T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ezgi GÖRECİ

KOCAELİ 2019

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ezgi GÖRECİ

Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA

KOCAELİ 2019

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Ezgi GÖRECİ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 26.6.2019-18

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serdar BOZKURT

KOCAELİ 2019

ÖNSÖZ

Bu çalışma, toplumda ve iş yaşamında önemini her geçen gün arttıran farklılıklar ve farklılıkların etkin yönetilmesinin örgüt iklimi üzerine etkisine vurgu yapmaktadır. Çalışma süresince yapılan literatür taraması sonucu ve çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda çalışmanın bu konuda çalışan araştırmacılar için iyi bir kaynak olacağı umut edilmektedir.

Çalışmamın her aşamasında değerli katkılarıyla bana yol gösteren, destek, yardım ve zamanını hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam; Sayın Prof. Dr. Harun Demirkaya' ya,

Araştırmanın bütün aşamalarında görüş ve fikirlerinden yararlandığım, bana değerli vaktini ayıran ve desteklerini esirgemeyen sevgili hocam; Sayın Doç. Dr. Ayşe Günsel' e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Tüm eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği geçen ve adını sayamadığım bütün hocalarıma,

Tez yazım sürecim boyunca yardımlarını, fikirlerini ve desteklerini benden esirgemeyen sevgili arkadaşım Jale Yaşar'a,

Tüm eğitim hayatım boyunca ve bilhassa zorlu geçen tez yazım süreci boyunca bana gösterdikleri sevgi, anlayış, sabır ve destekleri yanında amaçlarıma olan inançları için değerli annem ve babama sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **IX**
ABSTRACT ..... **X**
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ ..... **XI**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **XII**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM **4**
1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE **4**
1.1. FARKLILIK KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI 4
1.2. BENZERLİK, ÇEŞİTLİLİK, ÖZDEŞLİK VE EŞİTLİK KAVRAMLARI 8
1.3. FARKLILIKLARIN NEDENLERİ 10
1.3.1. Doğal Nedenler 10
1.3.2. Sosyo-Kültürel Nedenler 10
1.3.3. Psikolojik Nedenler 11
1.4. FARKLILIKLARIN ÖNEMİ 13
1.4.1. Örgütler Açısından Önemi 14
1.4.1.1. İşlerin Büyümesi 14
1.4.1.2. Yasal Zorunluluk 14
1.4.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkinlik 15
1.4.2. Toplumsal Açıdan Önemi 15
1.5. FARKLILIKLAR İLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER 16
1.6. FARKLILIK BOYUTLARI 18
1.6.1. Farklılığın İç Boyutları 19
1.6.2. Farklılığın Dış Boyutları 21
1.6.3. Farklılığın Örgütsel Boyutları 23
1.7. FARKLILIK BOYUTLARI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR 24
1.7.1. Faktör Yaklaşımları 25
1.7.1.1. İki Kategorili Faktör Yaklaşımları 25
1.7.1.2. Çok Kategorili Faktör Yaklaşımı 28
1.7.2. Oranlar Yaklaşımı 30

1.7.3. Özellik Yaklaşımı 31
1.8. FARKLILIK KAVRAMINA VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE TEMEL OLUŞTURAN SOSYO-PSİKOLOJİK KURAMLAR VE YAKLAŞIMLAR 32
1.8.1. Sosyal Biliş (İdrak) Kuramı 32
1.8.2. Sosyal Kimlik Kuramı 33
1.8.3. Sosyal Karşılaştırma Kuramı 35
1.8.4. Sosyal Kategorileştirme Kuramı 36
1.8.4.1. Stereotip (Kalıp Yargı) ve Önyargı Kavramları 37
1.8.4.2 Ayrımcılık ve Ötekileştirme Kavramları 38
1.8.5. Benzerlik-Çekim Yaklaşımı 38
1.8.6. Bilgi İşleme ve Problem Çözme Yaklaşımı 39
1.8.7. Örgütsel Demografi 40
1.8.8. İlişkisel Demografi 40
1.9. FARKLILIKLARA DAİR YAKLAŞIMLAR 41
1.9.1. Jean Kim Modeli 43
1.10. FARKLILIKLARIN ÖRGÜTLER İÇİN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ 44
1.10.1. Farklılıkların Olumlu Yönleri 44
1.10.2. Farklılıkların Olumsuz Yönleri 47
1.11. FARKLILIKLARI TEHDİT EDEN ANLAYIŞLAR 49
1.11.1. Önyargı ve Ayrımcılık 50
1.11.2. Cinsel Taciz ve Mobbing 50
1.11.3. Basmakalıp İzlenim 51
1.11.4. Etnosentrizm 51
1.11.5. Kültür Fanatizmi (Şovenizm) 52
1.12. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ 52
1.13. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 57
1.14. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN METAFORLAR, EFSANELER VE SÖYLEMLER 59
1.14.1. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Efsaneler 59
1.14.1.1. Meritokrasi Efsanesi 60
1.14.1.2. Renk Körlüğü İdeali Efsanesi 60

1.14.2. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Metaforlar 60
1.14.3. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Söylemler 61
1.15. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE ORTAYA ÇIKIŞINI DESTEKLEYEN GELİŞMELER 62
1.15.1. Demografik Özellikler 62
1.15.2. Sosyal ve Kültürel Farklılıklar 63
1.15.3. Bireysel Özelliklere İlişkin Farklılıklar 64
1.15.4. Yasalar ve Davalar 64
1.15.5. Rekabetçi Baskılar 65
1.15.6. Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Örgütlerin Sayısındaki Artış 65
1.16. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KULLANILAN STRATEJİLER 66
1.16.1. Farklılıklardan Kaçınmak 66
1.16.2. Farklılıkları Bastırmak 67
1.16.3. Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek 67
1.16.4. Farklılıkları Yaratıcı Kılmak 67
1.17. FARKLILIK YÖNETİMİ SÜRECİ 68
1.17.1. Farklılık Yönetimi Planlama Aşaması 69
1.17.2. Farklılık Yönetimi Uygulama Aşaması 69
1.17.3. Farklılık Yönetimi Programının Ölçümlenmesi 69
1.18. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ PROGRAMLAR VE UYGULAMALAR 70
1.19. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖNEMİ 72
1.20. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN PARADİGMALAR 73
1.20.1. Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması 73
1.20.2. Erişim ve Meşruluk Paradigması 73
1.20.3. Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlama Paradigması 74
1.21. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE YAŞANAN SORUNLAR VE KARŞILAŞILAN ENGELLER 74
1.21.1 Benlik Koruma Arzusu 74
1.21.2. Farklılığın Anlaşmazlıkla Özdeşleştirilmesi 75

1.21.3. Farklılıkların Yönetiminin Sonuçlara Bağlanması 75
1.21.4. Tepkisel (Reaktif) Öğrenme Stratejilerine Güven 75
1.21.5. Savunmacı Gelenek 75
1.21.6. Hafıza Açıkları 75
1.22. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN YARARLARI VE SAKINCALARI 75
1.22.1. Farklılıkların Yönetiminin Yararları 75
1.22.1.1. Farklılıkları Yönetmenin Bireyler Açısından Faydaları 77
1.22.1.2. Farklılıkları Yönetmenin Örgütler Açısından Faydaları 77
1.22.1.3. Farklılıkları Yönetmenin Toplum Açısından Faydaları 79
1.22.2. Farklılıkların Yönetiminin Sakıncaları 80
1.23. FARKLILIK YÖNETİMİ MODELLERİ 81
1.23.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller 81
1.23.1.1. R. Roosevelt Thomas'ın Modeli 81
1.23.1.2. Taylor Cox'un İlk Modeli 82
1.23.1.3. Gary Powell'ın Modeli 83
1.23.1.4. Robert Golembiewski'nin Modeli 83
1.23.2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller 84
1.23.2.1. Thomas ve Ely'nin Modeli 84
1.23.2.2. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli 85
1.23.2.3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli 86
1.23.3. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Tam Bütünleşme Modeli 86
1.23.4. Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli 87
1.24. ÖRGÜTLERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNDE EŞİTLİK SKALASI 88
1.24.1. Birinci düzey: Yasal gerekliliklere uyma (compliance) 89
1.24.2. İkinci düzey: Yasal gerekliliklere uymanın ötesinde (beyond compliance) 89
1.24.3. Üçüncü düzey: Farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak değerlendirme (the business case) 90
1.24.4. Dördüncü düzey: Çalışanlar tarafından tercih edilme (employer of choice) 90

1.24.5. Beşinci düzey: Farklılıklar konusunda öncü olma (leader in diversity) 90
1.25. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN BAZI ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ 91
1.25.1. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Kültür 91
1.25.2. Farklılıkların Yönetimi ve Liderlik 92
1.25.3. Farklılıkların Yönetimi ve Eşitlik, Adalet, Sosyal Katılım 93
1.25.4. Farklılıkların Yönetimi ve Çokkültürlülük 93
1.25.5. Farklılıkların Yönetimi ve Etik 93
1.25.6. Farklılıkların Yönetimi ve Empati 94
1.26. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞI 94
1.27. TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ 96
İKİNCİ BÖLÜM 99
2. ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE 99
2.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE TANIMI 99
2.2. ÖRGÜT İKLİMİ 101
2.3. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN VE BELİRLEYEN FAKTÖRLER 107
2.3.1. Yönetsel Değerler 107
2.3.2. Liderlik Türü 108
2.3.3. Ekonomik Şartlar 108
2.3.4. Örgüt Yapısı 108
2.3.5. Örgüt Üyelerinin Özellikleri 109
2.3.6. Sendikalaşma 110
2.3.7. Örgütün Büyüklüğü 110
2.3.8. İşin Tabiatı 110
2.4. ÖRGÜT İKLİMİ OLUŞUM SÜRECİ 112
2.4.1. Yapısal Yaklaşım 112
2.4.2. Algısal Yaklaşım 112
2.4.3. Etkisel Yaklaşım 113
2.4.4. Kültürel Yaklaşım 113
2.5. ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARI 114

2.5.1. Litwin ve Stringer'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları..... 114
2.5.2. Scheneider ve Berief'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları 116
2.5.3. Lussier'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları 117
2.5.4. Ertekin'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları 117
2.5.4. Zammuto ve Krackover'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları..... 118
2.5.5. Bilir'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları..... 119
2.5.6. Friedlander ve Margulies'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları 120
2.5.6. House ve Rizzo'ya Göre Örgüt İkliminin Boyutları..... 121
2.6. ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ 122
2.6.1. Açık Örgüt İklimi-Kapalı Örgüt İklimi 122
2.6.2. Olumlu Örgüt İklimi- Olumsuz Örgüt İklimi 122
2.6.3. Otoriter Yapılı – Demokratik Yapılı Örgüt İklimi 123
2.6.4. Litwin ve Stringer'in Sınıflandırması..... 123
2.6.5. Halpin ve Croft'un Sınıflandırması 125
2.6.6. Shadur'un Sınıflandırması 126
2.6.7. Ertekin'in Sınıflandırması 127
2.7. ÖRGÜT İKLİMİNİN ETKİSİ VE ÖNEMİ 128
2.8. ÖRGÜT İKLİMİNİN BAZI ÖRGÜTSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ 129
2.8.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi..... 130
2.8.2. Örgüt İklimi ve Psikolojik İklim..... 134
2.8.3. Örgüt İklimi ve Verimlilik..... 135
2.8.4. Örgüt İklimi ve Motivasyon 135
2.8.5. Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 136
2.9. ÖRGÜT İKLİMİ SONUÇLARI 136
2.9.1. İş Tatmini..... 137
2.9.2. Motivasyon 137
2.9.3. Örgütsel Bağlılık..... 137
2.9.4. İş bırakma ve İşe Gelmeme 138
2.9.5. Verimlilik..... 138
2.9.6. Yaratıcılık 139
2.10. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜT İKLİMİ..... 139

2.10.1. Örgütlerde Farklılık Türleri ve Bu Farklılık Türlerinin Örgüt İklimine Etkisi 139
2.10.1.1. Bireysel Farklılıklar 140
2.10.1.2. Örgütsel Farklılıklar 148
2.10.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimine Etkisi 150
2.10.2.1. Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Hoşgörü Kültürüne Etkisi 150
2.10.2.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Empatiye Etkisi 151
2.10.2.3. Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Demokratik Kültüre Etkisi 152
2.10.2.4. Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Sosyal İlişkilere Etkisi 152
2.10.2.5. Farklılıkların Yönetiminin Örgütün Stratejik Amaçlarına Etkisi 153
2.10.2.6. Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Güven Ortamına Etkisi 154
2.11. KONU İLE İLGİLİ GEÇMİŞTE YAPILAN ÇALIŞMALAR 155
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 158
3.OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA 158
3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 158
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 159
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ 159
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 159
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 160
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ 160
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ 171
KAYNAKÇA 176
EKLER 185
ÖZGEÇMİŞ 189

ÖZET

Küreselleşme, demografik yapıdaki değişim, yaşanan tüm yenilik ve gelişmeler farklılıkların varlığını ve önemini giderek arttırmakta ve bu durum toplumları ve örgütleri büyük oranda etkilemektedir. Farklılıkların varlığını ve değerini kabul ederek, örgütteki bütün çalışanlar için geçerli bir çevre yaratmak için sürdürülen kapsamlı bir yönetsel süreç şeklinde tanımlanan farklılık yönetimi örgütler için rekabet avantajı, yüksek performans, karlılık, verimlilik ve etkinlik gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Örgüt iklimi; örgütteki ortamı, örgütü anlatan, ona bir karakter katan duygular, düşünceler, davranışlar ve çalışanların örgüt ve çevresi ile ilgili algıları olarak tanımlanmaktadır Bu bağlamda; olumlu bir örgüt iklimi çalışanların moral ve motivasyonlarını, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını arttırarak örgüte yarar sağlayacaktır. Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi ile ilgili olumlu bir algı yaratmaya yardımcı olması nedeniyle örgüte katacağı değer yapılan çalışmalar ile ortaya konmaktadır.

Bu çalışmada amaç; İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir otomotiv işletmesinden anket yöntemi ile elde edilen verilerden faydalanarak farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisini incelemektir. Bu kapsamda; öncelikle literatür taraması yapılarak ilk bölümde; farklılık kavramı ve kapsamı, farklılıkların yönetimi ve tarihçesi ile farklılık yönetimi modelleri detaylı bir şekilde ele alınarak incelenmektedir. İkinci bölümde ise; örgüt iklimi kavramı ele alınarak örgüt iklimi değişkenleri, oluşum süreci, örgüt iklimi boyutlarına yer verilerek, farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisinden söz edilmektedir. Üçüncü bölüm olan araştırma ve analiz kısmında ise; anket uygulamasıyla elde edilen veriler SPSS programı üzerinden önce güvenirlik, daha sonra T-testi, Anova, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Bulgular; oluşturulan hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; farklılıkların yönetimine ilişkin politika ve uygulamalar, araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algılarını pozitif yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, farklılık yönetimi, farklı işgücü, otomotiv sektörü, örgüt iklimi

ABSTRACT

Globalization, change in demographic structure, all innovations and developments are increasing the existence and importance of differences and this situation affects societies and organizations to a great extent.Recognizing the existence and value of the differences, the difference management, defined as a comprehensive managerial process to create a valid environment for all employees in the organization, has positive results such as competitive advantage, high performance, profitability, efficiency and efficiency for organizations.

Organizational climate; is defined as the perceptions, thoughts, behaviors and the perceptions of the employees about the organization and its environment.In this context; a positive organizational climate will benefit the organization by increasing morale and motivation of employees, job satisfaction and organizational commitment.It is revealed that the management of the differences will help to create a positive perception about the organizational climate by the studies that the value added will add value to the organization.

The aim of this study; to examine the effects of the management of differences on the organizational climate by using the data obtained from the survey method.In this context; in first part, literature review was done; the concept and scope of difference, the management and history of differences and the differences management models are examined in detail.In the second part; the concept of organizational climate, organizational climate variables, formation process, organizational climate dimensions are mentioned and the effects of the management of differences on the organizational climate are mentioned.In the third part which is the research and analysis part; the data obtained by the questionnaire application were first subjected to reliability, then T-test, Anova, correlation and regression analysis via SPSS program.According to the findings of the study; the policies and practices related to the management of the differences positively affect the perceptions of the employees in the organizational climate.

Keywords: Difference, difference management, different labor force, automotive sector, organizational climate

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ABD **:** Amerika Birleşik Devletleri

EEOC **:** Equal Employment Opportunity Commission

OECD **:** Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

SPSS **:** Statistical Package for the Social Sciences

TDK **:** Türk Dil Kurumu

vd **:** ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Farklılığın Sebepleri 12
Tablo 2: Eşit İş Fırsatını Etkileyen Başlıca Amerikan Federal Yasaları..... 17
Tablo 3: Eşitlik Skalası 89
Tablo 4: Katılımcıların Demografik Bilgileri 161
Tablo 5: Farklılıklar Yönetimi ve Örgüt İklimi Ölçeğinin Güvenirlikleri 161
Tablo 6: Araştırmada Kullanılan Farklılıklar Yönetimi ve Örgüt İklimi Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri 162
Tablo 7: Cinsiyete Göre Örgüt İklimi ve Farklılıklar Yönetimi Algısının Karşılaştırılması 163
Tablo 8: Yaşa Göre Örgüt İklimi ve Farklılıklar Yönetimi Algısının Karşılaştırılması 164
Tablo 9: Eğitim Seviyesine Göre Örgüt İklimi ve Farklılıklar Yönetimi Algısının Karşılaştırılması 165
Tablo 10: Çalışma Yılına Göre Örgüt İklimi ve Farklılıklar Yönetimi Algısının Karşılaştırılması 166
Tablo 11: Farklılıklar Yönetimi ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki..... 166
Tablo 12: Farklılıklar Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi 167
Tablo 13: Birey Boyutunun Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi 168
Tablo 14: Grup Boyutunun Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi 169
Tablo 15: Örgüt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi 170

GİRİŞ

Toplumda gerçekleşen yenilikler, yaşanan değişim ve gelişmeler toplumların bir alt sistemi olarak kabul edilen örgütleri de etkisi altına almaktadır. Bu doğrultuda; küreselleşme, demografik yapıdaki değişim, teknolojik ilerlemeler ayrıca örgütlerde; cinsiyet, yaş, ırk, eğitim durumu, deneyim, kültür, değer yargıları, bakış açısı gibi birçok konuda farklı özelliğe sahip çalışanların yer alması; yönetim düşüncesi tarihi boyunca insanla ilgili konular tartışılarak geliştirilen çeşitli yönetim yaklaşımlarından bir tanesi olan klasik yönetim yaklaşımının yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Tüm bu gelişmeler karşısında yeni yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmakta ve bu bağlamda farklılıkların yönetimi yaklaşımı karşımıza çıkmaktadır (Ergül ve Kurtulmuş, 2014: s. 298-299).

Küreselleşme, yasal düzenlemeler, demografik özelliklerde yaşanan değişimler, rekabet baskısı, uluslararası anlaşmalar, çok uluslu işletmelerin artması, teknolojik gelişmeler ile birlikte farklılıkların varlığı ve değeri artarak yönetilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Okat, 2010: s. 2). 1990'lı yıllarda Amerika'da ortaya çıktığı kabul edilen farklılık yönetimi anlayışının küreselleşme ile birlikte tüm ülkeler ve örgütler için geçerli hale gelip yönetim literatüründe yeni bir bakış açısı ve örgütsel yaklaşım olarak özellikle son yıllarda önemi arttığı görülmektedir (Sürgevil ve Budak, 2008: s. 66; Eğinli, 2009: s. 19-20).

Tüm insanlar; yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, fiziksel ya da zihinsel özellikler, eğitim, dini inanış, kişilik, deneyim, değer yargıları, kültür gibi birçok açıdan farklılık göstermekte ve bu farklılıklar, doğal, sosyo-kültürel ve psikolojik nedenlere dayanmaktadır. Farklılık kavramı; kişilerin cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, fiziksel özellikler, eğitim, kültür, tecrübe gibi açılardan birbirlerinden farklı olmasına işaret etmektedir. Örgütler için önemli nokta; bu farklılıkları kabul etmek, benimsemek, öneminin farkına varmak ve zenginlik kaynağı olduğunu bilerek örgütün lehine olacak şekilde farklılıkları yönetmektir. Farklılıkların yönetimi alanının; sadece ayrımcılığa uğrayan bireyleri değil tüm çalışanları statü gözetmeksizin dikkate alarak, örgütün amaçları doğrultusunda bir yönetim politikası geliştirmesi gerekmektedir. Tüm örgütler farklılıkları barındırmakta ve bu farklılıkların örgüte değer katabilmesi için etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Okat, 2010: s. 2).

Farklılıklar hem toplum hem örgütler için zenginlik kaynağıdır ve önemli değerlerdir. Farklılıkların bilincinde olup kabul etmek, onları benimsemek ve değerlendirerek onlardan yararlanmak gerekmektedir. Farklılıkları yönetmek hem birey, hem grup hem de örgüt için yararlıdır nitekim farklılıklarına saygı duyulduğunu hisseden bireyin motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artacak ve bu durum performansına yansıyacaktır, grup bağlamında çalışanlarda ekip ruhu oluşturarak onların uyum içerisinde çalışmasını sağlayacak son olarak örgüt boyutunda ise; üretkenlik, etkinlik, verimlilik, yaratıcılık ve karlılığı arttırarak örgütün performansını yükseltecek, yeni ve farklı pazarlara girmesini sağlayacak ve örgüt için rekabet üstünlüğü yaratacaktır. Ayrıca tüm bunlar örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir.

21. yüzyıl örgütler için her anlamda yeni bakış açıları gerektirmekte ve bu bakış açısıyla birlikte farklılıkların zenginlik kaynağı olduğu ve önemi kabul edilerek bu doğrultuda politikalar geliştirilmektedir (Eğinli, 2009: s. 19-20). Ayrıca farklılıkların yönetimi konusunun hem uygulama kapsamında hem de akademik anlamda önemi ve araştırmaları gün geçtikçe artmaktadır.

Örgüt iklimi kavramı; 1960'lı yıllarla birlikte araştırmacılar, örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler ve uygulamacılar arasında daha fazla ilgi görmeye ve araştırılmaya başlanmakla birlikte önemi de artmış bulunmaktadır (Bilir, 2005: s. 2).

Çalışanların örgütün ortamına yönelik algıları örgüt iklimi olarak kavramsallaştırılmakta ve her örgütün kendine özgü bir iklimi bulunmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2007: 196-197). Örgüt iklimi çalışanların davranışlarını etkilemekte ayrıca örgüte kimlik kazandırmaktadır. Örgütün amaçları, yapısı ve konumu, örgüt içerisindeki iletişim, yönetim şekli gibi faktörler örgüt iklimini meydana getirmektedir (Gün, 2016: s. 1-2).

Farklılık yönetimi, sosyal sistemin ve çevrenin örgütsel iklim ve kültürle birlikte yönetilmesidir (Memduhoğlu, 2007: s. 3). Bundan dolayı örgüt ikliminin farklılıklara saygı duyulan ve etkin şekilde yönetilen bir iklim olması gerekmektedir. Farklılıkların etkin bir şekilde yönetildiği örgütlerde iklim; olumlu, demokratik, yenilikçi ve yaratıcı özelliklere sahip olacaktır (Kızıl, 2011: s. 2).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına bir arada çalışan farklı özellikteki bireylerin uyumlu ve etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan farklılıkların yönetimi olgusu, örgüt ve örgüt iklimine olumlu yönde etki etmektedir (İnce vd 2015(b): s. 112). Örgüt iklimi ise; çalışanların algılarını ve davranışlarını etkilediği için farklı özellikteki çalışanlara olan algısı ve davranışları da bundan etkilenecektir. Ayrıca yönetim süreçlerinin anlaşılması konusunda yol gösterici olan örgüt iklimi farklılıkların yönetimi sürecinin de anlaşılmasını sağlayacaktır (Ertekin, 1978: s. 18).

BİRİNCİ BÖLÜM

1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. FARKLILIK KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

Her örgütte temel öğe insan faktörüdür bundan dolayı bir örgütü incelerken bu faktörü inceleme alanımızın ilk sırasına koymamız gerekmektedir. Fakat kişiler her alanda birbirlerinden farklı oldukları için bu inceleme 'farklılık' kavramını karşımıza çıkaracaktır. İnsanlar biricik, tek, eşsiz, birbirinden bağımsız, farklı ve kendine özgü canlılardır bundan dolayı farklılık zorunluluktur (İnce vd 2015(a): s. 295; Usta, 2017: s. 5). Dünya nüfusu günden güne farklılaşmakta ve bu farklılık nüfusun oluşturduğu toplumu da derinden etkilemektedir. Örgütler de toplum içerisindeki sistemlerden bir tanesi olduğu için bu farklılaşma örgütler üzerinde de tesirini göstermektedir. Örgütlerdeki etkisi öncelikle demografik açıdan hissedilse de daha sonra farklı işgücünün farklı yetenek, beklenti ve davranışları olduğu gözlemlenmiş bulunmaktadır (Eğinli, 2009: s. 96).

Dünyada aynı türden birçok varlık olduğu gibi insanlarda aynı türden varlıklardır fakat her biri kendine has özellikleriyle birbirlerinden farklılaşmaktadır (Okat, 2010: s. 7). Bireylerin taşıdığı farklı özelliklerin bazıları doğuştan gelir ve değiştirilmesi mümkün değildir bazıları ise içine doğduğu aile, toplum, kültür, aldığı eğitim gibi etmenlerin şekillendirmesiyle kazanılmakta ve zamanla değişim gösterebilmektedir (İnce vd 2015(a): s. 293).

Farklılık kavramı denilince aklımıza kişilerin vücut yapısı, ten renkleri, fiziksel engeli ve en temel farklılık olarak parmak izi gibi fiziksel farklılıkları gelebileceği gibi duygu, düşünce, ruh dünyası, değerler, yaşam görüşü gibi içsel özellikleri de gelmektedir (Belloda vd 2017: s. 2). Farklılık; cinsiyet, yaş, dil, demografik yapı, etnik köken, fiziksel yeterlik, kültürel geçmiş, cinsel tercih, eğitim durumu, mesleki fonksiyonlar, sosyo-ekonomik ve coğrafik durum, medeni durum, yaşam ve iş tecrübeleri, değer yargıları, eğilimleri gibi unsurların hepsini kapsamaktadır

(Yanaşma, 2011: s. 3-4). Kişilerin farklı olarak nitelendirilmesi yaşadığı ya da çalıştığı ortam gibi bir kriterle de ilişkilendirilmektedir. Örneğin; üniversite mezunu insanların çalıştığı bir örgütte lise mezunu bir çalışan varsa eğitim düzeyi açısından farklı olarak nitelendirilebilir. Yani bu durum diğer çalışanların özellikleriyle de ilgili olabilmektedir (Eğinli, 2009: s. 104).

Farklılık kavramını psikoloji ve sosyoloji gibi sosyal bilimler bireysel anlamda yorumlarken yönetim bilimi ise örgütsel etkileri açısından değerlendirmektedir. Bu açıdan ele alınan konular; demografik özellikler, dezavantajlı grupların konumu, bireylerin örgüt içindeki güç sahibi olup olmama durumları gibi unsurlardır (Erdur, 2016: s. 55). Farklılıklarla ilgili olan çalışmalarda farklılık kavramı genellikle; bireylerin demografik özellikleri, bireysel ve zihinsel özellikleri ve bu özelliklerin örgütün hedeflerine, uygulamalarına ve bunların sonuçlarına etkisi çerçevesinden şekillenmektedir (Fettahlıoğlu ve İnce, 2013: s. 79).

Farklılık kavramı ilk olarak 1990'da HR Magazine dergisinin o yıla ait altıncı sayısında yer alan "İşyerinde Farklılık (Diversity in the Workplace) adlı makalede adından söz ettirerek literatüre girmeye hak kazanmıştır (Eğinli, 2009: s. 97). Amerika Birleşik Devletleri'nde 1987'de; ilk defa "İşgücü Farklılığı" kavramı kullanılan, "Hudson Enstitüsü İşgücü 2000-21.Yüzyılda İş ve İşgörenler" adlı çalışma yayınlandıktan sonra farklılık konusu akademik çalışmalar içinde yerini arttırmıştır (Majidli, 2017: s. 4; Ataman, 2014: s. 31). Sürgevil'in belirttiğine göre farklılık kavramı, 1990' lı yıllarda Amerika' da "Diversity" ve "Diversity management" başlıkları altında incelenen konular sayesinde literatüre girmiş bulunmaktadır (Atasoy, 2012: s. 17).

Farklılık kavramı bünyesinde birçok çeşitli tanımlama barındırmaktadır. Bu nedenle konuyu daha iyi kavramamız adına, arz ettikleri önem neticesinde bu tanımlamaların üzerinde tek tek durulacaktır.

Türk Dil Kurumu'na göre fark; ''Bir kimse veya nesnenin bir başkasıyla karıştırılmamasını sağlayan ayrılık, benzer şeyleri birbirinden ayıran özellik, başkalık, fark'' şeklinde tanımlanırken, farklılık; "Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Yine Türk Dil Kurumu sözlüğünde farklılığın felsefi açıdan yapılmış bir tanımı da şu şekildedir; "Doğal,

toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik" (TDK, 2018).

İngilizce'de ise farklılık kelimesi 'diversity' sözcüğü ile karşılanır ki bu sözcüğün ikinci anlamı da 'çeşitlilik'tir. 'Diversity' sözcüğü farklılık olarak çevrildiğinde; farklı din, ırk, milliyet gibi unsurlar kastedilirken, 'çeşitlilik' olarak çevrildiğinde ise; aynı türden oluşan topluluklar içinde dahi şive, cinsiyet, fiziki engel gibi farklılaşmalar olabileceği kastedilmektedir (B. Polat, 2015: s. 2).

Larousse'nin yaptığı tanıma göre ise farklılık; mevcut olandan farklı olanı ifade etmektedir (Meydan Larousse'dan aktaran Kızıl, 2011: s. 5). Yani farklılık, benzememek ve aynı olmamak kavramlarını içeren bir ifade olarak tanımlanabilmektedir. Farklılığa başka bir açıdan baktığımızda ise; kültürel ortam, ırk, cinsiyet, dil, din gibi olgular, ayrıca eğitim seviyesi, mesleki yetenekler, coğrafi bölge, sosyo-ekonomik yapı, medeni durum gibi öğeleri de içermektedir (Kızıl, 2011: s. 5).

Eğinli için; Kirton'un "farklılık sonsuzdur, herkes birbirinden farklıdır" tanımlaması farklılık kavramının geniş bir yelpaze olduğunu kanıtlar niteliktedir, yine aynı nitelikte diğer bir cümle Barutçugil'in; "farklılık belirli bir inancı, tutumu, değerleri ve davranış şekli olan tüm insanlarla ilgili bir konudur" cümlesidir. Hays-Tomas ise; "Farklılığın ne olduğunu tanımlamak zordur, çünkü herkesin kendine özgün düşüncesi vardır" cümlesi ile bu iddiaya örnek teşkil etmektedir (Majidli, 2017: s. 6; Gider ve Şencan, 2016: s. 191).

Kişisel, coğrafi ve mesleki ya da örgütsel geçmiş, yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, eğitim, yaşayış tarzı, yönetim durumu gibi unsurları da ekleyerek farklılığı tanımlayan R. Roosevelt Thomas, en geniş kapsamlı farklılık tanımlarından bir tanesini yapmıştır. Thomas'a göre farklılıklar bir karmadır ve bu karmayı oluşturan öğeler de farklar ve benzerliklerdir. Thomas farklılık kavramına bireysel açıdan bakarak; kişiyi diğer varlıklarla benzer ya da farklı kılan kendine özgü içsel ve dışsal nitelikleri farklılık olarak tanımlamıştır. Thomas ve Ely farklılığı; farklı özelliklere sahip işgücünün deneyimleriyle örgüte getirdiği yeni bakış açıları olarak nitelendirmektedir. McGrath, Berdahl ve Arrow'un tanımlarınca farklılıklar; demografik özellikler, davranışlar, değerler, işle ilgili sahip olunan bilgi ve

yetenekler, örgüt hiyerarşisi içindeki statü, bilişsel ve davranışsal stiller gibi özelliklerin bütününü içermektedir (Ataman, 2014: s. 4-5; Erdur, 2016: s. 56; Majidli, 2017: s. 5).

Barutçugil farklılık kavramını sosyal bilimler bakış açısıyla; ırk, din, kültür, kalıtsal özellikler, fiziksel ve zihinsel yetenekler, yaş, cinsiyet, cinsel tercih ve diğer karakteristiklerden doğan deneyimlerin ve bakış açılarının çeşitliliği şeklinde tanımlamaktadır (Barutçugil, 2011: s. 42).

Sonnenschein'e göre farklılıklar sadece demografik açıdan değerlendirilemeyecek kadar geniş anlamlar barındırmakta, kişinin dil, din, ırk, milliyet, cinsiyet, yaş, engel durumu, sosyo-kültürel yapı açısından var olan farklı niteliklerini ifade etmektedir. Aynı zamanda sahip olduğu bilgi birikimi, yeteneği, değerleri, davranış tarzı, karakteri hatta örgüt içindeki konumu da dahil edilmesi gereken farklılıkları olarak sayılmaktadır (Gökçen ve Çavuş, 2014: s. 526).

Pfeffer ise farklılığa başka bir açıdan bakarak, farklılığı örgütteki rekabet stratejisi açısından değerlendirmiştir. Buna göre farklılık, örgütteki bireylerin kendine özgü özellikleri sayesinde örgütlere rekabet avantajı kazandırmaktadır (Pfeffer'dan aktaran Kızıl, 2011: s. 6). Roberson üç çeşit farklılık tanımı yapmıştır; bunlardan birincisi; çalışan, müşteri ve tedarikçilerin küresel olarak iş dünyasına kazandırdığı benzerlik ve farklılıklardır. İkincisi; farklılık kavramı; cinsiyet, ırk, milliyet, eğitim, cinsel yönelim, deneyim, uzmanlık alanı gibi unsurları barındıran bir çerçevedir. Son olarak ise; örgütün işgücünde, ırk, din, değerler, davranışlar, deneyimler gibi unsurlardan kaynaklanan değişikliklerdir (Okat, 2010: s. 9-10).

Van Knippenberg farklılığı işletmelerin bakış açısından tanımlamakta ve örgütte bir ekibin, grubun ya da takımın üyeleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların derecesi olduğu sonucuna varmaktadır. Patrick ve Kumar'ın yaptığı tanımlamayı da eklersek örgütlerdeki farklılığın; cinsiyet, etnik köken, yaş, kişilik, davranış şekli kişisel boyutlarının yanı sıra görev süresi, eğitim durumu, örgütteki yeri ve işlevi gibi mesleki boyutları olduğu da görülmektedir (Demirel ve Özbezek, 2016: s. 3). Cross ise farklılık tanımlarına; ırkçılık, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, birey, kimlik grubu ve sistem gibi ayrımcılık konularını eklemektedir (Yetgin, 2016: s. 9-10). Weaver P.; farklılığın sadece kadınlar ve farklı milletlerden bahseden tanımlarından ayrılarak

değer yargıları, dini inançları, yaş, fiziksel engel, eğitim seviyesi gibi farklı konulardan da bahsetmektedir. Kossek ve Lobel için farklılık; cinsiyet, uyruk, renk, eğitim, din, ekonomik seviyeye bağlı benzeri olmayan davranışlar bütünüdür (Usta, 2017: s. 7). Kaliforniya Üniversitesi Rektörlüğünün Farklılık üzerine Danışma Kurulu`nun farklılık tanımı; kişinin ırk, kültür, din, yetenekler, etnik köken, yaş, cinsiyet, cinsel yönelimler ve bu tarz diğer özelliklerden kaynaklanan çeşitli deneyimleri ve bakış açıları olduğu yönündedir (Majidli, 2017: s. 6).

Tan için; yaşadığımız çağda, farklı kültürlerden insanların birbirine uyum sağlaması en önem verilmesi gereken yeteneklerden biri olarak değerlendirilmelidir. Aynı konuyu Thomas ve Inkson yöneticiler açısından ele almıştır ve birçok açıdan farklılığa sahip olan insanlarla iyi iletişim kurmanın kendileri için önemli bir üstünlük ve kabiliyet olduğunu belirtmişlerdir (Gökçen ve Çavuş, 2014: s. 526). Gümüş'e göre ise farklılık geniş kapsamlı bir kavramdır ve fiziksel özellikler, etnik köken, coğrafi durum, kişilik, dil, din, kültür, çalışma şekli gibi unsurlar yönünden kişileri birbirinden ayrıştırmakta ve farklı kılmaktadır (Ataman, 2014: s. 5).

Bu tanımlamalara göre; bireyleri ve grupları ayırt etmemize yarayan özellikleri ve doğal çeşitliliklerine fokuslanan farklılık kavramı onayı, saygıyı ve kabullenmeyi gerektirmektedir (Demirel ve Özbezek, 2016: s. 5). Farklılığın tanımları konuyla ilgili kapsam genişledikçe değişiklik göstererek seyretmektedir.

1.2. BENZERLİK, ÇEŞİTLİLİK, ÖZDEŞLİK VE EŞİTLİK KAVRAMLARI

Farklılık tanımlarıyla birlikte kavramın anlaşılmasından sonra zıt kavramlar incelenerek farklılık kavramına net bir bakış açısı getirilmektedir. Benzerlik kavramında genel olarak kişilerde fiziksel ve ruhsal özelliklerin ya da soyut ve somut özelliklerin ortak olmasından söz edilmekte, benzer olma durumu şeklinde tanımlanmakta fakat bizi asıl ilgilendiren örgütlerde çalışanlar açısından benzerlik olgusu olmaktadır. Aynı ya da farklı olsun bir örgütte çalışıp benzer işler yapan kişiler olaylara da benzer tepkiler gösterebilirler. Örgütün hedefleri doğrultusunda çalışan işgücü ortak bir amaca hizmet ettiğinden birbirleriyle benzerlik gösterebilmektedir (Kızıl, 2011: s. 8).

Çeşitlilik aynı toplumda yaşayan farklı insanların, farklı hayatların bir araya gelerek meydana getirdiği karmaşık bir yapıdır (Kirişçi, 2015: s. 2). Özdeşlik ise; TDK'da farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İlk tanımı 'Aynılık', diğer bir tanımı ise; 'Kendi kendisiyle aynı olma; değişen durumlarda kendi kendisi kalma, aynı kalma'dır (TDK, 2018). Özdeşlik ifadesi benzerliği de içine alan bir kavramdır. Bu açıdan benzerlikten daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Benzer olarak ifade ettiğimiz bir olgu aynı zamanda özdeşliği ifade etmezken, özdeş olarak ifade ettiğimiz başka bir durum aynı zamanda benzer olarak nitelendirilebilir (Kızıl, 2011: s. 9).

Eşit kelimesi TDK'da ki ilk anlamına göre; 'Yapı, değer, boyut, nicelik ve nitelik bakımından birbirinden ne artık ne eksik olmayan (iki veya daha çok şey), müsavi'dir. İkinci anlamı ise; 'Aynı haklardan yararlanan, aynı düzeyde olan (kimse)'dir (TDK, 2018).

Eşitlik kelimesinin TDK'daki ilk tanımı; 'İki veya daha çok şeyin eşit olması durumu, denklik, müsavilik, müsavat, muadelet' şeklindedir. İkinci anlatımda; 'Kanunlar yönünden insanlar arasında ayrım bulunmaması durumu' olarak tanımlanmıştır. Toplum bilimleri açısından tanımı ise; ' Bedensel, ruhsal başkalıkları ne olursa olsun, insanlar arasında toplumsal ve siyasi haklar yönünden ayrım bulunmaması durumu' şeklinde yapılmaktadır (TDK, 2018).

Eşitlik temelde; başkalarıyla yapısal olarak denk olma, aynı haklara ve aynı güç ve yetkiye sahip olma durumunu ifade etmektedir. Eşit olma durumunu ifade eden bu kavram, kişilerin sahip oldukları haklar itibariyle başkalarından ayrı tutulmaması anlamına gelmektedir. Birbirleri ile eşit olan bireyler arasında eşitliğe konu olan durum itibariyle bir fark yoktur. Bu bağlamda eşitlik konusunda bir bireyin sahip oldukları diğeri için de geçerlidir. Bu; güç, yetki, haklardan faydalanma gibi hususları kapsayabilmektedir (Ataman, 2014: s. 3). Kişilerin hangi durum, şart veya özellikte olursa olsun aynı hak ve özgürlüklerden aynı düzeyde yararlanabilmesi anlamına gelmektedir (Gündoğdu, 2016: s. 11). Eşitlik farklı niteliklere ve yeteneklere sahip bireylere aynı şekilde davranmak yerine tüm bireylere karşı adaletli davranmaktır (Meriç, 2015: s. 89).

Yapılan tanımlama ve açıklamalardan sonra bu kavramların örgütler açısından verimlilik oluşturan kavramlar olmadığı bilakis farklı özellikler taşıyan çalışanlar barındırması örgütün rekabet vs. açısından yararına olacağı hususunun vurgulanması gerekmektedir (Kızıl, 2011: s. 10).

1.3. FARKLILIKLARIN NEDENLERİ

Farklılıkların çalışanlar ve örgüt bazında birçok sebebi bulunmaktadır. Farklılıkların var olmasının nedenlerinden bazıları; demografik özellikler, küreselleşme, kişilik, kültür gibi olgular olarak sayılmaktadır. Bunula birlikte farklılık sebebi olarak birden fazla faktör de geçerli olabilmektedir. Aşağıda bu nedenler ele alınmaktadır.

1.3.1. Doğal Nedenler

Doğal nedenler kişiler ya da örgütlerden kaynaklanmayan; cinsiyet, ırk, dil, aile, kalıtsal hastalık gibi sebeplerdir. Kişiden içinde bulunduğu toplum tarafından, bu doğal sebeplerden doğan farklılıklarından ötürü belli bir rol üstlenmesi istenmektedir. Örneğin; seçme şansımız olmadığı halde cinsiyetimizin gerekliliklerine göre davranmamız beklenir. Bundan dolayı bu farklılıkların uluslararası insan haklarını göz önünde bulundurarak değerlendirilmesi ve sosyal açıdan örgüt yapısına katkı sağladığının unutulmaması gerekmektedir (Kızıl, 2011: s. 11).

1.3.2. Sosyo-Kültürel Nedenler

Sosyo kültürel nedenler kişinin çevresini, kişiliğini, inançlarını, tutum ve değerlerini, örf ve adetlerini oluşturan sebeplerdir. Kültür kelimesini ele alındığında köklü bir geçmişinin olduğunu görülmektedir. Sözcüğün Latince karşılığı “cultura” dır. Türk Dil Kurumu sözlüğü ise kültüre ‘ekin’ demektedir. Günümüzdeki kullanılış anlamına göre bu kelimeyi ilk kez kullanan Voltaire ise kültürü; insan zekasının oluşumu, gelişimi ve yüceltilmesi olarak tanımlamaktadır. Kültür ve insan karşılıklı olarak birbirini oluşturan unsurlardır. İnsan içine doğduğu kültürün etkileriyle kendini oluştururken deneyimleriyle de onu etkilemektedir.

Kültürün sosyal bilimlere göre yapılan tanımları ile çalışmada ilgilenilen kısım olan yönetim bilimleri açısından yapılan tanımları benzerlik göstermektedir. Yönetim bilimlerinin tanımına göre kültür, insandan insana, nesilden nesile aktarılan yaşayış biçimidir ve insanların birbirleriyle olan etkileşimleri sonucunda oluşan bir ortamı ifade etmektedir. Yani kültür, bir toplumdaki insanların ya da bir örgütteki çalışanların birbirleri arasındaki ya da kendileriyle toplum arasındaki ilişkileri, o toplumdaki tüm alışkanlıkları, değer yargılarını, bakış açılarını, bilgiyi kapsamaktadır. Bu durumda, kültürü içinde barındırdığı üyelerin ortak özellikleri açısından değerlendirmek gerekmektedir. Kültür, toplumdan topluma ya da örgütten örgüte farklılık gösteren, bunları birbirinden ayırt etmemizi sağlayan bir yaşam şeklini ifade etmektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kültür insanı dolayısıyla da örgütleri etkileyen önemli bir unsurdur. Farklılıkların yönetimi açısından bakıldığında; örgütlerde farklı kültürlerden gelen çalışanların olması örgütü o çerçevede şekillendiren bir öğedir. Örneğin; Türkiye'den Amerika'ya giden bir çalışan Ramazan ve Kurban bayramları için tatil beklentisi içerisinde olacakken oradaki çalışanlar ise Noel için tatil planlayacaklardır (Kızıl, 2011: s. 11-13).

1.3.3. Psikolojik Nedenler

Psikoloji, bireylerin zihin ve davranışlarının sistematik olarak inceleyen bilim olarak tanımlanmaktadır. Bir yandan algı, dikkat, duygu, motivasyon, zeka, kişilik gibi içsel süreçler; bir yandan kişiler arası ilişki süreçleri, grup-içi (örneğin; gruba uyma ve itaat etme) ve gruplar arası ilişki süreçleri (örneğin; gruplar arası önyargı ve ayrımcılık, kolektif eylem vb.) psikoloji biliminin çalıştığı konulardır. Açıklamada da belirtildiği gibi insanların kişiliğini ve davranışlarını inceleyerek, doğuştan farklı olduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca yaşadığı çevre, içine doğduğu kültür, aile, arkadaşlar vs. gibi birçok etken insanın kişiliğini şekillendirerek geliştirmektedir.

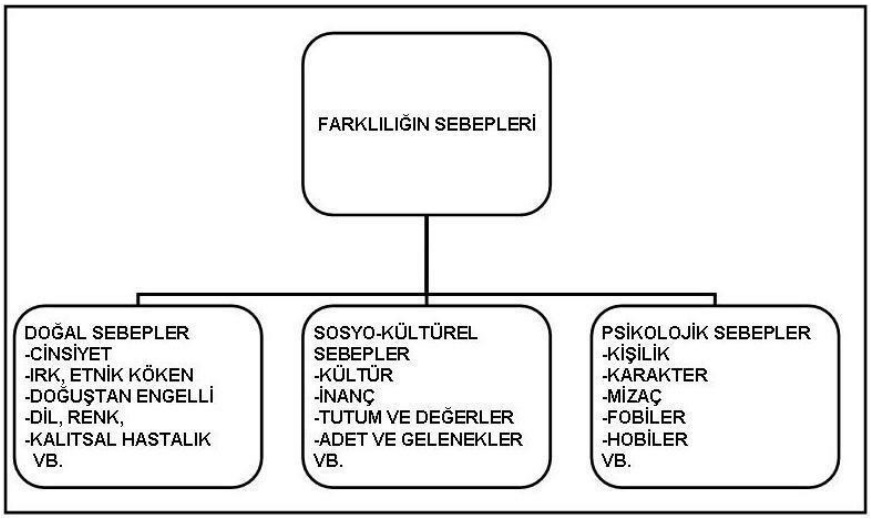
Yönetim bilimleri açısından bu durum değerlendirildiğinde ise; her insan yani her çalışan farklı olduğu için tek bir politika uygulamanın bir örgüt için yetersiz olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İnsan düşünebilme yeteneğiyle diğer tüm canlılardan ayrılırken, düşünce yapılarının farklı olmasıyla da birbirlerinden ayrılmaktadır. Bazı insanların düşünceleri benzerlik gösterebilir fakat ufak bir detayla bile olsa birbirlerinden ayrıldıkları bir nokta bulunmaktadır. Bu ise psikolojik

olarak farklı olmalarından kaynaklanmaktadır. Bir davranışın kökenine inilmek isteniyorsa o davranışı gösteren kişinin kişiliğini oluşturan psikolojik faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İnsanlar psikolojik sebeplerden ötürü; yaşadıkları karşısında gösterdiği reaksiyonlar açısından, girişimcilik, hırs, azim, fobiler, sosyal hayatındaki davranışları konusunda farklılıklar göstermektedir. Aynı kültür içinde yaşayan insanlar arasında birtakım benzerlikler söz konusu olabilirken aynı ailede doğmuş kardeşler bile psikolojileri açısından benzer özellikler taşımayabilir. Örgütün insan kaynağını örgütte kullanılan makine ve araçlardan ayıran da onun psikolojik yönü ve duygularıdır. İşletmeyi bir üst seviyeye taşımak için insan üstü bir çaba gösteren çalışan da, işletmeyi sadece maddi çıkarları yönünde kullanan çalışan da aynı farklılığın ürünüdür. Bundan dolayı psikolojik sebeplerden kaynaklanan farklılıkların incelenmesi zorlaşmaktadır.

İnsanın doğası gereği sahip olduğu farklılıkları tek bir gerekçeye bağlamak doğru olmayacaktır. Farklılığa sebep olan farklılık türü de bu hususta belirleyici değildir. Çünkü bir farklılık türünü birden fazla sebep meydana getirebilmektedir (Kızıl, 2011: s. 14-15).

