe ilişkin yaratıcılık örneği olarak gösterilebilir.

5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Yönetici, akademik ve idari personelin, farklılık yönetiminde kullanılan stratejileri ortaya çıkarmayı hedefleyen sorular neticesinde, Giresun Üniversitesi yöneticilerinin eğitim stratejisini gayet yerinde kullandıklarını düşünmelerine rağmen akademik ve idari personel, yöneticilerin herhangi bir desteği olmadan kendi imkanlarıyla bilgiye ulaşmak durumunda kaldıklarını söylemişlerdir. Hatta, araştırmacı tarafından not edilen cevaplar arasında “yöneticime altı tane aynı belgeyi imzaya götürsem fark etmez bile” gibi bir cümle yer almaktadır. Bu örnek ışığında, yöneticilerin özellikle akademik ve idari personelin mesleklerine ilişkin yeterliklerinden yeterince haberdar olmadığı, haliyle ihtiyaç belirleyerek eğitim ortamlarının sağlanması imkansız hale gelmektedir. İkinci bir strateji unsuru olan yaptırım stratejisi konusunda, hem yöneticiler hem de akademik ve idari personel aynı şekilde düşünmektedirler. Farklılıklarının korunmasına ilişkin politikalar yetersizdir, yasal uygulamalar varsa bile gereği yapılmamaktadır. Akademik ve idari personelin neredeyse tamamı sorun

yaşamak yerine, çözülemeyeceğinden emin olduğu için uzlaşma yoluna gitmekte sorunları kendi kendilerine çözmektedir. Maruz kalma stratejisi ile hedeflenen yöneticinin, akademik ve idari personelle yan yana çalışabilmesi, birbirlerini tanımak için ortamlar yaratılmasıdır. Çalışanlarını iş ortamı dışında tanımaya çalışan, ikili ilişkiler kurabilen yöneticiler bu stratejiyi kullanabilmektedirler. Giresun Üniversitesi yöneticileri, maruz kalmaya ilişkin etkinlikleri başarıyla yönettiklerini düşünmektedirler. Buna karşın akademik ve idari personel çalışma arkadaşları ve öğrencilerden gelen geri bildirimlerin çok daha değerli hissettirdiğini belirtmişlerdir.

Giresun Üniversitesi'nde yapılan bu araştırma bulguları neticesinde farklılığın tanınması, ele alınması ve doğru stratejilerle yönetilmesine ilişkin öngörülen öneriler şu şekildedir:

- Farklılığın tanımlanmasında görünür özelliklerden çok, bireylerin kişisel özellikleri, çalışma stillerine ilişkin bilgi sahibi olunması hem yöneticilerin hem de akademik ve idari personelin yönetsel anlamda işini kolaylaştıracağına inanılmaktadır
- Teşekkür, takdir etme, özür dileme gibi çok basit günlük konuşma ifadeleri daha sık kullanılarak, özel hayatından zaman çalarak çalıştığı kuruma emek veren personelin değerli olduğu hissettirmeye ilişkin çabalara ağırlık verilebilir.
- Hiçbir olumsuz görüş bildirmeyen yöneticilerin, personellerinin sorunlarını kendileri ile rahatça konuşabileceği ortamların yaratılması önerilmektedir.
- Mesleki gelişim ve kariyer imkânlarından tüm kurum çalışanlarının bilgi sahibi olması için çabalar gerekebilir. Özellikle, engelli personel için gerekli alt yapının sağlanması konusunda adımlar atılabilir.
- Bir arada çalışan insanların birbirlerini daha yakından tanımalarına fırsat yaratan ortamlar yaratılabilir.
- Farklılık yönetimine ilişkin bireysel arayışların yerine, kurumsal politikalar edinilerek hem yöneticinin hem de akademik ve idari personelin kendini güvenden hissettiği bir ortamın temeli atılabilir.
- Farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin stratejiler eğitim kurumları için yeniden yapılandırılabilir.