Farklılığın yukarıda açıklanan tüm nedenleri aşağıda bir şekil üzerinde de gösterilmektedir:

Tablo 1: Farklılığın Sebepleri



Kaynak: Kızıl, 2011: s. 16

1.4. FARKLILIKLARIN ÖNEMİ

Küreselleşmenin öne çıktığı günümüzde farklılıklarda fazlalaşmakta ve bu olgunun hem örgüt hem de kişiler için önemi artmış bulunmaktadır (Güleş, 2012: s. 617). Farklılıklar diğer örgütlerin taklit edemeyeceği, aynı yöntemi uygulayamayacağı bir örgüt yeteneği olarak kabul edilmektedir. Örgüt yeteneği; diğer örgütler tarafından bilinir fakat uygulanamaz, örgüte ayrıcalık veren unsurlardan oluşmaktadır. Örgütte iş gücü açısından farklı yetenekte çalışanların olması bir beyin fırtınası ortamı yaratacaktır ve onların tüm yeteneklerini ortaya koyabildikleri bir ortam sağlamak örgütü her anlamda geliştirerek yarar sağlayacaktır (Kızıl, 2011: s. 17). Farklılıklar; örgütün karşılaştığı problemlere karşı yeni bakış açıları oluşturmasını sağlamakta, uluslararası pazarlara açılma ve bu pazarlardaki müşteri ihtiyaçlarını bilip ona göre davranma, rakiplerinden bir adım önde olma durumunu ve yaratıcılığı, üretimi arttırmaktadır (Ergül ve Kurtulmuş, 2014: s. 299). Her çalışan farklı özelliklere sahiptir ve bu özellikleriyle örgütün farklı hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: s. 120). Fakat bazı örgütler ve bu örgütlerdeki yöneticiler bunu görmezden gelerek ya da kabullenmeyerek herkesi bir kalıba sokmaya çalışmakta, bu da örgütteki huzur ortamının bozulmasına ve çatışmaların yaşanmasına yol açmaktadır. Oysaki 'farklılıklar zenginliktir' ve bunu kabul edip farklılıklara saygı duyan, çalışanına eşit fırsatlar ve haklar sağlayan örgütler çalışmalarında daha yüksek verim elde edip genel anlamda başarılarını da arttıracaklardır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011: s. 90).

Farklı nitelikteki birçok çalışan; örgütle ilgili bir konu veya sorunun çözümünde veya yenilik gerektiren hususlarla ilgili fikir alışverişi yaparak alternatif seçenekler oluşturmakta, sonrasında örgüt bütünleştirici yapısıyla bu fikirleri bir pota altında eritmekte ve her seçeneğin avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyup bir tanesini seçerek uygulamaya koymaktadır. Böylelikle mevcut işgücü farklı yaklaşımları ile örgüte yaratıcılık getirerek fayda sağlamış olmaktadır. Ayrıca çokkültürlü örgütler; en yetenekli çalışanları örgüte çekme ve örgütte tutma konusunda avantaj sahibi olarak görülmektedir (Amaram, 2007: s. 4).

Farklılıklara önem veren örgütler işinde uzman yeni çalışanları örgüte daha kolay şekilde kazandırabilmektedirler. Böylelikle birçok farklı çalışanı bünyesine katmış olan örgütler bu insanların farklı fikirlerinin sağladığı avantaj sayesinde kurumsal değerini arttırmış olmaktadır (Taşlıyan vd 2017: s. 104). Toplumun alışık olmadığı ve kabullenmekte güçlük çektiği karakterler, kişilik yapıları, davranış şekilleri, duygu durumları kısaca insan özellikleri günümüzde artmış bulunmakta ve dolayısıyla her geçen gün daha fazla farklılıkla karşı karşıya kalınmaktadır. Konuya örgütler açısından yaklaştığımızda; farklı nitelikteki işgücünü doğru yönetmenin rekabette güç kazandırması ve stratejik bir öneme sahip olması, farklılıkların önemini arttırmaktadır (Toksa, 2012: s. 28).

1.4.1. Örgütler Açısından Önemi

1.4.1.1. İşlerin Büyümesi

Globalleşmenin etkisiyle örgütlerin farklı pazarlarda iş yapıyor olması farklı işgücüne ve tüketiciye sahip olduğu kısaca birçok farklı insana hitap ettiği anlamına gelmektedir. Bu da farklı özellikteki işgücünü doğru ve etkili bir şekilde yönetmeyi aynı zamanda her müşterinin farklı istek ve beklentisini karşılayabilmeyi, onlara kendini doğru bir şekilde sunmayı gerektirmektedir. Örgüt için faydalı ve verimli işgücünü kaybetmemenin ayrıca örgütün devamlılığını sağlayacak müşterisini elde tutmanın ve bağlılığını arttırmanın her açıdan yararlı olması farklılık konusunun önemini arttırmaktadır (Toksa, 2012: s. 28).

1.4.1.2. Yasal Zorunluluk

Ayrımcılık, önyargı, ırkçılık gibi davranışlar günümüzde hem kişiler hem kurumlar için yasal olarak suç teşkil etmekte ve bir karşılığı olmaktadır. Örgütlerde; ücret, terfi, ödüllendirme, işe alım ve çıkarma, değerlendirme aşaması, eğitim verme, kariyer geliştirme gibi konularda ayrımcılık yapılması karşılığı olacak olan bir suç teşkil etmektedir. Dolayısıyla büyük önem arz eden bu konu için örgütte politikalar oluşturulmalı ve tüm çalışanlar birbirine bu politika doğrultusunda eşit davranmalıdır (Toksa, 2012: s. 29).

1.4.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkinlik

İnsan kaynakları yönetiminin yalnızca yasalar ve şirket uygulamaları neticesinde değil, farklılıkları iyi yönetmenin performans, motivasyon ve kaliteli bir ortam sağladığını bilerek bu sebepten çalışanları en yüksek performanslarına ulaştırmayı amaçlaması gerekmektedir (Toksa, 2012: s. 29).

Ayrıca; farklılıklar örgütte çalışanların problemler karşısında çözüm önerileri geliştirme yeteneğini arttırmakta, farklı kültürlerden gelen müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yardımcı olmakta, sorunlara ve olaylara farklı bakış açılarıyla yaklaşma becerisini ve yaratıcılığı arttırmaktadır. Bütün bunların sonucu olarak örgütte karlılık, verimlilik, performans ve etkinlik artacaktır (Gilbert vd 1999: s. 61).

1.4.2. Toplumsal Açıdan Önemi

Göçler, ülkeye yasal ya da illegal bir şekilde girmiş yabancılar, nüfusun hareketliliği ve değişmesi kısaca demografik nedenler işgören altyapısını tamamen değiştirmiş bu da çalışanlar arasında köken farklılığı ve dolayısıyla kültürel farklılıkların artmasıyla sonuçlanmıştır. Bu farklılık örgütlerde takım çalışması ve iletişim gibi konularda sorunlara yol açabilecekken yeni bakış açıları ve fikirler ortaya çıkararakta örgüte fayda sağlamaktadır. Genç çalışan nüfusun artması örgütte gelişim ve değişmeye açık işgörenin artması demektir ki bu da örgüte dinamizm katmış olacaktır (Toksa, 2012: s. 29). Yine gençler gibi kadın çalışanların da örgütlerde artması ve hatta yöneticilik gibi yüksek statülerde görev yapması büyük önem arz etmektedir. Genellikle kadınlarla birlikte anılan önemli ve gerek duyulan konulardan; empati yapma, karşısındakiyle işbirliği içine girme gibi yetkinlikler farklı çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmekte ve örgüt yapısını olumlu yönde değiştirmektedir. Son olarak teknolojinin büyük ölçüde değişmesi ve gelişmesi farklı özellikteki birçok insanı bir araya getirmeyi son derece kolaylaştırmakta ve etkileşim içinde yaşamalarını ve çalışmalarını sağlamaktadır (Toksa, 2012: s. 29-30).

1.5. FARKLILIKLAR İLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER

Yasa koyucuların amaçlarından en önemlisini, toplumu oluşturan insanların huzur içinde yaşaması oluşturmaktadır. Bu amaçla düzenlenen yasalar; toplum içinde büyük yeri olan örgütleri de göz önünde bulundurarak; ayrımcılığı engellemek, fırsat eşitliği oluşturmak kısaca toplumsal huzuru temin edebilmek adına örgütlerde farklı özellikler taşıyan insanları çalıştırmayı koşutlandırmaktadır. Yasalar bir toplumda yaşayan tüm insanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulmasını emretmektedir. Farklılıklara saygı kapsamında sayabileceğimiz kanunlardan bazıları şu konularla ilgilidir; ırksal ayrım yapılmamasıyla ilgili kanunlar, cinsiyet farklılığına karşı eşit fırsatlar oluşturulmasıyla ilgili kanunlar, engelli kişilere karşı ayrımcılık yapılmamasıyla ilgili kanunlar, yaş ayrımcılığıyla ilgili getirilen kanunlar olarak sıralanmaktadır.

Farklılıklar için yapılan yasal düzenlemeler ülkelerdeki farklılık çeşitlerine göre şekillenmektedir. Örneğin; Türkiye'de cinsiyet ile ilgili ayrımcılık bir açıdan daha ön planda olduğu için kadınları iş yaşamına katma ile ilgili düzenlemeler yapılırken, Amerika'da siyahîlere karşı olan önyargıyı kırmak adına siyahîlere ve beyazlara fırsat eşitliği sağlayacak düzenlemeler yapılmaktadır. Avustralya'da; Avustralya İnsan Hakları ve Eşit Fırsatlar Komisyonu herhangi bir ayrımcılığa karşı kanunları uygulamakla görevlidir. Fakat ayrımcılığı ortadan kaldırmayı hedefleyen bu yasalar bazen evrensel anlamda da hüküm sürmektedirler (Kızıl, 2011: s. 19). Farklılıkların yönetimiyle ilgili ilk düşüncelerin yeşerdiği Amerika'da 1964'te; Amerika Medeni Haklar Yasası kanundaki yerini almıştır. Bu kanun çıkmadan önce her türlü farklılığa karşı ayrımcılık yasak değildi ve örgüt çalışanları genellikle erkekler ve beyazlardan meydana gelmekteydi. Fakat son yıllarda çıkan kanunlarla birlikte bu durum ortadan kalkmış bulunmaktadır (Kızıl, 2011: s. 20).

Eşit iş fırsatını sağlayan bazı Amerikan Federal Yasaları şunlardır:

Tablo 2: Eşit İş Fırsatını Etkileyen Başlıca Amerikan Federal Yasaları

YASA	İÇERİK
1963 Eşit Ücret Yasası	Eşit iş için cinsiyete dayalı ödeme farklılıklarının yasaklanması
7. Başlık, 1964 Sivil Haklar Kanunu (1972'de değişikliğe uğramıştır.)	Irk, renk, din, cinsiyet veya milli kökene dayalı iş ayrımcılığını yasaklamaktadır.
İşe Almada Yaş Ayrımı Kanunu (1967) (ADEA)	İşe alma, terfi, işten çıkarma, yok sayma ve tazminat gibi iş durumlarının herhangi birinde yaş ayrımcılığını yasaklar. Yaşı 40 ve üzerinde olanları korumaktadır.
1973 Rehabilitasyon Kanunu	İşi yapabilecek yeterlilikte ise fiziksel veya aklen özürlü olan işçi veya başvuranlara federal projeleri üstlenenler veya taşeronlar tarafından ayrımcılık yapılmasını yasaklar. Bu kanun ayrıca üstlenenlerin özürlülerin işe alınması ve bireylerin ilerlemesinde olumlu bir yaklaşımda olmalarını gerektirmektedir.
1986 Göçmen Reform ve Kontrolü Kanunu (IRCA)	Vatandaşlık durumu ve milli kökeni dolayısıyla Amerika'da çalışmasına onay verilen insanlara karşı işverenlerin işe alma ve işine son verme durumlarında ayrımcılık yapılmasını yasaklar. Bu kanun (IRCA) Amerika'da çalışmasına izin verilmeyen bir yabancıyı bilerek işe almasını işveren için kanunsuz yapar. Tüm yeni işe alınanlar kimliklerini ispatlamalıdırlar ve Amerika'da çalışmaya uygun olmalıdır.
1990 Amerikan Engelliler Kanunu, Başlık 1 (ADA)	İş uygulamaları veya süresi, durumu ve işin ayrıcalıkları gerekçesiyle, işi yapabilme yeterliliğine sahip özürlü katılımcı ya da işçilere ayrımcılık yapılmasını yasaklamaktadır.

Kaynak: Kızıl, 2011: s. 21

Ülkemizde ise konuyla ilgili olarak 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanununun 5. Maddesi şu şekildedir: "İş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona

ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeni ile özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük ücretin uygulanmasını haklı kılamaz" denilerek konuya örgütler açısından yaklaşımımızda yol gösterici olmaktadır. Bu kanun Avrupa Birliği kriterlerine uygun şekilde düzenlenmiş bir kanundur (Kızıl, 2011: s. 22). Ayrıca Türkiye'de; 5763 sayılı İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunca; işverenlerin, 50 ve daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde 3 engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde 4 engelli ve yüzde 2 eski hükümlü işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırma zorunluluğu bulunmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. Maddesinde; "Herkesin, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayrım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir." denilerek farklılıklara gösterilmesi gereken saygı yasayla sabitlenmiş olmaktadır (Kızıl, 2011: s. 22-23; Gider, 2016: s. 11-12).

1.6. FARKLILIK BOYUTLARI

Farklılıkla ilgili olarak yapılan tanımlamalar dikkate alındığında çok yönlü, birçok boyutu olan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Farklılık boyutlarındaki 'boyut' kelimesinden kasıt bir bireyin yapısında barındırdığı özellikleri açıklamaktır. Bir bireyi tanımlamak, anlatmak için birçok özellik ve boyut mevcut olmakla birlikte bu boyutlar birbirlerinden bağımsız olarak anılmamaktadır. Biyolojik, fiziksel, çevresel ve kültürel farklılıklar insanları bireyler ve gruplar şeklinde ikiye ayırmakta ve farklılaştırmaktadır. Bütün bu farklılık kriterleri kişilerin farklılık yelpazesini meydana getirmekte, birçok araştırmacı ve yazar da bu farklılık yelpazesine dâhil etmek üzere çeşitli farklılık boyutlarını ele almaktadır. İlgili literatür incelendiğinde farklılık boyutları ile ilgili birçok kategori bulunmaktadır. Birçok araştırmacı ve yazar farklılık boyutlarını değişik şekillerde değerlendirmiş, her biri bu boyutları farklı sınıflandırmalara tabi tutmuş bulunmaktadır. Aşağıda bu sınıflandırmalar ele alınacaktır (Ataman, 2014: s. 6; Eğinli, 2009: s. 105).

Esty, Griffin ve Hirsch; iş yaşamında örgütler için "en önemli veya kritik" olarak varsaydıkları on temel farklılık boyutu belirlemişlerdir. Bu boyutlar:

- Cinsiyet (Erkekler ve kadınlar)
- Etnik köken (Çeşitli kültürlerden insanlar-Yabancı uyruklu bireyler)
- Yaş (Yaşlı ve genç çalışanlar)
- Irk (Renkli ırk (zenciler vb.)
- Din (Farklı dinlere mensup insanlar)
- Aile Durumu (Farklı ailevi sorumlulukları olan çalışanlar)
- Fiziksel Yeterlilik / Engellilik (Engelli insanlar)
- Hiyerarşi ve Sınıflar (Örgütün farklı kademesinden olan insanlar)
- Cinsel Yönelim (Gayler, homoseksüeller, lezbiyenler ve biseksüeller)
- Sınıf (Farklı sınıflardan insanlar) (Sürgevil, 2008(a): s. 11-12).

1.6.1. Farklılığın İç Boyutları

Farklılığın iç boyutları; ilk bakışta fark edilen, gözle görülebilir ve kişilerin değiştiremeyeceği, kontrol edemeyeceği, hayatlarında önemli etkilere sahip boyutlardan oluşmaktadır. Yaş dağılımı, cinsiyet, etnik köken, ırk, cinsel tercih şeklinde bir ayrıma tabi tutulmaktadır.

Örgütler açısından ele alındığında yaş önemli bir boyut olarak değerlendirilmektedir. Örgütteki farklı yaş gruplarından çalışanların tecrübe ve bilgilerini paylaştığı, iletişimi kuvvetli bir çalışma ortamı farklılıkların yönetimi açısından etkili olmaktadır. Yaş dağılımı açısından; ekonomisi gelişmiş ülkelerde genellikle yaşlı nüfus ağır basmakta iken, az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde genç nüfus fazlalığı görülmektedir. Yaşlı çalışanlarında genç çalışanlarında kendilerine göre olumlu ve olumsuz özellikleri bulunmaktadır. Önemli olan bu yaş gruplarını uyumlu bir şekilde bir arada tutabilmek ve olumlu yönlerinden azami ölçüde fayda sağlayabilmektir (Majidli, 2017: s. 21; Toksa, 2012: s. 10; Ataman, 2014: s. 9).

Cinsiyet boyutunda; genellikle kadınları ikinci plana iten ataerkil toplumlardan, insan hakları alanında verilen mücadelelerle birlikte kadınla erkeğin eşit görüldüğü toplumlara doğru bir evrilme gerçekleşmiştir. Fakat özel sektör veya kamu kuruluşlarında hala beklenilen eşitlik seviyesine tam olarak ulaşılamadığı görülmektedir. Toplumda bireylerden cinsiyetlerine uygun olarak bazı davranışlar ve

özellikler göstermesi ve bu rollerini kabul edip benimseyerek rolüne uygun davranması beklenmektedir. Çalışma yaşamında da bu cinsiyet rollerinden etkilenilerek bazı meslekler cinsiyetlere atfedilmekte, mesleki cinsiyet ayırımı yapılmaktadır. Oysaki cinsiyet farklılıklarının örgütsel yaşamda sağlanan fırsatlarda bir ayrımcılık sebebi olmaması gerekmektedir. Ülkemizde ve dünyada kadınların ayrımcılığa uğramaması ve erkeklerle eşit hak ve fırsatlara sahip olması adına çıkarılan birçok kanun bulunmaktadır. Bu kanunlarla birlikte kadınlar iş yaşamında bazı haklar elde etmişlerdir ne var ki henüz ne ülkemizde ne de dünyada kadınlara karşı yapılan cinsiyet ayrımcılığı tamamen bitmiş bulunmamaktadır (Canatan, 2016: s. 51; Ataman, 2014: s. 9-11; Yanaşma, 2011: s. 14).

Etnik köken; bir bireyin tanımlanmasında en önemli kimlik özelliklerindendir ve bireyler ancak tüm özellikleri göz önünde bulundurularak tanımlandıklarında saygı gördüğünü hissetmektedirler. Örgütlerde etnik kökenden bahsedilirken; etnik farklılıkların bir ayrımcılığa mahal vermemesi, kişinin etnik kökenini değersiz göstermemekle birlikte bu farklılığın çok önemli olmadığı aksine ortak yönlerin önem arz ettiği gibi hususların dikkate alınması gerekmektedir (Ataman, 2014: s. 12).

Irk kavramı insan topluluklarını birbirinden ayırmak için kullanılan en temel yöntemlerden birisi olduğundan, ayrımcılık kavramını da beraberinde getirmektedir. Örgütlerde çalışanların; hangi ırka mensup olduğuna bakılmaksızın eşit şartlar altında çalışması, yetenek ve performanslarına göre statü elde etmeleri gerekmektedir (Toksa, 2012: s. 14-15). Irk; farklılık yaratan bir unsur olarak örgütlerde yaratıcılığı ve yeniliği arttırmaktadır. Farklı fikirler, tecrübeler, bakış açıları yeni teknolojik buluşlar, yeni ürün ve hizmetler olarak geri dönmektedir (Ataman, 2014: s. 13).

Cinsel tercih boyutuna geldiğimizde; gerek ülkemizde gerek dünyadaki bir çok ülkede farklı cinsel tercihe sahip insanlar (lez, gay, biseksüel, transseksüel) toplumda kendilerine çok büyük bir yer edinememekte, genellikle dışlanmaktadırlar. Toplumda bu şekilde karşılanan bireyler çalışma yaşamında da genellikle aynı bakış açısı ile karşılanmaktadır. Kendilerine iş hayatında yer edinmek isteyen fakat farklı bir cinsel tercihe sahip olan bu bireylerin kolaylıkla iş bulması veya buldukları işlerde uzun

süre çalışmaları çok zor olmaktadır. Fakat bu bireylerin hem toplumda hem de çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi açısından kendilerine yer edinmeleri ve kabul görmeleri gerekmektedir, bu özellikle örgütler için bir farklılık unsuru olarak etkinliği ve verimliliği arttırmaya yardımcı olacaktır (Ataman, 2014: s. 14).

1.6.2. Farklılığın Dış Boyutları

Farklılığın iç boyutları; bireyin değiştirme ve kontrol etme gücünün olmadığı boyutlardan oluşmaktayken dış boyutları ilk bakışta görülemeyen ve kişinin etkileyebildiği, isterse değiştirebileceği boyutlardan oluşmaktadır. Bu boyutlar; kişilik, kültür, eğitim düzeyi, din ve engellilik olacak şekilde ele alınmaktadır.

Kişilik; hem doğuştan gelen, genetik özelliklerin hem de çevresel faktörlerin bileşiminden oluşan, bireyin fiziksel ve ruhsal özelliklerinin tamamını kapsamaktadır. Bu tanımın da bir sonucu olarak kişilik; bireyin çalışma ortamındaki davranışlarına da yansıyan, örgütteki yerini ve statüsünü etkileyen bir farklılık boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (Ataman, 2014: s. 15). Örneğin; yetenekler, duygular, düşünceler, değer yargıları gibi özellikler kişilik özellikleridir (Demirel ve Özbezek, 2016: s. 5). Goldberg araştırmalarının neticesinde kişiliği; dışadönüklük, duygusal denge, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk olarak beş farklı boyuta ayırmakta ve bu boyutların geniş bir kapsam içerdiğini öne sürmektedir (Toksa, 2012: s. 19-20).

Kültür boyutu; özellikle son yıllarda, birçok ülkede göç gibi sebeplerle nüfusun farklı kültürlerden insanlarla çeşitlenmesi, küreselleşme, çokuluslu örgütlerin sayısındaki artış ve bu artışla örgütlerdeki çalışanlarında farklı kültürlerden gelmesi gibi nedenlerle önemi artan ve üzerinde durularak doğru şekilde yönetilmesi gereken bir boyut haline gelmiştir.

Taylor kültürü; insanın bir toplum içerisinde yaşayarak öğrendiği, gelenek, görenek, sanat, bilgi, beceri, alışkanlıklar gibi unsurlardan oluşan bir bütün olarak tanımlamaktadır. Örgütsel kültür ise; örgütün bütün üyeleri tarafından benimsenmiş, kendine has, yazılı olmayan fakat o örgütü anlatan özelliklerinden oluşmaktadır. Hofstede kültürel farklılık boyutlarını; bireysellik - toplumculuk, belirsizlikten

kaçınma, erillik - dişilik, güç mesafesi ve zaman yönelimi olarak 5 gruba ayırmaktadır (Toksa, 2012: s. 17).

Örgütlerde farklı kültürden gelen çalışanların her biri duygu, düşünce ve davranışlarında, iletişim tarzında, iş yapma şekillerinde bağlı olduğu kültürün izlerini mutlaka taşıyacaktır, yöneticilerde bunu dikkate alarak bütün çalışanların en yüksek performanslarını sergileyebileceği bir ortam yaratmak ve kültürel farklılıkların avantajlarından rekabet ortamında üstünlük sağlayabilecek şekilde yararlanmakla yükümlü olacaktır (Yanaşma, 2011: s. 28).

Eğitim; yaşam boyu devam eden, süreklilik gösteren kapsamı geniş bir boyuttur. Örgütlerde de farklı seviyelerde eğitim görmüş çalışanların bir işi anlama ve uygulama süresi, becerisi farklılık göstermektedir. Aynı zamanda belli aralıklarla çalışanlara yönelik yapılan eğitimler işgücünün işle ilgili bilgi açığını ve eksikliklerini gidermesini, işlerin belli bir düzen içinde yürümesini sağlamaktadır (Ataman, 2014: s. 17).

Din; farklılık arz etmekle birlikte bütün toplumlarda var olan kültür kapsamında ele alabileceğimiz bir boyuttur ve toplumların hayatında yeri ve önemi büyüktür. Bir toplumun, bir bireyin hayatında bu denli önemli bir yeri olan din boyutu kişinin hayatındaki diğer önemli bir unsur olan çalıştığı örgütte de yanında götüreceği, farklılık yaratacak bir boyuttur ve bu boyut kişinin çalışma yaşamına etki etmektedir. Farklı din ve inançlara mensup kişilerden oluşan bir toplumda din unsuru örgütlerde bazı sebeplerden dolayı olumsuzluk yaratabilmektedir. Örneğin; her örgütte geçerli olmamakla birlikte, çalışanlar dini tatil günlerinde ya da ibadet saatlerinde izin alamamakta, dini inancını yansıtan kıyafetler giymeleri alay konusu olarak olumsuz bir ortam oluşturulabilmektedir. Bu gibi durumlarda çalışanlar motivasyonunu kaybedebilmekte, iş tatmini azalmakta bu da çalışanını kaybetme, performans düşüklüğü gibi örgütü kötü yönde etkileyen sonuçlar doğurmaktadır (Ataman, 2014: s. 17-18). Halbuki tüm çalışanların inandığı dine saygı gösterilen örgütlerde kişiler inançları yüzünden ayrımcılığa uğramadığını hissetmekte bunun sonucunda moral ve motivasyonlarında, iş tatminlerinde artış yaşanmakta dolayısıyla etkin ve verimli bir performans sergilemektedirler (Toksa, 2012: s. 22).

Engellilik boyutunu ele aldığımızda öncelikle engelli kişi; fiziksel ve/veya zihinsel beceriler yönünden eksiklikleri olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Nüfus içinde önemli bir yeri olan engelli bireylerin diğer insanlar gibi yaşamın her alanında var olabilmesi tüm dünyada önemli bir konu olarak kabul edilmektedir (Ataman, 2014: s. 19). Engellilik bireyi diğer insanlardan farklı hale getirmekte ve her farklılık boyutunda olduğu gibi bu boyutta da farklılık ayrımcılık nedeni olmaktadır. Toplumun destek olmak yerine ayrımcılık yapması, engelli bireylerin diğer insanlarla eşit şartlar altında topluma ve iş yaşamına katılmasını önlemektedir. Fakat günümüz çalışma şartlarında insan gücü yerine teknolojik aletlerin daha fazla kullanılmaya başlanması engelliler için büyük fırsat yaratmakta ve çalışma hayatına girmelerinde kolaylık sağlamaktadır. Örgütlerinde yönetimde bunu göz önünde bulundurarak engelli çalışanlara yönelik politikalar oluşturması ve tüm çalışanlar tarafından uygulanmasını sağlaması gerekmektedir (Yanaşma, 2011: s. 34). Yapılan araştırmalar neticesinde engelli çalışanların örgüte bağlılığı yüksek, gösterdikleri performans ise orta ya da ortanın üstünde olduğu sonucuna varılmış bulunmaktadır (Yanaşma, 2011: s. 32).

1.6.3. Farklılığın Örgütsel Boyutları

Farklılığın örgütsel boyutları insanların bireysel özellikleriyle ilgili olmayan, daha çok her örgütün kültürüne uygun olarak meydana getirilen farklılık boyutlarıdır. Bu boyutlar her örgütün kendine has bir kültürü olduğu için örgütten örgüte farklılık yaratabileceği gibi aynı örgüt içerisindeki farklı bölümlerde de çeşitlilik arz edebilmektedir.

Farklılığın örgütsel boyutlarından ele alacağımız ilk boyut örgütsel rol ve statü boyutudur. Örgütsel rol; işgörenin örgüt içerisindeki yerini ve varlığını belirten bir kavramdır. Statü ise; bir bireyin sahip olduğu hakları ve aynı zamanda görevlerini niteleyen, toplum içinde ya da örgütte herkesin sahip olduğu bir kavramı ifade etmektedir (Ataman, 2014: s. 19). Atfedilen statü ve kazanılan statü olmak üzere iki şekilde ele alınan statü kavramında; atfedilen statü, kişinin bir becerisine dayanmayan ve üzerinde değişiklik yapamayacağı, örneğin; toplum içinde kadın ya da erkek olmak ya da yaşlı veya genç olmak, şeklinde tanımlanmaktadır. Kazanılan statü ise; kişinin yetenekleriyle ve gayretleriyle elde ettiği, meslek, annelik, babalık

gibi kazanımlarıdır. Örgütler açısından ele alındığında statü; örgütteki hiyerarşik durumu ifade etmektedir. Çalışanlar örgütlerde statü kazanmada ayrımcılık yapılmadığına, iş performansı ve örgüte kazandırdıkları sonucunda statü elde ettiklerine inanırlarsa bu işgücünün etkinliğini arttırarak örgütü olumlu anlamda etkileyecektir (Ataman, 2014: s. 19-20).

Diğer bir boyut çalışma biçimi; teknolojik gelişimler sonucunda örgütlerin değişiklik yaptıkları bir konu haline gelmiştir. Örneğin; çalışma saatleri belli aralıklarda olan örgütlerde günümüzde yarı zamanlı veya uzaktan çalışma gibi esnek çalışma saatleri uygulanmaktadır. Bu durum örgüte hem maddi hem manevi anlamda kazanç sağlamaktadır (Ataman, 2014: s. 20-21). Yeni çalışma biçimleri sayesinde işgörenlerin stresi azalmakta, etkinlik ve verimliliği, iş tatmini aynı zamanda örgüte bağlılığı artmakta, örgütte içinde bulunduğu global ortama ayak uydurmakta ve müşterilerin beklentilerine çabuk ve etkili cevap verebilme seviyesi yükselmektedir. Fakat burada dikkate alınması gereken husus kişilerin bu çalışma biçimini kabullenip uygulamayı istemesiyle alakalıdır. Bu durum cinsiyet, yaş gibi etkenlere göre kişiler arasında değişiklik göstermektedir (Yanaşma, 2011: s. 37).

Son boyut gelir seviyesi; örgütte her çalışanın statüsüne, departmanına, eğitim durumuna ve tecrübesine göre değişiklik göstermektedir. Çalışanlarına bu durumları değiştiği taktirde gelir seviyelerini de değiştirme şansı tanıyan örgütler; bu sayede performansını arttırmaya çalışan işgörenler sayesinde verimliliklerini de arttıracaklardır (Ataman, 2014: s. 21).

1.7. FARKLILIK BOYUTLARI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Farklılık boyutları gruplara ayrılırken öncelikle faktör yaklaşımları ve oranlar yaklaşımı olarak iki kategoride gruplandırılmaktadır. Faktör yaklaşımları farklılık çeşitlerini tanımlamakta ve ölçmektedir. Oranlar yaklaşımı ise; azınlık ve çoğunluk grupların birbirlerine olan oranlarını ifade etmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 13).

1.7.1. Faktör Yaklaşımları

Farklılık çeşitlerini tanımlamayı hedefleyen faktör yaklaşımları kendi arasında iki farklı yaklaşım grubu olarak ayrılmaktadır.

1.7.1.1. İki Kategorili Faktör Yaklaşımları

İki gruba ayrılan faktör yaklaşımlarının birinci grubu iki kategorili faktör yaklaşımları da kendi içinde beş alt gruba ayrılmaktadır.

1.7.1.1.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar

Laden ve Rosener açısından farklılıklar; birincil boyuttaki ve ikincil boyuttaki farklılıklar olacak şekilde ikiye ayrılmaktadır. Farklılık kavramı tanımlanırken; kişilerin sahip olduğu değer yargıları, inançları, algılama, davranış ve iletişim şekilleri gibi özellikleri dahil edilecek şekilde tanımlama yapılması doğru olacaktır. Bu özelliklerden yola çıkarak örgüt yaşamı için farklılık tanımları yapılırken; yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk, cinsel tercih ve zihinsel ve fiziksel yeterlilikler gibi unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. İşte bu unsurlar birincil farklılık boyutları olarak ele alınmaktadır. Bunlar; doğuştan gelen, üzerinde büyük bir kontrol yetkimizin olmadığı, ilk bakışta görülebilen ve insanın dünyaya bakışında, iletişim ve iş yapma tarzında etkili olan farklılıklardır. Farklı insanlar olmamızın temelini oluşturan bu boyutlar tüm insanlarda bulunmakta, hayatlarında önemli ve süregelen etkileri olmaktadır.

Temel farklılıklar olarak nitelendirilen bu unsurlar doğuştan sahip olduğumuz bu yüzden değiştirilmesi mümkün olmayan; yaş, cinsiyet, fiziksel görüntü, etnik köken, ırk gibi bazılarını ilk bakışta anlayabileceğimiz özellikler olduğu için de kolaylıkla ayırdına varabileceğimiz farklılıklardır. Kişinin diğer insanlarla olan ilişkilerini ve hayat görüşünü şekillendiren ve onu hayatı boyunca etkileyebilecek, kimliğinin oluşmasını sağlayan esas unsurlardır.

İkincil farklılık boyutları ise; eğitim, dil, aile durumu, din, coğrafik konum, askerlik deneyimi, iletişim tarzı, hayat tarzı, örgüt içerisindeki rol ve statü, sosyo-ekonomik durum, iş yapma şekli ve iş tecrübesi gibi unsurlar olarak sayılmaktadır.

Hubbard'a göre ise ikincil farklılık boyutları; eğitim, iş deneyimi, çalışma ve iletişim tarzı, örgüt içindeki kademe, coğrafi konum, ailevi durum, ekonomik durum, dil ve din gibi unsurlar iken kişiler bu farklılıklar üzerinde daha fazla durmaktadırlar. Örneğin; eğitim hayatı, iş tecrübeleri, medeni hali, siyasi görüşü, yaşam şekli ikincil farklılıklardandır. Bu boyutlar kişinin hayatı boyunca deneyimledikleriyle ve çabalarıyla elde edebildiği, değer yargıları, beklentiler ve deneyimlerle biçimlenen, üzerinde kontrol sahibi olunan ve vazgeçilme ya da değiştirilebilme özelliğine sahip farklılıklardır ve kişinin ve insanın beklenti ve isteklerine, benimsemiş olduğu değerlere ve inançlara, tecrübelerine yön vermektedir. Birincil boyutlara kıyasla ilk bakışta kolayca anlaşılmaz ve kişinin hayatını daha az etkilemektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 13-14; Yetgin, 2016: s. 9-10; Bulşu, 2017: s. 8; Erdur, 2016: s. 57).

1.7.1.1.2. Yüzeysel ve Derin Farklılıklar

Faktör yaklaşımının yaptığı son farklılık ayrımı da yüzeysel ve derin farklılıklar ayrımı olarak ifade edilmektedir. Harrison, Price ve Bell'in sınıflandırmasında farklılıklar yüzeysel ve derin farklılıklar olarak ayrılmaktadır.

Yüzeysel olarak nitelendirebileceğimiz farklılıklar; kişinin biyolojik özelliklerinden ileri gelen ve yine dışarıdan bakılınca kolaylıkla fark edilebilen belirgin özelliklerdir ve cinsiyet, yaş, engel durumu, ırk gibi dışarıdan görülebilen fiziksel farklılıklardan oluşmaktadır, derin farklılıklar ise; kişilerin bilişsel ve zihinsel düzeyleri, inançları, davranışları, yetenekleri, değer yargıları, duygu ve düşünceler gibi dışarıdan bakıldığında görülemeyen duygu, düşünce ve davranış farklılıklarından meydana gelmekte ve insanların birbirlerini tanıdıkça ve fikir karşılaştırmaları yaptıkça yani zamanla iletişim kurularak anlaşılabilecek, değişken olan farklılıklar olarak kabul edilmektedir.

Yüzeysel farklılıklar; demografik farkları işaret etmekte ve değişmez, kolay ölçülebilir niteliktedirler, derin farklılıklar ise düşünsel ve davranışsal farkları işaret etmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 16). Örgütlerde farklılıkların yönetimi açısından ele aldığımızda derin farklılıklara ulaşmak ve onları yönetmek biraz daha zor olsa da yönetimin hem yüzeysel hem de derin farklılıklara gereken önemi göstermesi gerekmektedir. Kısaca bu iki farklılık boyutunun içerdiği ve kişiyi o kişi yapan

özellikler aynı zamanda onu eşsiz kılmaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 17; Canatan, 2016: s. 41-42; Toksa, 2012: s. 5; Erdur, 2016: s. 57).

1.7.1.1.3. Role Dayalı ve İçsel Boyutlarla İlgili Farklılıklar

İnsanların gerek özel hayatlarında gerekse çalışma hayatlarında sahip oldukları bir rol vardır ve her rol farklı şekilde davranış sergilemeyi gerektirmektedir. İnsanların sahip oldukları rollerin sayısı çeşitlilik göstermekte ve kendi arasında farklılaşırken aynı zamanda kişinin diğer insanlardan ayırt edilmesini sağlamaktadır.

Role dayalı farklılıklar; örgütteki pozisyon, uzmanlık alanı, aile içindeki rol gibi alt boyutlara ayrılmaktadır. İçsel boyutlar insanı niteleyen bazı özellikleri ifade etmekte ve cinsiyet, yaş, etnik köken, kültür, kişilik gibi unsurlar olarak sıralanabilmektedir. Bu unsurların bazıları gözle görülememekte ve insan üstündeki etkileri kolayca anlaşılıp kabul edilememektedir (Okat, 2010: s. 25-26).

1.7.1.1.4. Görünebilen ve Görünmeyen Farklılıklar

Jackson, May ve Whitney ile Milliken ve Martins farklılık boyutları ile ilgili sınıflandırmalarını gözlenebilen (kolaylıkla gözlenebilen) ve gözlenemeyen (daha az gözlenebilen) olacak şekilde ayırmaktadırlar. Gözlenebilen farklılık boyutları demografik özelliklerden oluşmakta ve bu özellikler dolayısıyla yapılabilecek ayrımlara karşı kanunlarla önlem alınmaktadır. Gözlenemeyen farklılık boyutları ise; örgütteki işgücünün zihinsel, bilişsel, teknik ve kültürel açılardan birbirlerinden farklarını kapsamaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 17). Litvin yine aynı şekilde farklılık boyutlarını iki gruba ayırmıştır. Gözle görülebilir farklılık boyutları; yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, cinsel tercih ve fiziksel özelliklerdir. Gözle görülemeyen farklılık boyutları ise; medeni durum, eğitim, gelir seviyesi, coğrafik durum, askerlik, din, aile, iş tecrübesi gibi unsurlardan meydana gelmektedir (Toksa, 2012: s. 6).

1.7.1.1.5. İşle Yüksek ve Düşük Düzeyde İlgili Farklılıklar

Pelled farklılık boyutlarını işgörenlerin gösterdikleri performansla ilgili olarak ele almakta ve işle yüksek düzeyde ilgili farklılıklar ve işle düşük düzeyde ilgili

farklılıklar olacak şekilde ikili bir sınıflandırma yoluna gitmektedir. İşle ilgili olma düzeyiyle kastedilen nokta; yapılan işle alakalı sahip olunan deneyim, yetenek ve bakış açılarını işaret etmektedir. Simons, Pelled ve Smith yaptıkları araştırmalarda bu farklılık boyutları arasından, üst yönetimin sahip olduğunu düşündükleri dört demografik farklılık türü belirlemişlerdir. Bunlar; eğitim düzeyi, yaş, kıdem ve fonksiyonel uzmanlık konularındaki farklılaşma türleri olacak şekilde ifade edilmektedir. Yaş farklılığı diğer farklılıklar içinde işle düşük düzeyde ilgili ve örgütün performansını etkilemeyen farklılık olarak kabul edilirken eğitim, kıdem ve uzmanlık farklılıkları işle yüksek düzeyde ilgili ve örgütün performansını etkileyen farklılıklar olarak ayrılmaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 18-19).

1.7.1.2. Çok Kategorili Faktör Yaklaşımı

Faktör yaklaşımlarının ikincisi çok kategorili faktör yaklaşımı çeşitli grupların birlikteliğinden ve birbirleri üzerindeki etkilerinden söz etmektedir ve bu yaklaşım için birçok araştırmacı ve yazar tarafından yapılan sınıflandırmalar aşağıda ele alınmaktadır.

McGrath, Berdahl ve Arrow farklılıkları; demografik özellikler, işle ilgili bilgi, beceri ve yetenekler, değer, inanç ve tutumlar, kişilik, bilişsel stil ve davranış tarzı, örgütteki statü şeklinde beşli bir ayrıma tabi tutmaktadırlar (Sürgevil, 2008(a): s. 19; Okat, 2010: s. 27).

Mannix ve Neale; farklılık boyutları için değişik bir sınıflandırma oluşturmuştur. Bu sınıflandırma aşağıdaki gibi, gruplandırılmış farklılık türleri olarak açıklanmaktadır.

Sosyal Kategori Farklılıkları: Yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, din, cinsel tercih, fiziksel durum

Bilgi ve Beceri Farklılıkları: Eğitim, uzmanlık, bilgi, kişisel gelişim, tecrübe, yetenek

Değer ve İnanç Farklılıkları: İdeoloji, sahip olunan inançlar, kültürel geçmiş ve deneyim

Kişilik Farklılıkları: Duygusal durum, biliş şekli, motive edici unsurlar

Örgütsel Statü veya Konum Farklılıkları: Unvan, hizmet süresi

Sosyal Yapı ve Grup İlişkilerindeki Farklılıklar: Arkadaşlık ilişkileri, işle ilgili bağlar, sosyal topluluk ilişkileri, grup içi üyelikler (Toksa, 2012: s. 7).

Point ve Singh; sekiz farklı ülkeden 174 işletmenin web sitesini gözden geçirerek bu örgütlerin farklılıklarla ilgili düşüncelerini ve söylemlerini değerlendirmiş ve bu araştırma sonucunda 27 adet farklılık boyutu ortaya çıkarmış bulunmaktadırlar. Bu boyutlar içinde örgütler tarafından en çok üzerinde durulan boyutlar; cinsiyet, kültür, ırk ve etnik köken, yaş, ulus ve engellilik şeklinde sayılmaktadır. Araştırma sonucunda elde ettikleri 27 farklılık boyutu 6 gruba ayrılmakta ve her grup kendi içinde değerlendirilmektedir. Farklılıklar ve açıklamaları şu şekildedir:

Coğrafik Farklılıklar: Coğrafik bölge ve konum, uyruk, dil, kültür

Görünür Farklılıklar: Cinsiyet, yaş, etnik köken, fiziksel durum, renk, yaşam tarzı

Düşünce, İnanç ve Yönelim Farklılıkları: Din, cinsel tercih, siyasi görüş, sendikal bağlılık, düşünce yapısı

Sosyal Statü Farklılıkları: Medeni durum, sosyal sınıf, ailevi konum, sağlık durumu

Eğitim, Kişisel ve Mesleki Geçmiş Farklılıkları: Tecrübe, kişisel donanım, eğitim durumu, meslek, genel geçmiş

Diğer Farklılıklar: Genel, herhangi bir gruba dahil edilebilen farklılıklar, belirgin olmayan, hangi grup içinde yer alacağı kesin olmayan farklılıklar (Sürgevil, 2008(a): s. 20-22).

Hubbard'ın farklılık boyutları sınıflandırması aşağıda kısaca ele alınacaktır:

İşgücü Farklılıkları: Demografik farklılıklar ve çalışanların kimlik özelliklerini kapsayan farklılıklardan oluşmaktadır.

Davranışsal Farklılıklar: Örgütteki işgücünün; çalışma ve düşünme şekli, öğrenme ve iletişim tarzından, hedefleri, değer yargıları ve isteklerine kadar uzanmaktadır.

Yapısal Farklılıklar: Örgütteki bölüm, departman, fonksiyon, hiyerarşik basamak, ortam, girişimlerde bulunan örgütlerin birbirleriyle olan etkileşiminden bahsedilmektedir.

Faaliyet Farklılıkları: Örgütlerin mal ve hizmetlerinin farklılaşması, faaliyet gösterdiği çevrenin değişken yapısı, müşterilerin değişen yapısı gibi faktörler her örgütün değerlendirmesi gereken konular olarak karşısına çıkmaktadır (Toksa, 2012: s. 7-8).

Son olarak Jehn, Northcraft ve Neale tarafından yapılan üçlü ayrımdan aşağıda söz edilecektir:

Bilgiye Dayalı Farklılıklar: İnsanların bilgiye dayalı farklılıkları aldıkları eğitim, kişisel olarak gelişmişlik düzeyleri ve iş tecrübelerinden kaynaklanmaktadır. Bu da bir örgüt için farklı bakış açıları, yeni ve yaratıcı fikirler anlamına gelmektedir.

Sosyal Kategori Farklılıkları: Bireyler ve gruplar arasındaki ırk, etnik köken, cinsiyet gibi ilk bakışta fark edilebilecek gözle görülür özelliklerden oluşmaktadır.

Değer Farklılıkları: Bir örgütte çalışanların, örgütün etkinlikleri ve hedefleri hakkında farklı bakış açıları ve görüşlere sahip olması olarak ifade edilmektedir. Bu görüşler çalışanlar arasında çatışmalar yaratabilmekte ancak benzer görüşlere ve düşüncelere sahip olunduğunda çatışmalar azalmakta ve ilişkiler düzelmektedir.

Çok kategorili faktör yaklaşımlarına göre; farklılık çeşitleri her zaman her durumda aynı etki ve sonuçları doğurmamakta ve her bir farklılık çeşidi eşit derecede öneme sahip olmaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 24-25).

1.7.2. Oranlar Yaklaşımı

Bir diğer yaklaşım maddesi oranlar yaklaşımı genel anlamda demografik farklılıklar ve bu farklılıkların grup içindeki etkileşimlerini konu almaktadır.

Konuyla ilgili daha çok Blau ve Kanter'in çalışmaları odak noktası yapılmaktadır. Grupların sahip olduğu azınlık ve çoğunluk oranlarını göz önünde bulunduracak şekilde dört tip grup belirlenmiştir ve bu gruplar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Tek tip gruplar; gruptaki bütün üyelerin konumunun aynı olduğu grupları ifade etmektedir.

Çarpık-yatık gruplar; grubun % 1-% 15'ini azınlıkların oluşturduğu grupları ifade etmektedir.

Meyilli gruplar; grubun % 15-% 35'ini azınlıkların oluşturduğu grupları ifade etmektedir.

Dengeli gruplar; bu gruplarda ise azınlık ve çoğunluk grubun oranları birbirine yakın olmakta ve azınlıkların oranı % 65'lere yükselebilmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 25; Erdur, 2016: s. 59).

1.7.3. Özellik Yaklaşımı

Özellik yaklaşımı bireyleri tanımlarken üç temel yaklaşım öne sürmekte ve farklılıkları bazı özellikleri baz alarak sınıflandırmaktadır. Kişileri tanımlamakta kullanılan yaklaşımlardan ilki; bütün insanlarda var olan bazı temel özellikler dışında bir de kişilerin farklı özellikleri bulunduğu düşüncesi, ikincisi insanların üyesi olduğu grubun özelliklerine sahip olup diğer gruplarla arasında farklılık olduğu düşüncesi, üçüncüsü de bütün insanların, ikizi dahil olmak üzere diğer herhangi bir insanla aynı olmayan özelliklere sahip olduğu düşüncesi olmaktadır.

Hays-Thomas insanları özelliklerine göre üçlü bir gruplandırma altında tanımlamaktadır. Bu gruplardan birincisi:

Demografik gruplar; iş hayatında aktif olarak bulunan ya da atıl durumda olup, her an aktif olarak iş yaşamına katılma durumu olan bireylerin cinsiyet, ırk, etnik köken gibi özelliklerine işaret etmektedir. Farklılık boyutları olarak bu demografik unsurların seçilmesi, bizi tanıtan ve değişmeyecek olan kimlik özelliklerimiz olmalarından ileri gelmektedir.

Güç grupları; bir örgütte çalışanların bulundukları pozisyon, statü gibi güçle ilgili özelliklerinin en önemli farklılık nedeni olarak ifade edildiği gruplar olmaktadır.

Korunan gruplar; Yasalar çerçevesinde kim oldukları tanımlanan ve bu özellikleri dolayısıyla koruma altına alınmış engelliler, azınlıklar gibi gruplardan söz edilmektedir (Eğinli, 2009: s. 106-107).

1.8. FARKLILIK KAVRAMINA VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE TEMEL OLUŞTURAN SOSYO-PSİKOLOJİK KURAMLAR VE YAKLAŞIMLAR

Farklılıkların yönetimi konusu; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, işletme, hukuk, antropoloji, yönetim bilimleri, insan kaynakları yönetimi gibi birçok çalışma alanıyla bağlantısı olan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklılıkların yönetimi alanının literatür anlamında gelişim göstermesi tüm bu alanların işbirliği yapması sayesinde olacaktır (Sürgevil, 2008(a): s. 32). Sosyal psikoloji kişiler ve kişilerin oluşturduğu gruplar arasındaki ilişkiyi araştırmalarına odak noktası yaptığı için farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar çoğunlukla sosyal psikoloji alanından gelmekte olup devam eden bölümlerde bu kuramlara yer verilecektir (Usta, 2017: s. 21; B. Polat, 2015: s. 23).

1.8.1. Sosyal Biliş (İdrak) Kuramı

Bilişsel kuram; insanın çevresi hakkında bildiklerini nasıl ve nereden öğrendiği, çevresiyle ilgili ne düşündüğü ve bunların nasıl sonuçları olduğu, çevrenin davranışlarına nasıl yansıdığı, çevre şartlarından etkilenerek çevreyi de ne yönde etkilediği gibi konular üzerinde durmaktadır. Sosyal biliş kuramı ise; insanların etrafındaki olayları ve olguları bir anlam çerçevesi içinde kategorilere yerleştirmesi olarak ifade edilmektedir. Sosyal psikoloji; şemalar, prototipler, kalıp yargılar olmak üzere üç türlü bilişsel yapıdan söz etmekte ve bu yapılar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Şemalar: Şema çevremizde bizi etkileyen insanları, olayları, kısaca olup bitenleri anlayabilmek ve bu anlayış doğrultusunda davranış göstermek için kafamızda inşaa ettiğimiz yapılardır. Örneğin; kişi bir köpeğe karşı oluşturduğu korku şeması yüzünden diğer tüm köpekler kendisine zarar verecekmiş gibi hissetmektedir. Şemalar nesneleri, durumları algılamamızı ve onlar arasında ilişki kurmamızı, bilginin daha hızlı bir şekilde işlenmesini ayrıca dış çevrenin yorumlanmasını kolaylaştırmaktadır.

Prototipler: Bir grubun herhangi bir üyesinin bütün grubu temsil edebilmesi onu prototip yapmaktadır. Örneğin; köpekler hakkında genel olarak bildiklerimiz şema olarak adlandırılırken herhangi bir köpek türü, örneğin; Sibirya kurdu, kızak çekme, çobanlık, bekçilik gibi özellikleriyle bir prototiptir.

Kalıp yargılar: Kalıp yargı; cinsiyet, görünüş, meslek ve statü, ırk, üyesi olduğu grup gibi özellikleri nedeniyle kişiler hakkında kafamızda oluşan yargılar ve düşüncelerimizi ifade etmektedir. Örneğin; erkeklerin sert, kadınlara göre daha az duygusal olduğunu ve ağlamayacağını düşündüğümüz için ağlayan bir erkek gördüğümüzde şaşırmamız onlar hakkındaki kalıp yargıya örnek teşkil etmektedir (Yetgin, 2016: s. 32-33).

Sosyal biliş kuramı da sosyal psikolojinin ilgilendiği ve açıklamaya çalıştığı kuramlardan birisidir çünkü sosyal psikoloji, insanların birbirleri hakkındaki düşüncelerini, ne şekilde iletişim kurduklarını, birbirlerini nasıl etkilediklerini kısaca insanı konu almaktadır. Kulik ve Bainbridge sosyal biliş kuramını; bireylerin bilişsel kategorileri kullanarak olayları, durumları, dünyayı anlamlandırması olarak açıklamaktadırlar (Okat, 2010: s. 41).

1.8.2. Sosyal Kimlik Kuramı

Kimlik; bir bireyin ya da grubun kim olduğunu, konumunu ve kendisini nasıl açıkladığını aynı zamanda kim olmadığını, diğer insanlardan farklı olan özelliklerini anlatan en önemli kavramdır. Yapılan kimlik tanımları her zaman diğer insanlara göre yapılmaktadır nitekim kimlik insanların diğer insanlara nazaran farklı olan yönlerini ifade etmektedir. Kimlik olgusu, kendimiz için kim olduğumuzu, nerede

durduğumuzu anlattığında bireysel, başkaları için kim olduğumuzu, hangi roller içinde olduğumuzu anlattığında ise sosyal bir boyut haline gelmektedir. Bu anlatım kimi yazarlarca, bireysel kimlik ve sosyal kimlik ayrımına tabi tutulmaktadır. Sosyal kimlik; kişinin ait olduğu gruba ve sosyal çevreye göre kendi konumunu belirlemesi ve kendisini anlatmasını ifade etmektedir. Sosyal kimlik kuramı sosyal psikoloji alanına ait bir kuram olarak grup üyeliği, grup süreçleri, gruplar arası ilişkiler gibi konuları anlatmaktadır. Sosyal kimlik kuramı Henry Tajfel ve John Turner tarafından ortaya atılmış bir kuram olup bu kurama göre kendimize olan saygımızı, benliğimizi korumak olumlu bir sosyal kimlik elde ederek gerçekleştirilebilecektir. Sosyal kimlik kuramı için; kişinin üye olduğu sosyal gruplardan ve bu üyelikten elde ettiği değerlerden kaynaklanan benlik kavramı, sosyal kimlik kavramı ile aynı anlama gelmektedir. Sosyal kimlik kuramına göre bireyler fikirlerinin, bakış açılarının geçerli olduğuna ancak toplum onayından geçtikten sonra, tüm insanlar hemfikir olduktan sonra emin olmaktadır (Sürgevil, 2008(b): s. 114; Yanaşma, 2011: s. 41-44). Demirtaş; sosyal kimlik kuramının bazı iddialarından söz etmektedir. Bu iddialar şu başlıklar halinde ele alınmaktadır:

- İnsanlar hangi sosyal gruba üye iseler kendilerini bu grubun niteliklerine göre değerlendirmeye alır, ifade eder ve bir sınıfın içine dahil ederler. Özdeşleşme sağladıkları grupla birlikte bir sosyal kimlik oluşmaktadır.
- İnsanlar nasıl kendilerini diğer insanlarla kıyaslıyorlarsa aynı şey üyesi oldukları grup içinde geçerlidir. İçinde bulundukları grubun toplumdaki yerini diğer gruplar üzerinden yapılan sosyal kıyaslamaya göre belirlemektedirler.
- İnsanlar olumlu yönde bir sosyal kimlik elde etmek istedikleri için; kendi dahil olduğu grubu diğer gruplarla kıyaslarken, ‘iç grup kayırmacılığı’ adı verilen yöntemle kendi gruplarını üst seviyede görüp kayırarak diğer sosyal grupları olumsuz özelliklerle nitelemektedir.
- İnsanın olumlu bir sosyal kimliğe sahip olup olmaması, üyesi olduğu grubun, subjektif bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde hangi pozisyonda olduğuna bağlı olmaktadır. Fakat yukarıda da bahsedilen aşamalar, grubun pozisyonu üst seviyelerde olmasa bile kişinin sosyal kimliğini olumlu göstermektedir. Diğer gruplara oranla üyesi olunan grubun bulunduğu

konum alt seviyelerde olduğu zamanlarda ise kişi sahip olduğu olumsuz sosyal kimliğinden sıyrılıp pozitif bir kimlik geliştirebilmek için bazı yollara başvurmaktadır (Usta, 2017: s. 23-24).

1.8.3. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

İnsanlar diğer insanlarla olan etkileşimlerinde hem onlara benzemeye, onlarla eşit seviyede olup bütünleşmeye çalışmakta hemde onlardan daha üst seviyede olup farklılaşmaya çalışmaktadır. Bu durumda insanlar diğer insanlarla ister benzeşmek ister farklılaşmak istesinler kendilerini her durumda onlarla kıyaslayıp karşılaştırmaları gerekmektedir. İşte bu karşılaştırma sosyal psikoloji dalında sosyal karşılaştırma kuramı adı altında incelenmektedir (Sürgevil, 2008(b): s. 114-115). Sosyal karşılaştırma kuramı ile ilgili ilk araştırmaları yapan Festinger için insanlar kendi görüşlerini, duygu ve düşüncelerini, yeteneklerini değerlendirme özelliğine sahiptirler ve bu değerlendirmeyi yaparken objektif olmak isteyeceklerdir. Böyle bir nesnelliği elde edemeyeceklerini düşündüklerinde ise kendi özelliklerini diğer insanların özellikleriyle karşılaştırma ihtiyacı içine gireceklerdir. Bu karşılaştırmayı yaparken de; bir anlam ifade etmesi ve daha fazla bilgi sağlayacak olması nedeniyle, kendisinden farklı özelliklere sahip olan bir insan yerine kendisine benzeyen kişiler içinden seçim yapacaklardır. İnsanlar sosyal karşılaştırma yaparak, sürekli diğerleriyle kıyaslama yaparak kendilerini tanımaya çalışmaktadır (Yanaşma, 2011: s. 43-44). Sosyal karşılaştırma kuramı içerisinde kişilerin üç farklı güdüsünden söz edilmektedir:

Kendini değerlendirme güdüsü: Kişilerin diğer insanlar arasından kendisine benzer olanlarla kendi arasında karşılaştırma yaparak bilgi elde ettiği bir yaklaşımdır.

Kendini geliştirme güdüsü: Kişilerin kendilerinden üstün gördükleri insanlarla kendilerini karşılaştırdıkları bu yaklaşım onların kendilerini geliştirmelerini sağlayacaktır.

Benlik değerini arttırma güdüsü: Bu yaklaşımda ise kişi kendisinden aşağı seviyede gördüğü kişilerle ya da kötü bir olay yaşadığında buna benzer kötü olaylar

yaşamış kişilerle kendisini karşılaştırarak daha değerli hissetme yoluna gitmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 36-37).

1.8.4. Sosyal Kategorileştirme Kuramı

İnsanlar yaşadığı çevreye olan ilgi ve meraklarının bir sonucu olarak etrafında olup biten olayları, insan özelliklerini inceleme ve düzenleme ihtiyacı hissetmektedir ve bu kategorileştirme kavramı adı altında açıklanmaktadır. Kategorileştirme; insanın çevresini, insanlar, olaylar, eşyalar şeklinde gruplandırmasına yönelik psikolojik süreçler olarak açıklanmaktadır. Kategorileştirme sonucunda insanlar; nesneleri, olayları, insanları kendi özelliklerine göre değil de içinde yer aldıkları kategori hakkında bildikleri kadar değerlendirmektedirler. Kategoriler oluşturma kavramı; insanların özellikleri benzer ya da aynı olan insanları, olayları bir arada bulundurması anlamına gelmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 38). Çapraz kategorilendirme veya çoklu kategoriler kavramları ise; bir bireyin bir kategori içinde yer aldığı gibi birden fazla kategoriye de üye olabilmesi anlamına gelmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 41-42).

Tajfel ve Turner'in sosyal kategorileştirme kuramı hakkındaki açıklamaları kategorileştirmenin işlevlerinden bahsetmek yönünde olmuştur. Kategorileştirmenin birinci işlevi; insanların kendilerinin de içinde olduğu bir iç grup ve karşılarında bir dış grup yani biz ve onlar kategorileri oluşturarak çevresini düzene sokmaya çalışmasıdır. Kişinin toplum içinde bulunduğu yeri ve konumunu açıklıyor oluşu kategorileştirmenin ikinci işlevidir. Sosyal kategorileştirmenin olumlu tarafları olduğu gibi olumsuz kabul edilebilecek tarafları da bulunmaktadır. Sosyal kategorileştirme sonucu, kategorileştirilen grupların elemanlarının tüm özelliklerinin aynı olduğu bunun dışında grupların birbirlerinden çok farklı olduğu gibi tümüyle doğru olmayan yargılara varılmaktadır. Bunun bir sonucu olarakta aynı gruptan olan kişiler birbirine iyimser bir hava içinde yaklaşırken diğer gruptan olanlara negatif bir yaklaşım sergilenmektedir (Yanaşma, 2011: s. 44-46).

1.8.4.1. Stereotip (Kalıp Yargı) ve Önyargı Kavramları

İlk defa Lippman tarafından kullanılan Stereotip (kalıp yargılar) kavramı; "sağlam, dayanıklı" anlamına gelen Streos sözcüğü ile "nitelik, karakter, tip" anlamlarına gelen Typos sözcüğünün birleşiminden oluşmaktadır. Kalıp yargı; insanları içine yerleştirdiğimiz ve diğer bir bireyi veya bireyler grubunu tanımlamak için kullandığımız betimsel kategorileri ifade etmektedir. Bu kavram, insanların düşüncelerinde başkaları için yarattığı imajlara ve kategorilere işaret etmektedir. Kağıtçıbaşı'na göre kalıp yargılar; toplum içinde yer alan gruplara dair inanış ve yargılardan ileri gelmektedir. Kalıp yargılara sokulan gruplar çoğunlukla; yaş, cinsiyet, azınlıklar ve meslek grupları olmaktadır. Bazı niteliklerin belli bir kesinlik, kanıtlanmış bir yargı olmamasına rağmen bazı insanlara ya da bir gruba atfedilmesi, o insanların o özelliği taşıdığı düşünülmesi kalıp yargıları ifade etmektedir. Örneğin; kadınlar duygusal, erkekler mantıklı, Almanlar disiplinli, Türkler savaşçı gibi tanımlamalar kalıplaşmış yargılar sonucu oluşmuş düşüncelerdir.

Önyargı ise; insanların tanınmaması ya da grubun özellikleri bilinmemesine rağmen onlara karşı olumsuz duygu ve düşünceler beslemektir. Önyargının bir sonucu olarak, eşit şartlara sahip insanlara eşit davranılması gerekilirken olumsuz duygular hissedilen kişiye farklı davranılmaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 44-45; Yanaşma, 2011: s. 46-48).

Kalıp yargıların ve önyargıların oluşma nedenleri ve şekilleri çeşitlilik göstermektedir. Edinilen ilk izlenimler, öğrenilen küçük ve yetersiz bilgiler sonucu derinlik içermeyen, üstünkörü şekilde kafada yer eden düşünceler veya kendi tanıklığımız dışında başkalarından öğrenilenler sonucu oluşan görüşler önyargı sebeplerinden bazılarıdır. Bunlar dışında bir kişinin özelliklerinden dolayı o kişinin üyesi olduğu grubunda o özellikleri taşıdığının düşünülmesi önyargı kavramı için bir örnek teşkil etmektedir (Yanaşma, 2011: s. 49).

Farklılıkların yönetimi konusunda da önyargı, en büyük sorunu teşkil eden kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde birbirlerine önyargıyla yaklaşmaları stresli bir ortam yaratacaktır bu da örgüte olumsuz yönde etki edecektir. Bu nedenle farklılıkların yönetimi uygulamaları önyargı konusuna büyük önem vermeli, önyargıların örgütü etkilemesine izin vermeyecek hatta örgütte

önyargıya yer vermeyecek şekilde çalışmalar gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Sürgevil, 2008(b): s. 117).

1.8.4.2 Ayrımcılık ve Ötekileştirme Kavramları

Ayrımcılık bazı sosyal grupların, azınlıkların; cinsiyet, ten rengi, sahip olduğu dini inanış gibi nedenlerle farklı tutulması ya da küçük görülmesi olarak tanımlanmakta ve insanlar hakkında, görünüşlerine, inanışlarına, kültürlerine bakarak kendi düşüncelerimiz doğrultusunda değerlendirmelere varıp davranışlarımızı da bu değerlendirmeler doğrultusunda yönlendirmeye dayanmaktadır. Sosyal psikoloji açısından ise; kişilerin üyesi olduğu grup sebebiyle dışlanması, farklı tutulması olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2008(b): s. 118). Örgüt içerisinde dışlandığını, ayrımcılığa maruz kaldığını düşünen çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenmekte, performans ve moral düzeylerinde düşüşe rastlanmakta, kariyer basamaklarını yavaş yavaş çıktıkları düşünülmektedir.

Ötekilik ise; bir kişi ya da bir grup için kullanılan bir kavram olmakla birlikte içinde ayrımcılığı ve önyargıyı da barındırmaktadır. Öteki olarak damgalanan bireyler, genellikle sosyal yaşantı içindeki konumları bakımından alt seviyede olan gruplar arasından çıkmaktadır. Bir grubun kendi dışındaki grupları ötekileştirmesinin; kimlik inşa işlevi, kimlik yüceltme işlevi, meşruluk sağlama işlevi, sosyal düzeni koruma işlevi gibi işlevleri bulunmaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 51-52).

1.8.5. Benzerlik-Çekim Yaklaşımı

Benzerlik-çekim yaklaşımına göre insanlar kendileriyle aynı özellikleri taşıyan yani kendilerine benzeyen insanlardan etkilenir, bu insanlarla aynı ortamı paylaştıklarında kendilerini güçlü ve motive hissederler çünkü kendi gibi insanların varlığı kendi özelliklerinin kabul edilebilir olduğunu düşündürmektedir. Newcomb'un, Heider'in 'Bilişsel denge teorisi'nden yola çıkarak ortaya attığı 'Sosyal çekim teorisi'ne göre; benzer duygu, düşünce, davranış ve değer yargıları gibi özelliklere sahip olanlar arasındaki çekim daha güçlü olmakta, insanlar kendilerine benzemeyenlerle fazla iletişim kurmak istememektedir (Sürgevil,

2008(a): s. 53). Sonrasında 'Benzerlik-Çekim Yaklaşımı'nı ortaya atan Byrne tarafından; kişilerin kendilerine benzeyen insanları daha akıllı buldukları ve onlardan daha fazla etkilendikleri görüşü doğrulanmaktadır (Yanaşma, 2011: s. 48). Sosyal benzerlik ilkesine göre insanlar kısıtlanmadığı, seçme hakkına sahip olduğu zamanlarda dahi kendilerine benzeyen kişilerle ilişkiler geliştirmekte ve çalışmak istemektedir (Usta, 2017: s. 28). Kişilerin birbirleriyle ilişki kurmasının ve geliştirmesinin altında yatan olgu çekim, karşımızdakine yaklaşma isteği doğurmakta ve olumlu bir hava oluşturmaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 56). Berscheid; dışarıdan bakınca görülebilen özelliklerin yüzeysel bir benzerlik göstermesi bağlanma ve çekimi sağlaması ve kolaylaştırmasının beklenen bir etki olduğunu düşünmektedir. Lincoln ve Miller; kişiler arasında eğitim seviyesi ve demografik özellikler yönünden var olan benzerliklerin hem iş arkadaşlığı hem normal arkadaşlık bağlamında olumlu etkileri olduğunu, demografik benzerliklerle iletişim arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu çalışmalarıyla ortaya koymaktadırlar (Sürgevil, 2008(b): s. 118-119).

1.8.6. Bilgi İşleme ve Problem Çözme Yaklaşımı

Önceki yaklaşımlar farklılıkların sorun yaratan yönlerini ele almış ve farklılıkları olumsuz bir tutum içinde değerlendirmişlerdir ancak bunların aksine bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımı farklılıkların performans artırıcı etkisi olduğu şeklinde olumlu yönlerini ele almaktadır. Bir grup içinde farklı niteliklere sahip insan sayısı ne kadar fazlaysa, sorunlara ve yaratıcılık gerektiren konulara karşı farklı çözüm önerileri ve farklı bakış açıları da o kadar fazla olmaktadır (Yanaşma, 2011: s. 54-55). Farklı özelliklere sahip insanlar bilgiye ulaşacağımız kaynak, tek tek bir uzmanlık alanı oluşturmakta ve uzman olduğu alanda daha yüksek sonuçlara ulaşabilmektedir (Usta, 2017: s. 29).

Bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımı farklılıkların yarattığı olumsuz sonuçlar yerine olumlu yönlerine, sağladığı faydalara dikkat çekerek, eğitim seviyesi, bilgi ve tecrübesi, uzman olduğu alan bakımından farklılık gösteren insanların örgüte büyük oranda katkı sağlayacağını belirtmektedir. Bir sorun, problem olduğu zaman örgütteki tüm farklı bakış açısına sahip üyeler bu problemi anlatıp değerlendirmekte ve sonuç olarakta daha iyisi varken ortalama bir çözüm yolu ile yetinmeyerek derin analizler yapmaktadırlar (Usta, 2017: s. 29).

Problem çözme yaklaşımı ise; örgüt içi problemlerin, örgütte iş için oluşturulmuş ekipler ile ilgili problemlerin veya kişilerin kendi arasındaki problemlerin çözümünde, benzer duygu ve düşünce yapısına sahip kişilerin benzer çözümler üreteceği buna karşılık farklı bakış açısına sahip insanların daha yaratıcı çözüm önerileri bulacağını ifade etmektedir (Eğinli, 2009: s. 126-127).

1.8.7. Örgütsel Demografi

Yapılan araştırma ve incelemeler farklılıkların etki ve sonuçlarını değerlendirirken genellikle örgütteki çalışanların demografik farklılıklarını ön planda tutmaktadır. Örgüt psikolojisi alanı örgütsel demografi yaklaşımını ele alırken; cinsiyet, yaş, ırk, eğitim seviyesi, çalışma süresi gibi demografik unsurlarla, çalışanların performansı, insan kaynakları yönetiminin işe alma ve terfi kararları, işgücü devri gibi örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkileri incelemektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 64). Örgütün demografisi; yaş, cinsiyet, iş başlangıç tarihi gibi unsurlar yönünden örgütteki çalışanları anlatmaktadır ve örgütlerde meydana gelen olayları açıklamada önemli bir yere sahip bulunmaktadır (Y. Arslan, 2018: s. 30). Örgütsel demografi bir sosyal gruba ait kişilerin özellikleriyle ilgilenmekte olup konuyla ilgili araştırma ve incelemeler Pfeffer tarafından başlatılmıştır. Pfeffer; demografik unsurların, çalışanların yenilik, yaratıcılık, gösterdikleri performans ve yöneticilerin başarısı gibi örgüt için önemli sonuçlar doğuracak işler üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel demografi yaklaşımına göre demografi bireylere değil de gruplara ait, gruplarla ilgili özelliklerdir ve bu doğrultuda grupların yaptıkları işlerle demografik özellikleri arasında ne tür bir ilgi ve ilişki olduğunu ele almaktadır (Sürgevil, 2008(b): s. 121).

1.8.8. İlişkisel Demografi

Tsui ve O'Reilly farklılıkların grup içi değilde bireyler üzerindeki etkilerini 'İlişkisel demografi' adı altında incelemişlerdir. İlişkisel demografi; kişilerin demografik özelliklerinin örgüt içindeki durumlarına, davranışlarına yansımalarını araştırmaktadır (Yanaşma, 2011: s. 58). İlişkisel demografi kuramında; iki kişiden oluşan bir ekipte ya da bir grupta yer alan kişilerin demografik özellikleri

karşılaştırılmakta ve kıyaslanmaktadır (Sürgevil, 2008(b): s. 122). Bu anlayış bireylerin demografik özelliklerinin nasıl etkiler yaratacağını net olarak belirterek, bireyi ve örgütü, birey-örgüt ilişkisini kurmada yardımcı olmaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 67). İlişkisel demografi yaklaşımında; kişiler kendisine benzeyen kişilerle daha olumlu ilişkiler kurmakta bu benzerlik örgüt ortamında da olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örgütte bulunan bir gruptaki her bir çalışan birbirinden farklı özellikler gösteriyorsa bu hem kişilerin örgüte bağlılık seviyesini düşürecek hem de grubun çalışmasına kötü anlamda etki gösterecektir (Y. Arslan, 2018: s. 32). İlişkisel demografi; örgütsel demografi yaklaşımındaki olumlu bakış açısının aksine, kişiler arasındaki farklılıkların grubun etkinliğine negatif yönde etkisi olduğunu savunmakta yani farklılıklara olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 65).

1.9. FARKLILIKLARA DAİR YAKLAŞIMLAR

Farklılık kavramı birden çok bilim dalı ile etkileşim içindedir ve birçok bilim dalının kapsamı altında ele alınmaktadır. İşte bu nedenledir ki farklılıklara dair birçok yaklaşım bulunmaktadır (Eğinli, 2009: s. 113). Her örgüt çalışanlarının farklı özelliklerine karşı farklı açılardan bakmakta ve bu doğrultuda bir yaklaşım geliştirmektedir. Araştırmacılarda işletme yönetiminin farklılıklar karşısında nasıl davranması gerektiğini anlatan bazı modeller ortaya koymuşlardır. Bölümün devamında bu modellere yer verilecektir (Bulşu, 2017: s. 12):

Gerek toplumsal gerek örgütsel açıdan farklılıklara karşı üç tür yaklaşım bulunmaktadır;

Farklılıkları doğal karşılama yaklaşımı; farklılıkların normal karşılandığı ve etkin bir yönetimle zenginlik göstergesi haline geldiği bir yaklaşımdır. Çünkü farklılıklar farklı fikirler, farklı çözüm önerileri ve bakış açısı sağlar bu da hem topluma hem örgütlere yaratıcılık katmaktadır.

Farklılıkları minimize etme ve benzeştirme yaklaşımı; farklılık demek farklı istekler ve farklı hayat tarzları demektir; bu da hem toplum hem örgüt için problem yaratabilmektedir. Çünkü bu istekler her durumda yerine getirilemez dolayısıyla

karışıklık ortaya çıkar. Ayrıca farklı özellikteki kişiler ve gruplar arasında her an bir çatışma ortamı oluşması ihtimali bulunmaktadır. İşte bu gibi olumsuzluklar sebebiyle farklılıklar minimum düzeye çekilmeli hatta yok edilmeli ve farklı özellik taşıyanlar benzeştirilmelidir.

Farklılıkları artırma ve derinleştirme; Bu anlayış ulusal ya da global seviyedeki güç savaşlarının ve rekabetin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bilhassa küresel boyutta, teknoloji ve bilgiye sahip olanlar bu güçlerini paylaşmaz aksine bunları elinde tutarak rekabette üstünlük sağlama, diğerlerinin kaynaklarına da sahip olma ve bu sayede onlar üstünde hakimiyet kurma gibi yollara gitmektedirler. Bu anlayışla birlikte farklılıklar gitgide artmakta ve derin boyutlara ulaşmaktadır (Memduhoğlu, 2007: s. 32-34; Ricucci, 1997: s. 35-42; Rynes ve Rosen, 1995: s. 247-270).

Rekabetçi yaklaşım: Örgütlerin rekabette üstünlük sağlayabilmesinin yolunun farklılıklara değer vermek ve farklılıkları doğru bir şekilde yönetmekten geçtiğini savunan yaklaşım olarak literatürde yer almaktadır. Örgütlerin, farklılıklardan rekabet üstünlüğü sağlama yollarına dair stratejiler oluşturmasını gerektirmektedir (Taşlıyan vd 2017: s. 107).

Farklı bir bakış açısıyla oluşturulan etik ve örgütsel yaklaşım farklılıkların örgüte etkilerini ele almaktadır:

Etik yaklaşım; Eşitlik ve adalet kavramlarını temele alan bu yaklaşım örgütlerde ayrımcılığa yol açan geleneksel yaklaşımların engellenmesi gerektiğini savunmaktadır. Farklılıkların doğru yönetimi ve bu yönetimin başarı getirmesi için örgütlerin etik ilkeler doğrultusunda karar alması ve bu kararları uygulaması gerekmektedir.

Örgütsel yaklaşım; Farklılıkların örgüte sağladığı kazançları inceleyen bu yaklaşım örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmek için farklılıkları doğru ve etkili bir şekilde yönetmesi gerektiğine inanmaktadır (Gider, 2016: s. 20).

1.9.1. Jean Kim Modeli

Jean Kim; farklı niteliklere sahip çalışanlardan oluşan örgütlerin beş farklı yaklaşımını ele almaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklandığı gibidir;

Altın kural yaklaşımı (Golden rule approach): Altın kural yaklaşımı 'kendine yapılmasını istemediğin şeyleri başkasına yapma' felsefesini benimseyen bir yaklaşımdır. Örgütte çalışan herkes farklı, özel ve önemlidir bu yüzden herkese eşit yaklaşım sergilenmeli, çalışanları değerlendirirken de bu eşitlik kuralına tabi olarak değerlendirme yapılmalıdır. Bu yaklaşımın olumsuz olarak görülen tarafı ise; çalışanların, diğer çalışanların fikirlerine, isteklerine saygı göstermeyerek kendi istek ve fikirlerinden söz açmaları olarak kabul edilmektedir (Bulşu, 2017: s. 12-13). Altın kural yaklaşımına ismini veren Palmer farklılıklara karşı, farklı özelliklere sahip insanlarla empati kurarak ve onlara adil davranarak yaklaşmamız gerektiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım özellikle günümüzde insan kaynakları yöneticilerinin yöneldiği bir yaklaşım olarak görülmektedir (Yetgin, 2016: s. 29; Gider, 2016: s. 19).

Asimilasyon yaklaşımı (Assimilation approach): Her örgütün kendine ait, örgüt kültürü olarak niteleyebileceğimiz bir kültürü vardır ve yöneticiler, çalışanlarının bu kültürü benimsemesini, bu kültür doğrultusunda tutum ve davranış sergilemesini istemektedir, sonuç olarak dominant karakterli kültürler var olan diğer kültürleri hiçe sayarak örgütte yol gösterici olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımla birlikte; örgütte çalışanların farklılıkları ortadan kaldırılarak çalışanlar örgüt içinde asimile edilmektedir. Bu yaklaşımın olumsuz olarak kabul edilen yanı ise; çalışanların farklılıklarının getirdiği yaratıcı fikirlerle örgüte sağlayacakları katkıyı önlemesi olarak ifade edilmektedir.

Yanlışı düzeltme yaklaşımı (Write the wrong approach): Örgütteki gruplar tarafından yapılan bazı hata ve yanlışları düzeltmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım farklılıklara karşı yasalar çerçevesinde mücadele yöntemi geliştirerek bu doğrultuda örgütlerde farklı özellikteki çalışanlara karşı yapılan ayrımcılığın belirlenip buna karşı yasal haklarla savunma yoluna gitmektedir. Yanlışı düzeltme yaklaşımının olumsuz olarak kabul edilen yönü; önceden yapılan hataları telafi etmek ve bir daha yapmamak adına, eşit davranmadığı azınlıklara daha fazla önem verip baskın grupları değersizleştirmesidir (Gider, 2016: s. 19).

Kültür Özellikli Yaklaşım (Culture of approach): Bu yaklaşım sayesinde örgütler farklı bir kültürün özellikleri hakkında detaylı şekilde bilgi edinip çalışanlarını farklı bir ülkeye çalışmaya gönderirken o ülkenin kültürü hakkında öğrendiği bilgileri çalışanlarına aktararak farklı kültürleri tanımalarına yardımcı olmaktadırlar.

Çok kültürlü yaklaşım (Multicultural approach): Çok kültürlü yaklaşımla birlikte örgütler çalışanlarına farklı kültürler hakkında bilgi vererek bu sayede kendilerini geliştirmeleri konusunda onlara fırsatlar yaratmaktadır. Çalışanlar arasındaki farklı özellik ve yeteneklerin, onların dolayısıyla örgütün performansına nasıl yansıdığı ise asıl ilgilendikleri konu olmaktadır (Bulşu, 2017: s. 12-13).

1.10. FARKLILIKLARIN ÖRGÜTLER İÇİN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

Örgütler ve toplumlar içinde yer alan farklılıklar ve farklı özellikteki insanlar hem olumlu hem olumsuz etki göstermektedir. Aşağıda bu etkiler ele alınmaktadır.

1.10.1. Farklılıkların Olumlu Yönleri

Farklılıklar; örgütü ve örgütteki işgücünü geliştirip zenginleştirmekte, farklı bakış açıları oluşmasına yardımcı olmakta, insanların olumlu yönde ilişkiler geliştirmesini sağlayarak sorunların çözümünde alternatif yollar üretme avantajı yaratmakta ve böylelikle insanların kendilerini tanımalarına, potansiyellerinin farkına varmalarına yardımcı olmaktadır (Taşlıyan vd 2016: s. 1341). Nasıl ki beş parmağın beşi de farklı ise insanlar da bu şekilde birbirlerinden farklı özellikler taşımaktadır. Bu farklılıkların olumlu yönlerinden yarar sağlamak isteyen kişilerin, farklılıklara merak duygusu içerisinde yaklaşması, heyecanlanması, farklılıkları yaşayıp yaşatması ve etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Kirişçi, 2015: s. 27).

Farklılıkların birçok olumlu yönü ve faydası bulunmakta ve bunlar aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Kirişçi, 2015: s. 27):

- **Yaratıcılığın Artması:** Her bir kültürün ve o kültür içerisinde yaşayan insanların benzer olaylara ya da durumlara bakış açısı, verdiği tepkiler

farklılık arz etmektedir. Bu şekilde birbirinden farklı özellik taşıyan kişiler farklı fikirleri ve düşünceleriyle örgüt için yaratıcılık kaynağı olmaktadır. Aynı zamanda geniş ve farklı müşteri portföyünün beklentilerini karşılamakta, farklı ürünler ve fikirlerle müşterilerin karşısına çıkmaktadırlar. Örgütlerde baskın kişiler ya da ekiplerin fikirleri örnek teşkil eder ve diğerleri genellikle benzer fikirler ortaya koyar, işte bu sebepten ekipler ve ekip içindeki çalışanlar farklı kültürlerden gelen insanlardan oluşmalı dolayısıyla yaratıcılık seviyesi arttırılmalıdır. Bir örgütte farklı çalışan ve çalışma ekipleri ne kadar fazla olursa o kadar kolay beyin fırtınası yapılmakta ve birçok farklı fikir elde edilmektedir. Çünkü bu çalışanların düşünme şekilleri,hayatı algılayışları,tecrübeleri farklı olmaktadır (Kirişçi, 2015: s. 28).

- **Problem Çözümünde Etkinlik Sağlanması:** Farklı beyinler, örgütte oluşan problemleri daha kısa zamanda çözmeyi sağlamakta, farklı çözüm önerileriyle de değişik fırsatlar yaratmaktadırlar. Farklı çalışanlarla farklılık yaratmış bir örgüt, mevcut ya da ortaya çıkan problemlere karşı, bu çalışanların tecrübelerinden yararlanarak birçok çözüm ortaya çıkarmakta ve bu çözümlerden örgüte en yüksek faydayı getirecek olanı seçip uygulamaktadırlar (Kirişçi, 2015: s. 28-29).
- **Rekabet Avantajının Önem Kazanması:** Günümüzün koşulları ve küresel ortamda rekabet fazlasıyla artmış, örgütlerde rekabet mücadelesinden güçlü bir şekilde çıkmak için bu doğrultuda uygulama ve stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu stratejilerden bir tanesi de farklılıkların etkin ve verimli yönetilmesi olmaktadır. Çokuluslu ve çok kültürlü örgütlerde farklılık seviyesi yüksek olduğundan ötürü rekabette avantaj sağlamaktadırlar (Kirişçi, 2015: s. 29).
- **Değişimlere Kolay Adapte Olunması:** Örgütlerin var olduğu ortam ve çevre sürekli değişmekte, özellikle küreselleşme ve gelişen teknolojiyle birlikte yenilik ve değişimlerden kaçmak mümkün olmamakta bunun sonucunda da örgütlerin var olmaya devam edebilmek için bu değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Örgütlerde yer alan heterojen gruplar örgüte esneklik getirir, böylelikle farklı kararlar alınması, yeni yöntemler denenmesi ve bunların uygulamaya konması daha kolay hale gelmektedir.

Bunun sonucu olarakta örgütler değişen çevre karşısında kolayca değişerek ortama uyum sağlamış olmaktadır (Kirişçi, 2015: s. 30).

- **Moral ve Motivasyon:** Örgütlerin var olmaya devam edebilmesi, rekabette üstünlük sağlaması için sahip olduğu en önemli unsur olan insan kaynağının, moralinin ve motivasyonun en üst düzeyde olması gerekmektedir. Örgütlerde farklılıkları sebebiyle ayrımcılığa uğramayan, saygı gören çalışanların moral durumu her zaman yüksek olmakta bu da performanslarına yansımaktadır. Sahip olduğu farklılıkların önemli olduğunu hisseden çalışanın güven duygusu gelişmekte bu da yaratıcılığı ve girişimci yönü ön plana çıkarmaktadır (Kirişçi, 2015: s. 30-31).
- **Pazar Payının Artması ve Verimlilik Artışı:** Her örgütün kendine ait bir kültürü ve belirli amaçları olmakla birlikte her örgüt verimliliğini en yüksek seviyede tutmak istemekte ve bunu yapmaya çalışırkende farklı yollar izlemektedir. Farklı nitelikteki kişilerle çalışan örgütler, benzer çalışanlara sahip örgütlere oranla farklı pazarlara girme ve pastadan yüksek pay alma konusunda daha başarılı olmaktadır. Örgüt yöneticileri farklı özellikteki çalışanlara ayrımcılık yapılmasına izin vermediği ve onların haklarına sahip çıktığı taktirde çalışanlar saygı gördüğünü bilip kendilerine değer verildiğini hissetmekte bu da onların örgüte bağlılıklarında artış yaşanmasını sağlamaktadır. Örgüte bağlılığı artan çalışanların üretkenliği artacak, örgütte olumsuz bir hava oluşmayacaktır. Bütün bunların bir neticesi olarakta örgütün verimliliği ve pazar payı artış yaşayacaktır (Kirişçi, 2015: s. 31).

Farklı bir açıdan ele alındığında, farklılığın olumlu yönlerini aşağıdaki başlıklar halinde sıralamak mümkün olacaktır:

- **Yüksek Seviyede Üretkenlik:** Örgütlerde yöneticilerin zorlandığı konulardan birisi olan verimliliği arttırmak adına bazı yollar izlenmektedir. Bu yollardan bir tanesi de farklı özellik taşıyan çalışanları kabullenmek ve doğru bir şekilde yönetmektir. Bu onlara kendilerini değerli hissettirir, saygı gördüğünü hisseden çalışan diğer boyutları bir kenara bırakıp örgütün verimliliğini arttırmak için çalışacaktır.

- **Fikir Alışverişi ve Takım Çalışması:** Ekip çalışması hem maddi hem manevi anlamda örgüte katkı sağlayacaktır. Bir işi bir kişinin yapacağı zamana oranla bir ekip daha hızlı ve farklı bakış açılarıyla, yaratıcı çözümlerle yerine getirecektir.
- **Öğrenme ve Gelişim:** Örgüt içerisinde bütün çalışanlar birbirlerinden birşeyler öğrenirler, bu anlamda farklılık önemlidir. Özellikle farklı kültürlerden gelen insanlar birbirlerinden yeni şeyler öğrenerek, başka kültürleri tanıyarak ufkunu genişletmektedir.
- **Etkili İletişim:** Farklı dillere de hakim olabilen örgütler iletişim kurmada daha başarılı olmaktadır.
- **Farklı Deneyimler:** Farklı bilgi, farklı bakış açısı, farklı yetenek ve tecrübeye sahip işgücü bir arada çalıştığı zaman olağanüstü bir sinerji oluşturabilmekte, bu da örgüt için büyük fayda sağlamaktadır (Bulşu, 2017: s. 10-11).

1.10.2. Farklılıkların Olumsuz Yönleri

Farklılıkların birçok olumlu yönü, sağladığı birçok katkı bulunmakla birlikte olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu birazda örgütlerde farklılığın ne şekilde yönetildiğiyle alakalı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde yaşanan birtakım olaylar ve durumlar insan kaynağı farklılığının olumsuz yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Örnek verilecek olursa; sahip olunan haklar ve sorumluluklar, yöneticilerin olaylara yaklaşım tarzı, uzman olunan alanlar, yetenekler, bilgi ve eğitim seviyesi gibi konulardan ötürü örgütlerde olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Yani örgütlerde farklılıklar arttıkça oluşan problemlerde özellikle günümüzde artış göstermektedir (Kirişçi, 2015: s. 32). Farklılıklar örgütte çatışmaya neden olabilmektedir, örneğin; yaşlı ve deneyimli çalışanla genç ve deneyimsiz çalışan arasındaki kuşak farkı, kadın çalışanla erkek çalışan arasındaki cinsiyet farkından doğan çatışmalar buna örnek olarak verilmektedir (Tatlı, 2014: s. 7). Dike tarafından farklılıkların olumsuz yönleri şöyle sıralanmaktadır:

- **Yüksek Maliyet Yaratması:** Farklılıklardan fayda elde edebilmek için örgütteki tüm çalışanların bu konuda eğitilmesi gerekmekte bu eğitim masrafları da örgüt için maliyet oluşturmaktadır.

- **Ayrımcılık:** Farklılıkların olumsuz yönleri arasında en önemli madde ayrımcılıktır. Farklı nitelikteki işgücü örgüt içinde ayrımcılığa maruz kalabileceği gibi yöneticiler onları göz ardı etmemeye çalışırken diğer çalışanlara ayrımcılık yapabilmektedir.
- **İletişim Sorunu:** Farklı dili konuşan, farklı dine inanan, farklı kültürlerden gelen insanların bir arada çalıştığı bir örgütte iletişim sorunları yaşanabilmektedir (Bulşu, 2017: s. 12).

Farklı bir açıdan ele alındığında farklılığın olumsuz yönleri aşağıda maddeler halinde sıralanacaktır:

- **Güven Sorunu:** Griffin güven kavramını; zor şartlar altında hedeflenen şeyi yerine getirmek adına bir kişinin kendine olan inancı olarak tanımlamaktadır. Örgütlerde çalışanların birbirlerine ve kendilerine güvenmelerini sağlamak gerekmekte ve bu iş yöneticilere düşmektedir. Güven problemi örgütün performansına, kalitesine ve rekabet gücüne doğrudan etki etmektedir. Dolayısıyla güven kavramı bir örgütte var olması gereken en önemli özelliklerden bir tanesi olarak yerini almaktadır (Kirişçi, 2015: s. 33).
- **Değişime Adapte Olunamaması:** Geçtiğimiz yıllarda o zamanın şartları da göz önünde bulundurularak söylenecek olursa, birbirine benzeyen, çok fazla farklılık arz etmeyen çalışanların yer aldığı örgütlerin sayısı daha fazlaydı ancak günümüzde farklı özellikteki bireylerin örgütlerde daha fazla yer almaya başlaması onların da diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olmasını gerektirmiş bulunmaktadır. Bu durum eski örgüt kültürüne alışmış çalışanların değişime ayak uyduramayarak tepki göstermesine neden olmuştur. Bu olumsuzluğu gidermenin yolları da yine örgüt yöneticilerinin uyguladığı stratejilerden geçmektedir. Değişime ayak uyduramayan kişileri de örgüt süreçlerine dahil ederek bu olumsuzluğun yerini olumlu bir havaya bırakması için çalışılması gerekmektedir (Kirişçi, 2015: s. 33-34).
- **Gruplar Arası İletişimsizlik:** Farklılıkların olumsuz taraflarından bir tanesi de iletişim problemlerine yol açmasıdır. Kişiler arası iletişim problemlerinin sebebi olarak; kişilerin farklı kültürlerden gelmesi, farklı yaşayış şekilleri sonucu oluşan anlaşmazlıklar sayılmaktadır.

- **Sert Tepki:** Farklı nitelikteki kişilerle çalışmaya çalışan örgütler barındırdığı azınlıklar için baskın gruplardan tepki görebilmekte bu da örgütün performansını ve bütünlüğünü olumsuz etkilemektedir. Bu durumda görev yine örgüt yönetimine düşmekte, bu farklılıkların bir arada uyum içinde çalışması için çaba göstermeleri gerekmektedir (Kirişçi, 2015: s. 34).
- **Performans Azalması:** Örgütlerde bazen yöneticiler farklılıkları etkin bir şekilde yönetememekte ya da nasıl yöneteceklerini bilememektedir. Ayrıca olaylar karşısında, gruplar arasında farklı yaklaşımlar doğmakta, farklı kültürler sebebiyle iletişim problemleri meydana gelmektedir. İşte bütün bu sebepler örgütün performansını azaltmaktadır. Farklılıklar sebebiyle oluşan; güven, iletişim sorunu gibi sorunlar karşısında kişilerin performansı kötü yönde etkilenecek ve bu durum örgüt performansına da yansıyacaktır. Bu durum karşısında yöneticilerin etkili yol ve yöntemler izleyerek bu sorunları ortadan kaldırmaya çalışması gerekmektedir (Kirişçi, 2015: s. 35).
- **Esnekliğin Azalması:** Farklılığın yoğun olduğu örgütlerde çalışanların istek ve beklentilerini karşılamak ve onların yüksek motivasyonla çalışmalarını sağlamak adına esnek istihdam şartları uygulanması gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarına göre esnek çalışma saatleri ve programlarının planlanması, çalışanların ihtiyaçlarına göre hazırlanmış hak paketleri, bir işin tek bir çalışan yerine birkaç kişi tarafından yapılması, örgüt binası fiziki olarak tasarlanırken hem engelli çalışanların hem de engelli müşterilerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Kirişçi, 2015: s. 36).

1.11. FARKLILIKLARI TEHDİT EDEN ANLAYIŞLAR

İnsanlar aynı ülkede, aynı ailede doğup, aynı kültürü paylaşırken dahi birçok farklılığa sahipken, farklı ülkelerde yaşayan, farklı kültür çerçevesi içinde yetişmiş insanlar doğal olarak birbirlerinden çok farklı özellikler taşımaktadırlar. Bunun etkisiyle birlikte dünyada ya da çalıştığı örgütte olup bitenlere farklı gözlerle bakıp farklı tepkiler göstermektedirler. Bu tepkiler arasında ayrımcılık, önyargı gibi toplum hayatında olumsuz etkiler yaratacak tepkiler de bulunmaktadır. Bu davranışlar

toplumda problem yaratırken, çalışanların kişisel duygu ve düşüncelerini çalıştığı örgütte de devam ettirmesi örgütleri de haliyle olumsuz yönde etkileyecektir (Usta, 2017: s. 16; Meriç, 2015: s. 73). Kişilerin yapıları gereği ve doğuştan sahip olduğu farklılıkları hem özel hayat hem de iş hayatlarını etkilemektedir. Ve iş hayatında bu farklılıklar bir zenginlik ve çeşitlilik kaynağı olabileceği gibi bir tehdit unsuru da olabilir (Belloda vd 2017: s. 2).

1.11.1. Önyargı ve Ayrımcılık

Farklı araştırmacılar önyargı ve ayrımcılık ile ilgili değişik açıklamalarda bulunmaktadırlar. Daft için önyargı; diğerlerinden farklılık gösteren insanların eksik bir özelliği varmış gibi algılanmasıdır. Bu algı yani önyargılı düşünceler davranışa döküldüğünde ise ayrımcılık meydana gelmektedir. Macionis ise önyargı için; bir kişi ya da grup hakkındaki düşüncelerin o grubun geneline yayılması, o gruptaki herkes için genelleştirilmesi demektedir. Ayrımcılığı ise; bu gruplara karşı gösterilen eşitsiz davranışlar olarak ifade etmektedir (Meriç, 2015: s. 74). Önyargı; bir insan, bir grup ya da bir varlık hakkında, onu tanımadan, dış görünüş gibi bazı özellikleri sebebiyle olumlu veya olumsuz bir karar vermek, yargıya varmaktır. Ayrımcılık ve önyargı kavramları birbirine benzetilmekte fakat ayrımcılık, sözlü ya da sözsüz şekilde önyargılara dayanarak davranış göstermek olarak tanımlanmaktadır (Usta, 2017: s. 16). Ayrımcılık; cinsiyet, yaş, fiziksel durum, ırk ve etnik köken, din, sendika, cinsel tercih gibi konular üzerinden yapılabilmektedir. Fakat hangi çeşit olursa olsun asla kabul edilemez ve ayrımcılıkla ilgili çıkarılmış kanunlara uyulması sorumluluğu örgüt yöneticileri, işveren üzerinde olmaktadır (Taşlıyan vd 2017: s. 108-109). Bir örgütte işini gayet iyi yapan başarılı bir çalışan sadece ırkı, cinsiyeti, inanışları gibi sebeplerden ayrımcılığa uğramakta, istediği statüye gelememekte ve olumsuz davranışlarla karşılaşabilmektedir. Bu da o kişinin motivasyonunu, örgüte olan aidiyet duygularını olumsuz yönde etkilemektedir (Eğinli, 2009: s. 142).

1.11.2. Cinsel Taciz ve Mobbing

Cinsel taciz bir örgütte, kişiyi işe alırken açık ya da örtülü şekilde yapılan cinsel istismar veya çalışan işinin başındayken kendisinin performansını olumsuz

yönde etkileyecek aşağılayıcı ya da saldırganca davranış göstermek şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Mobbing kavramı ise; örgütte bir kişiye olumsuz duygular besleme, baskı yapma, sözlü ya da duygusal saldırı anlamlarında kullanılmaktadır. Bir örgütte bir kişi ya da grubun, farklı nitelikteki bir kişiye karşı, bazen bilerek bazen farkında olmadan rahatsız edici sözler söylemesi veya davranış göstermesidir, bu da örgütte sorunlar yaratmaktadır (Usta, 2017: s. 16-17).

1.11.3. Basmakalıp İzlenim

Basmakalıp izlenim; insanları belli kalıplara sokarak ona göre düşünme, davranış gösterme ve olasılıklara, tecrübelere dayanarak insanlar için zihinde bir sınıflandırma yapmaktır. Basmakalıp izlenime örnek olarak; bütün kütüphaneciler ciddidir, bütün yaşlılar yeniliklere kapalıdır, bütün şişmanlar tembeldir gibi ifadeler gösterilmektedir. Önyargı kavramı ile benzer olmakla birlikte farklı özellikler taşımaktadır. Önyargı daha çok gösterilen davranışlarla ilgiliyken basmakalıp izlenimde sınıflandırma ve bu sınıfların taşıdığı özellikler üzerinde durulmaktadır. Basmakalıp izlenim diğer bir adıyla streotipleştirme, örgütlerde en çok cinsiyet, sonrasında ırk, milliyet, fiziksel görünüm gibi alanlarda karşımıza çıkmakta ve olumsuz bir hava oluşturmaktadır. Özellikle çokuluslu örgütlerde oluşturulan bu streotiplerin etkisi, işe alım sürecinden itibaren çalışılan süre boyunca hatta statü, eğitim ve geliştirme fırsatlarında dahi devam etmekte ve farklılıklar için tehdit oluşturmaktadır (Eğinli, 2009: s. 138-139; Meriç, 2015: s. 76; Usta, 2017: s. 17).

1.11.4. Etnosentrizm

Etnosentrizm kelime anlamıyla ‘bölgecilik’ olarak nitelendirilebilecek sosyoloji alanında kullanılan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bir etnik grubun kendisini dünyanın merkezi olarak kabul edip diğer tüm ırk ve grupları, onların düşünce, davranış ve değer yargılarını kendi kriterlerine göre değerlendirmesi, kendisini üstün görürken diğer grupları küçük görmesi olarak açıklanmaktadır. Bir grup kendisine benzeyen kişi ve grupları dogmatik bir şekilde kabullenirken farklı ırktan gelen kişileri ya da farklı grupları kabul etmemektedir (Usta, 2017: s. 17). Etnosentrizm özellikle farklı kültürlerden gelen kişiler arasında büyük iletişim

problemlerine yol açmaktadır. Kişilerin etnomerkezci tutumlar göstermemeleri için, bilhassa örgütlerde farklı kültürlerden çalışanların birbirleriyle doğru ve önyargısız şekilde iletişim kurabilmek adına bu konuda eğitim almaları gerekmektedir. Aksi taktirde örgütlerde, kişiler arasında farklılıklardan doğan anlaşmazlıklar yaşanacaktır (Eğinli, 2009: s. 135-136).

1.11.5. Kültür Fanatizmi (Şovenizm)

Kendi ulusunun üstünlüğüne olan inancın abartılması, vatanseverlik konusunu fanatiklik boyutlarına ulaştırmaktır. Etnosentrizm kavramı ile benzerlik göstermekte fakat şovenizm içinde kin, nefret şeklinde duygular da barındırmaktadır. Dolayısıyla kendi ulusunun dışından olan bireyler yani farklılıklar karşısında problem yaratan kavramlardan biri olagelmektedir. MLDC'nin raporuna göre, yönetici ve liderler kişilerin farklılıklarını örgütün lehine çevirebilecek şekilde kullanmak yerine onların kültürlerine yabancı kalarak, baskıyla kendi kültürüne döndürme (asimilasyon) yoluna gitmektedirler.