- Bu çalışmanın sınırlılıklarından biri olan yenilenen rektör seçimleri gibi tüm kurumu etkileyen bir değişimin yaşanmadığı bir ortamda benzer bir çalışma yürütülebilir.
- Akademik personelin yöneticileri dekan, müdür, bölüm başkanlıkları; idari personelin yöneticileri genel sekreter, birim sekreterleri olarak sınıflandırmaya gidilerek benzer bir çalışma yürütülebilir.
- Birimlerde görev yapanlar kadar üniversitenin idari birimlerinde görev yapan personeller çalışmaya dahil edilebilir.



KAYNAKÇA

- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Alper, Y., Bayraktar, E., ve Karaçam, Ö. (2000). Herkes için psikiyatri. İstanbul: and the United States. *Intercultural Communication Studies* 15 (1) 33-42.
- Bailey, J. R. ve Eastman, W. (1994). Positivism and the Promise of the Social Sciences. *Theory and Psychology*, (4), 505-524.
- Balay, R., Kaya, A., ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1) 229-249, DOI: <http://dx.doi.org/10.12973/jesr.2014.4os14a>
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management. *Creativity and Innovation*. 14 (2) 276-299.
- Beder, N. Bayramlık, H., Ayazma, S. (2015). *Türkiye’de Farklılık ve Farklılıkların Yönetimi: Literatür Entegrasyonu Çalışması*, Sözlü Bildiri, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla.
- Bender, K.A, Donohuet, S.M ve Heywoods, J.S (2005). *Job Satisfaction and Gender Segregation* Oxford: Oxford University Press.
- Bergen,C.W. Von, Soper, B., Foster, T. (2002). *Unintended Negative Effects of Diversity Management* Public Personnel Management. 31 (2) 36-47.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research for Education: An introduction to Theories and Methods* (4th ed.). New York: Pearson Education group.

- Bostancı, A.B., Gidiş, Y., Yıldızoğlu, F. ve Yalçın, E. (2015, Mayıs). *Okul Yöneticilerinin Atanması ve Yetiştirilmesine Yönelik Paydaş Görüşleri*. Sözlü Bildiri, X. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cojocari, D. (2012). *Perception Analysis On Emloyee Diversity Management. A Case Study in A PrivateUniversity in Turkey*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Coşkun, H. (2005). Beyin Fırtınasında Sosyal Kimlik Değişiminin Üretkenlik Üzerine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi* 22 (1) , 79-94.
- Cox, T., Beale, R.L. (1997). *Developing competency to manage diversity*, Berrett-Koehler Publisher, Inc., SanFrancisco.
- Cox, T., Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *The Executive* 5 (3) 45-56.
- David A. Harrison, Kenneth H. Price and Myrtle P. Bell (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *The Academy of Management Journal* 41 (1) 96-107.
- DeMeuse, K. ve Hostager, T. (2001). “Developing an Instrument for Measuring Attitudes Toward and Perceptions of Workplace Diversity: An Initial Report,” *Human Resources Management Quarterly*, 12 (1) 33-51.
- Demirtaş, H. Andaç (2003). *Sosyal Kimlik Kuramı Temel Kavram ve Varsayımlar* Ankara Üniversitesi İletişim Araştırmaları 1(1) 123-144.
- Denzin, N.K. ve Lincoln, Y.S. (2000). *Introduction: The discipline and practice of qualitative research* içinde Denzin, N.K. ve Lincoln, Y.S. (ed.) *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage Publications.
- DiversityFactoids (2003). *Racial Divide* Diversity Inc. 2 (4) 6. 543.
- Ellemers N, Spears R, Doosje B. (2002). Self and social identity. *Annu Rev Psychol.* (53)161-86.