Bunun dışında etiketlendirme, şakalar ve fıkralar, iletişim duyarsızlığı gibi olgular da farklılıklar için sorun yaratmaktadır. Etiketlendirme, kişi veya grupları bir sıfatla niteleyerek aşağılamaktır. Bu da o kişiyi insanların zihninde bir kalıba sokmaktadır. Şakalar ve fıkralar konusu ise; bir kişi ya da grubu küçük düşürmek amacıyla hakkında şakalar yapmaktır. Bir kişiyle iletişim kurarken o kişinin özel durumu varsa buna duyarlı olmak ve o şekilde iletişim kurmak gerekmektedir. Bunun aksi farklı durumu olan kişiler için sorun yaratmaktadır (Usta, 2017: s. 18; Meriç ve Görün, 2016: s. 370).

1.12. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Farklı ya da benzer farketmeksizin insanlar bir işi başarmak, bir örgütün amaçlarını yerine getirmek için bir arada çalışmak zorundadır çünkü hem ruhsal hem fiziksel açıdan tek bir kişinin bunu başarması olanaksız görünmektedir. Bu şekilde birlikte çalışan insanların birtakım kurallara da tabii olarak uyması gerekmektedir çünkü bu kurallar örgütün varlığında ve verimli bir şekilde işlerini yürütmesinde önemli yere sahip olmaktadır. Başarıya ulaşma yolunda insanların bir arada

yardımlaşma ve dayanışma içinde, birbirlerinin benzer ya da farklı özelliklerine karşı saygıyla yaklaşarak çalışması gerekmektedir (Canatan, 2016: s. 42-43). Nasıl ki çeşitli malzemeler kullanılarak güzel bir yemek yapılıyorsa yöneticiler de tüm çalışanların her bir farklı özelliğini bir araya getirerek ve doğru şekilde yöneterek uyumlu, etkili ve verimli çalışan bir örgüt meydana getirmektedir (Bulşu, 2017: s. 8). Bir örgütün mutlaka farklı özellikte çalışanları olacaktır bu durum örgütler için kaçınılmazdır bu sebepten örgütlerin bu farklılıkları reddetmek yerine kabul etmesi ve en iyi şekilde yönetip verim elde etmek için sistemler geliştirmesi gerekmektedir (Ergül ve Kurtulmuş, 2014: s. 300).

Globalleşme ve teknolojik gelişmeler hem bireyleri hem toplumu hem de örgütleri etkilemiş bu etkiyle örgütlerin ulusal sınırlar dışına çıkma gerekliliği oluşmuş ve bu durumda; farklı ülkelerde yürütülen faaliyetlerle, farklı kültürlerde doğmuş işgücünü yani çeşitliliği beraberinde getirmiştir. Ayrıca zamanla mesleklerin ve buna bağlı olarak iş tanımlarının çeşitlenmesi farklı nitelik ve becerideki çalışan ihtiyacını artırmıştır. Bu gelişmeler sonucunda örgütleri yönetenler için, oluşan çeşitliliği yönetmek ihtiyacı doğmuş yani aşılması gereken yeni zorluklar meydana gelmiştir. Bu zorluklar; çalışanların farklı özelliklerini kategorize etmeden ortak bir pota altında birleştirerek, doğru ve etkili bir biçimde yöneterek üstünlük kazanmayla aşılmaktadır (Ersoy ve Ehtiyar, 2015: s. 42-44; Meriç ve Görün, 2016: s. 361). Sürekli değişen ve gelişim gösteren küresel dünyada, demografik değişimler ve sendikal gelişmeler karşısında her yeni gün yeni bir ihtiyaç içerisine girilmekte bu da yeni yönetim biçimleri gerektirmektedir, farklılıkların yönetimi anlayışı da bu şekilde ortaya çıkmış ve araştırma konusu olarak literatüre girmiş bulunmaktadır (Güleş, 2012: s. 618; Ergül ve Kurtulmuş, 2014: s. 298).

Farklılıkların yönetimi kavramı birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve farklı şekillerde ifade edilmiştir. Bunlardan bazıları; 'Yeni yönetim paradigması', 'Örgütsel anlayış', 'Yönetsel uygulama' ve 'İnsan kaynakları yönetimi uygulaması' isimleriyle karşımıza çıkmaktadır (Doğan vd 2015: s. 122). Farklılıkların yönetimi anlayışı 1980'lerde Amerikan örgütlerinin uygulama ve yönetim kuramlarında yer almış yani Amerika'da ortaya çıkmış bulunmaktadır. Hudson Enstitüsü araştırmacıları 1987'de "İşgücü 2000" isimli bir rapor hazırlamış, milenyumla

birlikte Amerikan insan kaynaklarında farklılıkların artacağını belirterek bu konuda dönüm noktası haline gelmiş olmaktadır.

1990 yılında "Farklılıkları yönetmek " kavramını ortaya atan kişi olarak anılan R. Roosevelt Thomas, 1983 Amerika Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü (American Institute for Managing Diversity)'nü kurmuştur. Bu alanda çalışan ilk akademisyenlerden biri olan Taylor Cox; örgütlerde farklılıklarla ilgili süreçleri literatüre kazandıran isimler arasında yer almaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 118). Farklılıkların yönetimi ile ilgili birçok araştırmacı tarafından yapılmış ve farklı kaynaklarda yer alan açıklamalar bulunmaktadır. Konuyla ilgili geniş bir bakış açısına sahip olmak adına bu açıklamaları inceleme altına almak yerinde olacaktır (Sürgevil, 2008(a): s. 119).

R. Roosevelt Thomas Irk ve Cinsiyetin Ötesinde ismiyle yayınladığı kitabında; 'farklılıkların varlığını ve değerini kabul ederek, örgütteki bütün çalışanlar için geçerli bir çevre yaratmak için sürdürülen kapsamlı bir yönetsel süreç' şeklinde bir farklılık yönetimi tanımı yapmaktadır.

Thomas'a göre farklılıkları kontrol etmek ya da bünyesinde barındırmak yönetmekle aynı anlama gelmez, farklılıkların yönetimi; çalışan herkesin taşıdığı potansiyeli göstermesine izin vermek ve ortam yaratmaktır. Cox farklılıkların yönetimini; farklılıkların olumsuz taraflarını en aza indirgeyip, katkı sağlayacak olumlu taraflarını maksimum seviyeye çıkarabilmek adına örgütte yapılması gerekenleri planlayıp uygulamaya sokarak işgücünü doğru yönetmektir, şeklinde tanımlamaktadır. Ivancevich ve Gilbert farklılıkların yönetimini; 'yüksek motivasyona sahip, üretken, örgüte bağlılığı yüksek ve farklı özellikler taşıyan bir çalışan grubunun, işe alımı, verilecek ücret ve ödüller, terfi kararları gibi hususlarda örgütlerin sorumluluk alması' şeklinde açıklamaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 119-120). Farklı ırk, cinsiyet, kültür gibi özelliklere sahip insanların birbirleriyle olan etkileşimini ve iletişimini geliştirmek farklılıkları yönetmenin amaçları arasında yer almaktadır. Ayrıca; farklılıkları örgüt içinde gerilim ve çatışma kaynağı ya da iş tatmini ve örgütsel etkinliği engelleyici bir husus olarak görmek yerine, bütünleşme, yaratıcılık ve yenilik, daha yüksek düzeyde etkinliğe sahip bir örgüt elde etmek için kullanmakta farklılık yönetimi amaçlarından bir diğeri olmaktadır.

1964 İnsan Hakları yasasında yer alan ‘Olumlu eylem / aksiyon’ ve ‘İstihdam eşitliği’ gibi kavramların yansıması şeklinde ortaya çıkan farklılıkların yönetimi anlayışı insan kaynağını stratejik bir şekilde yönetmeye dayanmaktadır. Bu yönetim, örgütler için finansal yönden gelişme çalışanlar için de kişisel olarak gelişme anlamına gelmektedir. Bir örgüt farklı çalışanlara sahipse yöneticiler bundan rekabet üstünlüğü elde edecek şekilde yönetim politikaları geliştirmeli ve uygulamalı, örgütün insan kaynakları yönetimi de bunu desteklemelidir çünkü farklılık yönetimi bunu gerektirmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 121-126; Erdur, 2016: s. 61-72). Hubbard’a göre farklılıkların yönetiminin; bir politika olarak kabul edilebilecek, kontrol edilebilir ve uzun vadeye yayılmış bir strateji olması gerekmekte ve farklılıkları planlama, uygun şekilde yönlendirme ve destekleme gibi unsurlarla bu stratejinin yönetilmesi gerekmektedir (Kurtulmuş, 2016: s. 289).

Amerika’da “diversity” ve “diversity management” kavramları kapsamında anlatılan konular, insanların farklı nitelikleriyle sebebiyle meydana gelen sorunları birey, grup, toplum ve örgüt açılarından ele alıp çözüm önerileri sunmaya çalışmakta, ayrıca herkesin eşit haklara ve fırsatlara sahip olup, farklılıklara saygı duyulması için çalışan bir anlayış olmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008: s. 67-68). Farklılıkların yönetiminde amaç; bir örgütte çalışanların birbirlerine benzer ya da farklı özelliklerini görmezden gelmek yerine onlara değer vererek hoşgörülü bir ortam yaratmak ve o ortamın varlığını devam ettirebilmek böylelikle kişilerin yeteneklerini gösterebilmelerini ve potansiyellerini ortaya koyabilmelerini sağlamak, dolayısıyla da örgütün amaçlarını gerçekleştirirken işgücünden en yüksek derecede faydalanmasını sağlamak olmalıdır (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005’den aktaran Kurtulmuş, 2016: s. 289).

Flood ve Romm farklılıkların yönetilmesini; kişilerin sosyal hayatta farklı özelliklerinden dolayı birbirleriyle yaşadıkları problemlerin çözüme kavuşturulması olarak açıklamaktadır (Yeşil ve Purtaş, 2017: s. 175). Bernardi ve De Toni; farklılıkların yönetimi anlayışından, insan kaynaklarını stratejik bir şekilde yönetmek olarak söz etmektedirler (Özan ve Polat, 2013: s. 57). Örgütlerin meydana gelmesinde en önemli unsurlardan olan insanların birbirlerinden farklı olması örgütleri de haliyle farklılaştırmaktadır. Örgütler için bu derece önemli olan insan unsurunun tüm bu özelliklerinin dikkate alınması ve buna dayalı politikalar

geliştirerek farklılıkların yönetilmesi gerekmektedir. Farklılıkların yönetimi; örgütün, çalışanlarının farklılıklarını kabul edip benimseyerek bunları örgüt lehine çevirecek, örgüt için değer yaratacak hale getirmeye çalışması adına uyguladığı yönetim politikaları olarak açıklanabilir. Farklılık yönetimi bir örgütteki farklı özelliklere sahip çalışanların bu özelliklerinden fayda yaratarak bu faydayı azami boyutlara ulaştırmak ve olası olumsuzlukları da asgari düzeye indirmeyi hedefleyen bir yönetim süreci ve uygulaması olarak kabul edilmektedir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: s. 121). Farklılıkların yönetimi; belirli amaçlar doğrultusunda oluşturulan sistematik programlar, planlar ve süreçleri kapsamaktadır (Gültekin ve Ulukan, 2012: s. 93).

Farklılıkların yönetimi; örgütteki çalışanların doğuştan getirdiği ya da sonradan kazandığı, görünür ya da görünmez, içsel, dışsal ya da örgütsel boyuttaki farklılıklara saygı duyulan ve bu farklılıkların örgüte yarar sağlayacak biçimde ele alınmasını ön plana koyan yönetsel bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Y. Arslan, 2018: s. 21). Farklılıkların yönetimi; örgütte çalışan tüm bireylerin farklı ve benzer özelliklerine değer vererek, bu özellikleri örgütün hedeflerine ulaşması yolunda olumlu yönde kullanacak bir örgüt ortamı oluşturabilme ve bu ortamın varlığını devam ettirebilme olarak açıklanmaktadır. Farklılıkların yönetimi; cinsiyet, yaş, din, ırk, kişilik, fiziksel özellik, tecrübe gibi yönlerden birbirinden farklı olan kişileri örgüt içerisinde doğru ve verimli bir biçimde yönetmek adına yapılan plan, program ve uygulama yöntemlerinin, farklılıklardan maksimum yarar elde edecek, olumsuz taraflarını ise en aza indirgeyecek şekilde sistemleştirilmesi olarakta ifade edilmektedir. Farklılıkların yönetimi; küresel, uluslararası ve çokuluslu örgütlerde çalışan, uluslararası işgücünü meydana getiren; farklı ilgilere, tecrübelere, geçmişlere, inançlara, beklentilere ve çalışma şekillerine sahip birey ve grupların yönetim girişimlerinin, stratejilerinin, politikalarının, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve koordine edilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Dilek ve Topaloğlu, 2017: s. 97). Farklılıkların yönetiminde önemli noktalardan bir tanesi; farklılıklara saygı duymak ve anlayış göstermek, bunca farklı özellikteki kişiyi tek bir amaç yani örgütün amaçları etrafında bir araya getirmek ve bu amaçları gerçekleştirme yolunda verimli bir şekilde çalışmaya sevk edebilmektir (Usta, 2017: s. 18-20). Farklılıkların yönetimi, diğer bir adıyla çeşitlilik yönetimi; örgütün heterojen bir çalışan grubunu, işe alma ve yerleştirme, ödüllendirme, motive etme

gibi konulardaki sistemli ve planlı taahhüdü olarak tanımlanmaktadır (Ogbo ve Kifordu, 2015: s. 1305).

Farklılıkların yönetimi; temel yönetim işlevleri olan planlama, örgütleme, insan kaynakları, yöneltme ve kontrol işlevleri açısından ele alındığında aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Planlama; örgütün farklılıkların yönetimi anlamında mevcut durumunu ve ilerleyen zamanlarda nerede olmak istediğini, oraya varmak için neler yapması gerektiğini ve farklılıklarla ilgili amaçları içermektedir.

Örgütleme; örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli olan yapılanmayı ifade etmektedir.

İnsan kaynakları; farklılık arz eden bireylerin işe seçilmesi, yerleştirilmesi ve eğitimi gibi konuları içermektedir.

Yöneltme; iletişim, yönlendirme, motivasyon, mentorluk programları gibi hususları içermektedir.

Kontrol; yöneticilerin farklılık yönetiminde birtakım hususlar hakkında kontrol noktaları oluşturması gerekmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 124-125).

Bir örgütte farklılıkların yönetimi süreçleri, politikaları ve uygulamaları örgütün her seviyesindeki çalışanlar ve tüm departmanlar tarafından benimsenmeli ve uygulanmasına çaba gösterilmelidir. Örgütte çalışan tüm bireylerin, farklılıkların yönetiminin önemini ve ne olduğunu anlaması ve farklılıkların herkesi kapsadığını bilmesi gerekmektedir. Ancak bu taktirde etkin ve verimli, örgüt için faydalı bir farklılık yönetimi politikası gerçekleşmiş olacaktır (Sürgevil, 2008(a): s. 126; Keil vd 2007: s. 6).

1.13. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Dünya nüfusundaki demografik değişimler, teknolojinin gelişmesiyle işleri daha kolay ve farklı şekilde yapabilme, dünyada yaşanan yenilikler, göç, çok uluslu örgütlerin artmasıyla çokkültürlülüğe geçiş, sonrasında kadınların, engellilerin iş

hayatına katılım oranının yükselmesi ve en önemlisi küreselleşme ile birlikte tüm dünyada ve örgütlerde farklılıklar konusu daha fazla gündeme gelmiş, hakkında yapılan araştırmalar çoğalmış ve önemi artmış bulunmaktadır (Kızıl, 2011: s. 38).

Farklılıkların yönetimin nasıl başladığıyla ve ne zaman önem kazandığıyla ilgili birçok görüş olmakla birlikte üzerinde en çok durulan ve kabul gören görüş, tarihinin 1950'li yıllara dayanmakta olduğu görüşüdür. 1950 ve 1960'lı yıllarda insanlar ayrımcılık, insan hakları ve özgürlük gibi konularda farkındalık oluşturmuş ve protesto yollarına başvurmuşlardır. Bunun sonucunda da artık farklılıklar yasaların ilgi alanına girmiş ve Rosado'nun da farklılık yönetimi ile ilgili ilk yaklaşım olarak kabul ettiği Olumlu Eylem yaklaşımı ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllarda Amerika'da ayrımcılık karşıtı hareketlerle birlikte tartışılan siyasi ve felsefi konular farklılıkların yönetimi literatüründe yer alan bilgilere kaynak oluşturmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008: s. 67-68). Amerika'da çıkartılan bazı yasalar farklılıkların yönetimi konusunun gündeme gelmesinde temel oluşturmuştur. Bu yasalar; Eşit Ücret Yasası, İnsan Hakları Yasası, Olumlu Eylem/Aksiyon, Eşit İstihdam Fırsatı, Yaş Ayrımcılığı Yasası, Irk Ayrımcılığı Yasası olarak ifade edilmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011: s. 91-92). Amerika'da faaliyet gösteren örgütlerde; ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem gibi yaklaşımlar yer almakta bu da farklılıkların yönetimi konusuna temel oluşturmaktadır (Yanaşma, 2011: s. 61). 1991 yılında Amerika'da I. Ulusal Farklılıklar Konferansı yapılmış ve bu konferansta farklılıklarla ilgili eğitimler ve uygulanan politikalar konu edilmiştir (Memduhoğlu, 2007: s. 15).

ABD Cumhurbaşkanı John F. Kennedy'nin 1961 yılında imzaladığı 10925 sayılı Kararname'de, ilk defa adı geçen "Olumlu Eylem" kavramından; bir işe başvuran ya da bir işte çalışan bütün insanlara, ırk, renk, etnik köken, inanç ayırt etmeksizin uygun şekilde davranış göstermek şeklinde bahsedilmektedir. Olumlu eylem yaklaşımı; önceden yapılan haksızlıkların ve ayrımcılıkların etkisini ortadan kaldırmak, yapılan hataları telafi etmek adına girişilen olumlu yöndeki çalışmalar olarak ifade edilmektedir. Olumlu eylem yaklaşımına göre örgütteki birtakım prosedürler işe alım sürecinde ayırımcılığa yol açıyorsa bunun mutlaka önlenmesi ve olumlu yönde düzeltmeler yapılması gerekmektedir. Olumlu eylem yaklaşımı bireyleri eşit kılmaya çalışırken farklılık yönetimi anlayışı tam tersi kişilerin

farklılıklarından yarar sağlamaktadır. Olumlu eylem yaklaşımı farklılıkların yönetimi anlayışı ile tamamen aynı olmamakla birlikte birbirlerini tamamlayan yönleri de bulunmaktadır (Majidli, 2017: s. 43-44; Meriç, 2015: s. 60; Sürgevil, 2008(a): s. 131-139).

1964 İnsan Hakları Yasası'nın temel oluşturduğu Eşit istihdam Fırsatı diğer adıyla Eşit fırsatlar; bütün insanların demografik özellikleri gibi örgütle ve iş yapış biçimiyle ilgili olmayan özellikleri dâhil olmak üzere ayırt edilmeksizin, istihdam edilme konusunda eşit fırsatlara ve haklara sahip olmasını literatürde kabul eden ve hedefleyen fakat uygulama aşamasında henüz tam yerleştirememiş olan bir anlayışı ifade etmektedir. Bu yaklaşım yalnızca azınlık ve ayrımcılığa uğrama potansiyeli olan grupları koruma altına alırken farklılıkların yönetimi anlayışı tüm bireyleri ve çalışanları kapsayan, herkese saygı duyan ve değer veren bir anlayış olmaktadır.

Farklılıkların yönetimi anlayışı, bireylerin biricik olduğunu söyleyip örgütler çerçevesinde bir 'işletmecilik olayı' olarak kabul edilirken, olumlu eylem, eşit fırsatlar yaklaşımı gibi uygulamalar ayrımcılığa uğramış azınlık gruplara yönelik, yasalarla koruma altına alınmakta olan yani çerçevesini yasaların oluşturduğu yaklaşımlar olarak kabul edilmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 128-130).

1.14. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN METAFORLAR, EFSANELER VE SÖYLEMLER

Farklılıkları açıklarken ve hem toplum hem örgüt tarafından kabul görmesini sağlamaya çalışırken oluşturulup geliştirilen, farklılıkların yönetimi konusu ile ilgili olarak bazı metafor, efsane ve söylenceler bulunmaktadır. Bu efsane ve söylemler bu başlık altında ele alınmaktadır (Eğinli, 2009: s. 127).

1.14.1. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Efsaneler

Örgüt içinde anlatılan hikâyeler, yapılan kahramanlıklar nasıl ki örgüt kültürünü oluşturan unsurlar olarak kabul ediliyorsa bazı metaforlar ve efsaneler de örgüt kültürü için de önemli unsurlar olarak yer almaktadır (Yetgin, 2016: s. 45). Bu efsanelerin gerçeğe dayalı olmadıkları kabul edilir fakat farklılıklar hakkındaki

düşünceleri yansıtması bakımından literatürde yer alması faydalı olmaktadır (B. Polat, 2015: s. 43).

1.14.1.1. Meritokrasi Efsanesi

Meritokrasi efsanesinin ana düşüncesini; bir insanın başarılı olabilmesinin, başarı elde etmesinin yolunun çok çalışmaktan geçtiği düşüncesi oluşturmaktadır. Eğer bir birey gereken ölçüde çalışıp çaba gösteriyorsa mutlaka başarılı olacaktır. Bir insanın başarılı olabilmesi için yetenekli ve çalışkan olması gerekmektedir. Bu efsane başarılı olamamayı gösterilen çabanın azlığıyla sebeplendirmektedir. Bir insan ne kadar çalışıyorsa o kadar kazanacaktır, aslında herkes hakettiği yerdedir şeklinde bir anlayış olarak açıklanabilmektedir. Bu efsaneyi benimsemiş kişiler, bazı sebeplerden dolayı kişilere yapılan pozitif ya da negatif ayrımcılığın varlığını kabul etmemektedirler (Yetgin, 2016: s. 46).

1.14.1.2. Renk Körlüğü İdeali Efsanesi

Renk körlüğü ideali efsanesi; ırk, cinsiyet, yaş unsuru gibi farklılıkların önemli olmadığını vurgulayan hatta öyle ki ırk farklılıkları konusunu ele almaya bile gerek duymayan, bu konuda söz söylemeyen bir efsane olarak açıklanmaktadır. Bu efsane; 'hepimiz aynıyız ve farklılıklar çok da önemli değil' cümlesini slogan olarak kabul etmektedir. Bu şekilde farklılıkları yok sayarak bu sebepten oluşabilecek potansiyel çatışmaların önüne geçmektedir. Fakat bu noktada şöyle bir problemle karşı karşıya kalınmaktadır ki; ırkçılık gibi çok önemli bir konuyu reddetmek, yok saymak onunla baş etmekten kaçmak anlamında kabul edilebilir bu da farklılıkların olumlu yönlerini, örgüte sağlayacağı katkıları tümüyle engellemektedir (Yetgin, 2016: s. 46).

1.14.2. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Metaforlar

Erime Potası Metaforu: Erime potası efsanesi; ten rengi, ırk, ulus, millet, din fark etmeksizin tüm insanların birlikte uyum içerisinde yaşadıklarını kabul ederken tüm insanların aynı ırktan olduğunu varsaymaktadır. Halbuki bu; azınlık grupların, baskın gruplar arasında kendilerinden hiçbir özellik kalmayacak şekilde asimile olmalarından kaynaklanmaktadır. Fakat bu asimilasyonun azınlık gruplar üzerinde

nasıl etkiler yaratacağı söz konusu edilmemektedir. Erime potası efsanesi insanların kafasına, bizim kültürümüz içinde eriyin ya da bunu kabul etmeyerek dışlanın, başarısız olun algısını yerleştirmektedir. Bu da bir örgütte çalışan işgücü için; motivasyon düşmesi, iş tatminsizliği, işten ayrılmaya yol açmakta yani örgüt için olumsuz yönde etkiler yaratmaktadır. Artık farklılıkların öneminin anlaşıldığı günümüzde bu görüş baskın olmamalı, insanların farklılıklarından yararlanmak gerekmektedir (Yetgin, 2016: s. 47).

1.14.3. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Söylemler

Farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmalar içerisinde; adalet, küreselleşme gibi olgular başta olmak üzere farklı söylemlere rastlanmaktadır. Bu söylemleri aşağıdaki gibi ele almak mümkündür:

- ***İnsan Sermayesini Kullanmak:*** Farklı niteliğe sahip insanların örgütlerde problem çözme, karar alma, yenilik, yaratıcılık gerektiren konularda fikirlerine başvurma gibi hususlarda değerlendirildiği görülmektedir.
- ***Kültürel Sermayeyi Kullanmak:*** Özellikle günümüzde küreselleşmeyle birlikte örgütler ürün ve hizmetlerini ortak bir pazarda farklı ülkelere sergilemek durumundadır. Bunu yaparken farklı ülkelerden ve kültürlerden gelen insanların bu özelliklerinden ve bilgilerinden yararlanarak girdikleri pazarda rekabet avantajı sağlamaktadırlar.
- ***Öğrenme ve Sinerji:*** Örgütte çalışan tüm insanların farklı niteliklerine değer veren ve onlardan yararlanmayı bilen bir insan kaynakları sistemi olarak ifade edilebilmektedir.
- ***Sosyal Adalet:*** Farklılıkların eşitsizlik ve ayrımcılığa yol açmadığı durumlarda, sosyal adalet kavramının yerleştiği bir örgütte farklılıklar doğru şekilde yönetiliyor demektir (Yetgin, 2016: s. 48-49).

1.15. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE ORTAYA ÇIKIŞINI DESTEKLEYEN GELİŞMELER

Farklılıklar; demografik, sosyal ve kültürel, rekabet baskısı, çok uluslu örgütler gibi unsurların etkisiyle ortaya çıkabilmektedir. Aşağıda bu unsurlar açıklamalarıyla birlikte verilmektedir.

1.15.1. Demografik Özellikler

Demografik özellikler doğuştan gelen, kişinin değiştiremeyeceği; yaş, cinsiyet, ırk gibi öğelerden oluşmaktadır (Tatlı, 2014: s. 10).

Demografik farklılıklardan ilk olarak sayabileceğimiz yaş unsuru; örgütleri yaş dağılımına göre düzenleme yapmaya mecbur etmektedir. Yaşlı işgücüne karşı ayrımcılık yapılmamalı, onların tecrübelerinden yararlanılmalı, istek, beklenti ve gereksinimlerinin farklı olduğu göz ününde bulundurulmalıdır. Aynı şekilde genç çalışanların da örgüte kattığı dinamizm, yenilik ve heyecan göz önüne alınıp genç iş gücüne de bu doğrultuda davranılıp yön verilmesi gerekmektedir (Atasoy, 2012: s. 21-22). Geleneksel kuşakta otoriteye sıkı bir bağlılık bulunmaktadır. Bebek patlaması kuşağı da tam tersi şekilde sorgulanan otorite söz konusu olmaktadır ve maddiyata önem vermektedirler. X kuşağı; kendisine güvenen, yetenekli, değişime ayak uydurabilen, ekip çalışmasına yatkın bir kuşaktır. Y kuşağı ise; iş tatminine önem veren ve büyük beklentileri olan, özgürlüğüne önem veren bir kuşak olarak değerlendirilmektedir. Bu şekilde farklı yaş grubundan çalışanların olduğu bir örgütte kuşak farklılıklarından doğan sorunlar oluşabilmekte ve yönetimin buna uyumlu bir örgüt politikası oluşturması gerekmektedir (Meriç, 2015: s. 19). Farklılıkların yönetimi açısından önemli olan husus; örgütteki farklı yaş gruplarının bir arada uyum içerisinde çalışacağı bir ortam yaratmak ve bunu rekabet avantajı sağlayabilecekleri şekilde sürdürebilmektir (Usta, 2017: s. 9).

İkinci bir unsur büyük önemi olan cinsiyet unsurudur. Özellikle son yıllarda kadınların iş yaşamında daha fazla yer alması hatta erkeklere özgü olarak görülen yöneticilik gibi statülerde görev almaları için örgütlerde politikalar geliştirilmesinde farklılıkların yönetiminin önem kazanması etkili olmaktadır (Atasoy, 2012: s. 21-22).

Bir diğer demografik farklılık etnik kökendir. Her bir farklı kökeni, her bir farklı kültürü ve bu kökenden, kültürden gelen insanları o şekilde kabul etmek ve ırk ayrımcılığı yapmamak gerekmektedir. Asıl başarı yolu her birinden gerektiği şekilde faydalanmak ve tüm bu insanları ortak bir amaç etrafında birleştirebilmekten geçmektedir (Atasoy, 2012: s. 28).

Diğer ele alınması gereken farklılık yönü eğitim; her anlamda toplum ve örgüt için azami düzeyde yarar sağlayacak bir unsurdur. Eğitim seviyesi ne kadar yüksekse bir toplumun gelişmişlik düzeyi de o kadar yüksektir. Eğitim kişide saygı, hoşgörü, yardımseverlik, anlayış gibi özelliklerin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Hem toplum hem örgütler için kaliteli insan eğitmek, yetiştirmek gibi bir misyonu üstlenen eğitim kurumlarına önemli görevler düşmektedir (Atasoy, 2012: s. 29). Bir örgütte demografik farklılık unsurlarının fazlalığı aynı zamanda yeni ve yaratıcı fikirlerin de fazla ve çeşitli olduğunu göstermektedir (Kirişçi, 2015: s. 12).

1.15.2. Sosyal ve Kültürel Farklılıklar

Günümüzün gelişen teknolojisi ve değişen şartlarından ötürü örgütlerde de kültürel farklılık arz eden işgücü artmıştır, bu artış örgüte yarar sağlayacağından kültürel farklılıkları etkili bir şekilde yönetme ihtiyacı günden güne artmakta ve önem kazanmaktadır (Canatan, 2016: s. 49). Kültür; insanların değer yargıları, inançları, gelenek ve görenekleri, algılama şekillerinden oluşan, bunların hepsini ifade eden bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Kültür bir toplumu ve o toplumdaki bireyleri büyük ölçüde etkilemekte ve yönlendirmektedir. Her örgütün; ortak bir hedef doğrultusunda çalışan işgücünün benimsediği ve parçası olduğu bir kültür, o örgütün adı geçtiğinde zihinlerde oluşabilecek algıyı ifade eden bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir. Bir ülkede ve bir örgütte farklı kültürlerin bulunması o yer için zenginlik kaynağıdır. Bu farklılıkların olumsuz taraflarını en aza indirgeyerek onlardan avantaj sağlamaya çalışmak büyük önem arz etmektedir (Atasoy, 2012: s. 30; Canatan, 2016: s. 47; Kirişçi, 2015: s. 23).

1.15.3. Bireysel Özelliklere İlişkin Farklılıklar

Bireyler; cinsiyet, yaş, fiziksel ve zihinsel özellikler, ırk, kültür, dil, din, algı gibi özellikleriyle birbirinden ayrılmaktadır. Aynı ayrım örgütler için de kabul görmektedir, örgütler de kültürleriyle, işgücüyle birbirlerinden farklılaşmaktadır. Fakat bu farklılık bir ayrım konusu olmamalı aksine etkin, doğru ve verimli bir şekilde yönetilerek onlardan fayda elde edilmesi gerekmektedir. Bu da; farklılıkların yönetimi konusunda her örgütün kendine özgü bir yol ve strateji geliştirmesi ve başarılı bir şekilde uygulamasından geçmektedir (Tatlı, 2014: s. 10).

1.15.4. Yasalar ve Davalar

Kadınlar, erkekler, çocuklar, yaşlılar ve engellilerin hakları yasalarla güvence altına alınmıştır. Kanun önünde herkes eşittir. Herhangi bir örgütte çalışma imkanı tanınmayan, ayrımcılığa uğrayan bireyler eşit haklar altında yaşamak ya da çalışmak için dava açma hakkına sahip bulunmaktadırlar. Anayasamızın 10.maddesinde; 'Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.' denilerek ayrımcılığın önüne geçilmektedir. Bu kanun aynı zamanda iş hayatı içinde geçerli olmaktadır. Ayrıca çalışma yaşamı için iş kanunun 5.maddesi; ''İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz." şeklinde belirlenmiş bulunmaktadır.

Örgütteki demografik farklılıklar için ayrımcılığa karşı yasalar düzenlenmektedir. Buna uygun olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde eşit iş şartları ile ilgili çalışmalar yapmak ve davaları onaylamak amacıyla ''Eşit İş Fırsatları Komisyonunun'' (EEOC) görev yapmaktadır (Canatan, 2016: s. 43-44). Yasaların;

tüm çalışanlara eşit imkanlar sağlamak için, bu hususun önemini göz önünde bulundurarak hazırlanması gerekmektedir (Usta, 2017: s. 13-14; Atasoy, 2012: s. 32; Kirişçi, 2015: s. 25-26).

1.15.5. Rekabetçi Baskılar

Gelişen teknoloji, küreselleşme, değişen ve ilerleyen dünya, yeni ve yaratıcı fikirler sayesinde her geçen gün rekabet hızla artmakta, örgütleri farklı yollar denemeye yöneltmektedir. Bu gelişmelerle birlikte müşteri profilinde de değişiklikler meydana gelmekte, tüketiciler bilinçli tüketici olma yolunda gelişme kaydetmektedir. Örgüt içinde en önemli kaynak olan müşterileri elde tutmak, bağlılıklarını arttırmakta rekabet açısından çok önemlidir ve rakipler karşısında bir adım önde olmayı sağlamaktadır. Farklılıklara önem vermek ve etkili bir şekilde yönetmek rekabetçi baskılarla baş etmede örgütün yol kat ederek üstünlük sağlamasına ve varlığını devam ettirebilmesine yardımcı olmaktadır (Atasoy, 2012: s. 36-38).

1.15.6. Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Örgütlerin Sayısındaki Artış

Çok uluslu örgütler büyük bir pazar ortamında iş yapmaktadırlar ve bu ortamda farklı kültürler, farklı iş yapma tarzları gibi unsurlarla karşılaşarak, rekabet avantajı elde edebilmek için bu unsurlara uyum sağlama yolunda çalışmaktadırlar. Küreselleşme sadece ekonomik açıdan değil aynı zamanda; siyasi, toplumsal ve kültürel açılardan da örgütleri etkilemekte, küreselleşmeyle birlikte çalışanların farklılık boyutları da çeşitlenmektedir. Uluslararası arenada boy gösteren örgütlerin sayıca artması ve küreselleşme işletmelerde doğal bir sonuç olarak farklı kültürlerden ve uluslardan çalışanların sayısını kısaca farklılıkları da arttırmaktadır. Farklılık olgusu her ülkede ve her örgütte farklı açılardan değerlendirilmektedir bu sebepten bilhassa çok uluslu örgütlerde farklılıkların belirlenerek, örgüt içinden ve dışından gelecek etkilerde göz önünde bulundurularak yönetilmesi gerekmektedir (Atasoy, 2012: s. 39-41).

1.16. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KULLANILAN STRATEJİLER

Farklılıkları doğru ve etkili yönetebilmek, onlardan yararlanmak ya da farklılık kaynaklı sorunları çözebilmek adına örgütlerde yöneticiler bazı stratejiler uygulamaktadır. Her örgütün vizyonu, misyonu, faaliyet gösterdiği pazar, yönetim biçimi ve yönetici düşünceleri farklı ve kendine has olduğu için kısaca her örgütün kültürü farklı olduğu için uyguladığı stratejiler de farklılık gösterecektir (Kirişçi, 2015: s. 47). Bunun dışında, bütün örgütlerin iklimi kendine özgü olduğu gibi farklılıkların yönetimi anlayışları ve farklılıkları yönetmede kullandıkları stratejiler de kendine özgüdür ve örgütün yapısına, amaçlarına göre değişiklik göstermektedir. Bir örgütün farklılıkları yönetmede kullandığı strateji çoğu zaman diğer bir örgütte geçerli olmamaktadır (Dobbin vd 2007: s. 21). Uygulanan bu stratejiler aşağıdaki gibi dört farklı şekilde açıklanmaktadır:

1.16.1. Farklılıklardan Kaçınmak

Her örgütte muhakkak ki birçok farklı nitelikle insan çalışmaktadır ve bu farklılıkları bir arada bulundurmak, yönetmek kolay değildir. Bu sebeple bazı örgüt yöneticileri bu farklılıklardan doğabilecek çatışmalardan, olumsuzluklardan kaçınma yoluna gitmektedir. Farklılıklardan ve olası etkilerinden kaçınmayı tercih eden yöneticiler örgütte birbirine benzer nitelikte bireyleri çalıştırmaktadır. Benzer geçmiş, benzer eğitim düzeyi, benzer tecrübeler hatta ortak ya da benzer kültürden gelen insanları birlikte çalıştırarak örgütte uyumlu ve olumlu bir hava yaratmaya çalışırlar. Çünkü birbirine benzeyen çalışanlar olaylara ve durumlara aynı bakış açısıyla bakabilmekte, aynı amaçları benimseyebilmekte bu da daha güvenli bir örgüt iklimi oluşturmaktadır. Fakat bu stratejinin doğal olarak getireceği olumsuzluklar vardır ki bunlar farklılıkların getireceği yaratıcı ve yenilikçi bakış açısından yararlanamamak, örgütte dinamik bir ortam yakalayamamak olarak sıralanabilmektedir (Toksa, 2012: s. 79-80).

1.16.2. Farklılıkları Bastırmak

Örgütte çalışanların farklılıklarının farkında olup kabul eden bazı yöneticiler bunların gündeme gelmesi taraftarı değillerdir çünkü örgütün bu durumdan yaratıcılık ve uyum açısından olumsuz etkileneceğine inanmaktadırlar. Farklılıkları gün yüzüne çıkarmamak adına ekip çalışmasının ve işbirliğinin, benzer değerlerin öneminden bahsetmektedirler. Örgütteki mevcut farklılıklar örgütün hedefleriyle uyuşmuyorsa, farklılıklardan kaynaklanan sorunların çözümü için zaman yeterli değilse bu stratejiyi uygulamak çözüm olarak görülecektir (Toksa, 2012: s. 80).

1.16.3. Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek

Farklılıkları çatışmalara dönüştürme stratejisinde yöneticiler kabul ettikleri mevcut farklılıkların yarattığı sorunlarda, birbiriyle çatışma yaşayan kişiler için uygun ortam oluşturmaktadır. Fakat bu strateji eğer çalışanları eğitecekse ve sorunlara farklı çözüm önerileri getirecekse uygulanmalıdır. Aksi taktirde örgüt için ekonomik anlamda, çalışanlar açısından ve diğer alanlarda olumsuz etkiler yaratacaktır (Toksa, 2012: s. 80-81). Bu strateji çalışanlar arasında rekabet ortamı yaratarak onların potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koymalarını sağlayabilir fakat yöneticiler bu çatışmayı doğru şekilde yönetemezse örgütü büyük oranda kötü yönde etkileyecektir (Tatlı, 2014: s. 36).

1.16.4. Farklılıkları Yaratıcı Kılmak

Farklılıkları yaratıcı kılmak, farklılıkların yönetimi için en doğru ve uygulanması gereken strateji olarak kabul edilebilir. Çünkü bu strateji; farklılıkların olumlu, yaratıcılık ve yenilik getiren özelliklerine odaklanmakta, herkesin fikrinden yararlanarak ortak bir akıl ve sinerji yaratmaktadır. Herkesin bir sorunun farklı bir noktasına vurgu yapması ve farklı çözüm önerisi getirmesi, herkesin bir konuda farklı bir fikir beyan etmesi örgüt için geliştirici olmaktadır. Bu stratejinin riski ise; hızlı kararlar almak gerektiğinde herkesten fikir alırken oluşabilecek zaman kayıpları olmaktadır (Toksa, 2012: s. 81).

1.17. FARKLILIK YÖNETİMİ SÜRECİ

Örgütlerde farklılıklar kabul edilip içselleştirilmekte, öneminin bilincinde olarak doğru şekilde yönetilmeye çalışılmakta fakat bu sürecin nasıl yönetileceği, örgüte uyarlanacağı ile ilgili bir sistem her zaman yerleştirilememektedir. Farklılıkların yönetimi sürecinin doğru şekilde ve örgüt kültürüne uygun olarak planlanması ve planlanan adımları sırasıyla uygulayacak şekilde hareket edilmesi gerekmektedir. Bu sürecin amacının; çalışanların farklı özelliklerini örgütün lehinde kullanarak örgüte faydalı olmalarını sağlamak aynı zamanda onların örgüte bağlılık ve iş tatminlerini arttırmaya çalışmak olması gerekmektedir (Eğinli, 2009: s. 272).

Farklılık yönetimi sürecinin taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Öncelikle mutlaka üst yönetimin ve yöneticilerin farklılıkların yönetimine gereken desteği maddi ve manevi olarak vermesi gerekmekte sonrasında farklılıkların yönetimi planları örgütün stratejik planları içinde yer almalı ve bu planlarla uyumlu bir şekilde ilerleme göstermesi gerekmektedir. Farklılıkların yönetimi sürecinin örgütte nasıl bir etkisi olduğunun ölçülebilmesi ve örgütün performansına olumlu yönde etki göstermesi gerekmekte aynı zamanda bu etkiler ve katkıların açıklanabilir özellik göstermesi gerekmektedir. Ayrıca en önemli özelliklerden bir tanesi olarak; bu süreci uygulayabilmek için öncelikle farklı nitelikteki kişileri işe almak, örgüte çekebilmek ve örgütte tutabilmek için çalışmak gerekmektedir. Sonrasında ise bu farklılıkları örgüte katkı sağlayacak şekilde yönetip örgütte olumlu bir atmosfer yaratmak adına bu konuda hem çalışanlara hem yöneticilere yönelik eğitimler verilmesi gerekmektedir (Eğinli, 2009: s. 272-274). Farklılıklar konusunda verilen eğitimlerin farklılıklara karşı duyarlılığı arttırması, farklılık kaynaklı problemlerin çözümü adına bakış açıları kazandırması, örgütün farklılık yönetimi konusunda ne durumda olduğunu belirleyip gerekli noktalar için çözüm önerileri üretmesi gerekmektedir (Toksa, 2012: s. 71-72).

Farklılık yönetimi sürecinde öncelikle bir farklılık yönetimi birimi kurularak yönetici seçilmekte sonrasında farklılık vizyon ve misyonu belirlenerek farklılık felsefesi oluşturulmaktadır. Farklılık yönetimi süreci üç ana başlık altında incelenmektedir, bu başlıklar aşağıdaki gibidir:

1.17.1. Farklılık Yönetimi Planlama Aşaması

Politika ve stratejilerin belirlenmesi, Farklılık ihtiyaçlarının ve boyutlarının tanımlanması, Çok kültürlü ve kapsayıcı bir anlayış geliştirilmesi, Farklılık iklimi yaratılması

1.17.2. Farklılık Yönetimi Uygulama Aşaması

Farklılık eğitimi, Mentorluk desteği, İletişim yeterliliği, Sosyal ilişki ağları, Farklılık takımı ve liderlik desteği, Kültürel farklılık yönetimi, Farklılık geriliminin yönetimi

1.17.3. Farklılık Yönetimi Programının Ölçümlenmesi

Farklılık karnesi, Farklılık mükemmellik modeli, Farklılık ölçümleme araçları

Bu aşamaları her örgütün kendi kültürüne uygun olarak geliştirip uygulaması gerekmektedir. Farklılıkların yönetimi süreci ve uygulamaları için ayrı bir birim kurulabilir veya insan kaynakları yönetimi bu konuyla ilgilenebilir fakat son kertede örgütteki tüm departmanların, tüm çalışanların bu konuda uyum ve işbirliği içerisinde olması gerekmektedir (Eğinli, 2009: s. 275-278).

Farklılıkların yönetimi süreci için diğer bir bakış açısına göre ise; öncelikle örgütteki farklılıkların neler olduğunun ortaya çıkarılması, belirlenmesi gerekmekte ikinci aşamada farklılık karışımının öğelerinin çözümlenmesi gerekmektedir. Üçüncü aşamada, farklılıklardan ötürü meydana gelen çatışma, gerilim ve problemlerin tespit edilmesi ve örgüte ne yönde etki ettiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Son aşamada ise örgütün farklılık stratejileri, örgütün kültürü göz önüne alınarak yöneticilerin sorunlar karşısında nasıl bir çözüm seçeneği tercih edeceğinin belirlenmesi gerekmektedir (Toksa, 2012: s. 72-73).

1.18. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ PROGRAMLAR VE UYGULAMALAR

Her örgütün kendi kültürüne, yapısına uygun farklılık yönetimi programları oluşturması ve bu yönde uygulamalar gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu uygulamalar esnasında öncelikle etkili bir plan yapılması sonrasında örgütün hedefleri ile farklılıkları yönetmedeki hedeflerin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütü önemli ölçüde ve olumsuz yönde etkileyecek büyük finansal yükler getirmemeli, farklılıkları doğru yönetmenin sadece örgüte değil topluma da yarar sağladığının bilinmesi gerekmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 193-196). United States Government Accountability Office; farklılıkların yönetimi alanında çalışan uzmanlarla görüşmeler yaparak ve bilimsel çalışmaları değerlendirerek ulaştıkları farklılık yönetimi uygulamalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 200):

- Örgütte farklılıkların yönetimi konusunda en büyük görev üst yönetime düşmektedir. Tepe yönetimin; örgütün geliştirdiği farklılık yönetimi uygulamalarını ve farklılıkla ilgili düşüncelerini, önce planlayıp desteklemesi daha sonra ise örgütteki tüm çalışanlara aktarması gerekmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 200).
- Örgütün genel yönetimi ve stratejik planları kurgulanırken farklılıkların yönetimi konusu da göz önünde bulundurulmalı, bu iki hususun birbiriyle paralel şekilde gitmesi gerekmektedir.
- Farklı özellik taşıyan insanlarla birlikte çalışmanın hem kişilerin hem örgütün performansına olumlu etki edeceğinin bilincinde olunması ve bu doğrultuda farklılıklara gereken önemin verilmesi gerekmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 200).
- Farklılıkların yönetimi program ve uygulamalarının örgütü nasıl etkilediğinin, nasıl sonuçlar yarattığının fayda-maliyet açısından ölçülebilmesi ve bu doğrultuda önlemler alınması gerekmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 200).
- Yöneticilerin farklılıkların yönetiminin maliyet-performans açısından nasıl bir sonucu olduğu, farklılıklarla ilgili uygulamaların başarıya ulaşıp

ulaşmadığı konusunda hesap verebilir ve açıklayıcı olması gerekmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 200-203).

- Farklı bireyleri çalıştırma ve bu farklılıkları yönetme konusunda daima bir planlama süreci olması gerekmektedir.
- Farklılıkların yönetimi programları kapsamında farklı nitelikteki çalışanları örgüte alma, yerleştirme ve örgüte bağlılığını sağlama konusunda uygulamalar gerçekleştirilmelidir (Sürgevil, 2008(a): s. 204).
- Farklılıkların etkili yönetilebilmesi adına örgütteki her departman, her çalışan, her birim tarafından, yapılacak uygulamaların benimsenmesi ve çalışanların da bu uygulamalara dahil edilerek örgüte aidiyet duygularının gelişiminin sağlanması gerekmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 205).
- Farklılıklar hakkında hem çalışanların hem yöneticilerin eğitime tabi tutulması gerekmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 207).

Başka bir bakış açısı ve anlatıma göre; farklılık yönetimi uygulaması altı basamakta gerçekleşmektedir:

- ***Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu:*** Tepe yönetim farklı özellik ve geçmişe sahip kişilerden oluşan bir Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu ekibi toplar ve yapılan sözleşme ile bu kişilere gereken vekalet, yetki verilip, hedeflerinin de açıkça bildirilmesi gerekmektedir.
- ***Gelecek Senaryoları:*** Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu'nun; üst yönetim, bölüm temsilcileri ve gerekli kişilerle Senaryo Yazma Atölye Çalışması düzenleyerek, iş dünyasının geleceği ve farklılıkların etkileri ile ilgili üç farklı senaryo yazıp içlerinden biri üzerine çalıştırmalar gerçekleştirmesi gerekmektedir.
- ***Vizyon ve Strateji:*** Üzerinde çalışılan senaryo ile örgüt vizyon, misyon ve stratejilerinin uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.
- ***Farklılık Denetimi:*** Örgütün farklılıkların yönetimi hususunda nerede durduğunun belirlenip bu doğrultuda yapılacaklarla ilgili çalışılması gerekmektedir.
- ***Şirket Hedefleri:*** Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu'nun yönetim ile birlikte hareket ederek, örgütün farklılıkların yönetimi ile ilgili hedeflerini

belirlemesi ve bu hedeflerin tüm örgüt tarafından benimsenip uygulanmaya çalışılmasını sağlaması gerekmektedir.

- ***Farklılıkların Yönetimi Müdahaleleri:*** Uygulama aşamasında yine Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu'na büyük görevler düşmektedir. Farklılıkların yönetimine yönelik etkinlikler planlayıp yönetmesi ve kendilerinin de katılım göstermesi gerekmektedir (Keil vd 2007: s. 14-16).

1.19. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Farklılıkların yönetimi kavramının ortaya çıkmasına neden olan; yasal sorumluluklar, küreselleşme, çalışanlara ilişkin demografik özelliklerin gün geçtikçe değişmesi, sosyal sorumluluk uygulamalarının önem kazanması, rekabet gibi hususlar aynı zamanda farklılıkların yönetilmesinin gereğini ortaya çıkarmakta, farklılık yönetimini örgüt için önemli hale getirmektedir. Farklılıkların yönetimi çalışanların iş tatminini, örgüte olan aidiyetleri ve bağlılıklarını, moral ve motivasyonlarını arttırmaktadır bu da onların dolayısıyla da örgütün performansına olumlu etki etmektedir (Kirişçi, 2015: s. 38-39).

Farklılıkların doğru yönetimi ile birlikte bir örgütte esneklik artmakta, iş devri azalmakta ve küresel dünyanın getirmiş olduğu değişikliklere sağlanması gereken uyum kolaylaşmaktadır. Farklılıkların yönetimi konusunda olumlu bir imaja sahip olan örgütler, nitelikli çalışanları örgüte çekme, örgütte tutma konusunda başarı göstermekte ve bu sayede onların farklılıklarını örgüte katkı sağlayacak şekilde kullanabilmektedirler (S. Polat, 2012: s. 1398).

Farklılıkların doğru ve etkin yönetilmesinin örgüt için büyük oranda olumlu değer yaratıyor olması, doğru yönetilemediği zamanlarda ise örgütte çatışma ve gerginliklere sebep olma ihtimali, farklılıkların ve yönetiminin önemini gözler önüne sermektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011: s. 91). Farklılık kaynaklı problemler çözüme kavuşturularak ortadan kaldırıldığı ve farklılıklar örgüt için avantaj haline getirildiği takdirde örgütler başarılı olacaktır (Repečkienė vd 2011: s. 883).

1.20. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN PARADİGMALAR

Farklılıkların yönetimi ile ilgili üç ayrı bakış açısı bulunmaktadır:

1.20.1. Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması

Bu paradigmanın temelinde yatan görüş, ayrımcılığın yanlış bir şey olduğu, adaletli ve eşitlikçi yaklaşımı benimsemek gerektiği görüşü olarak kabul edilmektedir. Örgütün farklılıklar konusunda ve kişileri işe alma ve işte tutma ile ilgili belirlediği hedefleri bulunmakta ve bu hedeflerin yerine getirilip getirilmemesi örgütün gelişimini ölçme kriteri olmaktadır. Önyargılı bir yaklaşım, demografik farklılıkları sebebiyle bazı kişilerin örgütlerde çalışmasını engellemektedir. Fakat hakkaniyet paradigması bunun olmasını engellemeye çalışmakta, bir örgütün işgücünün, toplumun her kesimini temsil etmesini sağlamaya çalışmaktadır.

Ayrımcılık ve hakkaniyet paradigmasının olumlu yönleri; örgütlerde farklılığı arttırması ve eşitlikçi davranış şeklinin örgütte benimsenmesini sağlamak olarak gösterilmektedir. Bu paradigmayı benimseyen örgütler farklılıklara karşı duyarlılık ve saygı gösterilmesi konusunda çalışanlarını eğitmektedir. Olumsuz yönleri ise ten rengi ve cinsiyet açısından farklılıklara karşı duyarsız olup onlardan yararlanamaması, hepimiz aynıyız sloganını benimsemiş olması olarak kabul edilmektedir (Memduhoğlu, 2007: s. 25-26; Kirişçi, 2015: s. 43).

1.20.2. Erişim ve Meşruluk Paradigması

Erişim ve meşruluk paradigmasına göre çalışan örgütler farklı özelliklere sahip müşteri kitlesine ulaşmak ister bunun için çalışanlarını da bu amaç doğrultusunda işe yerleştirip farklılıkların ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Küreselleşmenin, rekabetin ve kültürel farklılıkların öneminin arttığı şu günlerde farklı kültürlerden gelen tüketicilerin farklı özellik ve istekleri olmakta örgütler de buna uyum sağlayabilmek ve onların isteklerine cevap verebilmek için aynı şekilde farklı özellik taşıyan çalışanlara sahip olmak durumundadır. Bu paradigmanın olumlu yönü motivasyon ve rekabet avantajı sağlaması iken olumsuz yönü ise; farklılıkların ne tür etkiler yaratacağını, nasıl yönetilmesi gerektiğini düşünmeksizin

sadece farklı kişiler çalıştırmaya odaklanması olarak kabul edilmektedir (Memduhoğlu, 2007: s. 26-27; Kirişçi, 2015: s. 44).

1.20.3. Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlama Paradigması

Erişim ve meşruluk paradigmasında olduğu gibi sadece farklı kişileri çalıştırmaya değil onların bu özelliklerinden nasıl yararlanacağına, yaratıcı fikirler ortaya koyarak gelişim sağlamaya odaklanmakta ve böylelikle farklılıklar örgüt için yararlı hale gelmektedir. Farklılıkların örgüt için yararlı hale gelmesi adına öncelikle yöneticiler farklı özellikteki çalışanların farklı istekleri ve bakış açıları olacağını kabul etmeli ve buna göre davranmalıdır. Örgütte tüm çalışanlardan yüksek performans göstermeleri istenmeli ve böylelikle çalışanlar kendini geliştirmeye yönelmelidir. Çalışanların da kendilerine saygı duyulduğunu ve önemli olduklarını bilmeleri sağlanmalıdır. Örgütün vizyon ve misyonu herkes tarafından anlaşılacak aynı zamanda benimsenecek şekilde açıklanmış olmalıdır. Bu özellikler sağlandığında örgütün amaçlarına daha kolay bir şekilde ulaşılmış olacaktır (Memduhoğlu, 2007: s. 27-28).

1.21. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE YAŞANAN SORUNLAR VE KARŞILAŞILAN ENGELLER

Farklılıkları yönetmeye çalışırken bazı sorunlar ve engellerle karşı karşıya kalınabilmektedir. Bu engeller kısaca altı farklı başlıkta açıklanmaktadır:

1.21.1 Benlik Koruma Arzusu

Farklılıkların yönetiminin öğrenilmesinde görevi büyük olan üst yönetimin zeki, yetenekli, eğitimli kişilerden oluşması bu öğrenmeyi engelleyebilmektedir. İşte bu yüzden üst yönetim kadrosu farklılıkların yönetimi hususunda benlik koruma arzusuna kapılabilmektedir (Memduhoğlu, 2007: s. 90).

1.21.2. Farklılığın Anlaşmazlıkla Özdeşleştirilmesi

Farklılık kelimesi yanlış anlaşılıp, anlaşmazlıkla bir tutulduğu vakit, çoğu zaman işe alım ve terfilerde, sayısal ve ölçülebilir amaç olarak görüldüğünde bu durum farklılıkların yönetimine engel teşkil etmektedir.

1.21.3. Farklılıkların Yönetiminin Sonuçlara Bağlanması

Örgütlerde yöneticilere belli hedefler koyulurken farklılık yönetimi ile ilgili başarmaları gereken bir hedef çoğu zaman koyulmamakta bu sebepten sorunları ne şekilde çözdüklerine göre olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

1.21.4. Tepkisel (Reaktif) Öğrenme Stratejilerine Güven

Örgütler genellikle problemler çıkmadan önlem almak ve kaynağına inmek yerine ortaya çıkan problemleri çözmektedir.

1.21.5. Savunmacı Gelenek

Örgüt kurum kültürünü olumsuz etkileyecek bir durumla yüzyüze geldiğinde liderler olayı inkar ederek savunmaya geçmektedirler.

1.21.6. Hafıza Açıkları

Örgütler farklılıkların yönetimi için gerekli olan bilgiyi önce öğrenmeli sonra hafızada tutmalıdır fakat bazı örgütlerde bu bilgi yeterli derecede olmamaktadır (Memduhoğlu, 2007: s. 91).

1.22. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN YARARLARI VE SAKINCALARI

1.22.1. Farklılıkların Yönetiminin Yararları

Farklılıklar bir örgütün tüm departmanlarında, tüm yönetsel aşamalarda gün geçtikçe daha da önemli hale gelmekte ve dolayısıyla verimli bir şekilde yönetilmesi

gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte çalışanlarda hem kendi farklılıklarına hem de iş arkadaşlarının farklılıklarına saygı gösterilmesini istemekte diğer taraftan da birbirlerine ve örgüte uyum göstermeye çalışmaktadırlar. İşgörenlerin örgüt hedefleri ve amaçları için çalışırken sağladıkları ahenk, örgütün olumlu yönde değişim ve gelişim göstermesini sağlamaktadır. Farklılıkları etkili bir şekilde yönetmek istemek; işgörenlerin dil, din, ırk, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, sosyo-kültürel yapı gibi farklılaştırıcı unsurlardan etkilenmeden tüm yeteneklerini, potansiyelini açığa çıkararak bunu örgütün hedeflerini gerçekleştirmede ve örgütü en üst düzeye çıkarmada kullanmasını istemekten kaynaklanmaktadır (Belloda vd 2017: s. 2). Örgütlerde şüphesiz ki birçok farklı niteliğe sahip insan çalışmaktadır ve bu çalışanlar doğru yönetildiği taktirde örgüte birçok yararı olacaktır. Bu yararlar aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır:

- Çalışanların etkililik, verimlilik ve performansını arttırmaktadır.
- Çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmekte, iletişim problemi sebebiyle oluşan sorunları çözmektedir. Kültürel farklılıklardan kaynaklı iletişim problemlerini çözüme kavuşturabilmek için bu kültürel farklılıkların bilinçli bir şekilde tanımlanması ve anlaşılması gerekmektedir.
- Çalışanları farklılıklara karşı bilinçli, duyarlı ve sorumluluk sahibi haline getirmektedir.
- Örgüt iklimi, eşitlik ve adalet gibi kavramlarla donatılmaktadır.
- Örgütü, müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamada daha donanımlı hale getirerek satışları arttırmakta ve elde edilen kar oranını yükseltmektedir.
- Çalışanların farklılıklar yüzünden birbirlerine psikolojik şiddet gösterme potansiyellerini yok etmektedir.
- En önemlisi rekabetin kıyasıya yaşandığı günümüz dünyasında örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Farklılıkları doğru yönetmenin hem bireylere, hem örgüte hem de topluma birçok yararı bulunmaktadır. Aşağıda bu yararlar başlıklar halinde açıklanacaktır (Sürgevil, 2008(a): s. 141; Taşlıyan vd 2017: s. 107; Yeşil, 2007: s. 240).

1.22.1.1. Farklılıkları Yönetmenin Bireyler Açısından Faydaları

Bir örgütte özellikle dil, ten rengi, cinsiyet, ırk, fiziksel yeterlilik gibi açılardan farklı özellikteki çalışanlar yer aldıkları örgütün kapsayıcı bir örgüt kültürü niteliği taşımasıyla kendilerini daha şanslı hissetmekte bu örgütlerden fayda elde etmektedirler. Fakat farklılıklar doğru yönetildiği taktirde sadece farklı özelliğe sahip olanlar değil tüm çalışanlar bundan olumlu yönde etkilenmektedir. Örnek verecek olursak; bir çalışan kendisinin de her an engelli durumuna düşeceğinin bilincinde olup, çalıştığı örgütte engellilere karşı olumlu davranıldığını gördüğü zaman bu yöndeki endişeleri giderilmiş olacaktır. Çalışanlar farklılıkların iyi yönetildiğini gördükleri zaman farkındalıkları artacak, önyargıları azalacak, kurdukları olumlu ilişkilerle moral ve motivasyonları artacak, performansları yükselecek ve bütün bunlar bireyi olumlu yönde etkileyecektir (Sürgevil, 2008(a): s. 142). Farklı kişiler ve kültürlerle bir arada çalışan bireyler bu kültürlerin özelliklerini öğrenerek genel kültürünü arttırabilecek, değişik bakış açıları ve fikirleri görüp kendini geliştirebilecek, onlarla bir arada yaşamayı ve çalışmayı öğrenerek ırkçılık, ayrımcılık gibi olumsuz özelliklerinden kurtulabileceklerdir (Bulşu, 2017: s. 10-11).

1.22.1.2. Farklılıkları Yönetmenin Örgütler Açısından Faydaları

Tüm insanlar farklıdır ve toplumsal yaşamın tüm alanlarında bu farklılıkların yönetilmesi gerekmektedir. Özellikle örgüt içinde bu farklılıkların yönetilmesi daha büyük önem kazanmaktadır çünkü örgütün hedeflerini yerine getirmek için çalışan insanların uyumu, örgütün etkinlik ve verimliliği, performansı, karlılığı üzerinde büyük rol oynamaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008: s. 66). Farklılıklar farkına varıldığı ve doğru yönetildiği zaman örgütler için önemli bir fırsat olmakta ve örgüt lehine kullanılabildiği taktirde çok büyük yarar elde edilmektedir. Örgütlerin rekabet avantajı, karlılık gibi birçok hedefi bulunmakta ve farklılıkların yönetimi örgütlere bu hedeflerini yerine getirmede yardımcı olmaktadır. Örgütler farklılıkları doğru ve etkili yönettiği taktirde aşağıdaki hususlarda fayda elde edeceklerdir:

- **Maliyetlerde azalma:** Çalışanların devamsızlık ve işten ayrılmaları azaldığı takdirde örgütün maliyetleri de azalacaktır.

- **Kaynak sağlama:** Kişiler farklılıkları iyi yöneten örgütlerde çalışmayı daha çok isteyecek ve bu örgütler en iyi insan kaynağını örgüte çekebileceklerdir bu da örgütün kaynaklara daha rahat ulaşımını sağlayacaktır.
- **Pazarlama:** Farklı müşterilere farklı çalışanlarla yardımcı olunduğunda müşteriler daha iyi anlaşılacak, onların isteklerine göre ürün ve hizmetler sağlanacak, pazarlama kolaylaşacaktır. Bu da örgüt için olumlu ve güçlü bir imaj yaratacaktır.
- **Yaratıcılık:** Farklı özellik farklı bakış açısı, farklı bakış açısı da yenilik ve yaratıcılık demektir.
- **Problem çözme:** Problemleri çözerken farklı özelliğe sahip çalışanlar farklı çözüm önerileri getirecek bu da işleri kolaylaştıracaktır.
- **Sistem esnekliği:** Farklı çalışanlar örgütün esnekliğini arttıracak bu da örgütün hızla değişen dünyaya kolayca ve büyük maliyetlere katlanmadan ayak uydurmasını sağlayacaktır.

Çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilere göre farklılıkların iyi yönetiminin örgütlere sağlayacağı faydalar maddeler halinde aşağıda açıklanmaktadır:

- Örgüte büyük ölçüde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- Farklılıkları göz ardı etmedikleri için büyük bir çalışan potansiyeli içinden en etkili seçimleri yapacaklardır.
- Çalışanların moral ve motivasyonları, iş tatminleri yüksek olacak bu da performanslarını ve örgüte olan bağlılıklarını artırarak örgüt amaçları için olumlu etki yaratacaktır.
- Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşandığı günümüz şartlarına uyumunu kolaylaştıracaktır.
- Farklı kültürler hakkında bilgi sahibi olarak o insanların geldiği yerlerdeki çalışma ortamını, iş yapma şekillerini daha yakından tanıma fırsatı bulacak ve buna göre hareket ederek doğru yönetim sağlayacaklardır.
- Farklılıklar ve farklı bakış açıları çoğaldıkça yeni ürünler, hizmetler artacak farklı stratejiler geliştirilecektir.
- Farklılıklarına saygı duyulduğunu ve değer verildiğini bilen çalışanların verimliliği artacak dolayısıyla bunun örgüte olumlu yansımaları olacaktır.

- Farklı kültürlerden gelen çalışanların taşıdığı farklı kültürel özellikler, davranış kalıpları sayesinde farklı birçok fikir ortaya konacak bu da farklı önerilerle herhangi bir konuda örgüt için en doğru kararın alınmasına yardımcı olacaktır (Sürgevil, 2008(a): s. 143-145; Yeşil, 2009: s. 116; Özkaya vd 2008: s. 361).

Bir örgüt içerisinde farklı çalışanlar varsa orada işlerin nasıl yürütüleceği hakkında mutlaka zengin bir fikir haznesi vardır, yani bir işi gerçekleştirme yolu için her zaman bolca alternatif bulunmaktadır. Farklı düşünceler verilen kararların, üretilen çözümlerin daha kaliteli olmasını, örgütte inovasyonu sağlamaktadır. Farklılıkları bir potada eritemeyen örgütler, hedeflerine ulaşmada etkin ve olumlu katkı sağlayacak, birçok konuda bilgisi olan iş görenden yoksun kalmış olacaktır (Belloda vd 2017: s. 2).

1.22.1.3. Farklılıkları Yönetmenin Toplum Açısından Faydaları

Bullock, toplumdaki adaletsizlik ve eşitsizlik olgularının örgütler tarafından var edildiğini ve sürdürüldüğünü bildirmektedir. Toplumdaki sınıf ayrımının da önyargılar yüzünden örgütlere yansıdığını, satıcı, kasiyer gibi alt seviye çalışanların kariyerlerini ilerletme fırsatlarının yok denecek kadar az olduğunu belirtmektedir. Eğer örgütler bu eşitsizlik ve adaletsizliği ortadan kaldırma yolunda çalışmalar gerçekleştirirse, farklı özellikteki kişiler yüksek pozisyonlara getirilirse bu konuda toplumda da bazı iyileşmeler yaşanabilecektir. Farklılıklar iyi yönetildiği taktirde kişilerarası ve kültürlerarası anlayış gelişecek, bu kişiler daha sağlıklı iletişim kuracak, farklı kültürlerden gelen insanlar arasında hoşgörü ortamı oluşacak ve bu toplumu da olumlu anlamda etkileyecektir (Sürgevil, 2008(a): s. 148-149). Farklılıkların kabul edilmesi ve doğru yönetimi toplumda çoğulculuk ve demokrasi açısından olumlu etkiler yaratacak, toplumsal empatiyi güçlendirecek, sosyal statü farklarının oluşturabileceği ayrımı ve sorunları tolere edecek, farklı kültürlerin bir arada uyum içerisinde yaşamasını, aynı zamanda arzu edilen huzur, barış ve güven ortamını sağlayacaktır (B. Polat, 2015: s. 42).

1.22.2. Farklılıkların Yönetiminin Sakıncaları

Farklılıkların örgüte sağladığı faydalar yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Farklılıklar iyi ve doğru yönetildiği taktirde bu zararlar en aza indirgenecektir. Farklılıkların doğru yönetilmemesinin sakıncaları aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Memduhoğlu, 2007: s. 65):

- Farklılıklara karşı önyargı, ayrımcılık ve dışlama gibi tutumlar eşitsizlik yaratacak, bazı durumlarda istenmeden de olsa ayrımcılık meşrulaşacak ve bu da örgütü olumsuz etkileyecektir.
- Çok uluslu bir örgütte dil ve iletişim kurmadaki farklılıklar problemlere yol açacaktır.
- Farklılıkların yanlış yönetimi çalışanlar için stres, karmaşa, beklentilerinin karşılanmaması anlamına gelecek bu da onların moral ve motivasyon, iş doyumu, etkililik, verimlilik, iş kalitesi ve performanslarına olumsuz yansıyacak, hatta iş kazalarına yol açabilecek dolayısıyla örgüt bundan kötü yönde etkilenecektir.
- Farklılıkları kabul edip benimsemeyen, yönetemeyen örgütler küresel pazarlarda yer alamayacaktır.
- Kişilerin kendilerine benzeyen bireylerle daha kolay ve uyumlu çalışacaklarına olan inançları farklılıkların yönetimini ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyecektir.
- Yöneticiler farklılıklar konusunda yeterli bilgiye sahip değilse farklılıkları doğru yönetemeyecek bu da örgütte çatışma ortamı yaratacaktır. Çatışma genellikle örgütte çalışanlar arasında ilişkileri olumsuz yönde etkilemekte, uyumsuzluk yaratmakta fakat iyi yönetildiği bazı durumlarda örgütte yaratıcılığı arttırarak, çatışma yönetimi olarak adlandırılan kavramla birlikte örgüte katkı sağlayabilmektedir (Memduhoğlu, 2007: s. 74-78).
- Yöneticilerin ve çalışanların farklılık konusunda biliçli ve duyarlı olmak adına eğitim almaları gerekecek bu da örgüt için maliyet oluşturacaktır (Bulşu, 2017: s. 12).
- Çalışanlar arasında tecrübe, sahip olunan bilgi, eğitim düzeyi, değer yargıları, din, dil, ırk gibi hususlarda benzerlik olması onları birbirine

yaklaştırırken mevcut farklılıklar onların bütünleşmesine engel olmaktadır (Yeşil, 2009: s. 118).

1.23. FARKLILIK YÖNETİMİ MODELLERİ

1980'li yıllar itibariyle birçok farklı araştırmacı ve teorisyen farklı bileşeni ele alarak ve değerlendirerek farklılık yönetimi modelleri oluşturmuş olmakla birlikte bu modeller farklılıkların yönetimi konusunda örgütlere yardımcı olmakta, yön vermektedir (Eğinli, 2009: s. 231).

1.23.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modellerin üzerinde durduğu konu; örgütlerin, demografik özelliklerin değişmesine ve farklılıklara yaklaşımı, farklılaşan işgücünün nasıl yönetileceği konusu olmakta yani örgütler üzerinde durulmaktadır. Farklılıkların yönetimi ile ilgili modeller, kronolojik olarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 151).

1.23.1.1. R. Roosevelt Thomas'ın Modeli

Thomas; örgütlerin, çalışanların farklılaşması karşısında gösterdikleri tepkilere göre örgütlerin davranışlarını üç gruba ayırmaktadır:

- Olumlu eylem
- Farklılıklara değer vermek
- Farklılıkları yönetmek

Olumlu eylem yolunu uygulayan örgütler; azınlık gruplar ve kadınlara örgütte daha çok yer vermeye çalışmaktadır. Farklılıklara değer vermek davranışını benimseyen örgütler; farklılıkları önce kabul edip benimsemekte sonra anlamaya çalışmakta ve bu davranışları örgütte çalışanlar arasında da yaygınlaştırarak ilişkileri geliştirmektedir. Fakat Thomas bunlar için ve farklılıklardan yarar elde edebilmek için örgüt kültürünün değişim geçirmesi gerektiğini belirtmektedir. Farklılıkları yönetmek anlayışında ise; örgütlerin farklılıklardan avantaj elde edebilmek için kendi

sistemlerinde ve uygulamalarında bazı değişiklikler yapması gerekmekte ve bu değişim ancak farklılıkların yönetimi ile mümkün olmaktadır.

Thomas; durmadan değişim gösteren ve farklılık arz eden çalışanlar karşısında örgütlerin gösterebileceği sekiz farklı tepkiden bahsetmektedir ve bu tepkiler; *kapsama, inkar etme, asimile etme, bastırma veya yok etme, izole etme, tolere etme, ilişkiler geliştirme, uyumu güçlendirme* olarak sıralanmaktadır. Bu tepkilerden sayılan ilk beş tepki, farklılıkları bir tarafa itmeye, bertaraf etmeye yöneliktir. Altı ve yedinci tepkiler olan, tolere etme ile ilişkiler geliştirme, farklılıklara değer verme davranışını uygulayan örgütler tarafından gerçekleştirilmektedir. Son olarak uyumu güçlendirme tepkisi ise; farklılıkları yönetmek davranışını uygulayan örgütler tarafından gösterilmektedir (Roberson, 2006: s. 215; Bulşu, 2017: s. 14).

1.23.1.2. Taylor Cox'un İlk Modeli

Taylor Cox; örgütlerin farklılıklara verdiği değer ve yeniliklere açık olma durumlarını baz alarak ayrıca farklılığı örgüt iklimine dâhil etme aşamasına göre; *tekil, çoğulcu ve çok kültürlü* olmak üzere üç farklı örgüt türü belirtmektedir. Bu örgüt türleri; örgüt içerisindeki farklı örgüt iklim tiplerinin, yeniliklere ne derece ve ne şekilde açık olduklarını yani farklılıklara verdikleri değeri ifade etmektedir.

Tekil örgüt; kadınları ve azınlık grupları, asimile ederek, baskın kültür içinde erimeleri şartıyla örgüte kabul etmektedir. Bununla birlikte tekil örgütler homojen yapıdadır ve dolayısıyla çatışmalar azdır.

Çoğulcu örgüt; yine kadınların ve azınlık grupların, farklılıklarıyla örgüte kattıkları değerin bilincinde olmakta fakat örgüt kültürünü buna göre değiştirmemektedir. Çoğulcu örgüt; yaptığı reklamlarla herkesi farklılıklara önem veren bir örgüt oldukları hususuna inandırmaktadır. Ayrıca böyle bir örgüt adalete ve adil davranışa önem vermektedir.

Çok kültürlü örgütler ise; işgücünün farklılıklar dahil bütün özellik ve becerilerinden sonuna kadar yararlanıp örgüte değer katmasını sağlayacak uygulamalar ve sistemler geliştirmekte, bunun için gerekirse örgüt kültüründe değişimlere gitmektedir. Cox; çok kültürlü örgütlerin, önyargı ve ayrımcılıktan uzak,

çatışmaların fazla yaşanmadığı, farklılıklara değer veren bir yapısı olduğunu söylemektedir. Cox bir örgütün ancak 'çokkültürlülük' seviyesine ulaştığında farklılıkları yönetebildiğini düşünmektedir (Roberson, 2006: s. 215; Gökçen ve Çavuş, 2014: s. 528; Bulşu, 2017: s. 15; Toksa, 2012: s. 54).

1.23.1.3. Gary Powell'ın Modeli

Farklılıkların yönetimi modelleri arasında en eskilerden sayılabilecek bu model farklılıkların yönetimini "örgütlerin eşit istihdam fırsatı ile ilgili düşünce ve davranışları" şeklinde tanımlamaktadır. Powell örgütlerin farklılıklara karşı ***proaktif, reaktif*** ya da ***nötr*** yaklaşım içinde olabileceklerini belirtmektedir. Proaktif örgüt; ayrımcılıkla ilgili yasaların mecburiyetine ihtiyaç duymadan, kültürel farklılıklara sahip çalışanlara değer vermektedir. Reaktif örgüt ise tam aksine sadece yasaların zorunluluğu olduğu için azınlık gruplara ve kadınlara örgütte yer vermektedir. Nötr yaklaşımı benimseyen örgütlerde; yasaların mecburiyeti mal ve hizmetlerinin alınmaması, örgüt imajının düşmesi tehlikelerine rağmen farklılıkların yönetimi konusu ile ilgili hiçbir şey yapmamaktadır. Bu durumda örgüt için en çok beklenen ve olması gereken proaktif örgüt yaklaşımı olmaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 154).

1.23.1.4. Robert Golembiewski'nin Modeli

Robert Golembiewski; Roosevelt Thomas gibi, çalışanların demografik özelliklerinin farklılaşması karşısında örgütlerin gösterdikleri tepkilerden söz etmektedir. Robert Golembiewski'nin modeli farlılıklarla ilgili; ***baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek*** isimlerini verdiği beş yaklaşım sunmaktadır. Baskı altında farklılık; bir sorun çıktığında çözülmesi gerekliliği ile devam etmektedir. Eşit fırsat ve artan olumlu eylem yaklaşımlarının ikisi de; yasal mecburiyetler karşısında uygulanmaktadır. Farklılıklara değer vermek; farklılıkları benimseyip anlamanın örgüte katacağı değerin bilincinde olarak davranmaktır. Farklılıkları yönetmek ise; örgütün hedefleri doğrultusunda kültürünü, sistemlerini, politikalarını değiştirebilmesidir (Sürgevil, 2008: s. 155).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller olan bu dört modelin birbirine benzeyen yönleri bulunmaktadır. Bütün modeller öncelikle örgüt için en kötü seçenekten başlayarak en doğru yaklaşıma doğru gelişim göstermektedir. Ne var ki bu modeller örgüt için en doğru, olması gereken yaklaşımı belirtmekle birlikte örgütün bu duruma nasıl erişeceği ile ilgili net bilgiler vermemektedir. Farklılıkların nasıl doğru yönetileceğine dair görüşler bildiren modeller aşağıda açıklanacaktır (Sürgevil, 2008(a): s. 155-156).

1.23.2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller

Farklılıkların yönetimi için oluşturulan bu ara (orta) modeller, genel manada ortak özelliklere sahip olmalarından ötürü bu şekilde isimlendirilmektedir (Eğinli, 2009: s. 237).

1.23.2.1. Thomas ve Ely'nin Modeli

Harvard İşletmecilik Okulu'nun iki akademisyeni David Thomas ve Robin Ely; her örgütün farklılıklara değişik şekilde yaklaştığını ve algıladığını dolayısıyla örgütler açısından farklı sonuçlar ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu iki akademisyen örgütlerde farklılıklar için; ***ayrımcılık ve adalet, pazara erişim ve yasalara uygunluk, öğrenme ve etkinlik*** isimleriyle üç farklı yaklaşım öne sürmektedir.

Ayrımcılık ve adalet yaklaşımı; eşit fırsat, adaletli ve eşitlikçi davranış, işçi alımında adalet gibi hususları kapsamaktadır. Örgütte birçok farklı özellikte kişi çalıştırılması ve herkese eşit davranış sağlanması olumlu özelliklerinden kabul edilmektedir. Fakat bu yaklaşımda farklılıkların değeri ve sağlayacakları yarardan ziyade sadece sayıca fazla farklı nitelikte çalışan olmasına dikkat edilmekte yani farklılıkların yönetimi konusunda uygun ve gerekli örgüt atmosferi oluşturulamamaktadır.

Pazara erişim ve yasalara uygunluk yaklaşımı; müşterilerin özelliklerine uygun işgücü istihdam ederek birçok pazar bölümüne ulaşmayı ve kaliteli hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Farklılıkları kabul edip anlayan ve benimseyen, farklılıklara değer veren, saygı duyan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Fakat; sadece belli bir

müşteri kitlesi için örgütte tutulduğunu düşünen çalışan zamanla kendini değersiz, sömürülen biri gibi hissetmekte, örgütün diğer bölümlerinde çalışamayacağını ve kariyerinin belirsiz durumda olduğunu düşünmektedir.

Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı ise; farklı nitelikteki çalışanların özellikleri ile örgütün stratejisi, sistemleri ve kültürünü uyumlaştırarak örgütsel öğrenme ve etkinlik sağlamak adına farklılıklardan fayda elde etmeye çalışmaktadır. Kendisinden önce gelen iki yaklaşımın olumlu özelliklerini kullanmaya çalışmaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 157-160; Roberson, 2006: s. 215).

1.23.2.2. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli

Taylor Cox; 'Farklılık Çalışması İle İlgili Değişim Modeli' adıyla yayınladığı çalışmasında, öncesinde oluşturduğu model ile ilgili çalışmalar yapmış, bu modeli geliştirmiş ve geliştirdiği hususları açıklamıştır. Geliştirilen bu yeni modele göre örgütler; çok kültürlü olabilmek için bazı uygulama ve sistemlerini değiştirmek zorundadır. Cox bu değişimleri; ***liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve süreklilik sağlamak*** isimlerini verdiği beş madde ile açıklamaktadır.

Liderlik; örgütte farklılıklara değer verilen bir yönetim sistemi ve vizyonu oluşturma aynı zamanda bu vizyonu tüm çalışanların benimsemesini sağlama ile ilgili yapılanları kapsamaktadır. Ayrıca örgütün farklılıkların yönetimi ile ilgili durumunu inceleme ve ölçmeyi de içermektedir. Ölçme ve araştırma; ön değerlendirme, kültürel değerlendirme, ölçme ile ilgili gerçekleştirilenleri kapsamaktadır. Eğitim; örgütsel öğrenme, değişim yönetimi ve uzmanlık geliştirme ile ilgili etkinlikleri içermektedir. Yönetim sistemlerinin düzenlenmesi; örgütte yer alan; işe alım, oryantasyon süreci, performans, ödüllendirme, terfi, ücret, eğitim ve geliştirme gibi sistemlerin yöneticilerin vizyonu ile oluşturulmasını içermektedir. Süreklilik sağlamak ise; bütün bu süreçleri başarılı bir şekilde uygulayıp devamlılığını sağlamak için yapılanları içermektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 163-165).

1.23.2.3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli

Uygulamadan ziyade daha çok teorik kısım üzerinde duran bu model; farklılıkların yönetimini değişim modeli olarak, değişim süreçlerini yönetmek ile ilgili değerlendirmekte ve bu yönüyle diğer modellere nazaran farklılık göstermektedir.

Allen ve Montgomery'nin modeli; Schein'ın adaptasyon, Lewin'in örgütsel gelişme ve değişim modellerinden yararlanarak oluşturulmuştur. Söz konusu model; örgütler için öncelikle ***çözme aşaması*** olarak adlandırılan, içinde bulundukları durumu çözdükleri aşamadan bahsetmektedir. Sonrasında ***hareket etme / değişim*** aşamasıyla yeni bir durum içinde bulunmakta son olarakta ***yeniden dondurma*** aşamasıyla birlikte istedikleri duruma ulaştıklarında o durumu dondurmaktadırlar. Tüm bu aşamalar için Allen ve Montgomery, örgütlerin uygulaması gereken, değişim ve gelişim için zorunlu olan bazı hususlardan bahsetmektedir. Çözme aşamasında yöneticiler; sorumluluk ve vizyona sahip olmalı, hareket etme / değişim aşamasında eğitim ve gelişme uygulamaları, yeniden dondurma aşamasında ise farklılıkların yönetimi için en doğru sistem ve örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 165-166; Eğinli, 2009: s. 250).

1.23.3. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Tam Bütünleşme Modeli

Farklılıkları doğru ve etkili yönetebilen örgütlerin hangi özelliklere sahip olduğunu açıklayan bu model, Agars ve Kottke ikilisinin geliştirmiş olduğu bir modeldir. Cox tarafından ileri sürülen "Çokkültürlü" örgüt ve Thomas tarafından oluşturulan "Farklılıkları yönetebilen" örgüt kavramı ile bu modeldeki "Tam bütünleşmiş" örgüt kavramı ortak özelliklere sahiptir. Bu örgütler farklılıklara önem veren, saygı duyan bir örgüt kültürüne örnek teşkil etmektedir. Bu modelin diğer modellerden farkı; örgütte değişimin nasıl gerçekleştiğine, bütün adımlarıyla birlikte detaylı olarak yer vermesidir. Tam bütünleşme modeli özelde cinsiyet ile ilgili ayrımcılıklara yer verirken genel anlamda farklılıkları yönetmeye yönelik olarakta kabul edilmektedir. Model, "Farklılıklara ilişkin değişim yönetimi"ni çok katmanlı, sistem tabanlı ve üç aşamalı bir süreç olarak açıklanmaktadır. Model; örgütlerin

farklılıkları etkili ve verimli yönetebilmesi adına yapması gereken üç madde belirtmektedir. Bunlar;

- **Sorunun tanımlanması:** Örgütlerin öncelikle farklılıkların yönetimi konusundaki ihtiyacını tespit etmesi ve bu konuda bilinçli ve duyarlı olması gerekmekte, sonrasında örgütün bu konudaki problemlerini teşhis etmesi gerekmektedir. Bundan sonra örgütün sistemlerinde, vizyon ve misyonunda aynı zamanda kültüründe değişikliklere gidilmelidir. Ayrıca bu değişikliklerin örgütte benimsenebilmesi için yöneticilerin, tüm çalışanları bu konuda bilgilendirmesi ve duyarlılık kazanmalarını sağlaması gerekmektedir. Bu aşamanın başarısı için öncelikle farklılıklara karşı bilinçli olmak, daha sonra gerekli motivasyona ulaşmak, en sonunda da eyleme geçmek gerekmektedir.
- **Uygulama:** Sorunlar çözüldükten ve değişim aşamasına geçildikten sonra örgütler farklılıklara önem veren yeni sistemler ve süreçler oluşturmalı, bunları uygulamaya geçirmeli ve yerleşik olan uygulamaları da yeni uygulamalarla uyumlu hale getirmelidir.
- **Sürdürülebilirlik:** Farklılıklara değer veren, saygı duyan bir örgüt kültürü oluşturulduktan sonra devamlılığı için neler yapılması gerektiği ve bu atmosferi sürdürebilme çalışmalarını içermektedir.

Tam bütünleşme modeli; örgütlerin tam bütünleşme modeli oluşturabilmekle ilgili çalışmalarının, başarı düzeyi değerlendirmesi için birçok kriter öne çıkarmaktadır. Farklılıkların etkili yönetimi için yapılan çalışmaların başarılı ya da başarısız olarak kabul edilebilmesi, örgütlerin bu süreçte; yukarıdaki üç maddeyi gerçekleştirirken ortaya çıkan, sosyal kimlik, tehdit algısı, adalet algısı, fayda algısı hususları ile ilgili durumlarına bağlı olmaktadır (Sürgevil, 2008(a): s. 167-171).

1.23.4. Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli

Örgütler farklılıklarla ilgili planlar, süreçler, sistemler, uygulamalar geliştirmekte fakat bunların hepsi örgütün iç politikalarıyla yani sadece örgütle ilgili olmaktadır. Mor Barak ise; örgütlerin bütün bunları yalnız kendi içsel süreçleriyle kısıtlamamaları, çevreleriyle birlikte daha geniş sistemleri göz önünde bulundurmaları gerektiğini anlatan kapsayıcı bir model öne sürmektedir. Kapsayıcı

örgütler hem çalışanlarına hem örgütün kendisine hem de içinde yer aldıkları, alt sistemi oldukları topluma yarar getirmektedir. Kapsayıcı örgütler farklılıklar konusuna sadece örgüt üzerinden değil toplumsal olarakta bakış açısı geliştirmekte ve olumlu yaklaşmaktadır. Örgüt içerisindeki farklı özellikteki tüm çalışanların önemini bilerek ona göre davranmakta böylelikle bu farklılıklardan yarar elde etmektedir. Azınlıkların, dışlanmış grupların isteklerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Uluslararası ve kültürlerarası çapta işbirlikleri yapmaktadır.

Mor Barak örgütlerde farklılıkları anlamak ve etkili yönetebilmek ile ilgili çalışmalar yapmış ve sonuç olarak değer tabanlı ve uygulama tabanlı iki model üretmiştir, bu modeller örgüt için kapsama ve dışlama uygulamalarından söz etmektedir. Kapsama ve dışlama örgütlerde farklı özellikteki çalışanların, bilgiye ulaşma, bir konuda verilen kararlar ile ilgili fikir beyan etme, iletişim kurma gibi konulara ne kadar dahil edildiklerini hissettikleri süreçler olarak açıklanmaktadır. Bazı çalışmalarda farklı çalışanların kendilerini bu süreçlerde dışlanmış hissettiği ifade edilmektedir. Dışlayıcı bir örgüt, bütün çalışanların örgütte yerleşik olan kültüre ve kurallara uymasını isterken, kapsayıcı örgütler kendi kültürü ve değerleri ile çalışanların değerlerini uyumlu hale getirmektedir. Kapsayıcı model sadece örgütleri değil tüm toplumu kapsamalı, farklılıklarla ilgili, olumlu sonuçlar elde edecek, ayrımcılığı azaltacak, farklılıklara değer verilmesini ve herkese eşit ve adil davranılmasını sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır. Örgütlerinde bu yönde bir kültür oluşturmaları ve sürdürülebilirliğini sağlamaları yani kapsayıcı örgüt olmaları gerekmektedir (Sürgevil, 2008(a): s. 173-177).

1.24. ÖRGÜTLERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNDE EŞİTLİK SKALASI

Her örgüt farklılıklara değişik şekillerde yaklaşmakta, farklılıkların yönetimi ile ilgili çeşitli yaklaşımlar sergilemektedir. The Centre for Diversity and Business; ‘Eşitlik Skalası’ başlığı altında, örgütlerin farklılıklara nasıl yaklaştığını ve farklılıkların yönetimi hususunda hangi seviyede olduklarını açıklamaktadır.

Tablo 3: Eşitlik Skalası

Düzey	Davranış Şekli
1.Düzey	Yasal Gerekliliklere Uyma
2.Düzey	Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde
3.Düzey	Farklılıkları Bir İşletmecilik Olayı Görme
4.Düzey	Çalışanlar Tarafından Tercih Edilme
5.Düzey	Farklılıklar Konusunda Öncü Olma

Kaynak: Kızıl, 2011: s. 76

1.24.1. Birinci düzey: Yasal gerekliliklere uyma (compliance)

Örgüt kültürü içerisinde farklılıklar için özellikle yapılandırılmış sistemler bulunmamakta, sadece yasal zorunluluktan ötürü herkese eşit davranılmaktadır. Yasalara uyulmadığı takdirde karşılaşacakları yaptırımlardan dolayı farklılıklar dikkate alınmakta, yasalar olmadığı takdirde farklılıklar önemsenmemektedir. Bu düzeydeki örgütler reaktif bakış açısına sahip olarak ifade edilmektedir (Sürgevil ve Budak, 2008: s. 72-73; Usta, 2017: s. 31).

1.24.2. İkinci düzey: Yasal gerekliliklere uymanın ötesinde (beyond compliance)

İkinci düzeydeki örgütler hem yasaların şart koştuğu kurallara uygunluk göstermekte hem de örgütte farklılıkları dikkate alan bazı uygulamalar gerçekleştirmektedir. Yani hem yasalara uyulmakta hem de örgütün dışarıdan olumlu bir görünümde olması sağlanmaktadır. Cinsiyet, engellilik gibi farklılıklarından ötürü dışlanmış olan gruplara destek veren bu örgütler farklılıklar konusundaki çalışmalarını örgüte tam anlamıyla entegre edememektedir (Sürgevil ve Budak, 2008: s. 73; Yeşil ve Purtaş, 2017: s. 177).

1.24.3. Üçüncü düzey: Farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak değerlendirme (the business case)

Bu tarz örgütler; farklılıkların doğru ve etkili yönetiminin örgüte, etkinlik, verimlilik, performans gibi hususlarda fayda sağlayacağının farkında olduklarından dolayı, farklılıklardan bu faydaları elde etmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır. Farklılıkların yönetiminin örgüte sağladığı avantajlar sürdüğü sürece örgütler uygulamalarına devam etmektedir (Sürgevil ve Budak, 2008: s. 73-74; Kızıl, 2011: s. 77).

1.24.4. Dördüncü düzey: Çalışanlar tarafından tercih edilme (employer of choice)

Farklılıklar örgüt kültürüyle bütünleştirilmiş, farklılıklara yönelik uygulamalar örgütün tüm süreçlerinde yer almakta ve farklılıklar örgütün temel değerleri içinde kabul edilmektedir. Örgütteki tüm çalışanlar farklılıkları benimsemekte ve saygıyla yaklaşmakta, yöneticiler de adaletli ve eşitlikçi bir örgüt atmosferi oluşturmak için çalışmaktadır. Potansiyel işgücü ve nitelikli çalışanlar bu tarz örgütleri tercih etmektedir (Sürgevil ve Budak, 2008: s. 74).

1.24.5. Beşinci düzey: Farklılıklar konusunda öncü olma (leader in diversity)

Dördüncü düzeyde olduğu gibi farklılıklar örgütün temel değerleri içinde kabul görmekte ve kendileri hedefledikleri eşitlik ortamına ulaştıkları için bu durum örgütün ilişki kurduğu diğer örgütlere de aşılanmaya çalışılmaktadır. Farklılıkların etkin yönetiminin herkes için getirileri olduğunun bilincinde olan bu örgütler farklılıkları örgütün tüm bölümlerine ve sistemlerine kısaca örgüt kültürüne uyumlu hale getirmişlerdir. Bununla birlikte beşinci düzeydeki örgütler farklılıkların etkin şekilde yönetilmesinin yalnızca örgüt için değil örgütün paydaşları ve çevresi, genel anlamda ise ekonomik sistemi güçlendireceğinin bilinciyle hareket etmekte, farklılıkları örgütün her aşamasıyla uyumlu ve bütünleşmiş hale getirmektedir (Sürgevil ve Budak, 2008: s. 74; Usta, 2017: s. 33).

1.25. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN BAZI ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Farklılık yönetimi kavramı; yönetimin ve işletme biliminin birçok dalıyla yakından ilgili olmakta ve söz konusu kavramlardan etkilenmektedir. Aşağıda bu kavramlar ele alınacaktır:

1.25.1. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür o örgütün değerleri, kuralları, iş yapma tarzı, yönetim şekli gibi birçok kavramla açıklanmaktadır. Çalışanların örgütteki davranış şekillerini belirleyen ve etkileyen, çalışanlar arasında güçlü bağlar oluşturan yazılı olarak bildirilmemiş kurallar ifadesi de örgüt kültürünü bir başka yönden belirtmektedir. Bir örgütün kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde o örgütün varlığını sürdürdüğü toplumun kültürünün büyük etkisi bulunmaktadır. Örgüt var olduğu toplumun değerlerini ve davranışlarını büyük ölçüde yansıtmaktadır. Örneğin; Almanya'da örgütlerin Alman toplumunun disiplinli yapısına göre şekillenmesi ve çalışması beklenmektedir. Rekabetin artması ve örgütlerin varlığını sürdürebilme aşamasında gittikçe önem kazanmasıyla birlikte, örgütler rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek amacıyla kültürlerini değiştirme yoluna gitmekte, konu ile ilgili çalışmaları arttırmakta hem örgüt kültürünü değiştirmekte hem de örgütlerde kültürel değişimi gerçekleştirmektedir.

Her toplumun kültürünün birbirinden farklı olduğu gibi her örgütün kültürü de birbirinden farklı şekillenmekte ve her örgüt kültürü içinde farklı çalışanlar yer almaktadır. Bir örgütte yöneticilerin, özellikle de farklılıklar çok fazlaysa, bu kültürel ve etnik farklılıkları yani işgücünün özelliklerini dikkate alarak örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir. Farklılıkların etkili ve doğru yönetilmesi örgütsel kültürün yapısıyla bağlantılı olmaktadır. Örgütün kendine has kültürünün özellikleri güçlü olduğu sürece tüm çalışanlar tarafından benimsenecek bu da çalışanların örgüte olan bağlılığını, iş tatminini arttıracak ve kültürel farklılıkların yarattığı problemleri en aza indirgeyecektir. Çünkü çalışanlar farklı nitelikte olsa bile hepsi bir örgüt kültürü altında birleşecek ve sinerji oluşturacaklardır. Bir örgütün kültürü farklılıklara ne kadar saygı duyuyor ve kabul ediyorsa bu farklılıkları o denli iyi

yönetecek, örgütün hedefleri doğrultusunda değerlendirebilecektir (Memduhoğlu, 2007: s. 92-94; Meriç, 2015: s. 82; Kirişçi, 2015: s. 59).

1.25.2. Farklılıkların Yönetimi ve Liderlik

Farklılıkların yönetimi hususunda en büyük görevler lidere düşmekte doğru yönetim için lider büyük rol oynamaktadır. Her örgütün kültürü, yapısı, farklı işgücü, ihtiyaç duyduğu yönetim biçimi farklıdır dolayısıyla liderlerin de bu özelliklere göre davranış sergilemesi gerekmektedir. Liderlerin örgütü yönetirken kullanacağı farklı yaklaşımlar şu şekilde açıklanmaktadır:

- **Katılımcı Liderlik:** Örgütte herhangi bir konuda karar alınırken lider çalışanlarının da fikir beyan ederek karara katılımını sağlamakta, birlikte karar vermektedirler.
- **Destekleyici Liderlik:** Liderlerin çalışanları arasında dostça ilişkilerin olduğu, herkesin birbirini psikolojik anlamda da destekleyeceği bir örgüt atmosferi oluşturması gerekmektedir.
- **Yönlendirici Liderlik:** Liderin çalışanlarını iş yapma kuralları, örgüt politikaları ve hedefleri konusunda yönlendirdiği bir liderlik yaklaşımı olarak ifade edilmektedir.

Bir lider bu liderlik yaklaşımlarından sadece bir tanesini seçerek uygulamak durumunda değildir, kültürün durumuna göre aynı anda üç yaklaşımında birbirinden etkilendiği bir liderlik tarzı sergilemesi mümkün olmaktadır. Her toplum ve örgüt farklı kültürlere sahip olduğundan liderler de bunu göz önüne alarak davranış sergilemek durumunda kalmaktadırlar. Bir liderin farklılıklar konusunda saygılı, duyarlı, bilinçli, eğitim almış, ayrımcılık yapmayan önyargısız konumda olması bu özellikleriyle diğer çalışanlara da örnek teşkil ederek örgütte etkili bir farklılık yönetimi anlayışı yerleştirmesi gerekmektedir (Memduhoğlu, 2007: s. 94-97). Rekabet koşulları içerisinde örgütler için yeri ve önemi artmış bulunan liderler, farklı özellikteki işgücünü uyumlaştırmalı, onların yaratıcı görüşlerinden yararlanacak örgüt atmosferi oluşturmayı bilmeli, birbirleriyle etkileşimini ve iletişimini kuvvetlendirmeli, aralarındaki gerginlikleri iyi yönetmeli ve örgüt lehine çevirmeli, yenilikçi görüşlere açık olmalı, farklılıklar sayesinde örgütü öğrenen örgüt haline

getirmelidir, böylelikle farklılıkları iyi yönetmiş ve örgüt kültürüyle uyumlaştırmış olacaktır (Güleş, 2012: s. 621).

1.25.3. Farklılıkların Yönetimi ve Eşitlik, Adalet, Sosyal Katılım

Eşitlik, adalet, sosyal katılım ve farklılıkların yönetimi kavramlarını birbirleriyle mutlak ilişki içerisinde bulunmaktadır. Eşitlik kavramı örgütler açısından; işe alım, verilen eğitim, kendini geliştirme, terfi fırsatları gibi konularda eşitlik sağlanması olarak değerlendirilmektedir. Adalet; örgütte eşit işgücüne eşit ve adil ücret, ödül verilmesi olarak ifade edilmektedir. Sosyal katılım kavramını örgütler açısından değerlendirecek olur isek; örgüt içerisinde azınlık ya da farklı özellikteki çalışanların asimilasyona uğramadan tek oldukları kabul edilerek örgütle uyumlaştırılması olarak açıklamak mümkün olmaktadır. Örgütte çalışanlar yaptıkları iş karşılığında kendilerine eşit ve adil davranıldığını hissederlerse iş tatmini, motivasyonu, örgüte olan bağlılığı ve performansı artacak tersi durumda ise stresi artacak, işe gelmek istemeyecek verimliliği düşecek bu da örgütü olumsuz etkileyecektir (Memduhoğlu, 2007: s. 99).