- Erbaş, S. (2011). *İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü Ve Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erikson, E.H. (1968). *Identity: Youth and Crisis*. New York, W.W. Norton Company, 1968.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston, McGraw-Hill
- Esty, K.,Griffin, R., Hirsch, M. S. (1995). *Workplace diversity: A Manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.
- Gendaş Kültür Yayınları.
- Goode, J. (2007). Managing' disability: early experiences of university students with disabilities *Disability & Society* 22 (1), January 2007, 35–48.
- Gök, G.,Erba, D. (2011). *Early Childhood Teachers' Opinions about and Suggestions for Inclusion Programs*, 3 (1).
- Greenberg J. ve Baron A.R (2000). Behaviour in Organisations, *Prentice Hall*, (8)188-215
- Güler, F.N. (2012). *Farklılıkların Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Mobbing Davranışı: Bolu ili Beyaz Et Sektöründe bir Araştırma* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AIBU Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi* . Bursa: MKM Yayıncılık.
- Harvey, P. C., Allard, M. J. (2005). *Understanding and Managing Diversity* Phoenix: Pearson.
- Helgesen, S. (1995). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* Crown Publishing Group.
- Hicks, D.A. (2002). Spiritual and Religious Diversity in the Workplace: Implications for Leadership. *Leadership Quarterly* 13(4) 379-396.

- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hostager, T., ve De Meuse, K. (2008). The Effects of a Diversity Learning Experience on Positive and Negative Diversity Perceptions. *Journal of Business and Psychology*, 23(3/4), 127-139.
- Hubbard, E. (2003). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management* HRD Press MA.
- Iles, P. and Hayers, P.K. (1997). Managing diversity in transnational project teams – a tentative model and case study', *Journal of Managerial Psychology*, 12 (2) 95-117.
- Ivancevich, J.M. ve Gilbert, J.A. (2000). Diversity Management Time for a New Approach *Public Personnel Management*, 29 (1) 117-130.
- Jackson, R. (2004). Rethinking Religious Education and Plurality Issues in Diversity and Pedagogy *Rotledgefalmer London*, 2 (3) 144-157.
- Kandola, R, Fullerton, J, Ahmed, Y., (1995). Managing Diversity: Succeeding Where Equal Opportunities Has Failed, *Equal Opportunities Review* (59)31-36.
- Kılınç, S. (2009). *Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kızıllı, Y., (2011). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde
- Koçel, T. (2006). 2. Aile İşletmeleri Kongresi: *Kongre Kitabı* İKÜ Yayınları, İstanbul.
- Kondakçı, Y. ve Zayim, M. (2015, Mayıs). *Sosyal Adalet Liderliği ve Etkili Okul*. Sözlü Bildiri, X. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Konz, N.P.G., ve Ryan, F.X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: no easy task. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3): 200-210.
- Kreitner, R., ve Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

- Kulik, C. ve Roberson, L. 2008. Common goals and golden opportunities: Evaluations of diversity education in academic and organizational settings. *Academy of Management Learning and Education* 7(3), 309–331.
- Kurtulmuş, M., Kaya, İ., ve Karabıyık, H. (2015). *Üniversite Öğrencilerinin Farklılık ve Farklılık İklimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*. Sözlü Bildiri, X. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Leonard, F. ve W. Swap (1999). When sparks fly: Igniting creativity in groups. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lipnack, J. ve Stamps, J. (1993). *The teamnet factor: Bringing the power of boundary crossing into the heart of your business*. Essex Junction, VT: Oliver Wight Publishers.
- Lumby, J. ve Coleman, M. (2007) Leadership and Diversity. Challenging Theory and Practice in Education. London: Sage.
- Mannix, E. ve Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, (6)31-55.
- McGrath, J.E., Berdahl, J.L., Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics in work groups. In: Jackson, S.E., Roderman, M.N. (Ed.), Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace. APA: Washington, D.C.
- Memduhoğlu, H.B (2007). Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Milbank, J. (1990). Theology and Social Theory: Beyond Secular Reason. Oxford: Blackwell