1.25.4. Farklılıkların Yönetimi ve Çokkültürlülük

Küreselleşmenin bir getirisi olarak çokuluslu ve uluslararası örgütlerin sayısında artış gerçekleşmiş dolayısıyla bu örgütlerdeki işgücü de farklı etnik köken ve kültürlerden meydana gelmiş olmaktadır. Bu da bu farklılıkların yönetimi konusunu gündeme getirmiş ve önemini arttırmış bulunmaktadır. Örgütler kültürel farklılıklar hakkında bilgi sahibi olmalı, farklılıkları teşvik etmeli, konuyla ilgili eğitim programları düzenlemeli kısaca örgüt kültürünü bu yönde düzenlemelidir, ancak bu taktirde çokkültürlü bir örgüt doğru ve verimli bir şekilde yönetilmiş olacaktır (Memduhoğlu, 2007: s. 100-101).

1.25.5. Farklılıkların Yönetimi ve Etik

Etik ve ahlak aynı kavramlarmış gibi değerlendirilmekte fakat ahlak toplumsal değerlerle ilgili kurallar ve belirlenen davranış şekilleri olarak kabul edilmekteyken etik daha bireysel, kişilerin davranışlarının ahlaka uygunluğunu ortaya koyan bir

kavram olarak açıklanmaktadır. Etik ilkeler özellikle mesleki anlamda; kişilerin bakış açısı, geldiği kültür, inanç gibi özelliklerine göre değil herkesin uygulaması gereken ilkeler olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürü ve iş hayatı da; bireysel, mesleki, örgütsel ve toplumsal değerlere dayalı etik yaklaşımlardan etkilenmekte dolayısıyla farklılık yönetimi ile etik kavramları ilişki içerisinde olmaktadır. Örneğin; etik bir ilke olan adil olma farklılıklar karşısında uygulanması gereken en önemli ilkelerden birisi olmaktadır (Memduhoğlu, 2007: s. 102-103). Örgüt yönetimin, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili olarak; etik karar verme süreciyle ilgili etik ilkeleri anlaması ve uygulaması önem arz etmektedir nitekim bu durum örgütün gelişimi için güçlü bir işgören motivasyonu meydana getirecektir (Memduhoğlu, 2007: s. 104).

1.25.6. Farklılıkların Yönetimi ve Empati

Empati bir olay veya durum karşısında karar verirken ya da bakış açısı geliştirirken kendini karşındaki insanın yerine koyup öyle karar vermek ve yargı geliştirmektir. Farklılıkların yönetimi konusunda çok önemli bir kavram olan empati sayesinde kişiler farklı özellik taşıyan bireylerin yaşadıklarını anlamakta ve bu da problemlerin çözümünde büyük bir yardımcı etken olmaktadır (Memduhoğlu, 2007: s. 104). Birbirine empati ile yaklaşan, birbirinin dünyayı görüş şekli, bakış açısı, duyguları ve düşüncelerini anlamaya çalışan kişiler arasında aynı zamanda iletişim güçlenecek, iletişim kaynaklı problemler azalacak dolayısıyla farklılıkların yönetimi açısından olumlu gelişmeler kaydedilmiş olacaktır (Kirişçi, 2015: s. 55).

1.26. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Farklılıkların yönetiminin özellikle son zamanlarda hem örgütler için hem de akademik alanda çok tartışılmasının sebebi olarak küreselleşme gösterilmektedir. Amerika'da 'İşgücü 2000' adıyla yayınlanan raporun Kanada uyarlaması 'Kanadalı işgücünde değişim' adıyla yayınlanmış bulunmakta ve bu raporlarla farklılıkların yönetimi konusu gündeme gelmiş bulunmaktadır. Amerika'da yasal düzenlemelerin büyük etkisiyle danışmanlar bir değişime ihtiyaç olduğunu belirtirken Kanada'da

ayrımcılıkları belirlemek üzere kamu çalışma grupları oluşturulmuştur. Yine Amerika'da farklılıklarla ilgili 'Erime potası' metaforu söz konusu iken, Kanada'da hükümet tarafından 'Çokkültürlülük' politikası oluşturulmuş ve kabul edilmiştir. Amerika ve Kanada'da farklılıklarla ilgili bu yaklaşımlar haliyle toplumun bir alt öğesi konumundaki örgütleri de etkileyecektir.

Farklılıkların yönetimi konusunun geliştiği topraklar olan Amerika Birleşik Devletleri'nde; konu hakkında daha çok farklılıkların yönetiminin bireyler ve örgütler açısından sağladığı faydalar üzerinde durulurken Avrupa'da ise farklılıkların yönetiminin örgütlere sağladığı faydalar üzerinde durulmaktadır. Avrupa Birliği'ne üye olan birçok ülkenin ortak olarak vardığı kanıya göre, farklılıklarla ilgili sorunlar; yaş, cinsiyet, esneklik, etnik köken, ırk, fiziksel durum olarak belirtilmektedir.

Amsterdam'da yapılan; 'Bir işletme aracı olarak farklılıkları meşrulaştırmak (Legitimising diversity as a business tool)' başlıklı konferans, Avrupa'da da farklılıkların yönetimine verilen önemi göstermektedir. Danimarka'da; Berlingske Tidende gazetesinde, 2000 yılında 'Farklılıkların Yönetimi' kavramı kullanılmış ve sonrasında dokuz farklı makale bu gazeteyi kaynak göstererek 'Farklılıkların yönetimi' kavramını kullanmış bulunmaktadır. Ayrıca farklılıkların yönetimi örgütler için bir strateji olmaktan çok, demokrasi ve eşit davranış ile ilgili hususlarda kullanılmaktadır. Polonya kültürel farklılık temelli problemleri söz konusu yapmaktadır. İngiltere'de örgütler, fırsat eşitliği ile ilgili uygulamalar içerisinde farklılık kavramını kullanmaktadır. Fırsat eşitliği uygulamaları ise yaşlılar, kadınlar, azınlık gruplar gibi ayrımcılığa uğrayan kişilere yönelik olarak gerçekleşmektedir. Amaç ise; örgütte bütün çalışanların takındığı ayrımcılık ile ilgili tutumların ortadan kaldırılması ve konuyla ilgili olarak çalışmaların gerçekleştirilmesidir. Hollanda'da hükümet ve örgütler; iş ilişkileri ve örgütlerdeki kimliklerin tekrar değerlendirilmesinde farklılıkların yönetimini kaynak olarak görmekte ve daha çok sosyal sorumluluk, eşitlik gibi kavramlarla ilgili olarak uygulanmaktadır. İsveç'te de aynı şekilde farklılıkların yönetimi uygulamaları, örgütlerde ekonomik getirilerden çok eşitlik sağlamak amacıyla gerçekleşmektedir. Finlandiya'da farklılıkların yönetimi ve buna bağlı olarak farklı özellikler ile ilgili büyük problemler yaşanmadığı için daha çok yüzeysel çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Yeni Zelanda'da; farklılıkların yönetimi, yöneticiler ve işgücü arasındaki güç ilişkilerini

düzenlemeye odaklanmaktadır. Fransa'da ayrımcılık karşıtı uygulamalar ile farklılıkların yönetimi uygulamaları paralel olarak gerçekleşmektedir.

Son kertede, farklılıkların yönetimi kavramı tüm dünyada, hem küresel hem yerel anlamda gündeme gelen ve önemi artan bir anlayış olarak yerini almış bulunmaktadır. Fakat yine de bazı bakış açıları, farklılıkların yönetiminin her kültürde kendine has özellikleri olduğunu, bunun o ülkenin çalışma şekilleri, iş yaşamı, siyasi, sosyal, yasal ve ekonomik yapısına göre düzenlendiğini vurgulamaktadır. İşte bu bakış açısı esas alınarak çalışmanın bir sonraki bölümünde Türkiye'de farklılıkların yönetimi kavramı ele alınacaktır (Sürgevil, 2008(a): s. 214-217; Meriç, 2015: s. 117-123; Erdur, 2016: s. 87-90).

1.27. TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

İki kıtayı birbirine bağlayan ve stratejik açıdan önemli bir konumda yer alan Türkiye; tarih boyunca birçok uygarlığa, farklı inanışlara, farklı dil ve etnik kökene ev sahipliği yapmıştır. Anadolu topraklarında birçok uygarlık kurulmuş ve yaşamış, Osmanlı İmparatorluğu birçok farklı ırk, etnik köken, din, dil, kültür ile yüzyıllar boyunca huzur, hoşgörü ve barış ortamı içerisinde varlığını devam ettirmiştir. Böylelikle Türk toplumu; hem kendi örf, adet ve kurallarını, değer yargılarını hem de birçok toplumun etkilerini yani farklılıkları barındıran, birçok kültürün kaynaştığı bir toplum olagelmektedir. Ayrıca Türkiye'nin ticari ve kültürel açıdan önemli bir noktada yer alması ve jeopolitik konumu sebebiyle, çokuluslu örgütler ve diğer ülkelerden Türkiye'ye yapılan yatırımların arttığı görülmektedir. Tüm bunlar farklılıkların birlikteliği ve yönetimi açısından, büyük bir tarihi miras ve güzel örnekler olarak kabul edilmektedir. Kısaca Türkiye; tarihi boyunca farklılıklara hoşgörü ile yaklaşan bir toplum olup farklılıkların yönetimi anlamında, tarih boyunca barındırdığı farklılıklarla aslında köklü bir geçmişe sahiptir. Geçmişinde bir arada yaşayan farklı kültürlerin varlığı ve bütün bunlarla birlikte aslında Türkiye, tüm dünyaya yönetim biçimleri ve farklılıkların yönetimi açısından örnek gösterilebilir.

Türkiye'de farklılıkların yönetimi ve ayrımcılık ile ilgili kabul edilebilecek bazı yasalar bulunmaktadır. Bunlar;

- Anayasanın 10. maddesi “Herkesin, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayrım gözetilmeksizin kanun önünde eşit” denilerek ayrımcılığın önüne geçilmeye çalışılmaktadır.
- 2003 yılında yürürlüğe giren, 4857 sayılı Yeni İş Kanunu’nun 5. maddesi “Dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, mezhep vb. sebeplere dayalı ayrım yapılamaz” demektedir ve bu maddeyle Türkiye yasal olarak AB standartlarına ulaşmıştır.

Engelli, eski hükümlü gibi bireylerin hem kamuda hem de özel sektör örgütlerinde çalıştırılması yasalarla zorunlu hale getirilmiştir. Engelli bireyler için KPSS genel sınavından ayrı bir sınav sistemi oluşturularak engelli bireylerin kamuda çalışması kolaylaştırılmaktadır. İş Kanunu ile kadınlara verilen doğum izni gibi haklar, kadınların çalışma yaşamına girmelerini ve devam etmelerini kolaylaştırmaktadır.

Türkiye’de farklılıkların yönetimi ile ilgili olarak aşağıdaki maddeler örnek gösterilmektedir;

- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nın kongresi Forum 2000’in ana teması “Farklılıkların bir arada yönetimi: Mükemmelliğe doğru bir köprü (Managing Diversity: A Bridge to Excellence)” olarak açıklanmış ve 2000 yılında İstanbul’da gerçekleşmiştir.
- Türkiye, Haziran 2006-Eylül 2007 arasında “Herkes Farklı – Herkes Eşit (All Different All Equal)” isimli bir Avrupa projesinde yer almıştır.
- 4-6 Ekim 2006 arasında gerçekleşen 14. Ulusal Yönetim Kongresi’nde de “Mozaik: İnsan Yönetmek Sanattır” başlığı altında farklı özellikler taşıyan insanların bu farklılıklarını koruyup, değer vererek birlikte iş başarmalarını sağlayacak yönetim araçları ve farklılıkların yönetiminin zorlukları konuşulmuştur.

Türkiye’de farklılıkların yönetimi açısından aşağıdaki gelişmelerin yaşandığı söylenmektedir:

- Kadınların iş yaşamındaki sayısı ve önemi artmaktadır.
- İşgücünün eğitim seviyesi yükselmekte ve örgütlerde artık farklı bir kuşak çalışmaktadır.

- Toplumdaki değişimlerle birlikte farklı cinsel tercihlere sahip olan insanlar yavaş yavaş bu tercihlerini daha rahat belli edebilmektedir.
- Farklı etnik köken ve azınlık gruplara karşı bilinç ve duyarlılık artmaktadır.
- Avrupa Birliği'ne girme isteği özellikle ayrımcılık gibi konularda yeni düzenlemeleri gündeme getirmektedir.

Türkiye aynı zamanda, İnsan Hakları Evrensel Bildirisi (Universal Declaration of Human Rights), Avrupa İnsan Hakları Bildirisi (European Human Rights Decleration), Avrupa İnsan Hakları ve Temel Özgürlükler Anlaşması (European Convention of Human Rights and Fundamental Freedoms), Her Türlü Irk Ayrımcılığının Önlenmesine İlişkin Uluslararası Sözleşme (International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination / ICERD), Din veya İnanca Dayanan Her Türlü Hoşgörüsüzlüğün ve Ayrımcılığın Önlenmesine İlişkin Bildiri (Declaration on the Elimination of All Forms of Intolerance and of Discrimination Based on Religion or Belief), Ulusal veya Etnik, Dinsel veya Dilsel Azınlıklara Mensup olan Kişilerin Haklarına Dair Bildiri (Declaration on the Rights of Persons Belonging to National or Ethnic, Religious or Linguistic Minorities), Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Anlaşması (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women / CEDAW) gibi bazı bildiri ve anlaşmalara taraftır.

Türkiye'de farklılıkların yönetimi kavramından daha çok; insan kaynakları, küreselleşme ve çok uluslu işletmecilik kitaplarında ve dergilerinde bahsedilmektedir. Ayrıca bazı üniversitelerde insan kaynakları yönetimi dersinin içeriğinde veya ayrı bir ders olarak verilmektedir. Türkiye; tarihinden ve geçmiş tecrübelerinden yola çıkarak, farklılıkları örgüt içerisinde nasıl bir arada tutup yönetebileceğini ve onlardan nasıl yararlanacağını öğrendiği taktirde bu alanda gelişme ve ilerleme kaydetmiş olacaktır (Sürgevil, 2008(a): s. 218-223; B. Polat, 2015: s. 46; Meriç, 2015: s. 124; İnce vd 2015(a): s. 294-296; Memduhoğlu, 2007: s. 21).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE TANIMI

Örgütler; birçok değişik yönüyle ele alınan ve yönetim ve organizasyon alanında en çok araştırılan, açıklanan kavramlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Örgütleri; üretim örgütü, yönetim örgütü, hizmet örgütü gibi ayrımlara tabi tutmak mümkündür. Toplumların alt birimleri arasında en önemlisi olarak kabul edebileceğimiz örgütler, iki ya da ikiden fazla bireyin bir arada, uyumlu ilişkiler içerisinde, işleri paylaşarak, ortak bir hedef için çalıştıkları kurumlar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre örgüt; "iş ve iş", "iş ile insan" ve "insan ile insan" arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak ifade edilmektedir (Kızıl, 2011: s. 79-80).

Örgüt kavramı TDK sözlüğüne göre; Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Schein; yapılacak işleri ve farklı fonksiyonları bölümlendiren, hiyerarşik yapı içerisinde, bir grup insanın belirlenmiş, açık bir amacın gerçekleştirilmesi adına eş zamanlı faaliyet yürüttükleri yapılardır şeklinde bir örgüt tanımlaması yapmaktadır. Etzioni ise örgütleri; bir amaç belirleyerek bu amaca ulaşmak adına kurulan ve çalışan toplumsal birimler olarak ifade etmektedir. Parsons örgüt kavramını; ortaya koyulmuş amaçlara ulaşmak için bir arada bulunan kişilerin oluşturduğu sistem olarak tanımlamaktadır. Hicks, örgüt kavramını tanımlarken beş önemli faktöre vurgu yapmaktadır, bu noktalar; örgütlerde öncelikle mutlaka bireylerin bulunduğu, bu bireyler arasında ilişkiler olduğu, bu ilişkilerin bir yapı içerisinde düzenlendiği, örgütte çalışanların davranışlarının nedeninin bireysel amaçları olduğu ve bu davranışların örgütün ortak amaçlarının oluşmasına etki ettiği şeklinde beş ayrı hususdan oluşmaktadır. Örgüt; kişiler, yapı, görev ve teknoloji boyutlarından meydana gelmektedir (N. Arslan, 2004: s. 205). İnsanlar mal ve hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek, işbirliği içerisinde, amaçları gerçekleştirmede araç konumunda olan örgüt adı verilen sistem

dahilinde çalışmaktadır. Belli bir amaç doğrultusunda kurulan örgütler; ekonomik, sosyal, kültürel, dini, askeri veya siyasi bir amaca hizmet edebilirler, daha açık bir anlatımla kar amaçlı örgüt, kar amaçlı olmayan örgüt, askeri örgüt, kültürel örgüt şeklinde nitelendirilebilmektedirler. Örgüt; belli amaçları gerçekleştirme çerçevesinde bir araya gelmiş birden fazla insanın birlikte uyum içinde çalışması için oluşturulmuş, örgütün, insanların, teknolojinin karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu, kendine özgü kültürü olan yapı olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için gerekli örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Örgüt; insanların gereksinimlerini karşılama amacıyla üretim faktörlerini uyum içinde birleştirerek, mal ve hizmet üretmek ve satışını gerçekleştirmek üzere kurulmuş kuruluştur. Örgütte çalışanların, işverenin ve örgütün hedefleri, beklentileri, değerleri ve ihtiyaçlarının ortak bir çatı altında buluşması gerekmekte keza bir herhangi bir şeyi hedeflemeyen topluluklar örgüt olarak kabul edilmemektedir. Bu anlatımlar doğrultusunda insanların hayatın her alanında ve hayatları boyunca örgütler kapsamında faaliyetler gerçekleştirdiklerini söylemek mümkün olacaktır (Bilir, 2005: s. 5).

Örgütlenme kavramı ise; üretim girdilerini, örgütün amaçlarına ulaşma doğrultusunda en elverişli şekilde düzenleme ve kullanma anlamına gelmektedir. Örgütlenme ayrıca; örgüt çatısı altındaki çalışanlara belli görevler, sorumluluklar ve yetkiler vermektir. Örgütlenme; ekonomik kaynak ve insan kaynaklarını; verimlilik elde etme yönünde düzenleme, gruplara ayırma şeklinde gerçekleşmektedir (Kızıl, 2011: s. 79-80; Yahşi, 2014: s. 5).

Örgütleri türlerine göre ayırdığımızda karşımıza dört farklı örgüt türü çıkmaktadır. Bu türlerden birincisi, biçimlerine göre örgütler; formal ve informal olarak ikiye ayrılmaktadır. İkinci örgüt türü amaçlarına göre örgütler; üretim örgütleri, politik örgütler, birleştirici ve sosyal örgütler, kar amaçlı örgütler olarak ele alınmaktadır. Üçüncü örgüt türü; ölçeklerine göre örgütler; küçük, orta ve büyük ölçekli örgütler olarak üçe ayrılmaktadır. Son örgüt türü; mülkiyetlerine göre örgütler; kamu örgütleri ve özel sektör örgütleri olarak sınıflandırılmaktadır (Gün, 2016: s. 5-6; Karcıoğlu, 2001: s. 266; Öge, 2001: s. 133).

2.2. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgütler ile ilgili yazında, 1950'li yıllar itibariyle sözü edilmekte olan örgüt iklimi kavramı; sosyal bilimler ile iş hayatını birleştiren çalışmalar sonucu ortaya çıkan, meteorolojiden; psikolojiye, sosyal psikolojiye, sosyal bilimlere aktarılan bir kavramdır. Örgüt iklimi; örgütteki ortamı, örgütü anlatan, ona bir karakter katan duygular, düşünceler ve davranışları ifade etmektedir (Deniz ve Çoban, 2016: s. 453). Psikolojik iklim kavramı 1960'lı yıllarda Gellerman tarafından sanayi psikolojisine getirilmiştir ve ilk olarak Gellerman, açıklamalarında örgütün kişiliği ve iklimi üzerinde durmaktadır. Örgüt kişiliğinin kendine özgü olduğunu belirtmekte ve bu durum örgütü diğer örgütlerden ayıran bir örgüt ortamı yaratmaktadır. Bunu örgütün kişiliği olarak ifade eden Gellerman kişiliğin; örgütün ekonomik ve yönetsel durumunun, tarihsel faktörlerin ve örgütte hakim olan çalışanların etkisiyle oluştuğunu belirtmektedir (Ertekin, 1978: s. 19). Daha önceleri sanayi ve örgüt psikolojisi, örgütsel davranış gibi alanlarda araştırılmakla birlikte günümüzdeki anlamına en yakın şekilde 1958 yılında Argyris tarafından araştırılmış olan örgüt iklimi; örgütün psikolojik özelliklerini açıklayabilmek amacıyla kullanılmış bulunmaktadır (Göçmen ve Tekin, 2018: s. 945). Örgüt iklimi ile ilgili araştırma ve çalışmaların temeli psikolojidir ve ayrıca ve Kurt Lewin'in "Alan Teorisi" bu çalışmalara kaynaklık etmektedir. Örgütün özelliklerinin çalışanlar üzerinde ne gibi etkileri olduğunu ve bu özellikleri çalışanların ne türde algıladığını açıklamaktadır (Aydoğan, 2004: s. 13).

Örgüt iklimini, coğrafi kavram olan iklim kelimesi ile benzeştirecek olursak; iklim içerisinde bulunan sıcaklık, rüzgar, nem, hava basıncı, yağış gibi özellikler örgüte uyarlandığında, örgüt iklimi; arkadaşlık ortamı, birbirine destek olma, risk alma gibi özelliklerle ifade edilmektedir. Fakat iklim sözcüğü sadece coğrafi anlamlar taşımaz ayrıca çalışanların bir örgütü nasıl anlamlandırdığını ve ifade ettiğini de belirtmektedir. İklim; özellikleri itibariyle örgütün, kişileri ve onların kişiliklerini ne yönde etkilediğini açıklamaktadır. Örgüt iklimi; çalışanlar arasındaki ilişkiler, örgütün hedeflerine ulaşıp ulaşmaması, çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması ve örgütün bulunduğu çevre ile birlikte şekillenmektedir. Örgüt ikliminin niteliği, örgütteki çalışma atmosferinin nasıl olduğunu anlamaya yardımcı olmakta, örgütte yapılan iş ve etkinlikler için yol gösterici kabul edilmekte

ve örgütte yöneticiler de dahil olmak üzere bütün çalışanların davranışları ve uygulanan politika örgüt iklimini meydana getirmektedir. Çalışanların örgüt hakkında; kişilere verilen sorumluluk, örgütün yapısı, uyumlu iş ortamı, verilen destek ve ödüller, performans ölçütleri, gerginlikler, örgüte bağlılık duygusu gibi konular hususunda düşündükleri ve hissettikleri örgüt iklimini tanımlamaktadır. Örgüt iklimi örgütte çalışanların örgütün psikolojik yapısı ve ortamına dair algıları gibi bir tanımla da açıklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütte çalışanlara verilen değer, onları bazı önemli konularda söz sahibi yapma gibi noktalar örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir. Örgüt iklimi ile örgüt çalışanları arasında bağlantı ve etkileşim olmaktadır. Çalışanların moral ve motivasyonları, performansları, örgüte olan bağlılıkları örgüt ikliminden etkilenmekte bu özelliklerin yüksek olmasıyla birlikte de örgüt iklimi sağlıklı ve olumlu hale gelmektedir. Fakat örgüt iklimi her çalışan tarafından beklentileri doğrultusunda olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışanların algısı; örgütün ortamına ve değerlerine, örgütle ilgili bilgilere göre şekillenmekte ve bu algı sonucunda örgüt iklimini; işe yönelik, insana yönelik, ilişkilere yönelik, destekleyici ya da yenilik yönelimli olarak kavramaktadırlar. Bu kavramada örgütle ilgili değişkenlerin de etkisi bulunmaktadır. Çalışanlar da bunun sonucunda kafalarında bir örgüt iklimi yaratmakta ve bu iklim işgörenlerin performanslarına, yaratıcılıklarına, verimliliklerine kısaca başarılarına etki etmektedir (Kızıl, 2011: s. 81-83; Tutar ve Altınöz, 2007: s. 197; Akbulut ve Kutlu, 2016: s. 256). Örgütün psikolojik ortamı ve çalışanların bu ortama yönelik ortak algısı örgütün iklimini açıklamaktadır. Örgüt ikliminin; örgütlerin içinde yer aldığı çevreye ve rekabet koşullarına ayak uydurmasında, kaliteli işgücü tarafından tercih sebebi olmasında, varlığını devam ettirebilmesinde büyük etkisi bulunmaktadır. Bunlar dışında; çalışanlarla örgütün hedeflerinin uyumlu hale getirilmesinde, örgüt içinde oluşan çatışmaların çözülmesinde, çalışanların davranışlarının yönlendirilmesinde ve örgütün gelişim sağlamasında da büyük rolleri bulunmaktadır (Yahşi, 2014: s. 7-8).

Örgüt iklimi kavramının kullanılması ve araştırmalara konu olması 1960'lı yıllarda başlamış, Lewinian ise iklim kavramının temelini oluşturmuş bulunmaktadır. İklim araştırmaları için temel olan kavram; Lewinian'ın, insanlığın ürünü olarak belirtmiş olduğu davranış kavramı olarak kabul edilmektedir (Gün, 2016: s. 12-13).

Literatürde örgüt iklimi ile ilgili birçok araştırmacı ve yazar tarafından yapılmış açıklamalar bulunmaktadır. Aşağıda bu tanım ve açıklamalara yer verilmektedir:

Psikolojik iklim, örgüt kültürü ve şirket kişiliği gibi bazı betimleyici terimler kullanılarak örgüt iklimi anlatılmaya çalışılmaktadır. Örgüt iklimi örgütün içsel özelliklerini ifade etmektedir. Örgütler; normları, değerleri, sistemleri, politikaları ve uygulamaları yerleştikçe bu doğrultuda kendilerine has bir kişilik geliştirerek bu kişilik çerçevesinde hem örgütte çalışanlara, hem yeni çalışmaya başlayanlara hem de örgütün çevresine etki etmektedir. Örgütün kişiliği, yapısı, amaçladıkları ve yapılan işin özellikleri, şartları birbirleriyle etkileşime girerek örgütün iklimini oluşturmaktadır. Örgüt iklimi ise örgütü, sadece o örgüte ait bir kişiliğin sahibi yapmakta ayrıca çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Odak noktasını birey ve bireyin davranışları yapan örgüt iklimi kavramı psikolojik bir yaklaşım şeklinde kabul edilmektedir. Bu kavram; çevre, kültür, ortam, atmosfer, duygu ve hava kavramlarıyla eş anlamlı olarak görülmektedir. Örgüt iklimi dahilinde; çalışanların örgütün amaçlarını içselleştirmesi, inanç ve normlara uygun ilişkiler kurması, değer yargılarını kabul etmesi ve kendisinden beklendiği şekilde davranması gibi hususlar ele alınmaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011: s. 174; Ertekin, 1978: s. 18).

Litwin ve Stringer; örgüt iklimi kavramını; örgüt ve çevresi ile ilgili çalışanların algıladığı ve onların davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyen ölçülebilir nitelikte özellikler, olarak ifade etmektedir. Owens ise tanımlamasında örgüt iklimini üç boyut altında açıklamaktadır. İlk boyut olan ekolojik boyut; örgütün yapısını ve ekonomisini kapsamaktadır. İkinci boyut çevre boyutunda; çalışanlarla ilgili bireysel olan her şey ayrıca örgütün sosyal yönünü ifade eden ortamı bulunmaktadır. Son boyut olan kültür boyutunda ise; çalışanların duygu, düşünceleri ve inançları, değer yargıları yer almaktadır. Mullins'in örgüt iklimi açıklamasında çalışanlar ve örgüt iklimi karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Örgüt iklimi çalışanların motivasyonlarını, birbirleriyle olan ilişkilerini, davranışlarını, performanslarını etkilerken, örgütü etraflıca saran atmosfer olarak tanımlanan örgüt iklimi, çalışanların moral ve motivasyonlarına olumlu etki ettikçe onların örgüte olan bağlılıklarını, olumlu hislerini ve iyi niyetini güçlendirecek, bu yüksek motivasyonda örgüt iklimini olumlu etkileyecektir. Halpin; "birey için kişilik ne ise, örgüt için de

iklim odur" diyerek örgüt iklimini örgütün kişiliği olarak kabul etmektedir. Victor ve Cullan örgüt ikliminin, örgütte çalışanların davranışlarını açıklamak ve analiz etmek için kullanıldığını ifade etmektedir. Genel anlamda kabul gören tanımına göre Landy; örgütün özelliklerinin nesnel fakat onu algılayan çalışanların örgüte dair fikirlerinin öznel olduğunu ifade etmektedir. Örgüt iklimini; örgütün nesnel özelliklerinin çalışanlar tarafından algılanma şekli ile ilgili olarak tanımlamaktadır. Örgüt iklimi; çalışanların örgütün kişiliğine dair kişisel görüşleri olarak ifade edilmektedir. Bir örgütün yapısı, hiyerarşik ilişkiler, iletişim şekilleri, statü ve gücün kullanım şekli örgüt iklimi içerisinde anılmaktadır (Fettahlıoğlu ve Yaşan, 2017: s. 102; Karcıoğlu, 2001: s. 269).

Lewinian'ın insanların ürünü olarak bahsettiği davranış kavramı iklim ile ilgili araştırmalar için bir altyapı oluşturmakta böylelikle Lewinian örgüt iklimi kavramının da temelini oluşturmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: s. 103). Schneider örgüt iklimi kavramını; çalışanların örgüt içerisinde edindiği ve yaşadığı tecrübelere göre örgüt çevresini tanımlamaları ve örgütün politikaları, uygulamaları, kuralları ve sistemleri hakkındaki algıları şeklinde açıklamaktadır (Arı, 2011: s. 2-3). Jackofsky ve Slocum'a göre örgüt iklimi; çalışanların örgüt içerisinde meydana gelen olayları, sistemleri, uygulamaları, örgüt ile ilgili bilgileri anlamlandırmalarına yardımcı olmaktadır (Göçmen ve Tekin, 2018: s. 945). Silva örgüt iklimi kavramını; örgütün değerleri, inançları, normları, faaliyetleri ve prosedürlerine dair çalışanların ortak algıları olarak tanımlamaktadır. Örgüt ikliminin yapılan birçok farklı tanımına dayanarak; yazılı olmayan, çalışanları ortak değerler ve çalışma prensipleri altında birleştirerek örgüte bütünlük kazandıran ve onların etkileşim ve iletişim şekillerini belirleyen, çalışanların davranış şekillerini ve örgüt için önemli olanı belirten, örgütün kimliğini oluşturan ve çalışanların örgüte ait hissetmesini sağlayan, yol gösterici özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Gün, 2016: s. 10-11). Luz; bireylerin çalışma ortamı olarak isim verdikleri ortamın örgüt iklimi ile aynı anlama geldiğini, yani örgüt ikliminin kurumsal ortam şeklinde ifade edilebileceğini belirtmektedir (Kirilo vd 2018: s. 609). Türkiye açısından kavramı değerlendirdiğimizde ise; örgüt iklimi ile ilgili ilk araştırmaları başlatan Ertekin tarafından; örgüte dair çalışanların algıları ve onların davranışları üzerinde etkisi olan, örgüte hâkim özellikler, örgüte kişilik ve kimlik kazandıran unsur olarak ifade

edilmektedir (Ertekin, 1978: s. 19). Schneider ve Reichers örgüt iklimini; çalışanların statü fark etmeksizin, örgütün politikaları, uygulamaları, süreçleri ve sistemleri ile ilgili olarak paylaştığı ortak algılar şeklinde açıklamaktadır. Abbey ve Dickson; yöneticilerin politika ve faaliyetleri, eylemleri sonucu meydana gelen örgütün niteliğini, örgüt iklimi olarak açıklamaktadır. Forehand ve Gilmer örgüt ikliminin; çalışanların davranışlarını etkileyen, sürekli ve değişmez, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen özellikler toplamı olduğunu söylemektedir. Örgüt iklimi, örgütün sistemi, yapısı, amaçları, yönetim şekli gibi örgütsel koşullardan etkilenerek meydana gelmektedir. Örgüt iklimi çalışanların; örgütün politika ve kurallarıyla, diğer çalışanlarla, örgütsel yapı ve süreçlerle etkileşiminin ortaya çıkardığı genel görüntüden meydana gelmektedir (Akdemir, 2017: s. 24-25; Ertekin, 1978: s. 19). Bazı örgütler zaman içerisinde kendilerine has bir kişilik meydana getirerek bu kişilikle çevrelerini etkilemektedir. Kişilik, örgütün amaçları ve yapısı, işin gerektirdikleri birbirinden etkilenerek örgüt iklimini oluşturmakta ve bu iklim çalışanların davranışlarını etkileyerek hem kişi hem örgüt için büyük önem yaratmaktadır. Örgüt iklimi; örgütü kendine has ve kendine ait bir kimlik sahibi yapmaktadır (Ertekin, 1978: s. 18). Örgüt iklimi; örgütün çalışanlara, bireylere hissettirdiği duygu ve düşüncelerdir (Bilir, 2005: s. 28). Örgüt iklimi, çalışanların örgütten ve yaptıkları işten memnun olup olmadığını, iş doyumunun ne oranda gerçekleştiğini ve beklentilerinin karşılanma derecesini ifade etmektedir (Salatan, 2017: s. 6).

Örgüt iklimi; çalışanların örgütün özellikleri ve sistemleri ile ilgili düşündükleri, bakış açıları yani çalışanlara yönelik olarak tanımlanmaktadır. Litwin ve Stringer örgüt iklimi ile ilgili incelemelerinde iklimin; çalışanları motive ettiğini ve bu motivasyonun davranışlara yansımasını sağladığını ifade etmektedirler. Yapılan ilk çalışmalarda genellikle örgüt iklimi; çalışanların örgütle ilgili algıladıkları, örgütün özellikleriyle ilgili düşündükleri olarak açıklanmaktadır. Fakat daha sonra çalışmalar arttıkça ve geliştirildikçe, örgütün özelliklerinden çok kişilerin algılarına ve düşüncelerine önem verilmeye başlanmıştır (Ergeneli, 1995: s. 188).

Örgüt iklimi; çalışanların, örgütün uygulama ve politikalarına, sistemleri ve süreçlerine, örgütte meydana gelen olaylara yükledikleri ortak anlamı ifade etmektedir (Ehrhart ve Schneider, 2016: s. 1). Örgüt iklimi; o örgütün kültürüne göre şekillenen, örgütün havası ya da atmosferi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi; örgütün kimliğini oluşturan, çalışanların davranışlarını biçimlendiren aynı zamanda kendisi de çalışanlardan etkilenen, örgüt üyelerinin algıladığı örgüte hâkim olan hava olarak açıklanmaktadır (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016: s. 1189). Bir başka açıklamada ise örgüt iklimi; bir örgütün kişiliği gibi ifade edilmektedir. Bir insanın kişiliğinin; o insanın düşünce ve davranışlarını şekillendirerek onu diğer insanlardan ayırıp farklılaştırdığı gibi örgütün kişiliği de onu diğer örgütlerden ayırıp farklı kılmakta, çalışanlarının tutumlarını, değerlerini şekillendirmektedir (Gök, 2009: s. 590). Tüm örgütler kendi iklimini kendisi oluşturmakta ve bunun için; örgütte yer edinmiş değerler, inanışlar, kurallar ve amaçlardan yararlanmaktadır. Örgütsel iletişim, çalışanların motivasyonu, liderlik biçimleri gibi unsurlar örgüt iklimi için belirleyici olmaktadır (Yahşi, 2014: s. 9). Bütün örgütlerin kendilerine özgü özellikleri, iç çevresi ve bir iklimi bulunmakta ve örgütlerin bu kendine özgü iklimi; örgütün iç ve dış çevreyle olan ilişkilerini, iş yapma şekillerini, fiziki durumunu, çalışanların birbiriyle olan ilişkilerini ve her çalışanın kimliğini kapsamaktadır (Karadağ vd 2008: s. 64). Örgüt iklimi üzerinde; yönetsel değerler, örgütün hedefleri, yapısı, sistem ve politikaları, iletişim biçimi, çalışanların bireysel özellikleri, örgütün fiziki ve coğrafi konumu etkili olmaktadır (Gün ve Söyük, 2017: s. 41). Ayrıca değişken özelliğe sahip örgüt iklimi; örgütsel ve psikolojik süreçler, örgütün performansı gibi faktörlerle belirlenmektedir (Sokol vd 2015: s. 279-280).

Örgüt iklimi kavramı; çalışanların, örgütün değerleri, kuralları, sistemleri, faaliyetleri ve uygulamaları ile ilgili ortak algıları olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgüt iklimi ile ilgili algıları; onların etkinlik, verimlilik, başarı düzeyleri kısaca performanslarını etkilemektedir (Akbulut ve Kutlu, 2016: s. 257). Örgüt iklimi; çalışanların, örgütün amaçlarını ve değer yargılarını kabul edip içselleştirmelerini, kurallara uygun ve beklentiler doğrultusunda davranışlar gösterip, bu yönde ilişkiler kurmalarını sağlamaktadır. Örgüt iklimi çalışanların davranışları üzerinde etkili olurken bir yandan da onların davranışlarından etkilenmekte ve bu şekilde oluşum göstermektedir (D'Alleo ve Santangelo, 2011: s. 1609). Ayrıca örgüt

iklimi; örgütün performansını arttırarak örgütsel çıktıların belirleyicisi konumunda yerini almaktadır (Rogg vd 2001: s. 435). Örgüt ikliminin özellikleri, olumlu bir örgüt iklimi işgören motivasyonunu arttıracak, motive olmuş çalışanların performansı, sonuç olarak örgütün verimlilik ve etkinliği artacaktır (Gök, 2009: s. 592). Örgüt iklimi, örgütte görev alanların kişisel özelliklerine, örgütün yapısına ve örgütün içinde yer aldığı çevrenin özelliklerine göre belirlenmekte yani bireysel, örgütsel ve çevresel öğelerden etkilenmektedir (N. Arslan, 2004: s. 206).

2.3. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN VE BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt iklimini etkileyen birçok faktör bulunmakta ve bu faktörlerin etkilerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgüt ikliminin değişkenleri iç ve dış faktörlerden oluşmakta ve her örgütün kendine has özellikleri sebebiyle farklılık göstermektedir. Aşağıda bu değişkenler ele alınmaktadır.

2.3.1. Yönetsel Değerler

Bütün örgütlerde; yönetimin davranışları, becerileri, ilgilendiği alanlar kısaca örgütü yönetme tarzı o örgütün yönetsel anlayışını oluşturmaktadır. Yönetsel değerler; örgütlerin kendilerine özgü değer ve davranışları sonucunda ortaya çıkmakta ve örgüt ikliminin meydana gelmesinde önemli etkileri bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütün nasıl yönetildiği ile ilgili algıları da örgüt iklimini etkilemektedir. Yönetsel değerler; kararları etkileyecek eylemlere yol açar bundan dolayı örgüt iklimi üzerinde etkili olmaktadır. Örgütün formal ya da informal, otoriter veya demokratik ve bireysel ya da dost canlısı olması konusunda, yönetimsel değerler ve çalışanların bunlara yönelik algısının etkisi bulunmaktadır. Başarılı örgütlerin yönetsel değerleri arasında; işlerin yönetilmesi hususunda belli bir felsefenin yer edinmiş olması, temel yönetim değerlerinin tüm örgüt tarafından benimsenmesi ve bu özelliklerin sürekli kontrol edilerek değişen durumlara ayak uydurabilir özellikte olması ve örgütsel değerlerin tüm örgüt tarafından bilinerek kabul edilmesi gibi özellikler sayılmaktadır.

2.3.2. Liderlik Türü

Örgütün liderlerinin; otoriter, demokratik ya da tam serbesti şeklinde uyguladıkları liderlik biçimi örgüt iklimini hatta örgütün tamamını etkileyecektir. Liderlerin davranışlarının ve bu davranışların oluşturduğu örgüt süreçleri, örgüt iklimini ve çalışanlarını büyük oranda belirlemektedir. Farklı liderlik davranışları, farklı davranışlarla karşılık görecek ve örgüt iklimi de buna göre şekillenecektir. Öncelikle örgütte hâkim olan iklim, liderleri ve astlarını etkileyecek bununla birlikte lider ve astların uyumlu ilişkisi örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir. Astlarının örgütsel kararlara katılımını sağlayan ve onlara güvenen bir liderin bulunduğu örgüt iklimi ile tüm önemli kararları kendisi alan ve sürekli denetim halinde olan bir liderin yönettiği örgüt iklimi arasında önemli farklar bulunmaktadır (Ergeneli, 1995: s. 189-190; Karcıoğlu, 2001: s. 275; Gün, 2016: s. 25-26).

2.3.3. Ekonomik Şartlar

Örgütün ekonomisinin iyi olduğu ve gelişim gösterdiği, büyümeye gittiği bir zaman diliminde yöneticiler daha cesaretli ve risk almaya yönelik olur ve çalışanlar bundan olumlu etkilenirken, örgütün ekonomik kayıplara uğradığı, küçülmeye gittiği zamanlarda ise yöneticiler daha tutucu kararlar alır, bütçeler sıkı olur, yeni ve yaratıcı fikirler önemsenmez iken, çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenecektir (Kızıl, 2011: s. 84; Karcıoğlu, 2001: s. 275).

2.3.4. Örgüt Yapısı

Örgütte yapılması gereken işlerin formal bir şekilde gruplandırılmasını ve düzenlenmesini, bölümlere ayrılmasını ve çalışanlar arasındaki hiyerarşiye dayalı ilişkileri ifade etmektedir. Her örgütün kendi örgütsel yapısı vardır ve bu örgütsel yapı; çalışanların iş doyumu duymalarında temel rolü olan insan kaynakları politikalarından oluşmaktadır. Harvey örgütsel yapının tanımı ve boyutları için; uzmanlaşmış alt bölümler, otorite kademelerinin sayısı, çalışanların sayısı içinde yöneticilerin oranı ve örgütteki program spesifikasyonu şeklinde açıklama yapmaktadır. Duncan tarafından belirtilen örgütsel yapı boyutları ise; iş bölümü,

karar süreçlerine katılım, kişisel olmayan, otorite hiyerarşisi ve biçimselleştirme olarak sayılmaktadır.

Örgütsel yapıyı etkileyen iç çevre faktörleri olarak; vizyon, misyon, yapılacak iş, kullanılan teknoloji, çalışanların özelliği sayılmaktadır. Dış çevre faktörleri ise; müşteriler, pazar ortamı, teknoloji, rekabet, devlet müdahalesi, sosyo-kültürel koşullar şeklinde belirtilmektedir. Ayrıca bu iç ve dış çevre faktörleri örgüt iklimine etki etmektedir. Örgütsel yapıyı belirten faktörler ise; yapısal ve çevresel özellikler, örgütsel iklim ve biçimsel özellikler olarak sayılmaktadır.

Yaratıcı bir örgüt iklimi altında, kalite algısının oluşması için örgütsel yapının; orijinal, stratejik ihtiyaçları karşılayabilen, esnek yapılı, rehber niteliğinde, yaratıcılık potansiyellerini ortaya çıkarma amacıyla hiyerarşik öğeleri en aza indirecek nitelikte, iletişimi güçlü özellikte olması gerekmektedir. Örgüt yapısı ve özellikleri çalışanların davranışlarını, birbirleri ile olan ilişkilerini, iletişimlerini dolayısıyla da örgüt iklimini etkileyecektir. Örgütün yapısı katı ve değişmez kural, prosedürler ve yazılı olarak belirlenmiş ilişkilerden ortaya çıkmışsa bu örgüt resmi, kişisel olmayan ve soğuk iklim şeklinde görülmekte fakat etkisi daha yüksek bürokratik bir örgüt olmaya yönelmektedir.

2.3.5. Örgüt Üyelerinin Özellikleri

Kişilik; bireylerin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin tamamı şeklinde tanımlanmakta ve tüm bireylerde farklılık göstermektedir. Kişilik sayesinde çalışanların davranışları, durumlara, olaylara verdikleri tepkiler farklı gelişmekte ve bu bireysel özellikler örgüt iklimini de etkilemektedir. Çalışanların yaşı, eğitim durumları, fiziksel ve zihinsel yeterlilikleri, istekli olup olmamaları gibi özellikleri farklı örgüt iklimleri oluşturacaktır. Örgütte çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, dil, ırk, deneyim gibi faktörlerde farklılık göstermesi örgüt iklimini etkileyecektir. Çalışanların kişilikleri örgüt iklimine katkı sağlayacak, örgütün sosyal etkinliklerine katılan üyelerle birlikte daha dostça bir örgüt iklimi oluşacaktır.

2.3.6. Sendikalaşma

Örgütte çalışanların bir sendikaya üye olup olmaması veya bir sendikanın var olması ya da olmaması örgüt iklimini etkileyecektir. Örgüt üyeleri bir sendika için oy kullanırsa veya bir anlaşma imzalanacak olursa yani çalışanların sendikalaşma hareketleri, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi etkileyecek ve daha biçimsel ve muhalif bir ortam oluşacaktır.

2.3.7. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyük olması örgütü daha biçimsel, bürokratik, kurallara ve prosedürlere bağlı hale getirecek, çalışanların yaratıcılığı, bir arada uyumlu oluşu ve ilişki kurmaları zorlaşacaktır. Bunun aksine küçük örgütlerde ilişki kurmak daha kolay ve ilişkiler samimi, ast-üst birbirine daha yakın ve çalışanlar düşüncelerini kolaylıkla dile getirebilmektedir. Küçük bir örgüt daha yaratıcı, yenilikçi ve birleştirici olacaktır. İşte bu tarz durumlar örgütün iklimine etki edecektir (Kızıl, 2011: s. 85; Öge, 2001: s. 136-137; Gün, 2016: s. 27-31).

2.3.8. İşin Tabiatı

Yapılan işin ve o endüstrinin çeşitleri eşi olmayan bir örgüt iklimi oluşturacaktır. Kırsal toplumlarda yapılan tarım, çiftçilik, gıda üretimi gibi işler ile büyük kentlerdeki bankacılık, finans örgütleri gibi örgütlerin iklimi büyük farklılık taşıyacak ve işler buna göre yönlendirilecektir. Yapılan işin nasıl yapıldığı, neler gerektirdiği, özellikleri çalışanların davranışlarını ve örgüt iklimini etkilemektedir (Kızıl, 2011: s. 86; Karcıoğlu, 2001: s. 275-276).

Bunlara ek olarak aşağıdaki değişkenler sayılmaktadır:

Örgütsel Amaçlar: Tüm örgütlerin mutlaka bir kuruluş amacı bulunmakta ve hatta örgüt tanımı da; belirlenen amaçları yerine getirmek üzere bir araya gelmiş insanların diğer gerekli özelliklerle oluşturdukları yapı şeklinde yapılmaktadır. Her örgütün en temel hedefi; belirledikleri amaçları yerine getirmektir. Örgütün amaçlarının, içinde yer aldığı toplum için ifade ettiği değer, örgüt ikliminin meydana gelmesinde büyük rol oynamaktadır. Toplum; örgütün amaçlarına yüksek oranda

değer veriyorsa bu durum örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecek, eğer toplum bu amaçlara yeteri kadar değer vermiyorsa örgüt iklimi bu durumdan olumsuz etkilenecektir.

Örgütsel İletişim: Çok yönlü olarak kurulmuş iletişim düzeni; örgüt içerisinde kişiler ve bölümler arasında ayrıca örgütün dış çevresi ile ilişkilerinin düzenlenmesinde, örgütün işleyişi ve bu sürecin uyumlu ve verimli şekilde ilerlemesinde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim şeklinin; kurum içinde çalışanlara ve örgüte yeni üye olanlara, örgüt kültürü ile benimsetilmesi gerekmektedir. Yönetim ve yöneticiler için; sorunların çözümünde ve yönetim fonksiyonlarının işlemesinde, iletişim ve iletişim şekli büyük önem arz etmektedir. Örgütsel iletişim; örgütsel bağlılığı ve performansı arttırmak, çatışmaları çözüme kavuşturmak gibi faydalarıyla birlikte örgüt iklimini etkilemektedir.

Örgütün Coğrafi Konumu, Fiziki Yerleşimi ve Diğer Faktörler: Coğrafi konum, fiziki yerleşke, örgütün büyüklüğü, çalışanların davranışı gibi faktörler de örgüt iklimi üzerinde önemli rol oynamaktadır ve örgütlerin, rekabet koşullarının üst seviyede olduğu piyasada varlığını devam ettirebilmek ve başarılı olmak için kendilerini etkileyecek tüm faktörleri dikkate alması gerekmektedir. Örgütün konum olarak kolay ulaşılabilir olması, ısısı, aydınlatma şekli, gürültü seviyesi gibi fiziki faktörler performans ve verimliliğe etki edecek, örgüt iklimini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir (Gün, 2016: s. 26-32; Akdemir, 2017: s. 36).

Örgüt iklimini; örgütün yapısı ve amaçları, ödül sistemi, örgütün değerleri, kuralları, çevresi, örgütteki iletişim ve çalışanların özellikleri etkilemektedir (Demirez ve Tosunoğlu, 2017: s. 74). Örgüt iklimini meydana getiren değişkenler Forehand tarafından aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır:

- *Çevresel değişkenler:* Kişilerin kendisinden kaynaklanmayan, dışarıdan gelen ve etki eden değişkenlerdir. Örgütün yapısı ve büyüklüğü, içinde yer aldığı çevre, yasalar, kanunlar, ekonomik durum, sendikalaşma düzeyi, örgütün faaliyet gösterdiği alandaki yapı gibi unsurlar çevresel değişkenlere örnek olarak gösterilmektedir.