- Miles, M. B. ve Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. (2nd Edition). Calif.: SAGE Publications.
- Milliken, F., ve Martins, L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Miron, G., Urschel, J. L., Mathis, W, J., ve Tornquist, E. (2010). Schools without Diversity: *Education Management Organizations, Charter Schools and the Demographic Stratification of the American School System*. Boulder and Tempe: Education and the Public Interest Center & Education Policy Research Unit. Retrieved 06.06.16 from <http://epicpolicy.org/publication/schools-without-diversity>
- Montes, T., Shaw, G. (2003). *The future of workplace diversity in the new millenium. Individual Diversity and Psychology in Organisations*, John Wiley and Sons: West Sussex.
- Moorman, H. R., Blakely, L., Niehoff, P. B. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *ACAD MANAGE* 41 (3) 351-357.
- Mor, B. ve Michalle, E. (2005). *Managing Diversity: Toward A Globally Inclusive Workplace*. SagePublication.
- Morrison, A.M. (1993). *The New Leaders: Leadership Diversity in America* Baruch College of The City University of New York Office of Publications.
- Mountuari A. ve Stephenson H. (2010). Creativity, Cultural Contact, Diversity *World Futures*, (66) 266–285.
- O'reilly, C. A., Caldwell, D. F., Barnett, W. P. (1989). Workgroup demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.

- Okat, B. (2010). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi Ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Olsen, J.E, Martins L.L. (2012). Understanding Organizational Diversity Management Programs: A Theoretical Framework And Directions For Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1168-1187.
- Öksüz, B. (2008). *Kurumsal İtibar Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetmel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Özaydın, L., Çolak, A. (2011). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Kaynaştırma Eğitimine ve 'Okul Öncesi Eğitimde Kaynaştırma Eğitimi Hizmet içi Eğitim Programı'na İlişkin Görüşleri* Kalem Eğitim ve Sağlık Hizmetleri A.Ş.
- Özdoğru, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.
- Özek, A., Karaman, H. T., Çağrııcı, A. Dönmez, M., ve Gümüş, İ.K, (1993). *Kuran-ı Kerim ve Açıklamalı Meal* 159-265. Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları: Ankara.
- Palmer, J. (1989). Three Paradigms for Diversity Change Leaders. <http://engineering.oregonstate.edu/mailman/archives/public/ewbosu/attachments/20101121/e60db71e/attachment.pdf>
- Palmer, J. (2001). Three Paradigms for Diversity Change Leaders 25 Aralık 2015 tarihinde https://www.caee.org/sites/default/files/THREE%20PARADIGMS%20FOR%20DIVERSITY%20CHANGE%20LEADERS_0.pdf adresinden alınmıştır.

- Patton, Q. M., (2002), *Practical Evaluation*, SAGE Publications, Inc.
- Pitts, D. W., and Wise L. R. (2010). Workforce diversity in the new millenium: prospects for research. *Review of Public Personnel Administration* 30(1): 44-69.
- Pollingand Analysis (2014). Global Religious Diversity Methodology 05.01.2016 tarihinde <http://www.pewforum.org/2014/04/04/methodology-2/> sitesinden alınmıştır.
- Price, A. (2007). *Human Resource Management in Business Context*, 3rd Ed., Thomson.
- Prime, J. ve Salib, E. (2015). Inclusive Leadership: The View From Six Countries 05.12.2015 tarihinde www.catalyst.org sitesinden alınmıştır.
- Richard, O. C., ve Shelor, R. M. (2002). Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories. *International Journal of Human Resource Management*, (13) 958-974.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Boston: Pearson.
- Rodriguez, A. P. (2000). Adjusting the multicultural lens. *Race, gender & class*, 7(3), 150. Retrieved from Gender Watch (GW) database.
- Rosado, C. (2006). *Workforce Diversity Vol. 3: Concepts and Cases*. Hyderabad, India: ICAFAI University.
- Rosenbaum, M. E. (1986) The repulsion hypothesis: on the non-development of relationships, *Journal of Personality and Social Psychology* 50,729-36
- Ryan R., Bernard, R. (2003). *Techniques To Identify Themes* University Of Florida Field Methods, 15, (1), 85–109, DOI: 10.1177/1525822X02239569.
- Sandelowski, M. (2000). *Research in Nursing &Health*, (23), 246–255.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strauss, A. L., ve Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif: Sage Publications.

- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11) 20, 111-124.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık Ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10) 4, 2008.
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167- 182.
- Thiemann, R. F. (1996). Religion in public life: A dilemma for democracy. Washington, D.C: Georgetown University Press.
- Thomas, R. R. (1991). Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity, AMACOM: USA.
- Thomas, R. R. (1996). Redefining diversity. New York: AMACOM.
- Treven, S. ve Mulej, M. (2006). The systemic approach to the encouragement of innovativeness through employee diversity management, *Kybernetes*, (36) 2, 144-156.
- Triandis, H., Kurowski, L., ve Gelfand, M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: an empirical examination of relation demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, (82) 3, 342-348.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., O'reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.

- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. ve Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, England: Basil Blackwell
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (24).
- Van Knippenberg, A. ve Ellemers, N. (1990). Social identity and intergroup differentiation processes. In W. Stroebe ve M. Hewstone (Ed.), *European review of social psychology*. Chichester, England: Wiley.
- Wentling, R.M. (2001). Diversity in the workforce. *The Highlight Zone: Research @Work*. 2001 (4).
- Wortham, A. 2001. Themelting pot. *The world & I*, 16 (9), 261–281.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yi-Wu, M. (2006). Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan
- Ylisela, M. (2015). *What Are the Benefits of Having Different Personalities & Temperaments in the Workplace?* Demandmedia Retrived from smallbusinesses.chron.com
- Yusuf, A., Bayraktar, E. ve Karaçam, Ö. (2001). *Herkes İçin Psikiyatri*, Genişletilmiş Birinci Baskı, İstanbul: Gendaş Yayınları.

EKLER

EK-1 Yöneticilere Sorulacak Sorular

EK-2 Akademik ve İdari Personele Sorulacak Sorular

EK-3 Araştırma İzin Onayı

EK-4 Etik Kurul Raporu



Ek-1. Yöneticilere sorulacak sorular

GÖRÜŞME FORMU: GİRESUN ÜNİVERSİTESİ YÖNETİCİ, AKADEMİK VE İDARİ PERSONELİN FARKLILIK YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Yüksek Lisans programında yürütülen “Giresun Üniversitesi’nde 2015-16 akademik yıllarında görev yapmakta olan yönetici, akademik ve idari personelin farklılık yönetimine ilişkin görüşleri” konulu tez çalışmasına veri toplamak amacıyla tasarlanmıştır.

Bu araştırma sırasında görüşülen tüm yönetici ve çalışanların isimleri gizli tutularak kod isimler verilecek, verilen bilgiler yalnız bilimsel bir çalışma için kullanılacak, başka kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır. Bu araştırmaya katılımınız size maddi olarak Araştırma verileri katılımcıların izni ile ses kaydı yapılarak toplanacak daha sonra yazıya dökülecektir. Yazılı haldeki veriler analiz edilerek sonuca ulaşılmaya çalışılacaktır.

Giresun Üniversitesi bünyesinde 2015-16 akademik yılında görev yapmakta olduğunuz için bu araştırmaya katılımınız bilime katkı sağlayacaktır. 13 sorudan oluşan bu görüşme formunu tamamlamak yaklaşık 40 dakikanızı alacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime yaptığınız katkı için şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

Tez Sahibi:

Eray KARA

Giresun Üniversitesi YDYO

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Bahri AYDIN

AIBU Eğitim Bilimleri ABD

Demografik Bilgiler					
Cinsiyetiniz		Kadın ()		Erkek ()	
Medeni Durumunuz		Evli ()		Bekar ()	
Yaşınız	18-25 ()	26-35 ()	36-45 ()	46-55 ()	56 ve üstü
Eğitim Durumunuz	İlko kul ()	Ortao kul ()	Lise ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
Toplam Çalışma Süreniz	1 yıldan az ()	1-6 yıl ()	7-14 yıl ()	15-20 yıl ()	20 yıl ve üstü ()
Giresun Üniversitesinde Çalışma Süreniz	1 yıldan az ()	1-6 yıl ()	7-14 yıl ()	15-20 yıl ()	20 yıl ve üstü ()