- *Kişisel değişkenler:* Örgütte çalışanların bilgi ve beceri, yaklaşım ve bakış açısı, yetenek, işe olan ilgi düzeyi, karakteristik özellikleri ve değerleri gibi direkt çalışanlarla ilgili olan değişkenlerdir.
- *Sonuç değişkenler:* Sonuç değişkenleri; çevresel ve kişisel değişkenlerin birleşimi ve etkileşiminden oluşmaktadır. Örnek olarak; örgütsel bağlılık, iş tatmini, moral, motivasyon, memnuniyet, verimlilik ve etkinlik gösterilmektedir.

Bu değişkenler göz önünde bulundurulduğunda örgüt ikliminin; çevresel ve kişisel değişkenlerin etkileşimi olduğu söylenmektedir (Gün, 2016: s. 14; Halis ve Uğurlu, 2008: s. 106; Salatan, 2017: s. 15). Tüm bu faktörler örgüt iklimini, örgüt iklimi de bu faktörleri olumlu veya olumsuz anlamda etkileyecektir.

2.4. ÖRGÜT İKLİMİ OLUŞUM SÜRECİ

Örgüt ikliminin oluşum sürecine dair çeşitli yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır:

2.4.1. Yapısal Yaklaşım

Yapısal yaklaşıma göre iklim, örgütün bir parçasıdır ve çalışanların, örgütün yapısıyla ve özellikleriyle etkileşimi ile birlikte oluşum göstermektedir. Örgütün yapısı ile örgütün büyüklüğü, karar alma mekanizması, kullandığı teknoloji, kuralları, hiyerarşik basamakları ve politikaları kastedilmektedir. Yapısal yaklaşım örgütün bu yapısal özelliklerinin bütün çalışanları benzer şekillerde etkileyeceğini kabul etmektedir. Yapısal yaklaşıma göre örgüt iklimini oluşturan şey örgütün yapısı olmaktadır (Kızıl, 2011: s. 87).

2.4.2. Algısal Yaklaşım

Yapısal yaklaşımın aksine algısal yaklaşım; örgüt iklimini, örgütün yapısının değil çalışanların örgütle ilgili algılarının belirlediğini ifade etmektedir. Psikolojik yaklaşım ismiyle de anılan algısal yaklaşımda çalışan; örgütün iletişim, karar alma mekanizması, liderlik gibi özelliklerini kısaca örgütsel ortamı kendi bakış açısına

göre algılar ve örgüt ikliminin psikolojik yönüne vurgu yapmaktadır (Kızıl, 2011: s. 87).

2.4.3. Etkisel Yaklaşım

Etkisel yaklaşıma göre örgüt iklimi; örgütün yapısı ve özellikleri ile çalışanların niteliklerinin birbirlerinden etkilenmesiyle oluşmaktadır. Yani yapısal yaklaşım ve algısal yaklaşımın kesişiminden oluşmaktadır (Kızıl, 2011: s. 88).

2.4.4. Kültürel Yaklaşım

Kültürel yaklaşım çalışanların bir örgüt kültürü oluşturması, bu kültürün içinde yerleşmiş değer, anlayış ve anlamların olması böylelikle her çalışanın bu kültürü benimsemesi olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü içerisinde herkes için ortak anlam ifade eden; semboller, fikirler, kurallar tarzında unsurlar bulunmaktadır. Kültürel yaklaşıma göre örgüt iklimi; örgüt kültürü ve bu kültür altında ortak değerleri paylaşan, birbirleriyle etkileşen çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır (Kızıl, 2011: s. 89-90).

Örgüt ikliminin oluşmasında öncelikle örgütsel daha sonra kişisel ve çevresel faktörlerin büyük etkisi olmaktadır (Demirez ve Tosunoğlu, 2017: s. 74). Evan tarafından örgüt iklimi oluşum süreci şu şekilde açıklanmaktadır; öncelikle örgütün belirlenmiş amaçları alınan kararlara yön vermekte ve yönetimin aldığı kararlar, örgütün üreteceği ürün ve hizmet için kullanılacak teknolojiyi, alt birimlerin oluşturulmasını ve çalışanların davranışlarını belirleyen normları etkilemektedir. Bu süreçler sonunda örgütün statü yapısı oluşmaktadır. Sonrasında örgütte yeni çalışmaya başlayan kişiler belirli bir rol üstlenmekte ve üstlendiği bu rolle birlikte, üst-ast farketmeksizin tüm çalışma arkadaşları ile etkileşime girmekte ve bu role bağlı gelişen ilişkiler kişilerin performansını etkilemektedir. Performans sonucu olarak ödüllerin dağıtımı da belirlenmektedir. Çalışanlar; aldığı ödüller ve örgütte edindiği tecrübeler ile birlikte örgütün karakterini değerlendirmektedir. Bu değerlendirme; çalışanın rolü ve örgüte olan bağlılığından etkilenmekte ve örgüt ikliminin oluşması ile sonuçlanmaktadır. Oluşan örgüt iklimi performansı

etkilemekte, performans ise örgütün amaçlara ulaşma düzeyini ve belirlenecek amaçları etkilemektedir (Gün, 2016: s. 12-13).

2.5. ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARI

Örgüt iklimi boyutları; çalışanların davranışlarını analiz etmede ve örgüt iklimini ölçmede kullanılan bir ölçek olarak değerlendirilmektedir. Örgüt ikliminin boyutları iklim üzerinde belirleyici etkiye sahip olmaktadır. Örgüt ikliminin; örgütün iç ve dış çevresi, çalışanların statüsü, eğitim seviyeleri ve özellikleri, örgütteki liderlik biçimleri, örgütün yapısı, değerleri, sistemleri ve kuralları gibi birçok faktörden etkilenerek oluşması bu kavramı açıklarken araştırmacılar tarafından birçok boyutun ortaya atılmasına neden olmaktadır. Örgütün yapısı ve çalışanları üzerinde etkisi olan ve her çalışanın değişik şekilde algıladığı örgüt iklimi boyutları aşağıda farklı araştırmacıların bakış açılarından açıklanmaktadır (Göçmen ve Tekin, 2018: s. 946; Kızıl, 2011: s. 90).

2.5.1. Litwin ve Stringer'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Litwin ve Stringer örgüt ikliminin boyutlarını ve bu boyutların çalışanlar üzerindeki etkisini incelemişler ve bunun sonucunda; örgüt yapısı, örgütü benimseme, örgüt içi çatışmalar, sorumluluk almada isteklilik, iş yapmanın standartları, örgütte dayanışma ve arkadaşlık, ödüller ve cezalar, tehlikeyi göze alma gibi farklı boyutlar belirtmiş bulunmaktadır (Kızıl, 2011: s. 90). Litwin ve Stringer örgüt iklimini; yapı, sorumluluk, samimiyet, ödüllendirme, destek, çatışma, standartlar, kimlik ve risk olarak dokuz boyut altında ele almaktadır (Tutar ve Altınöz, 2007: s. 198):

Örgütsel yapı ve kısıtlar: Bu boyut; örgütün yapısını, iletişim şeklini, çalışanların uymak zorunda olduğu kurallar, yönergeler, örgütsel prosedür ve süreçler ve bunlardan ötürü sahip olduğu kısıtları, örgütün düzenlemelerini, sistemlerini ve çalışanların sorumluluklarını, sınırlarını, örgütteki hiyerarşiyi ve bürokrasi düzeyini kapsamaktadır. Örgütsel yapı, örgütte düzenlenen ilk boyut, kurucu unsur olduğundan dolayı diğer düzenlemeler ve sistemler örgütsel yapı

üzerine kurulmaktadır. Örgütsel yapı; standartlaştırma, biçimlendirme, uzmanlaştırma, merkezileştirme ve yapılandırma faktörlerinden oluşmaktadır.

Bireysel sorumluluk: Çalışanların örgüt içinde kendi kararlarını verip vermediğini, kararların sürekli kontrol edilip edilmediğini, yapılan işi kişinin kendi kararıyla, insiyatif alarak yapıp yapmadığını ifade etmektedir. Eğer bir kişinin başarma ihtiyacı yüksek ise iş yaparken ve bu işin sonuçları için sorumluluk almak istemektedir. İş sonunda elde ettikleri başarının kendilerine bağlı olduğunu bilmek o çalışanı motive etmektedir.

Samimiyet: Örgüt içerisindeki informal çalışan ilişkilerini, arkadaşlık ilişkilerini belirtmektedir. Örgütteki samimi ve arkadaşça ortam olumlu bir örgüt iklimi doğuracak ve örgüte olan bağlılığı arttıracaktır.

Destek: Çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle karşılıklı yardımlaşmasıdır. Bu boyutta çalışanlar birbirlerine güvenmekte ve destek olmaktadır. Çalışanların birbirine destek olduğu bir örgütte işle ilgili endişeler azalacak, motivasyon yükselecektir. Örgütte yapısallık seviyesi yüksek ise destek ve samimiyet seviyesi düşük olacaktır.

Ödüllendirme ve cezalandırma: Çalışanların başarıları karşısında aldıkları ödül ve terfiler ya da hataları karşısında ceza alıp almadıklarını belirten sistemdir. Cezadan ziyade ödüllendirmeye önem verildiği taktirde çalışanların performansı bundan olumlu etkilenecek, performans yükseldikçe adil biçimde dağıtılan ödüller çalışanların örgüte aidiyetini, iş doyumunu ve yaratıcılığını arttıracaktır. Ödüllendirici bir örgüt iklimi; başarı ve bağlılık duygusunu güdüleyecektir fakat ödül sisteminin, daha önceden belirlenmiş, başarılan işlere göre ve objektif olması gerekmektedir.

Çatışma: Örgüt içerisinde farklı fikirlerin ifade edilme ve ifade edildiğinde sorun ve çatışma yaratma derecesini belirtmektedir. Farklı fikirler dinleniyor ve saygı gösteriliyor, çatışma ortamı hoşgörü çerçevesi içinde değerlendiriliyorsa ve çatışmalar olumlu bir şekilde çözülmekteyse çalışanlar güçlenecektir. Her örgütte mutlaka çatışmalar yaşanacaktır burada önemli olan çatışmaların yönetilebilmesidir. Doğru yönetilen çatışmalar örgüt içerisinde; araştırma yapmak için itici güç olarak

yeni ve değişik, yaratıcı fikirler ortaya çıkaracak, moral ve motivasyon sağlayacak böylelikle örgütün performansı yükselecektir. Fakat burada önemli olan nokta çatışmaların seviyesinin doğru oranda olmasıdır. Örgütte çalışanların kişisel farklılıkları, algı farklılıkları ve bakış açılarındaki farklılıklardan örgütlerde çatışmaya sebebiyet verebilmektedir. Örgütte bu çatışma ortamının tamamen yok edilmesi mümkün olmamakla birlikte yöneticilerin bu çatışmaları doğru bir şekilde yöneterek örgütün lehine çevirmesi gerekmektedir.

Performans ve başarı standartları: Bir işin amaçlara ulaştırma derecesi başarı göstergesi ve standartı olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin başarı standartlarını öncelikle ortaya koyması daha sonra da çalışanlara doğru şekilde aktararak benimsemelerini sağlaması gerekmektedir. Böylelikle kişiler beklenen performansı yakaladıklarında ne ile karşılaşacağını bilerek ona göre davranmakta beklenen performansı gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Örgütsel kimlik/bağlılık: Örgütün iklimi aynı zamanda kimliği olarak kabul edilmekte ve çalışanların örgüte karşı hissettiği aidiyet duygusu bağlılığı ifade etmektedir. Çalışanların kendilerini kuruma ait, kurumun bir parçası gibi hissetmeleri için yapılması gereken çalışmaları gerçekleştiren ve örgütün değerli bir üyesi olmayı yerine getiren boyut olarak kabul edilmektedir. Örgütsel kimliğin bağlayıcı ve güçlü olması ve bağlılığın yüksek olması; çalışanların motivasyonunu, işine bağlılığını ve iş doyumunu arttırmaktadır.

Risk alma: Risk alma sonucu belirsiz olan davranış biçimidir. Çalışanların önemli durumlarda ve karar verilmesi gereken zamanlarda risk alma seviyelerini ifade etmektedir. Örgüt iklimi risk almayı teşvik ediyorsa bu durum yaratıcılığı arttıracaktır (Gün ve Söyük, 2017: s. 41; Göçmen ve Tekin, 2018: s. 946-947; Gün, 2016: s. 14-15; Arı, 2011: s. 18-27; Öge, 2001: s. 135).

2.5.2. Scheneider ve Berief'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Scheneider ve Berief kategoriler altında bazı sorular sorarak örgüt iklimini dört boyuta ayırmaktadır. Bu boyutlardan ilk üç boyut örgütteki işleyişi, son boyut ise örgütün amaçlarını yansıtmaktadır.

1. *Kişiler arası ilişkilerin doğası:* Örgütteki ilişkiler güven ve paylaşım çerçevesi içerisinde mi yoksa güvensizlik ve çatışma çerçevesi içinde mi gerçekleşmektedir? Departmanlar arasında işbirliği, iletişim ve etkileşim var mı yoksa rekabet mi söz konusu olmaktadır? Örgüte yeni başlayan çalışanlar için destekleyici bir örgüt ortamı oluşturulmakta mıdır?
2. *Hiyerarşinin doğası:* Örgütte verilen kararlar sadece üst yönetim tarafından mı yoksa tüm çalışanların kararlarıyla mı belirlenmektedir? Örgütte ekip çalışması mı bireysel çalışmalar mı ön plandadır? Yönetim ve diğer çalışanlar arasında yemek yeme, dinlenme alanı gibi konularda farklılıklar var mıdır?
3. *İşin doğası:* Örgütte yapılması gereken işler çalışanların yapmasına uygun işler midir? Örgütte bu işler için gerekli kaynaklar yeterli derecede sağlanıyor mu? Çalışanları motive edecek seviyede farklı ve yenilikçi, dikkat çekici işler mi yoksa monoton, hep aynı giden işler mi yapılmaktadır?
4. *Ödüller ve destek biçimi:* Örgütte işlerin amaçları ve standartları herkes tarafından biliniyor ve paylaşılıyor mu? Örgütte çalışanlara nasıl bir destek var? Çalışanların performansları ne tür ölçülere göre ele alınmakta ve nasıl ödüllendirilmektedir? (Aydoğan, 2004: s. 11-12).

2.5.3. Lussier'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Lussier örgüt iklimi boyutlarını yedi kategoriye ayırmaktadır: Yapı (Örgütteki süreçler, kurallar ve çalışanlar üzerindeki etkisi), sorumluluk, ödüller, canlılık (İş tatmini), destek, örgütsel bağlılık, risk (Kızıl, 2011: s. 91).

2.5.4. Ertekin'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Ertekin'e göre örgüt iklimi; örgütlerin bireyleri ve davranışlarını nasıl, ne yönde etkilediğini açıklamaktadır. Ertekin örgüt iklimi boyutlarını aşağıdaki gibi ele almaktadır:

Kümelendirilmiş Örgüt İklimi Boyutları

- *Bireysel Özellikler:* İş tatmini, terfi imkânları, çalışanlara gösterilen saygı ve değer, engelleme, güven, çalışanların duyarlılığı, risk alabilme, ilişkiler
- *Örgütsel Özellikler:* Örgütün yapısı, hedefleri, politikası, büyüklüğü, ücret ve ödüllendirme, çatışma, örgütle uyuşmama, sürekli denetim, liderlik, iletişim, karar mekanizması, örgütün gelişimi, sorumluluk
- *Çevresel Özellikler:* Çevrenin örgütü sınırlaması ya da güdülemesi, örgütteki çalışma şartları, uyum, yönetimin desteği, baskı, yönetimi eleştirebilme (Gün, 2016: s. 16).

2.5.4. Zammuto ve Krackover'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Zammuto ve Krackover tarafından belirlenen örgüt iklimi boyutları aşağıda kısaca belirtilmektedir:

- *Güven**;*** Örgütteki içtenlik dolu, samimi, açık ve paylaşımcı, iletişimin sağlıklı olduğu bir ortam çalışanlara güven kaynağı olurken aksi durum güvensizlik yaratacaktır.
- *Çatışma;* Örgütte çalışanlar birbirleriyle anlaşamıyorsa, örgütün amaçlarına zıt davranışlar gösteriliyorsa örgüt iklimi çatışmalı bir iklim olurken hedefler doğrultusunda ortak hareket edildiğinde ve işbirliği yapıldığında çatışmalar azalacaktır.
- *Birlik ruhu;* Bir örgütte birlikte hareket etme, birliktelik ruhu, performansı ve örgüt iklimini olumlu etkileyecektir.
- *Ödüller;* Örgütte ödüllendirme konusunda tüm çalışanlara eşit davranıldığında bu örgütsel iklime olumlu etki edecektir.
- *Değişime direnç;* Çalışanlar gerekli değişime ayak uyduramıyor, direnç gösteriyorsa bu örgütü olumsuz etkileyecek, fakat farklılık iklimine uygun davrananlar gerekli değişimi gerçekleştirecektir.
- *Lider güvenirliği;* Lider baskıcı davranmadığında çalışanlar lidere güvenecek aksi takdirde otoritesini kabul etmek istemeyeceklerdir.
- *Baskı;* Örgütte olması gereken demokratik ortam yerine baskıcı bir ortam hâkimse bu olumsuz örgüt iklimi yaratacaktır (Tutar ve Altınöz, 2007: s. 198-199).

2.5.5. Bilir'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi boyutları konusunda bir başka sınıflandırmayı Bilir yapmıştır ve aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır:

1. *Örgüt İklimi ve İşe Bağlılık:* Çalışanlar yaptığı işe ve çalıştığı örgüte ne oranda bağlılık gösteriyorsa o kadar iyi performans sergileyecek ve o örgüt o kadar verimli, etkili ve sağlıklı bir iklime sahip olacaktır.
2. *Örgüt İklimi ve Ekip Çalışması:* Örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışanların grup halinde ve uyumlu çalışması önemlidir bu sayede her çalışan yapılan işe katkı sağlayacak böylece motivasyonu ve iş tatmini artacak bu da örgütün verimliliğini etkileyerek olumlu ve katılımcı bir örgüt iklimi yaratacaktır.
3. *Örgüt İklimi ve Destekleyici İklim:* Samimi, açık, arkadaşlığa dayalı ilişkiler, işbirliği, güven ve verilen destek hâkimdir.
4. *Örgüt İklimi ve Stres:* Gerginlik, bunalmak, zorlanmak gibi anlamlarda kullanılan stres, çalışanların kendilerini tehlike ve tehdit altında hissettiği zaman fiziki ya da ruhsal olarak tepki vermeleridir. Çalışanlar örgüt içerisinde stres altında hissediyorlarsa performansları ve verimlilikleri düşecektir, bu da olumsuz bir örgüt iklimine sebep olacaktır.
5. *Örgüt İklimi ve İnsan İlişkileri:* Örgütte çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri örgütün davranışlarını temsil etmektedir.
6. *Örgüt İklimi ve Olumsuz Etkileşim:* Olumsuz örgüt iklimi çalışanları etkileyerek örgütün birlik ve bütünlüğünü bozacaktır.
7. *Örgüt İklimi ve İş Doyumu:* Çalışanların yaptığı işten tatmin olma derecesi ne kadar yüksekse örgüte o oranda bağlılık gösterecektir. Bu da örgüt ikliminin olumlu olmasında en büyük etkenlerden birisidir.
8. *Örgüt İklimi ve Hiyerarşi:* Bir örgütte çalışanların statülerine ve görevlerine göre sıralanmasıdır. Katı bir hiyerarşik sistem örgüt iklimini olumsuz etkileyecektir.
9. *Örgüt İklimi ve İletişim:* Sağlıklı ve etkili iletişim bir örgütün başarısı için en önemli faktördür ve yukarıdan aşağıya, yatay ya da ters yönlü olarak gerçekleşmektedir.

10. *Örgüt İklimi ve Biometrik İklim:* Örgütün katı kurallara ve hiyerarşiye dayalı, emir komuta zinciri şeklinde işleyiş göstermesidir.
11. *Örgüt İklimi ve Yenilikçi İklim:* Örgütteki esnek ve yeniliğe açık ortam olumlu bir hava yaratarak çalışanların moral ve motivasyonunu arttırmaktadır. Yeniliğe açık olma farklılıklara açık olmak, farklı şeyler yapmak anlamına gelmektedir bu da farklılıklara hoşgörü ile yaklaşmayı sağlamaktadır. Böylece örgüt, diğer örgütlerden farklılaştıkça rekabet avantajı elde edecektir (Yahşi, 2014: s. 11-15).

2.5.6. Friedlander ve Margulies'e Göre Örgüt İkliminin Boyutları

Friedlander ve Margulies tarafından örgüt iklimi boyutları aşağıdaki sınıflandırmaya tabi tutulmuştur:

- *İşe Asılmama:* İşe hazır olmama ve işleri rutin halinde yapmayı ifade etmektedir.
- *Engelleme:* Çalışanların rutin ve yoğun işler karşısında oluşan duygularını ifade etmektedir.
- *Neşe:* Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılandığını hissettikleri ve işlerini keyif alarak yaptıkları moral boyutunu ifade etmektedir.
- *Samimiyet:* Çalışanların var olan arkadaşlık ortamından ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanma durumundan duydukları memnuniyeti ifade etmektedir.
- *Uzak Durma/Mesafe Koyma:* Örgütteki formal yapıyı ve ast-üst arasındaki duygusal mesafeyi belirtmektedir.
- *Üretim Vurgusu:* Üst yönetim yönlendirme yapmakta fakat çalışanlardan gelen geri bildirimleri dikkate almamaktadır. Yönetim bu boyutta gözlem yapmaya dayalı hareket etmektedir.
- *Dayatma:* Bu boyutta davranışlar göreve yönelik ve çalışanlar tarafından istenilmektedir. Yönetim daima çalışanları motive etmeyi ve örgütü harekete geçirmeyi istemektedir.
- *Dikkate Alma:* Yöneticiler çalışanlara insanca yani olması gerektiği gibi davranış göstermekte ve verilecek görevlerin insani sınırları aşmamasına dikkat edilmektedir (Gün, 2016: s. 16-17).

2.5.6. House ve Rizzo'ya Göre Örgüt İkliminin Boyutları

House ve Rizzo ise yine farklı bir bakış açısıyla farklı örgüt iklimi boyutları belirtmektedir:

- *Çatışma ve uyumsuzluk:* Tutarsız bir biçimde oluşturulan; örgüt prosedürleri, politikaları, talimatlar ve başarı kriterlerini ifade etmektedir.
- *Biçimlendirme:* Politikaların, uygulamaların ve konum sahiplerinin sorumluluklarının net bir şekilde oluşturulmasını belirtmektedir.
- *Planlama yeterliliği:* Yapılacak işlerin gerektirdikleri için yapılan planların yeterlilik derecesini belirtmektedir.
- *Yetenek ve performansa göre seçme:* Örgüte çalışan seçilirken eğitimine veya kişiliğine göre değil yetenek ve performans durumuna göre seçildiğini ifade etmektedir.
- *Hataların toleransı:* Yapılan hataların; suçlayarak ya da cezalandırarak değil destekleyerek ve öğretici bir şekilde çözülüp çözülmediğini değerlendiren boyut olarak kabul edilmektedir (Gün, 2016: s. 17-18).

Wallace ve diğerleri için örgüt ikliminin 6 boyutu bulunmaktadır, bunlar aşağıdaki gibi maddelenmektedir;

- Yönetimin desteği,
- Çalışanlar arasındaki iş birliği,
- Örgütsel bağlılık,
- Karşıt görüşler ve çatışma,
- Çalışanlar tarafından işin öneminin fakına varılması,
- Kişiler arası güven

Schneider ve Berief ise; çalışanlar arasındaki ilişki, hiyerarşi sistemi, yeniliklere açık bir iş, çalışanları destekleme ve ödüllendirme olarak dört farklı örgüt iklimi boyutuna işaret etmektedir (Yahşi, 2014: s. 10). Gilmer ve Forehand tarafından ise; örgütün büyüklüğü ve biçimi, liderlik davranışları, iletişim ağı, örgütün sahip olduğu amaçlar, bu amaçlar yönündeki talimatları ve karar verme yöntemleri şeklinde beş farklı boyut belirtilmektedir. Yine başka bir çalışmada Likert; liderlik, motivasyon, iletişim, kararlar, kontrol ve hedefler olarak altı farklı boyut belirlemiş bulunmaktadır (Fettahlıoğlu ve Yaşan, 2017: s. 102).

2.6. ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ

Örgüt ikliminin; güven ortamı, çalışanların birbirleriyle olan samimiyeti, yardımlaşması ve ilişkileri, örgütsel süreçlere katılım durumu, iş tatmini, istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gibi hususlarda ne durumda olduğu ve özelliklerine göre örgütsel iklim sınıflara ayrılmaktadır. Örgüt iklimi türleri birçok farklı sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Aşağıda açıklanan örgüt iklimi türleri birbirleriyle ilişkili ve aynı anda bir örgütü kapsayabilmektedir (Kızıl, 2011: s. 93).

2.6.1. Açık Örgüt İklimi-Kapalı Örgüt İklimi

Açık örgüt iklimi; açık iletişim, yönetimin astlarına duyduğu güven ve destekleyici liderlik tipi, çalışanların belli sınırlar içinde bağımsız hareket edebilmesi, maksimum verimi hedefleme gibi özelliklerle tanımlanmaktadır ve en çok tercih edilen, olması gereken örgüt iklim tipi olarak kabul edilmektedir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve en yüksek verimlilik için fikir üreten tüm çalışanların fikirlerine önem verilmekte ve değerlendirilmektedir. Açık iklim tipinde yöneticiler ile çalışanlar arasında uyum hâkimdir ve büyük bir anlaşmazlık ya da çatışmaya rastlanmamaktadır. Örgüt ortamında çalışanlar arasında samimi ve dostça ilişkiler kurulmaktadır. Ayrıca çalışanlar yaptığı işten, çalıştıkları örgütten memnun oldukları için iş tatmini yüksek derecede gerçekleşmektedir.

Kapalı örgüt iklimi ise; otoriter liderlik tipi ve bunun sonucu olarak hiyerarşiye uymadaki mecburiyet ve katılık, sürekli çok sıkı gözetleme ve kontrol etme gibi özellikleriyle bilinmektedir. Fakat yüksek verimliliğe ulaşmak isteyen bir örgüte bu özellikleri engel teşkil etmektedir. Çalışanlar arasında birlik ve uyumun olmadığı, kayıtsızlığın hâkim olduğu iklim tipidir. Çalışanların başarı, örgüte aidiyet ve bağlılık gibi amaçları bulunmamaktadır (Tutar ve Altınöz, 2007: s. 201; Demirez ve Tosunoğlu, 2017: s. 75; Kızıl, 2011: s. 93-94).

2.6.2. Olumlu Örgüt İklimi- Olumsuz Örgüt İklimi

Örgütte çalışan herkeste; güven, inanç, samimiyet, karşılıklı anlayış, açık ve yardımsever olma gibi duygular hissettiren örgütler olumlu örgüt iklimine sahipken

bunun tam tersi özellikler barındıran örgütler olumsuz örgüt iklim tipine sahiptir (Kızıl, 2011: s. 94). Örgüt iklimi kavramının yapılan tanımlarına göre; içinde bulunduğu örgütün ortamı, çalışma şartları insanların davranışlarını etkilemektedir. Bu tanımlara göre bir değerlendirme yapılacak olursa; çalışanlar bu ortam ve koşullar ile ilgili olumlu algılara sahip olduğu taktirde olumlu davranışlar sergileyecek bu da olumlu bir örgüt iklimi oluşturacaktır (Akbulut ve Kutlu, 2016: s. 256). Eğer bir örgütte yönetim ve liderler çalışanlarına karşı ilişki odaklı yaklaşım sergilemekteyse çalışanlar bundan pozitif yönde etkilenecek ve olumlu bir örgüt iklimi oluşacaktır.

Örgütte bulunan belirsizlikler, çalışanın rol belirsizliği yani görevi doğrultusunda yapması gerekenlerin açıkça belirtilmeyip net olmaması, bunların sonucu olarak örgüt içi iletişimde yaşanan aksaklıklar, iletişim eksikliği gibi unsurlar olumsuz bir iklim yaratacaktır. Bir örgütte iletişim sağlıksız ise çalışanlar arasında güven sorunu oluşmakta, birbirlerinden şüphe etmekte, birbirlerine karşı anlayışsızlık ve gizlilik oluşmakta, tüm bunlar da aynı şekilde çalışanların örgütü olumsuz algılamasına yol açmaktadır (Akbulut ve Kutlu, 2016: s. 258-259).

2.6.3. Otoriter Yapılı – Demokratik Yapılı Örgüt İklimi

Otoriter yapılı örgüt ikliminde hiyerarşik basamaklar mevcuttur ve katı bir şekilde birbirinden ayrılmaktadır. Yönetimin başındaki liderin katı olması örgütün geneline de yansımaktadır. Çalışanlar mobbing hissetmekte ve fikirlerini izin verildiği ölçüde ifade edebilmektedir. Yöneticilerden gelen emirler sorgulanmadan yerine getirilmelidir. Demokratik örgüt ikliminde ise çalışanlar kendilerini değerli hissetmekte, kararlara yüksek oranda katılım gösterebilmekte ve kendini özgürce ifade edebilmektedir. Bunun sonucu olarak çalışanın örgüte bağlılığı yüksek olmakta bu da onun performansına sonuç olarakta örgüte olumlu etki etmektedir (Kızıl, 2011: s. 94-95).

2.6.4. Litwin ve Stringer'in Sınıflandırması

Litwin ve Stringer'in yaptıkları sınıflandırmada ölçüt, liderlik özellikleridir. Çalışmalarında üç tip liderlik özelliğini baz alarak örgüt iklimi sınıflandırması yapmaktadırlar:

- *Otokratik Yapılı İklim:* Örgüt çalışanlarının rolleri ve iş çevreleri tanımlanmış, kesin çizgilerle çerçevelenmiş ve çalışanlar bu çerçeve içerisinde tam performans göstermekle yükümlü tutulmuştur. Yöneticiler resmi yapının devamlı olmasına dikkat etmekte, ciddiyet, statü ve emir-komutanın önemi üzerinde durulmaktadır. Tüm yönetim basamaklarında o pozisyonun mecbur tuttuğu otorite katı bir biçimde uygulanmakta ve örgütün kurallarına uymayanlar cezalandırılmaktadır. İletişim türü olarak dikey iletişim mevcut olmakla birlikte yalnızca iş ile ilgili konularda iletişim kurulmaktadır. Tüm bunların sonucu olarak bu iklim türünde iş tatmin seviyesi düşük olarak gerçekleşmektedir.

- *Demokratik Yapılı İklim:* Yönetsel değerler örgütteki kararları etkileyen eylemler üzerinde etkilidir ve bundan dolayı örgüt iklimi üzerinde önemi büyüktür. Bu değerler ve çalışanların onları algılama şekli; örgütün, formal ya da informal, diktatör veya demokratik olup olmaması hususunda önemli etkiye sahiptir. Demokratik yöneticiler şüphesiz ki otoriter yöneticiler ile kıyaslandığında çok farklı bir örgüt iklimi oluşturacak bu iklimde; sıcak ve dostça ilişkiler, yardımlaşma, ödüllendirme ön planda olacaktır. Resmi olmayan bir yapının mevcut olduğu bu iklim türünde; takım çalışması, örgüte bağlılık, dayanışma gibi davranışlar ön plandadır. Tüm çalışanlar konumları önemli olmaksızın verilen kararlara katılım göstermektedir. Çalışanların kişisel gelişimi önemlidir ve cezalandırmak yerine cesaret vermek ve yardımlaşmak gibi davranışlar ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar arasında birlik ve beraberlik önemlidir ve ön plana çıkartılmaktadır ve bu ilişkilerin mükemmel olması işlerin mükemmel olmasından daha fazla önem arz etmektedir. Etkinlik orta seviyede olmakla birlikte iş tatmini yüksektir.

- *Başarıya Yönelik İklim:* Bu örgüt iklimi tipinde örgüt içi rekabet ve yenilik, yaratıcılık desteklenmekte, başarı hedeflenmektedir. Birlik, güven ve yardımlaşma duygularının ön plana çıktığı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan, iş tatmininin yüksek olduğu, yaratıcılığa imkan veren, örgütü benimseme ve örgütsel bağlılık duygularının yüksek olduğu özelliklere sahip iklim tipidir. Tüm çalışanlara kendilerine hedef belirleme ve

sonuçları için sorumluluk alma konusunda cesaret verilmekte ve yüksek verimlilik ön plana çıkmaktadır. Resmi olmayan iletişim mevcuttur (Gün, 2016: s. 19-20; Halis ve Uğurlu, 2008: s. 108).

2.6.5. Halpin ve Croft'un Sınıflandırması

Halpin ve Croft ise altı farklı örgüt iklimine işaret etmekte, bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

1. *Açık İklim:* Çalışanlar ve yönetimin uyumla ve birlik beraberlik içinde çalıştığı, çatışma ortamının olmadığı, güven ortamının hâkim olduğu ve yüksek oranda iş tatmini sağlayan iklim tipidir. Yöneticilerin davranışları destekleyici, hoşgörülü ve olumlu özellikler taşımaktadır. Çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek seviyede olduğu dolayısıyla işlerini istekli ve severek, zevkle yaptıkları ve iş tatminlerinin yüksek olduğu iklim tipidir. Yöneticilerin; astlarının kararlara katılımını sağlamaya yönelik, anlayışlı ve hoşgörülü, işe yönelik ve eleştirilere açık olma gibi özellikleri bulunmaktadır. Tüm çalışanlar örgütleri ile gurur duymaktadır. Öğrenen örgüt kültürünü yansıtan özelliklerden bir tanesi olarak açık iklim tipi, tüm örgüt için kolay ulaşılabilir bilgi, serbest iletişim, haberleşme ve şeffaflık anlamına gelmektedir. Bu tarz özelliklere sahip bir iklim tipinde tüm tecrübeler, problemler ve başarısızlıklar paylaşılmaktadır. Ayrıca çatışmalar ve problemler nadiren oluşsa bile kolaylıkla çözümlenmektedir.
2. *Bağımsız İklim:* Sosyalleşmenin, sosyal ihtiyaç ve tatminin ön planda olduğu, baskıların örgütü fazla etkilemediği, çalışanların karar almada ve kendi başına iş yapmada çok fazla kontrol altında olmadığı iklim türüdür. Esasen açık iklimle aynı olmakla birlikte ayrıldığı nokta olarak; yöneticilerin çalışanlarla arasında belli bir uzaklık olması gösterilmektedir.
3. *Kontrollü İklim:* Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkilerinin az olduğu, daha çok çalışmayı ve sorumlulukları ön planda tutan, hiyerarşik ve emir komuta ilişkisinin hâkim olduğu, kuralların dışına çok fazla çıkılmayan iklim türüdür. Anlayış, hoşgörü, sosyal ilişkiler, samimiyet, yardımlaşma

ve moral seviyesinin düşük olup kontrol ve denetlemenin ön planda olduğu iklim tipidir.

4. *Samimi İklim:* Sosyalleşmenin ve uyumun hâkim olduğu, çalışan ve yöneticilerin arkadaşça ilişkiler kurduğu, sosyal ihtiyaçların karşılandığı ve moral olarak orta seviyede olunan iklim tipidir. Yöneticilerin anlayış seviyesinin gayet yüksek olduğu ve mutlu bir aile olma anlayışını benimsedikleri iklim tipidir.
5. *Babacan İklim:* Çalışanlar arasında uyum düşük seviyede olmakla birlikte dostluk ortamının güçsüz olduğu, yönetimin örgütü kontrol altında tuttuğu iklim türüdür. Yöneticiler kimi zaman çalışanlar üzerinde denetim kurarak onları kontrol etmekte kimi zamanda dostça ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Fakat her iki davranışta da yeterince etki ve başarı sağlayamamaktadırlar. Kapalı iklim tipine yakın olan bu iklim tipinde samimiyet, moral ve işe dönüklük seviyesi düşüktür. Yöneticiler çalışanları fazla kontrol etmez, onlarla çalışmaktan çok hoşlanmaz ve sosyal gereksinimlerini karşılama seviyeleri de düşüktür.
6. *Kapalı İklim:* Örgütte uyumsuzluk ve çatışma ortamının yer ettiği, yönetimin baskıcı ve otoriter olduğu ayrıca kendi kurallarını koyduğu ve emredici olduğu, astlarının fikir ve yeteneklerine önem vermediği örgüt iklimi türüdür.

Çalışanların kapalı iklim içerisinde moral ve motivasyonları dolayısıyla iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları düşük olmakta, sosyal ilişkiler ve samimiyet fazla görülmemektedir. Yönetim; fazladan çaba göstererek, çalışanlara başarılı olmaları için gerekli, kolaylık sağlayan ortamı oluşturmamaktadır. Babacan iklimde olduğu gibi samimiyet, arkadaşlık, moral ve motivasyon, anlayış ve işe dönüklük seviyesinin düşük olduğu iklim tipidir (Yahşi, 2014: s. 11; Demirez ve Tosunoğlu, 2017: s. 75; Gün, 2016: s. 20; Dönmez ve Korkmaz, 2011: s. 175-176; Arı, 2011: s. 12; Halis ve Uğurlu, 2008: s. 107).

2.6.6. Shadur'un Sınıflandırması

Shadur ve arkadaşları araştırmaları sonucunda üç farklı iklim türü açıklamaktadır:

1. *Bürokratik İklim:* Baskıcı ve otoriter, hiyerarşik düzene dayalı, katı süreçler ve emir-komuta zincirine bağlı, sorumluluğun fazla olduğu, düzenli ve yapısalcı bir iklim türüdür. Baskı arttıkça bilgi akışı ve iletişim yavaşlamaktadır.
2. *Destekleyici İklim:* Çalışanlara her anlamda destek ve cesaret veren, birlik ve bütünlüğün, arkadaşlık ortamının, içten, sağlıklı ve açık ilişkilerin olduğu, çalışanları sosyalleştiren bir iklim türüdür. Destekleyici bir örgüt iklimi aynı zamanda yaratıcılık ve yaratıcı çalışanlar için gerekli ortamı sağlamaktadır. Dostça ilişkiler, uyum ve bütünlük, açıklık ve samimiyet, ekip ruhu, motive ve teşvik etme, güven, girişimcilik, dayanışma, sorumluluk ve özgürlük gibi değerler sayesinde destekleyici bir örgüt iklimi oluşmaktadır. Bu iklim tipinin unsurları; müşteri odaklılık, çalışan bağlılığı, dayanışma ve koordinasyon, yönetim yeterliliği ve tutarlılığı olarak sıralanmaktadır. Destekleyici bir örgüt iklimi yapısına sahip olan örgütlerde etkinlik, verimlilik ve performansta yüksek olacaktır. Ayrıca güven ortamı oluşturduğu için stres seviyesi düşük olacaktır.
3. *Yenilikçi İklim:* Girişimci ruha sahip, yeniliklere açık, risk almayı ve rekabeti bilen, baskın ve etkin bir örgüt iklimi türüdür. Özellikleri; yaratıcılık, sonuç odaklılık, uyarıcı olma, girişimciliği teşvik etme, yatay iletişim şekli ve yönlendirme olarak sayılmaktadır (Yahşi, 2014: s. 10-11; Çekmecelioğlu, 2007: s. 81; Aydoğan, 2004: s. 10; Koçak ve Temiz, 2016: s. 3334-3335; Bilir, 2005: s. 31).

2.6.7. Ertekin'in Sınıflandırması

Türkiye'de örgüt iklimi ile ilgili önemli araştırma ve çalışmalar gerçekleştiren Ertekin yaptığı ampirik çalışma sonucunda iki farklı iklim tipi belirlemiş bulunmaktadır ve bunlar aşağıda ele alınmaktadır:

- *Özendirici iklim:* Yaratıcılık ve başarıya dayalı özendirici iklim türü; çalışanların yaptıkları iş esnasında yetenek ve yaratıcılıklarını kullanmasına olanak sağlamaktadır. Bu imkan sayesinde çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artacaktır. Bu iklim türüne mensup bir örgütte bireyler

çalıştıkları örgüt ortamında yer almaktan memnuniyet duymakta ve örgüt-birey arasında uyum hâkim olmaktadır.

- *Özendirmeyen iklim:* Yetkiye ve güce dayalı özendirmeyen iklim türünde çalışanlar örgüt içinden ve dışından birtakım baskılara maruz kalmakta ve yöneticilerine daha fazla bağımlı olmaktadır. Örgütte güven ve birlik ortamı yerine korku ve başarısızlık beklentileri hâkimdir, çatışmalar yaşanmakta ve çalışanlar motivasyondan uzak kalmaktadır (Ertekin, 1978: s. 35).

2.7. ÖRGÜT İKLİMİNİN ETKİSİ VE ÖNEMİ

Örgüt ikliminin; örgütlerin küresel dünyaya ve sürekli değişim içerisinde olan çevre koşullarına ayak uydurmasında ve bu ortamda rekabet üstünlüğü elde etmelerinde, yetenekli ve konusunda uzman çalışanların seçim tercihi olmada ve varlığını uzun süreli sürdürmelerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Örgüt iklimi; örgüt içinde oluşabilecek çatışma ve problemlerin doğru yönetilmesinde, örgütün amaçları ile çalışanların kişisel amaçlarını uyumlu hale getirerek örgüte olan katkılarını arttırmada, örgütün gelişim sağlamasında büyük rol oynamaktadır (Yüceler, 2009: s. 446).

Örgüt ikliminin özellikleri, olumlu ya da olumsuz oluşu şüphesiz çalışanları büyük oranda etkileyecektir. Açık ve olumlu örgüt iklimi ortama hâkimse, çalışanlar kararlara katılabiliyorsa bu onları olumlu etkileyecek, psikolojik ortamı güçlendirecektir. Olumlu bir örgüt iklimi; çalışanların iletişimini güçlendirir, moral ve motivasyonunu dolayısıyla iş tatminini ve örgüte olan bağlılığını arttırır, halkla ilişkileri güçlendirir, sonuç olarakta hem çalışanlar hem örgüt başarılı olacaktır. Örgüt ikliminin olumsuz olduğu hallerde ise; örgütte hiyerarşik katı bir ortam, sorunlu iletişim, çalışanların düşük katılımı, güvensiz bir ortam, önem ve değer verilmeyen çalışanlar mevcuttur ve bu da örgütü olumsuz etkileyecek başarısız bir örgüt ortaya çıkacaktır. Kapalı, otoriter bir örgüt ikliminde çalışanlar arasında rekabet artacak, iletişim ve katılım azalacak, ulaşılamayan amaçlar, katı davranışlar çalışanı olumsuz etkileyecektir. Örgütün en önemli faktörü çalışanın bu durumu da, öncelikle kendi performansına dolayısıyla son kertede örgütün performansına yansıyacaktır (Kızıl, 2011: s. 95-96).

Örgüt iklimi doğru yönetildiği taktirde yaratıcılığı ve yenilikçiliği geliştirerek örgüte katkı sağlayacaktır. Örgüt ve örgütün performansı, farklılaşması, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi açısından büyük önem arz eden yaratıcılığın desteklenmesi ve geliştirilmesi adına örgüt ikliminin; yaratıcılık konusunda çalışanlara cesaret veren ve teşvik eden, yönetim ve yöneticiler tarafından yaratıcılığın desteklendiği, hem birbirinden farklı hem de birbirlerinin yaratıcı fikirlerini destekleyen, birbirine bağlı ve uyumlu ekipler barındıran, son olarak rutinin dışına çıkmış, sorumluluk ve özgürlük gerektiren karmaşık işlere sahip olan özellikler taşıması gerekmektedir (Çekmecelioğlu, 2007: s. 79-83). Örgüt iklimi çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerini, iş doyumu ve performansını etkilerken bunun sonucunda motivasyonu artan çalışanlar da örgütsel aidiyetini arttırarak olumlu ve sağlıklı bir örgüt iklimi yaratacaktır (Çekmecelioğlu, 2011: s. 30). Yapılan bazı araştırmalarda; örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu yönde ilişki olduğu görülürken, olumlu örgüt iklimi ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2011: s. 36).

Örgüt iklimi; etkinlik, verimlilik, iş tatmini, işe yabancılaşma ve işten uzaklaşma gibi örgütsel kavramlar ilişki içerisinde ve karşılıklı birbirlerini etkilemektedir (Demirez ve Tosunoğlu, 2017: s. 76). Örgüt ikliminin çalışanların bireysel performansını ve bu doğrultuda örgütün verimlilik ve performansını arttırabilmesi için olumlu anlamda düzenlenmesi ve bunun için bir araç haline getirilmesi gerekmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: s. 300).

2.8. ÖRGÜT İKLİMİNİN BAZI ÖRGÜTSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgüt iklimi kavramı, birçok benzer kavramla karıştırılmakta, birbirinin yerine kullanılmakta fakat bu kavramlar arasında benzerlik olsa da, birbirlerini tamamlasalar da temelde farklı şeyleri ifade etmektedirler. Aşağıda örgüt iklimi kavramı ve diğer kavramlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar açıklanacaktır.

2.8.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Kültür sözcüğü Türk Dil Kurumu tarafından; 'Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin' şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Kültür nasıl ki topluma ait önemli bir kavram ise, toplumun alt bir sistemi olan örgütler içinde de önemli bir konumda olmaktadır nitekim kültür toplumun maddi ve manevi değerlerini oluştururken aynı şekilde örgüt içinde değer yaratmakta, örgütün özelliklerini yansıtmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü yine içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmekte, buna göre biçimlenmektedir. Örgüt kültürü; bir örgütün tüm departmanları, tüm çalışanları tarafından benimsenen değerler, ortak duygu ve düşünceler, davranışlar, normlar, o örgütü yansıtan semboller olarak açıklanmaktadır. Örgüt kültürü; bir örgütte uyum yaratan, bütünleştirici gücü olan ve öğrenilip, öğretilebilen bir unsurdur. Bu nedenle o örgüte yeni katılanların örgüt kültürü hakkında bilgilendirilmesi ve bu kültürü benimseyerek ona göre davranmasının sağlanması gerekmektedir. Örgüt yöneticilerine; çalışanlara kimlik kazandıran ve örgüt için bu denli önemi olan örgüt kültürü gibi bir öğeyi, çalışanlara benimsetmek, korumak ve geliştirmek konusunda önemli görevler düşmektedir. Örgütle ilgili anlatılan hikayeler, efsaneler, mitler, törenler, anılar, başarı hikayeleri, oluşturulan semboller, kullanılan dil, örgüte özgü davranışlar ve uygulamalar, inanışlar, örgüt iklimi ve felsefesi gibi unsurların hepsi örgüt kültürünü oluşturmakta ve içeriğinde ele alınmaktadır. Örgütte çalışanlar bu unsurlar sayesinde ortak bir çatı altında birleşir ve bu unsurların mutlaka örgüt adına devamının getirilmesi gerekmektedir. Geçmişte yaşananların bilinmesi gelecekte de benzer durumlarda aynı uygulamaları gerçekleştirebilmeye yardımcı olmaktadır (Topaloğlu ve Kara, 2004: s. 3).

Taylor tarafından kültür; bilginin, sanatın, örf ve adetlerin, hukukun, ahlakın ve toplumun üyesi olan bireyler tarafından elde edilmiş değerler, alışkanlıklar ve yeteneklerin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bumin ise kültür hakkında; bir toplumun yaşam biçimini devam ettirmek, örgütlerini düzenlemek ve şekillendirmek, davranış biçimleri ve etkinliklerini ayrıca ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturduğu ve geliştirdiği yaşam biçimi şeklinde açıklama yapmaktadır. Örgüt

kültürü; örgüt içinde çalışanların davranışlarına şekil veren ve etki eden ve ortak olarak paylaştıkları kurallar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi ayrıca bir alt kültür olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu, 2001: s. 267-268).

Örgüt kültürü içinde örgütü yansıtan değerler; o işletme ile ilgili anlatılan hikâye ve masallar, seramoniler, gelenekler, kullanılan dil, slogan ve semboller, hatta örgütteki tasarım ve dekor, çalışanların giyim tarzı, logolar olarak sayılmaktadır. Örgüt kültürünü meydana getiren bütün bu değerler, kurallar, varsayımlar, ilişkiler örgütün verimliliği ve performansı üzerinde etkili olmaktadır (Aydoğan, 2004: s. 5). Örgüt kültürü; işgörenlerin duygu, düşünce, davranış ve fikirlerini şekillendirmekte olan değerlerden, inanışlardan, kahraman ve liderlerden oluşmaktadır (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016: s. 1188). Ortak inanç ve fikirler, liderler ve kahramanlar, tören ve simgeler, öykü, masal ve efsaneler örgüt kültürünün belirleyicileri olarak sayılmaktadır (Karcıoğlu, 2001: s. 276-278). Örgüt kültürü; örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürü açısından değerlendirildiğinde bir alt kültür, örgüt içerisindeki departmanlar açısından değerlendirildiğinde ise bir genel kültür olarak görülmektedir (N. Arslan, 2004: s. 218). Örgüt kültürü, çalışanları birleştirici ve bütünleştirici bir etki yaratmaktadır (Bilir, 2005: s. 16). Lous'a göre örgüt kültürü; örgütteki ortak anlayış, kullanılan ortak dil ve ortak sembollerden meydana gelmektedir. Örgüt kültürü; örgüt içerisinde işlerin nasıl yapıldığı, çalışanlara yönelik kurallar, çalışanların davranışlarını etkileyen örgütsel değerler, örgütün dış çevreye olan uyumu ve iç bütünlüğünü sağlayan uyum sistemleri, dışarıdan bakanların örgüte yükledikleri anlamlar, örgütün misyon ve vizyonu, hedefleri gibi unsurları kapsamaktadır (Bilir, 2005: s. 18). Pettigrew örgüt kültürünün; çalışanların düşünme biçimlerinde ve aldığı kararlarda etkili rol oynadığını ve her örgütün kültürünün farklı olduğunu belirtmektedir (Bilir, 2005: s. 19).