Yöneticilere Sorulacak Sorular

1. Çalışanların hangi yönleriyle farklılık (yaş, cinsiyet, eğitim, kültür vb.) gösterdiğini düşünüyorsunuz? Bu farklılıkların yönetimini düşündüğünüzde aklınıza gelen beş olumlu beş olumsuz durum nedir?
2. Çalışanlarınızın mesleki gelişime katkıda bulunmak için neler yapıyorsunuz? (konferans, proje vb.)
3. Farklı çalışanlara (kültür, yaş, cinsiyet vb.) yönelik kurumsal politikanız nedir? Uygulama aşamasında ne gibi zorluklar yaşamakta ve bunu nasıl çözmektesiniz?
4. Çalışanların performansını değerlendirme ölçütleriniz nelerdir? (yayın, proje, ders vb.)
5. Araştırma, TÜBİTAK, BAP gibi proje tabanlı çalışmalarda görevlendirme yapmanız gerektiğinde nasıl bir yol izliyorsunuz?
6. Çalışma hayatında işiyle ilgili zorluk yaşayan bir durumla karşılaştığınızda etkili iletişim için neler yaparsınız? (Çift yönlü, diyalog, yazılı, sözlü iletişim vb.)
7. Farklı inanç, kültür, yaş grubundan oluşan bir iş ortamında uyumlu bir iş atmosferi için neler yaparsınız? (Ekip çalışması, olumlu örgüt kültürü, yardımlaşma vb.)
8. Çalışanlarınızın farklılıklarının korunup saygı duyulduğu, güvende hissettiği bir iletişim kurmak için neler yaparsınız?
9. Çalışanlarınızın ait olma hissini taşımalarını sağlamak için neler yaparsınız? (Özel günlerinde neler yaparsınız?)

10. Yönetici olarak 'biz' kelimesini kullandığınızda bu kimleri kapsar?
11. Bu kurumda çalışanlar düşündüklerini, rahat bir şekilde size iletmek için nasıl ortamlara ihtiyaç duyarlar?
12. Bu ortamları onları tanımak için nasıl kullanırsınız?
13. Çalışanlarınızın farklı özelliklerinin olduğunu öğrenmek için neler yapıyorsunuz?



Ek-2. Akademik ve idari personele sorulacak sorular

GÖRÜŞME FORMU: GİRESUN ÜNİVERSİTESİ YÖNETİCİ, AKADEMİK VE İDARİ PERSONELİN FARKLILIK YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Yüksek Lisans programında yürütülen “Giresun Üniversitesi’nde 2015-16 akademik yıllarında görev yapmakta olan yönetici, akademik ve idari personelin farklılık yönetimine ilişkin görüşleri” konulu tez çalışmasına veri toplamak amacıyla tasarlanmıştır.

Bu araştırma sırasında görüşülen tüm yönetici ve çalışanların isimleri gizli tutulacak, verilen bilgiler yalnız bilimsel bir çalışma için kullanılacak, başka kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır. Araştırma verileri katılımcıların izni ile ses kaydı yapılarak toplanacak daha sonra yazıya dökülecektir. Yazılı haldeki veriler analiz edilerek sonuca ulaşılmaya çalışılacaktır.

10 sorudan oluşan bu görüşme formunu tamamlamanız yaklaşık 40 dakikanızı alacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime yaptığınız katkı için şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

Tez Sahibi:

Eray KARA

Giresun Üniversitesi YDYO

Tez Danışmanı:

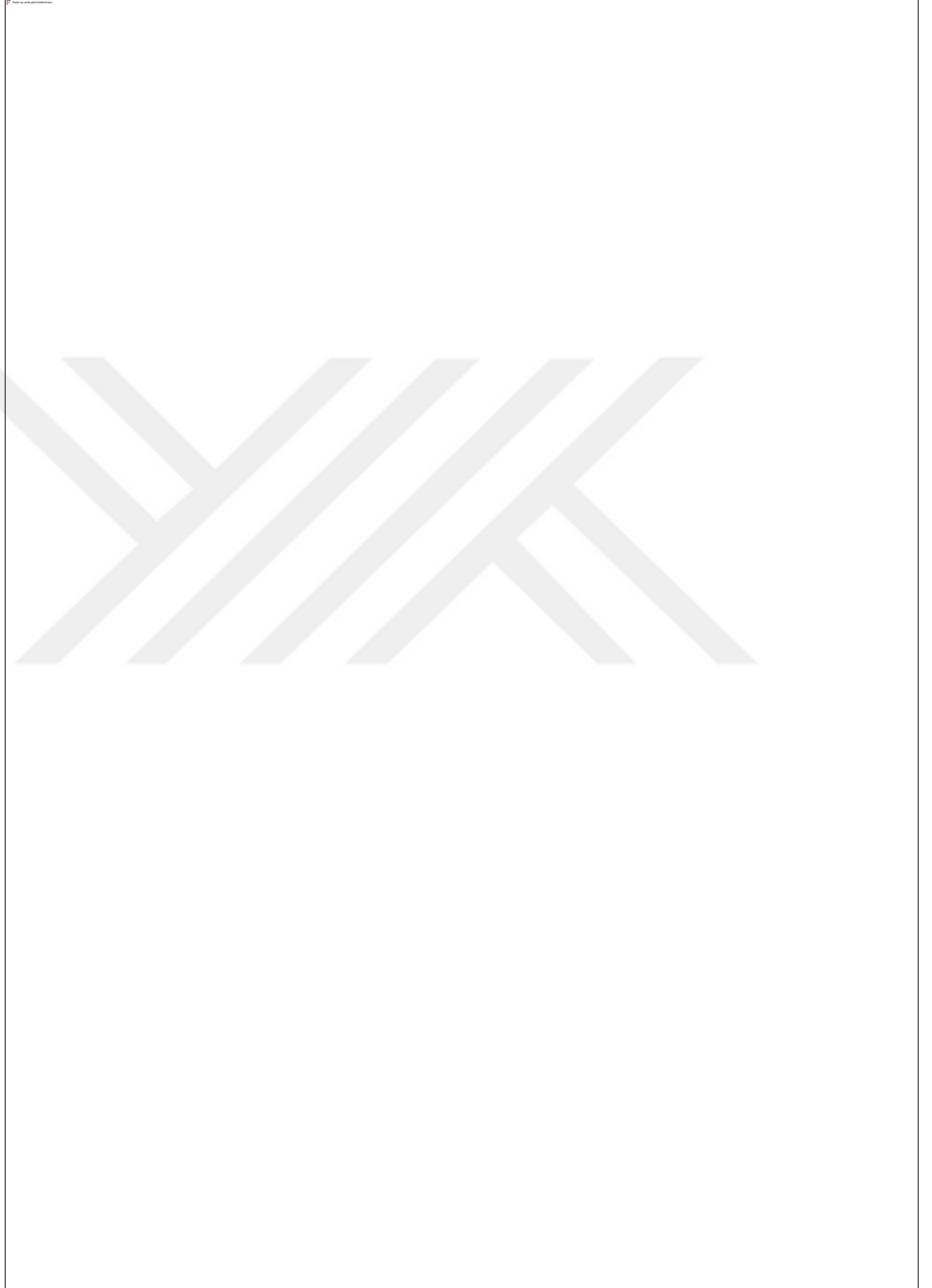
Doç. Dr. Bahri AYDIN

AIBU Eğitim Bilimleri ABD

Demografik Bilgiler					
Cinsiyetiniz		Kadın ()		Erkek ()	
Medeni Durumunuz		Evli ()		Bekar ()	
Yaşınız	18-25 ()	26-35 ()	36-45 ()	46-55 ()	56 ve üstü
Eğitim Durumunuz	İlko kul ()	Ortao kul ()	Lise ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
Toplam Çalışma Süreniz	1 yıldan az ()	1-6 yıl ()	7-14 yıl ()	15-20 yıl ()	20 yıl ve üstü ()
Giresun Üniversitesinde Çalışma Süreniz	1 yıldan az ()	1-6 yıl ()	7-14 yıl ()	15-20 yıl ()	20 yıl ve üstü ()

Akademik Ve İdari Personele Sorulacak Sorular

1. Sizi bu kurumda çalışan diğer çalışanlardan farklı kılan özellikleriniz nelerdir? (İnanç, kültür, yaş, eğitim vb.)
2. Sizce bahsettiğiniz bu bireysel farklılıklarınız bu kurumda nasıl değerlendiriliyor? Bu kurumda çalışmaya devam etmeniz için bu ne kadar önemli?
3. Bu kurumda farklılığınız, yasal düzenlemelerle nasıl korunmaktadır? Herhangi bir sorun ortaya çıktığında nasıl çözülüyor?
4. Bireysel olarak farklı ve değerli olduğunuzu hissettiğiniz durumlar nelerdir? Somut bir örnekle açıklayınız.
5. Kurumunuzda işe alım ve görevlendirmeler nasıl yapılmaktadır? Sizce kriterler nelerdir?
6. Yöneticiniz 'biz' dediğinde bu, size göre kimleri kapsar?
7. İş arkadaşlarınızla yaşanan sorunlar nasıl çözülür?
8. Alanınızla ilgili bilgiye, gelişmelere nasıl ulaşırsınız? Yöneticileriniz size imkan yaratmak için neler yaparlar? (Eğitimi seminer vb.)
9. Bir ekip oluştururken (proje, konferans vb.), size göre hangi ölçütler göz önüne alınmaktadır?

Ek-3. Araştırma izin onayı

Ek-4. Etik kurul raporu



Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

KK Eray KARA
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi A. B. D.

KL Sayın Eray KARA,

“Giresun Üniversitesi, Yönetici, Akademik ve İdari Personelinin Farklılık Yönetimine İlişkin Görüşleri” konulu araştırmanız ile ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2016/100) Kurulumuzun 17.05.2016 tarihli ve 2016/04 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

[Signature]
Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)

[Signature]
Doç. Dr. Mithat DURAK (Üye)

[Signature]
Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ (Üye)

[Signature]
Av. Zuhul DEMİRCİ (Üye)

[Signature]
Doç. Dr. Mehmet ERVİGİT (Üye)

[Signature]
Doç. Dr. Altay EREN (Üye)

[Signature]
Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)

ÖZGEÇMİŞ

Eray KARA, Giresun Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda İngilizce okutmanı olarak yedi yıldır görev yapmaktadır. Hacettepe Üniversitesi İngiliz Dili Eğitimi bölümünden 2007 yılında mezun olduktan sonra 2007-2008 eğitim öğretim yılında Comenius Dil Asistanı olarak Almanya'nın Schleswig-Holstein eyaletinde bulunan Gymnasium Marne'de görev yapmıştır. 2008-2009 eğitim öğretim yılında ise Ankara Özel Yüce Okulları'nda İngilizce Öğretmeni olarak çalışmıştır. 2009'dan bu yana Giresun Üniversitesi bünyesinde çalışmaktadır. Dört yıl boyunca Yabancı Diller Yüksekokulu müdür yardımcılığı ve Erasmus Birim Koordinatörlüğünü yürütmüş olan Eray KARA evli ve bir çocuk annesidir.

İletişim Adresleri

e-mail: erayyara@gmail.com

Telefon: 0 539 407 23 23