Örgüt içerisinde çalışanların davranışlarını belirlemede büyük etkisi ve önemi olan bu iki kavram birbirine benzemekle ve alanyazında zaman zaman birbirine karıştırılmakla birlikte aslında aynı anlama gelmemektedir. Örgüt içerisinde; yıllar geçtikçe, örgüt değişim ve gelişim gösterdikçe birtakım değerler meydana gelir ve bu değerler örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Denison örgüt kültürünü; bütün çalışanların benimsediği köklü değerler ve inançlar olarak ifade ederken örgüt iklimini; sayısal şekilde ifade edilen örgütsel çevre olarak tanımlamaktadır. Örgüt

kültürü, örgütün değişim ve gelişim süreçlerini konu alırken iklim, örgütteki iklimin çalışanları nasıl etkilediği ile ilgilenmektedir. Bu iki kavramın örgüt içerisindeki davranışlara yaklaşımı ve değerlendirme biçimi dolayısıyla değerlendirdiği örgütsel özellikler birbirinden farklılaşmaktadır. Örgüt kültürü; çalışanların örgüt ile ilgili neler duyduğu ve düşündüğünü ifade ederken değerler sayesinde örgüt kimlik ve kalıplaşmış davranış biçimleri kazanmaktadır. Örgüt iklimi ise; çalışanların örgütü nasıl algıladıklarını anlatmaktadır. Kısaca örgüt iklimi, örgüt kültürünün bir boyutu olarak değerlendirilmekte, örgüt kültürü iklimin gelişimini etkileyerek iklimi kapsamaktadır fakat örgüt iklimi kültürü bütünüyle içermemektedir. Örgüt kültürü beklenen ve örgütte gösterilen davranış biçimlerini ifade etmekte ve örgüt normları çalışanların davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Örgüt iklimi ise; çalışanların çalışmaya dair beklentilerinin yerine getirilme durumuyla ilgili bir ölçü olarak ifade edilmektedir. Dinçer örgüt kültürü için; farklı bilgi, tecrübe, yetenek, duygu, düşünce ve inançlara sahip bireylerin örgütte mecburi olarak bir arada çalışması sonucu, diğer örgütlerden farklı olarak kendi aralarında kabul ettikleri ortak değerlerle meydana getirilen alt kültür şeklinde bir tanımlama yapmaktadır. Örgütlerin toplumun bir alt sistemi olmasından ötürü kültürleri de toplumsal kültür ve özelliklerle, değerlerle benzerlik gösterecek hatta birlikte oluşacaktır. Bunun dışında; üretim, yönetim, teknoloji, örgütün geçmişi, değerleri gibi iç çevre faktörleri, ayrıca; doğal çevre, ekonomik şartlar, sosyo-kültürel durum, tarihi olaylar gibi örgütün üzerinde etkili olamadığı dış çevre faktörleri de örgüt kültürünün oluşmasında etkili olacaktır. Bowditch ve Buono, örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki için; örgüt kültürü, örgüt ile ilgili beklenti ve inançların yapısı ile ilgiliyken örgüt iklimi, bu beklenti ve inançların gerçekleşip gerçekleşmeme durumunun göstergesidir, şeklinde bir açıklama yapmaktadır. Konuyu bir örnekle açıkladığımızda ise; ılıman iklim bölgesinde bulunan bir şehirde, ılıman iklim örgüt kültürünü ifade ederken o şehrin hava durumu örgüt iklimini ifade etmektedir (Aydoğan, 2004: s. 12-14; Gün, 2016: s. 33-35).

Örgüt kültürü sosyoloji ve antropoloji gibi bilim dallarının kavramlarıyla bağlantılı, örgüt iklimi ise psikolojinin alt bir kavramı olarak kabul edilebilmektedir. Örgüt kültürü nitel araştırma yöntemlerini kullanırken örgüt iklimi araştırmalarında sayısal yöntemler kullanılmaktadır. Örgüt iklimi öznel ve daha geçici, daha kısa

süreli özellikteyken örgüt kültürü daha kalıcı, uzun süreli, köklü ve yerleşik, örgütün geçmişinden gelen özellikler taşımaktadır (Aydoğan, 2004: s. 12-14). Örgütte çalışanlar örgütün kültürünü kabul edip ona uygun davranışlar gösterdiğinde örgüt iklimi de olumlu olacaktır fakat örgüt içinde kültür herkes tarafından uygulanmıyorsa o örgütün iklimi de güçsüz ve olumsuz nitelikte olacaktır. Bir örgütte çalışanlar örgüt kültürünü benimsemekte ise o örgütün iklimi olumlu ve güçlü olacak, örgüt kültürünün benimsenmemesi durumunda ise olumsuz ve zayıf bir örgüt iklimi oluşacaktır. Örgüt iklimi; örgütte yarattığı olumlu atmosfer sayesinde çalışanların örgüte olan aidiyetini ve bağlılığını sağlayacak güçlü bir örgüt kültürü yaratacak ve çalışanların bu kültürü benimsemelerinde etkili olacaktır (Yüceler, 2009: s. 446; Kızıl, 2011: s. 97-100; Karcıoğlu, 2001: s. 265). Katz ve Kahn tüm örgütlerin iklimini ve kültürünü kendisinin oluşturduğunu ve geliştirdiğini ve bunu yaparken toplumsal gelenek ve ahlak kurallarından faydalandığını ifade etmekte dolayısıyla bu ifadeden örgütlerin ikliminin ve kültürünün kendilerine özgü olduğu sonucu çıkmaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi, her ikisi de örgütün normları ve değerlerine önemli ölçüde etki etmektedir. Örgüt kültürü davranışlarda uyum ve faaliyetlerde süreklilik meydana getirerek örgüt ikliminin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bir örgütün kültürü ve iklimi; hem o örgütün değerlerini ve davranış biçimlerini hem de bunların örgüt içerisindeki yorumlarını ifade etmektedir. Lunenburg ve Ornstein; örgüt ikliminin psikoloji alanındaki temel ilkelerle, örgüt kültürünün ise örgüt kültürünün ise sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleri ile ilgili olduğunu ifade etmektedir (Karcıoğlu, 2001: s. 271).

Analiz etme açısından değerlendirildiğinde; örgüt kültürü belirleyici örgüt iklimi ise değerleyici olarak kabul edilmektedir. Örgütsel kültür; davranışlarda süreklilik ve uyum yaratarak örgüt ikliminin oluşmasına önemli katkı da bulunmaktadır. Örgüt iklimi daha çok bireye yönelik ve birey üzerinden tanımlanırken örgüt kültürü örgütün özelliği olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü; örgütün kendi yapısı ve özellikleri ile toplumda yer edinmiş değerlerin birleşimi ve etkileşiminden oluşmaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının her ikisi de; örgütü ve davranışsal özellikleri ön plana almakta ve örgütün, davranışları analiz etmede uygun ve gerekli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca her iki kavram da örgütün özelliklerinin kişilerin davranışlarını ne şekilde etkilediğini ve yine kişilerin

davranışlarının zaman içerisinde örgütü nasıl etkilediği ve şekillendirdiği üzerinde durmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: s. 110-113).

2.8.2. Örgüt İklimi ve Psikolojik İklim

Örgüt iklimi kavramının; bireylerin örgüt hakkındaki algılamaları şeklinde tanımlanmasından ötürü kişileri psikolojik iklim kavramı ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bireyler örgüt değişkenlerini kendi davranış ve değerleri üzerinden yani bireysel olarak tanımlamakta bundan dolayı psikolojik iklim kişilerin algısal yaklaşımlarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla aynı örgütte çalışan farklı kişiler, aynı davranış ve olayları farklı olarak değerlendirmektedir. 1936 yılında Lewin'in 'yaşam alanı' kavramını kullanması psikolojik iklim çalışmalarının başlangıcı olarak gösterilmektedir. Bireyler psikolojik iklim algıları ile birlikte; olayları değerlendirebilmekte, olabilecek sonuçları öngörmekte ve faaliyetlerinin uygun olup olmama durumunu ölçebilmektedir. Çalışanların her biri örgütsel iklimi, örgüt ikliminin değişkenlerinden yönetsel değerleri farklı şekillerde algılamakta ve bu farklılık çeşitli psikolojik iklimleri oluşturmaktadır. Psikolojik iklim; örgütün politikalarının, uygulamalarının çalışanların bakış açısıyla değerlendirilmiş şeklini ifade etmektedir. Psikolojik iklim; örgüt ikliminin çalışanların performans ve iş tatminlerini nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Koys ve DeCotiis; otonomi, bağlılık, güven, baskı, destek, tanınma, dürüstlük ve yenilik olarak sekiz farklı psikolojik iklim boyutu belirtmektedir. Örgüt iklimi; çalışanların örgüt hakkındaki algılamaları şeklinde tanımlanmakta bundan dolayı da her bir çalışan için birçok örgüt iklimi ortaya çıkmaktadır. Bu problemin üstesinden gelmek için bazı araştırmacılar örgüt iklimi kavramını psikolojik iklim olarak isimlendirmektedir. Joyce ve Slocum; psikolojik iklim kavramı için çalışanların örgüt hakkındaki bireysel algıları tanımını yapmakta iken, örgüt iklimi kavramı için tek tek çalışanların algısı değil de tüm çalışanların örgüt hakkındaki ortak algısı şeklinde tanım yapmaktadır (Gün, 2016: s. 35-36). Örgüt ve çalışma ortamıyla ilgili bireylerin kendi algılarına göre yaptıkları analiz psikolojik iklimi ifade etmektedir (Akdemir, 2017: s. 25). Jones ve James psikolojik iklimin, kişinin örgüt ve çevresi hakkında tamamiyle bireysel olan düşünceleri, bakış açıları ve algılarından oluştuğunu belirtmektedir. Psikolojik iklimi bireyseldir, kişiye özgüdür, bireysel algılamalardan oluşur ama eğer bir örgütte

çalışan insanlar tarafından paylaşılıyorsa o örgütün iklimini oluşturmaktadır (Arı, 2011: s. 3; Kızıl, 2011: s. 86-87).

Örgüt iklimi; bireysel anlamda, psikolojik iklim olarak ifade edilen örgütsel özelliklerin ve durumun bilişsel bir yorumu olarak ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu ve Günsel, 2013: s. 259).

2.8.3. Örgüt İklimi ve Verimlilik

Örgüt iklimine yönelik olumlu algı; örgüt çalışanlarının moral ve motivasyonu, performansı, etkinliği, başarı güdüleri, yaratıcılığı ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Dolayısıyla olumlu örgüt iklimi, örgütün başarısı üzerinde büyük rol oynamaktadır. Schlesinger'in yapmış olduğu bir çalışmada; çalışanların performansını ve örgüt hayatının kalitesini belirleyen etkenler arasında ilk sırada örgüt iklimi algısı gelmektedir. Hawthorne araştırmaları; çalışanların örgüt iklimine yönelik olumlu algılarının performanslarını pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmaktadır (Gün, 2016: s. 36-37). Örgüt iklimi gözlenebilen ve nesnel özelliklere sahiptir ve bu özellikler, algılama ile ilgili olmasından ötürü kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kişilerin iklimi algılama özelliklerine göre davranışları dolayısıyla genel anlamda yapılan işin kalitesi ve verimlilik düzeyi de farklı olacaktır (Dönmez ve Korkmaz, 2011: s. 176). Örgütün verimliliğinin yüksek olması için örgüt ikliminin şu özelliklere sahip olması gerekmektedir; kaliteyi destekleyen bir örgüt iklimi amaçlara ulaşmaya yönlendirecektir, örgüt ikliminin unsurlarından bir tanesi işbirliği olmalıdır çünkü ortak ve uyumlu çalışanlar örgüt için değer yaratacaktır, yöneticiler ve astlar arasında güven ortamı olmalı ve son olarak kaliteli bir hizmet anlayışı gerekmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008: s. 116).

2.8.4. Örgüt İklimi ve Motivasyon

Motivasyon kavramı örgütler açısından büyük önem arz eden bir kavramdır ve örgüt iklimi, örgüt içerisindeki diğer temel davranışlar gibi motivasyon üzerinde de önemli etkiye sahiptir. Motivasyon; Barutçugil tarafından yapılan tanıma göre, belli bir amaç için, bireyin bir eylemi gerçekleştirmek için, iç ve dış etkenlerden güç alarak kararlılıkla hareket etmesi ve davranışlarını yönetmesi şeklinde ifade

edilmektedir. Motivasyon, çalışanları işini severek yapmaya teşvik etmekte bu da onların verimliliklerini arttırarak örgütün başarı seviyesini yükseltmektedir. Örgüt iklimi ile çalışanlar arasında güçlü bir ilişki olmasından ötürü iklim çalışanları hem motive etmekte hem de var olan motivasyonlarını arttırmaktadır. Örgütsel ve yönetsel şartlar, bireysel durum, işle ilgili içsel özellikler çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Örgüt içerisindeki bütün bu durumlar örgüt iklimi algısını meydana getirdiğine göre örgüt iklimi motivasyonu etkileyerek çalışanları harekete geçirmektedir (Gün, 2016: s. 37-38).

2.8.5. Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1983 yılında Bateman ve Organ tarafından literatüre kazandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı; iş tatmini, örgütsel destek, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, ödül-ücret durumu, yapılan işin özellikleri ve örgüt iklimi gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanların standart görevleri dışında gönüllü olarak çaba göstermesi, fazladan iş yapması, direk ödüllendirmeye dayanmayan, örgütün etkinlik ve verimliliğinde etkisi olan davranışlar şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi için olumlu ve güçlü bir örgüt iklimi gerekmekte, bu davranışla birlikte sağlıklı ve güçlü bir örgüt iklimi oluşmakta yani iki kavram birbirini karşılıklı etkilemektedir. Çekmecelioğlu (2011) tarafından yapılan bir çalışmada; örgüt iklimi boyutlarının, çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği görülmektedir (Gün, 2016: s. 38-39; Çekmecelioğlu, 2011: s. 43).

2.9. ÖRGÜT İKLİMİ SONUÇLARI

Örgüt iklimi hem çalışanlar hem de örgüt üzerinde olumlu veya olumsuz olarak bazı sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanlar üzerindeki sonuçları; iş tatmini, bağlılık, motivasyon, yaratıcılık, verimlilik, iş bırakma ya da işe gelmeme ve sağlık kaybı olarak belirtilmektedir. Örgütler üzerindeki sonuçları ise; etkililik, verimlilik, başarı, yüksek kar ve performans şeklinde ifade edilmektedir. Aşağıda; örgüt ikliminin çalışanlar ve örgütler üzerindeki sonuçları açıklanacaktır. Örgüt iklimi örgütsel sonuçlar için önemli bir belirleyici olarak görülmektedir.

2.9.1. İş Tatmini

Örgüt ikliminin sonuçlarından olan iş tatmini; örgüt iklimi olumlu, açık kısaca iyi özellikte ise yüksek seviyede olacak aksi özelliklere sahip olduğu taktirde ise iş tatmini düşecektir. Bergson'a göre; çalışanlar örgüt iklimi ile ilgili olarak, olan ile olması gerekeni karşılaştırmakta ve bu değerlendirme sonucu iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Cranny ve ark. iş tatmini kavramı için; bireylerin beklenen sonuçlar ile elde edilen sonuçların karşılaştırılması sonucu verdikleri tepkiler şeklinde bir tanımlama yapmaktadır. İş güvenliği, genel çalışma ortamı ve şartları gibi hususlar örgüt ikliminin bir parçası olarak iş tatminini etkilemektedir.

2.9.2. Motivasyon

Motivasyon kavramı Yalçın ve Güney tarafından; belli bir amacı gerçekleştirmek için kişiyi harekete geçiren itici güç, kuvvet şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt için yüksek düzeyde performans elde etmenin ilk şartı motivasyon ve motive olmuş çalışanlar olarak kabul edilmektedir. Motivasyon ise örgüt iklimiyle bağlantılı olduğundan dolayı yöneticiler örgüt içerisinde, destekleyici örgüt iklimi yaratmakla görevlendirilmektedir. Örgüt ikliminin etkilendiği unsurlar; örgüt kültürü ve yapısı, çalışanların özellikleri, liderlik tarzı olarak belirtilmekte, etkilediği unsurlar ise; çalışanların iş ile ilgili duygu, düşünce, tutum ve davranışları şeklinde ifade edilmektedir. Motivasyon ise tüm bu unsurların bir sonucu olduğu için bu bakış açısıyla bakıldığında, örgüt iklimi ve motivasyon arasında kuvvetli bir bağ olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların zihninde var olan ortak örgüt iklimi algısı; işle ilgili özellikler, bireysel özellikler, yönetsel ve örgütsel şartlar sonucu ortaya çıkmakta ve bu faktörler aynı zamanda motivasyonu da etkilemektedir. Örgüt iklimi çalışanları hem motive etmekte hem de mevcut motivasyonlarını arttırmaktadır.

2.9.3. Örgütsel Bağlılık

Meyer ve Allen örgütsel bağlılık kavramını; çalışanların örgüte karşı psikolojik yaklaşımı ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi ifade eden, örgütte çalışmaya devam etme kararı aldıran psikolojik bir durum, olarak tanımlamaktadır. Örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilerleyen bir ilişki bulunmaktadır, örgüt iklimi

güçlendikçe örgüte olan bağlılık artacaktır. Olumlu bir örgüt iklimi örgütsel bağlılığa neden olacaktır. Ayrıca Straus, katılımcı ve destekleyici örgüt ikliminin, örgütsel bağlılık yaratma aracı olduğunu belirtmektedir.

2.9.4. İş bırakma ve İşe Gelmeme

Örgüt ikliminin olumsuz sonuçları arasında; iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkili unsurlar olan iş bırakma ve işe gelmeme kavramları ileri sürülmektedir.

Örgütsel bağlılığın yüksek olması performansı arttırmakta bu bağlamda, devamsızlık, işe geç gelme veya işi bırakma gibi olumsuz durumları azaltmakta, ek olarak ürün ve hizmet kalitesine olumlu etki etmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde; sorumluluk sahibi olmakta, bireysel hareket edebilmekte, kararlara katılım göstermekte ise, iş güvenliği yüksek seviyede ise; ihtiyaçlarının karşılandığını düşünecek ve iş bırakma ya da devamsızlık yapma gibi durumlar söz konusu olmayacaktır ve bu olumlu durumları yaratan ise yine örgüt iklimi olduğu için; olumlu örgüt iklimi örgütsel bağlılığı arttırarak, işe geç gelme, devamsızlık yapma ya da işten ayrılma gibi istenmeyen durumları azaltacak veya bütünüyle yok edecektir.

2.9.5. Verimlilik

Verimlilik kavramı; bir ürün veya hizmet çıktısı ile bu çıktıyı üretmek için tüketilen girdi arasındaki ilişki olarak ifade edilmekte ve yine örgüt ikliminin bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Zaman, insan, enerji, bilgi ve tecrübe gibi elde bulunan kaynakların ürün ya da hizmet üretirken boşa harcanmadan etkili bir şekilde kullanılması şeklinde de ifade edilen verimlilik, olumlu örgüt iklimi algısı sayesinde yüksek seviyede gerçekleşecektir. Çalışanların gücünden ve yeteneklerinden en yüksek seviyede yararlanmak ve yüksek çalışma temposunu sürekli hale getirmek çalışanlardan alınan verimin ifadesi olmaktadır. Olumlu ve sağlıklı bir örgüt iklimi; çalışanları başarı için motive ederek, verimlilik ve etkinlikleri üzerinde büyük rol oynamaktadır. Verimliliği etkileyen davranışlar; örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık olarak sayılmaktadır ve verimlilik ile bu kavramlar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

2.9.6. Yaratıcılık

Örgüt ikliminin önemli elemanlarından işin iddialı olması; çalışanların öncelikle yaratıcılık düzeyleri, sonrasında performans ve verimlilikleri ile ilgili olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin zor ve karmaşık yani iddialı olması; diğer işlere göre sorumluluk ve insiyatif almayı buna ek olarak özgürlük ve özerkliği gerektirmektedir. İşte tam da bu sebeplerle iddialı iş, motivasyonu ve yaratıcılığı arttırmaktadır. Özellikle yöneticilerde bulunması gerekli olan yaratıcılık yeteneği; olumlu bir örgüt iklimi içerisinde, zor ve karmaşık, iddialı işler yaptırılarak ortaya çıkarılmaktadır. Sonuç olarak örgüt iklimi; örgütle ilgili olan birçok kavram ile ilişkili olarak, bu kavramları hem etkilemekte hem de bu kavramlardan etkilenmektedir (Gün, 2016: s. 39-45; Yüceler, 2009: s. 448; Çekmecelioğlu, 2006: s. 301; Halis ve Uğurlu, 2008: s. 116; N. Arslan, 2004: s. 211).

2.10. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜT İKLİMİ

İlk bölümde bahsedildiği üzere her örgüt farklılıkları içerir ve kişilerin bu farklı özellikleri her konuda olduğu gibi örgüt iklimi konusunda da farklı algılar ve bakış açıları yaratmaktadır. Aşağıda bu farklılıkların örgüt iklimini nasıl etkilediği üzerinde tartışılacaktır (Kızıl, 2011: s. 100).

2.10.1. Örgütlerde Farklılık Türleri ve Bu Farklılık Türlerinin Örgüt İklimine Etkisi

Birinci bölümde anlatılan, örgütlerdeki farklılıkların çeşitleri ve boyutlarını hatırlayacak olursak karşımıza; derin-yüzeysel farklılıklar, birincil-ikincil farklılıklar, görünen-görünmeyen farklılıklar gibi farklılık türleri çıkacaktır. Örgütlerde bulunan farklılıkların örgüt iklimine etkisi tartışılırken öncelikle farklılıklar bireysel ve örgütsel boyutta ele alınacak daha sonra bu bireysel ve örgütsel farklılıkların neler oldukları ve örgüt iklimine etkileri anlatılacaktır (Kızıl, 2011: s. 101).

2.10.1.1. Bireysel Farklılıklar

Bireysel farklılıklar; kişinin demografik farklılıkları ve ruh dünyası ile ilgili farklılıkları kısaca görünen-görünmeyen ve derin-yüzeysel farklılıklar olarak kabul edilmektedir. Aşağıda bunlar örgüt iklimine olan etkileriyle birlikte kısaca ele alınacaktır (Kızıl, 2011: s. 101):

Yaş: Yaş örgütteki insan kaynağı açısından önemli bir unsurdur ve her ülkede, her örgütte farklı dağılımları ve etkileri olmaktadır. Bu dağılım ve etkiler; ülkenin sosyo-ekonomik ve demografik durumu, sağlık hizmetlerinin durumu, gelişmişlik düzeyi örgütün ise kültürü, yaptığı iş, departmanın gerektirdikleri ve iklimine göre değişmektedir. Genel anlamda değerlendirildiğinde gelişmiş ülkelerde yaşlı nüfus, gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerde ise genç nüfus ağırlık göstermektedir. Türkiye'de gelişmekte olan bir ülke olduğu için genç nüfus fazladır ve artış göstermektedir. Türkiye'de ve bütün ülkelerde nüfusun yaş dağılımı örgütleri ve çalışma yaşamını mutlaka etkilemektedir. Yaş farkı olan insanların gerek fiziki özellikleri gerek tecrübeleri hatta giyim tarzı, yaşam tarzı farklılık göstermektedir. Farklılıkları iyi yönetmek isteyen örgütler bu gibi farklılıklardan istifade etmelidir. Yapılan işin sağlıklı ve kaliteli olması açısından farklı yaşlardaki çalışanlardan örgütün lehine yararlanabilmek adına; fiziki olarak güçlü olmayı gerektiren bir iş yapılacaksa yaşı genç insanlardan yararlanmak, tecrübe isteyen bir iş için ise uzun yıllar bu işi yapmış daha yaşlı insanlardan yararlanmak gerekmektedir. İş için yanlış yaş grubu seçilmişse yani farklılıklar doğru yönetilmemişse çalışanlar başarısızlık hissedecek bu da örgüt iklimine olumsuz yansıyacaktır. İşte bu olumsuzlukların yaşanmaması adına her birey kendi yaş grubuna uygun bölüm ve işte çalıştırılmalıdır, böylece farklılıklar etkin yönetilmiş örgüt iklimi de olumlu bir iklim olacaktır (Kızıl, 2011: s. 101-103).

Cinsiyet: Cinsiyet hayatımız boyunca değişmeyen en önemli farklılıklardan biri olarak örgütü ve çalışma hayatını da büyük oranda etkilemektedir. Genel anlamda kadınların daha duygusal, kibar ve kırılgan erkeklerin ise daha güçlü, kaba ve öfkeli olduğuna inanılmaktadır. Cinsiyetle ilgili tarih boyunca her toplumda farklı algılar olmakla birlikte en çok kabul edilen ve anılan yargı kadının erkeğe göre geri planda, daha önemsiz olduğu yargısıdır. Örgütlerde kadınlara yapılan ayrımcılık

görünmemekle birlikte varlığı her zaman bilinir ve cam tavan sendromu olarak adlandırılmaktadır. Bu kavram, kadınlar için çalışma yaşamında büyük engel teşkil etmekte, herkesin aklında yer etmekte fakat dile getirilmemektedir. Örgütlerde kadınları çalıştırmanın, erkeklere oranla daha yüksek ekonomik getirisi olduğuna dair de bir inanç vardır ki bunun sebebi olarak; kadınların duygu, düşünce ve davranışlarının erkeklerin yönettiği örgüt kültürüyle çatışma halinde olması gösterilmektedir. Toplumlarda cinsiyetlere dair beklenti, düşünce ve gelenekler, kadının toplumdaki yeri, toplumun alt sistemi olan örgütleri de etkilemektedir. Örneğin; Türk toplumunda kadından beklenen rol daha çok bir aile kurması, annelik ve hizmet eden rolü olmakta, yani kadının evinde çalışması erkeğin ise dışarıda çalışıp para kazanması beklenmektedir. Toplumsal yapının ve kadın çalışanların kayıt dışı olmasının da etkisi olmakla birlikte, OECD ülkeleri içinde kadının çalışma hayatındaki yeri en az Türkiye'de olmaktadır. Fakat Türkiye son yıllarda kadınların iş yaşamında daha fazla yer alması adına çalışmalar yapmakta, eğitim fırsatlarından daha çok yararlanabilmeleri için uğraşmakta, bu çabalara kalkınma planlarında da yer vermektedir. Fakat yine de bu uğraşların beklenen seviye de olmadığı görülmektedir. Çalışma yaşamında cinsiyet ile ilgili ayrımcılıkları önlemek adına, Türkiye'de de kabul edilen, örgütler tarafından da uyulması ve uygulanması zorunlu yasalar bulunmaktadır. Bu yasalar aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır:

- 111 Sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesi: Türkiye'de 1966'da kabul edilen bu düzenleme, çalışma yaşamındaki her türlü ayrımcılığı olduğu gibi cinsiyet ayrımcılığını da önlemeye yöneliktir.
- Avrupa Sosyal Şartı: "Çalışan kadınların korunması hakkı" başlıklı maddesi sağlıkla ilgili olup; sosyal haklar konusunda cinsiyet ayrımcılığının yapılmaması gerektiği üzerinde durmaktadır ve Türkiye tarafından 1979 yılında kabul edilmiştir.
- Avrupa Birliği'nin Cinsiyet Ayrımcılığına Yaklaşımı: Avrupa Birliği'nin temel ilkelerinden birisi, çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığını önlemeye yöneliktir.

Türkiye'de 1986'da protokolü kabul edilen, Birleşmiş Milletlerin "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi" cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili yapılan en önemli çalışmalardan biri kabul edilmektedir. Sözleşmenin 1. Maddesi;

“kadınlara karşı ayrımcılık terim siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel veya diğer alanlardaki kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin, medenî durumları ne olursa olsun kadınlara tanınmasını, kadınların bu haklardan yararlanmalarını veya kullanmalarını engelleme veya hükümsüz kılma amacını taşıyan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı her hangi bir ayrım, dışlama veya kısıtlama anlamına gelir.” demektedir. Cinsiyet ayrımcılığını önlemek adına konulan bu yasalar ve yapılan çalışmalara rağmen çalışma hayatında yine de olumsuz bazı durumlara rastlanmaktadır. Uygulamada yaşanan bu olumsuzlukların giderilmesi adına yasaların güçlendirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir (Kızıl, 2011: s. 103-108).

Etnik Köken: Etnik kavramı bünyesinde birçok farklı tanım barındırmakla beraber genel anlamda; ‘kişilerin benimsediği soy, dil, din ve kültür anlamında birbirinden farklı olan gruplar etniktir’ şeklinde açıklanmaktadır. Etnik köken kavramı; Johnston ve Packer’in “21. Yüzyılda İş ve İşgörenler” adlı çalışmasıyla farklılık literatürüne girmiş bulunmaktadır. Etnik köken kişinin doğuştan ya da kalıtımsal olarak edindiği bir özellik değildir, içinde yaşadığı çevre, gelenek ve görenekler, kültürel değerler, dil, din gibi unsurların tarafından belirlenen kültürel bir özelliktir. Dolayısıyla mevcut kültür ortamının değişmesiyle etnik kültür de değişiklik gösterebilecektir. Bir toplumda kültürel anlamda bütünlük yoksa, kültürler arasında mesafe bulunmaktaysa, etnik gruplar da bu ayrımı güçlendirecek, sosyal sınıflar yaratacaktır. Bu sebepten ötürü farklılıkların doğru yönetimi adına da üzerinde dikkatle durulması gereken bir unsur olmaktadır. Greeley’e göre etnik farklılıklar ortadan kaldırılamayacağı için onları uyumlu hale getirmek gereklidir ki bunun farklılıkların yönetimi açısından da önemle üzerinde durulması ve yerine getirilmesi gerekmektedir. Greeley farklı etnik grupların uyumlaştırma sürecinin altı aşamalı olduğunu belirtmektedir. İlk aşama olan **kültürel şok** aşamasında; yabancı bir ülkeye giden insanlar öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya ve o ülkede hayatını devam ettirebilmeye çalışmaktadır. Kendi kültürel değerlerinin tehlikede olduğunu hissettikleri için endişe yaşamakta ve kolay kolay organize olamamaktadırlar. İkinci aşama **organize olma ve kimlik bilincinin gelişmesi** aşamasında; artık farklı etnik gruplar organize olmaya başlamış, çalıştıkları örgütlerde vasıflı çalışan konumuna bile yükselebilmektedirler. Bulundukları ülkeye

adapte olup kendi kültürlerini kaybetme korkusundan dolayı bu aşamada kimlik bilinci gelişmektedir. Üçüncü aşama **elitlerin asimilasyonu** aşamasında; grup içindeki elitler artık kendi kimlik ve kültürlerinden ziyade yaşadıkları ülkenin ve toplumun kültürüne uygun yaşamaya başlamışlardır. Dördüncü aşama **militanlık** aşamasında; yabancı etnik grup artık tamamıyla orta sınıf haline gelmiş hatta bir kısmı üst sınıfa yükselmektedir. Kendilerini daha güçlü hissetmekte, artık bulundukları yerin kendilerinin olduğunu hatta orayı yönetebileceklerini söylemektedirler. Bu militanlık sebebiyle de bu aşamada etnik çatışmalar görülebilmektedir. Beşinci aşama **kendisinden nefret ve anti- militanlık** aşamasında birçok kişi daha eğitimli olduğu ve profesyonel hale geldiği için bir önceki aşamanın aksine yaşadıkları toplumla uyumlu hale gelmiş, yapılan militanlığın yanlış bakış açısından kaynaklandığını düşünmekte ve utanmaktadırlar. Altıncı ve son aşama olan **uyumun başlaması** aşamasında ise artık yabancı etnik grup hem kendi kültürünün bilincinde ve onu unutmamakta hem de yaşadıkları toplumla uyum sağlamış olmaktadırlar. Olaya farklılıkların yönetimi açısından bakıldığında yöneticilerin farklı etnik grupların bir arada uyumlu çalışması için yardımcı olması gerekmektedir. Birbirinin etnik köken gibi farklılıklarına saygı duyan çalışanların örgüte aidiyet duyguları da gelişecek bu da olumlu bir örgüt iklimi oluşturacaktır (Kızıl, 2011: s. 108-114).

Irk: Irk insanların farklılık boyutları arasındaki en temel ayırımlardan birisidir ve biyolojik tip farklılıklarına göre ırk sınıflandırması yapılmaktadır. Irk genel anlamda insan türünün alt bölümü şeklinde tanımlanmaktadır. Irk ve etnik köken kavramları birbirine benzemekte fakat aynı anlama gelmemektedir, onları ayırmak önemlidir nitekim ırk insanın doğuştan gelen biyolojik bir özelliği iken etnik köken belli bir ırktan türeyip zamanla gelişmiş ve benimsenmiş kültürel değerlerden oluşmaktadır. Irk kavramı farklılık ifade eden bir kavramdır ve beraberinde ayrımcılık kavramını da akla getirmektedir. Farklılıkların yönetimi açısından değerlendirildiğinde; örgütlerde çalışanlara karşı ırk ayrımı yapılmaksızın herhangi bir süreçte mutlaka eşit davranılması gerekmektedir ki bunun sonuçları örgüt iklimine de olumlu yansıyacaktır (Kızıl, 2011: s. 114-116).

Kişilik: Kişilik insanın kendi bakış açısıyla tanımlandığında; fiziksel, zihinsel ve ruhsal nitelikleriyle ilgili bildikleri iken başkalarının gözünden

değerlendirildiğinde kişinin toplumsal rolleri ve özellikleri olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere kişilik çok yönlü bir kavramdır. Bir insanın diğer bir insana göre tanımlanması olarakta kabul edilen kişilik bu yönüyle bir farklılık boyutu olarak sayılmaktadır. Kişilik hem doğuştan hem de sonradan çevrenin de etkisiyle kazanılan özellikler ve bu özelliklerin düzenlenmesi şeklinde bir tanımlama da barındırmaktadır. Bireyler kişilik sayesinde, farklı çevreye girdiklerinde o çevreye uygun davranış ve düşünceler sergilemekte yani çevreye uyum göstermektedir. Gösterilen bu uyum örgüt içinde farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi açısından büyük önem arz etmektedir (Kızıl, 2011: s. 116-119).

Kültür: Kültürel farklılıklar örgütler için, hem yönetim hem çalışanlar tarafından dikkatle üzerinde durulması gereken bir konudur aksi taktirde bu farklılıklar örgütler için problem teşkil edecek, çalışanları birbirinden uzaklaştıracaktır fakat eğer kültürel farklılıklar doğru yönetilirse ve önem ve değer görürse bu çalışanları da olumlu etkileyecek, örgütte bir bütünlük sağlanacaktır. Kültürel farklılıklarla ilgili en önemli çalışmalardan Hofstede'nin kültürleri tanımlamaya yönelik çalışmasında; dört farklı değişken bulunmaktadır:

- *Geniş- Dar Güç Mesafesi (Aralığı):* Hem toplumda hem örgütte güç ve hiyerarşiden kaynaklanan eşitsizliğin hangi oranda kabul edilebilir olduğunu ayrıca örgüt içerisinde daha az güce sahip çalışanların güç dağıtımının eşitsiz olduğuna yönelik düşünceleri nedeniyle meydana gelen uzaklığı belirtmektedir.
- *Bireysellik – Toplumsallık:* Bireyci toplumlarda insanlar öncelikle kendilerini düşünür ve kendini diğer insanlardan bağımsız hissederken, toplumculuğu benimseyen kültürlerde ise kişiler kendilerini öncelikle ailesinin daha sonra toplumun parçası olarak kabul etmektedir.
- *Belirsizlikten Kaçış:* Bu değişken çalışanların yaptıkları işi kontrol edebilme seviyeleriyle ilgili görüşleri ifade etmektedir.
- *Erkeklik – Dişilik:* Erkek ve kadınların toplum içindeki yerini ifade etmektedir.

Örgütlerde farklı kültürlerden gelen insanların çalışması mümkündür özellikle çokuluslu bir örgütte bu farklılık artacaktır dolayısıyla örgütlerin bu farklılıkları amaçları doğrultusunda yönetmesi gerekmektedir. Farklılıklardan yararlanmak ve

rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütlerin, farklı kültürlerin özelliklerine önem ve değer vermesi gerekmektedir, bu farklılıkların etkin ve verimli yönetilmesini sağlayacaktır. Böyle bir örgütte iklimde olumlu bir atmosfere sahip olacaktır (Kızıl, 2011: s. 120-123).

Din: Din tarih boyunca, insanların inanma ihtiyacı dolayısıyla var olmuş ve olacaktır. Toplumların birbirinden farklı olmasını sağlayan en önemli unsurlardan olan din, yapılması gereken ibadetler ve uygulamalar ile toplumsal anlamda kişileri etkileyen bir kurumdur. Ülkemizde de birçok farklı yerden gelen insanlar yaşadığı için dinsel anlamda da diğer ülkelere nazaran birçok farklılık bulunmaktadır. Bu gibi farklılıklar toplum içerisinde eşitsizlik kavramını gündeme getirmektedir. Fakat din bu noktada toplumun her kesimini kucaklayarak bir toplumsal bütünleşme, uyum ve uzlaşma sağlamaktadır. Özellikle aynı dine inanan insanlar farklı ülkeden bile olsa birbirlerine kolaylıkla yakınlık göstermektedir. Bu kadar hassas bir konuda örgütlerin de mutlaka insanların dinine saygı göstermesi gerekmekte, din unsurunu farklılıkların yönetimi çerçevesinde ele alması gerekmektedir (Kızıl, 2011: s. 123-125).

Engellilik: Engelli olma durumu; fiziksel ve ruhsal yeterliliklerin doğuştan ya da sonradan belli seviyede yitirilmesidir. Engelli bireylerin sayısı; toplumların gelişmişlik seviyesine göre artacak ya da azalacaktır. Bunun en önemli nedenleri olarak sağlık hizmetleri ve eğitim gösterilmektedir. Kişilerin fiziksel engeli ve bu engel sebebiyle hareketlerinin kısıtlanması o kişiyi toplum içinde diğer insanlardan farklı kılmaktadır. İşte bu farklılaşma engellilere yönelik ayrımcılığın sebebi olarak gösterilmektedir çünkü genel anlamda ayrımcılıkların nedeni toplumun alışık olduğu özelliklerden farklı özellik göstermektir. Toplum tarafından dışlanan ve destek göremeyen engelli bireyler toplumdan uzaklaşmakta ve toplumsal yaşama diğer insanlarla eşit olarak katılamamaktadır. Engelli bireylerin şüphesiz ki çalışma yaşamında da yer alması gerekmektedir ve bu nedenle konuyla ilgili yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Örgütlerde yer alan engelli çalışanlar da bir farklılık arz etmektedir ve doğru yönetilmesi gerekmektedir bu aynı zamanda örgüt iklimi yönünden pekiştirici olmaktadır (Kızıl, 2011: s. 125-126).

İletişim: İletişim bir insandan diğer insana bilgi ve verilerin, duygu ve düşüncelerin aktarılması yani karşılıklı mesaj verip alma şeklinde tanımlanmaktadır. Bir örgütte çeşitli departmanlar ve çalışanlar arasında bilgilerin, algıların, düşüncelerin aktarılmasını, bu aktarım yapılırken hangi yöntem ve araçların kullanıldığını, aktarım sistemlerini, yazılı, sözlü veya sözsüz bütün mesaj şekillerini kapsamaktadır, bir örgütte işlerin yapılmasını sağlayan ve kolaylaştıran iletişimdir. İletişim karşılıklı birbirini anlamak, düşünmek ve düşündürmek, duymak ve duyurmak, bilgi almak ve vermek gibi eylemlere dayanmaktadır. Toplumda anlaşmanın temelini sağlayan, örgütlerde düzenli bir işleyiş oluşturan, bireylerin davranışlarını etkileyen sisteme iletişim denmektedir. Örgütler açısından iletişim çok önemlidir; çalışanlar birbiriyle konuşarak talimatlar vermekte, toplantılar ve yazışmalar yapmakta, gerekirse vücut diliyle iletişim kurmakta ve bunların hepsi, yapılan bütün işler iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. İletişim bireyleri birbirine bağlayan ve insanların grup halinde uyum içerisinde çalışmalarını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç iki kişiyi bazen birbirine yaklaştırırken bazen de uzaklaştırmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi oluşturulmak isteniyorsa çalışanlar arasında iletişimin aksaklığa uğramaması, iletişim farklılıklarının da karşılıklı anlaşmaya dönüştürülmesi gerekmektedir. Etkili bir iletişime engel teşkil eden iletişim farklılıkları; insanların iletişim kurma şekillerinin kişiden kişiye değişiklik göstermesidir. İnsanlar farklı oldukları için ifade biçimleri de farklılık arz edecektir. Örgütler için kişiler arası iletişim farklılıklarının sebebi farklılıkları anlamamaktır, şayet bu farklılıklar anlaşılırsa, farklılıkların doğru yönetimi sayesinde kişiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı ortamı oluşturulursa etkin bir iletişim engellere takılmadan problemsiz gerçekleşecektir.

Örgütlerde iletişim hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından büyük önem arz etmektedir. Yöneticiler ve çalışanların başarısı karşılıklı birbirine ve birbirleriyle sorunsuz iletişim kurabilmelerine bağlı gerçekleşmektedir. İletişim yeteneği yöneticiler için çok önemlidir çünkü istediklerini ve beklentilerini çalışanlarına iletişim kurarak belirtmektedirler. Aynı şekilde çalışanlar da kendilerinden bekleneni, ihtiyaç duydukları beceri ve davranışları iletişim sayesinde öğrenmekte ve yerine getirmektedirler. İletişim çalışanların birbirleriyle ilişki kurmasını ve etkileşimini temin etmektedir. Kısaca iletişim örgütler için çok etkili ve işlevli bir araç olarak kabul edilmektedir. Çalışanların duygu ve düşünceleri, alışkanlıkları,

değer yargıları ve inançları, geldiği kültür gibi etkenler sebebiyle her biri iletişim konusunda farklılık taşımaktadır. Alıcı ve göndericinin farklı özellikler taşıması iletişimdeki farklılıkların kaynağıdır. Farklılıkların yönetimi açısından bu durum değerlendirildiğinde yönetime düşen görev; bu iletişim farklılıklarını sorun haline getirmeden karşılıklı anlaşmaya çevirebilmek, iletişimin örgüt içerisindeki işlevini güçlü hale getirebilmektir. Örgüler için etkili bir iletişim ortamı aynı zamanda açık ve olumlu bir örgüt ikliminin hâkimiyetini göstermektedir (Kızıl, 2011: s. 126-131).

Eğitim: Eğitim kişinin bilgi, beceri, alışkanlık ve davranışlarında planlı bir şekilde ve istenilen yönde değişiklik oluşturma süreci olarak açıklanmaktadır. Eğitim ve öğrenim birbirine karıştırılmaması gereken kavramlardır. Eğitim istenilen davranışları oluşturmaya çalışır ve planlıdır öğretim plansız fakat daha kalıcı davranış değişikliği oluşturmaktadır ve kişi sürekli olarak iyi ya da kötü birşeyler öğrenmektedir. Eğitim kişinin doğumundan ölümüne kadar yaşamı boyunca devam eden bir süreçtir. Öncelikle planlı, yasal ve bir aşamaya kadar zorunlu olan eğitimi kişi okulda görmektedir. Okul sonrası kişi çalışma hayatında gerekli mesleki eğitimini örgütte almaktadır. Emekli olduktan sonra dahi kişinin öğrenme süreci sonlanmamakta sürekli yeni şeyler öğrenmeye, bilgi ve beceri edinmeye devam etmektedir. İnsanlar sahip oldukları davranış şekillerini eğitim ve öğrenim yoluyla kazanmaktadır. Eğitim seviyesi kişinin aldığı eğitimi, son kertede ulaştığı eğitim düzeyini gösterir ve bu her insanda farklı olabildiği için eğitim bir farklılık unsuru olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde de farklı seviyelerde eğitim almış insanlar bir arada çalıştığı için bu farklılık örgütü etkileyecektir, bu noktada farklılıkların yönetimi devreye girmekte ve etkin bir yönetim anlayışıyla bu farklılıkları örgüt lehine çevirerek olumlu bir örgüt iklimi yaratacaktır (Kızıl, 2011: s. 131-133).

Deneyim: İnsanların belli bir zaman diliminde veya yaşamı boyunca kazandığı tüm bilgiler ve yaşanmışlıklar, tecrübe olarak açıklanmaktadır. Zaman ve çabayla kazanıldığından dolayı örgütler için önemli bir değerdir ve büyük önem arz etmektedir. Çalışanlar için ise bir güç kaynağı olmaktadır. Örgütlerin rekabet ettiği örgütlere karşı üstünlük sağlayabilmesi için üretim, pazarlama, teknoloji kullanımı, insan kaynakları gibi alanlarda bir adım önde olması gerekmekte fakat bunların içinde en önemlisi çalışan anlamında farklılıklar olmaktadır. Çünkü günümüzün gelişen dünyasında diğer alanlarda birçok örgüt birbirine hemen hemen

yaklaşmaktadır, bu durumda örgütlerin sahip olduğu işgücü en büyük avantajlarından biri olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar kendi alanlarında ne kadar deneyim sahibiyse örgüt için o oranda değer yaratacaklardır. Ayrıca çalışanların uzun yıllar bir örgütte çalışması o örgütün kültürünün oluşturulmasını ve benimsenmesini o ölçüde kolaylaştıracaktır. Aynı örgütte deneyim farklılığı olan insanların çalışmasının, farklılıkların yönetimi anlamında değerlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Aynı işi yıllardır yapan bir kişiyle o işe yeni başlayan daha genç bir çalışanın yaşadığı psikoloji örgüt iklimini de etkileyecektir. Bu durumun gerginlik yaratmaması ve tecrübenin doğru bir şekilde aktarımı için farklılıkların yönetiminin etkili bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir (Kızıl, 2011: s. 134-135).

2.10.1.2. Örgütsel Farklılıklar

Örgütsel farklılıklar; bireysel farklılıklara göre bireyi daha az etkilemektedir. Aşağıda örgütsel anlamda farklılıklar açıklanmaktadır.

Örgütsel Rol ve Statü Farklılıkları: Örgütsel rol; tiyatro oyununda sahnede oynanan roller gibi, çalışanların örgütte görevleri itibariyle sergiledikleri rolleri ifade etmektedir. Sosyal hayatta yer alan bütün statülerin; yasal sebepler, mesleki alışkanlıklar ve kişilerin kendi katkısıyla meydana gelen davranış modelleri bulunmaktadır. Sonuç olarak bir rol, bir statünün özellikleriyle bütün hale gelmektedir. Statü kişilerin hem sahip olduğu haklar hem de yerine getirmesi gereken sorumluluklardan ibarettir ve her birey birden çok statü sahibidir. Bir insan çalıştığı örgütte yönetici statüsünde bulunabilirken aile hayatında anne statüsünde bulunabilmektedir. Örgütlerdeki ve toplumdaki bu statülere her toplum, her ülke, her örgüt kendine göre anlamlar yüklemektedir. Statünün anlamı, statüden beklenen rol, ifade ettiği değerler her ülkede ve örgütte değişmektedir. İki farklı statü bulunmaktadır:

- *Verilmiş (atfedilen) statü:* İnsanın herhangi bir çabası ya da yeteneği sayesinde elde etmediği, üzerinde bir etkisinin olamayacağı, aile içinde kız ya da erkek çocuk olmak, yoksul olmak, Fransız olmak gibi örneklendirilebilecek statüdür.

- *Başarılan (kazanılan) statü:* Kişinin uğraşları ve yetenekleri sonucu elde ettiği, sahip olduğu meslek şeklinde örneklendirilebilecek statüdür.

Çalışanların rolleri sahip oldukları statüye göre belli olmakta ve çalışanlar ilişkilerini bu rollere göre sürdürmektedir. Başarılan statüye örnek olarak terfi eden bir çalışanın yeni statüsü diğer çalışanlar açısından farklılık kaynağı olacaktır bu sebeple örgütler açısından bu durum önem arz etmektedir. Bir çalışan terfi ettirilirken, ona yeni bir statü verilirken ayrımcılık yapılmamalı, eşitlik ve eşit fırsat hakkı mutlaka gözetilmelidir aksi takdirde bu durum olumsuz bir örgüt iklimi oluşturacaktır. Örgütte çalışanlar sahip olduğu farklılıklardan dolayı statü kaybına uğramadığı veya farklılıkları istediği statüye ulaşmasını engellemediği sürece örgüt iklimi; örgütsel rol ve statüden olumsuz etkilenmeyecektir (Kızıl, 2011: s. 136-138).

Çalışma Biçimi Farklılıkları: Tüm örgütlerin kendine has bir çalışma biçimi vardır ve bu örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir. Özellikle son yıllarda küreselleşme, teknolojik ve ekonomik alanda yaşanan gelişmeler, artan rekabet, aile ve sosyal ortamda meydana gelen değişimler; bugüne kadar süregelen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma şekilleri ortaya çıkmıştır. Yaşanan tüm bu değişimler, çalışma hayatındaki arayışlar, değişim sonucu yapılan işin daha çok yoğunluk ve teknik bilgi gerektirmesi, çalışanların bütün bunlara uyumlu olmasını gerektirmektedir. Bu durumda çalışanların bu uyum süresi farklılık gösterecek hatta bir kısmı uyum gösteremeyerek işini kaybedecektir. Tüm bunlar örgüt içinde çalışanlar arasında gerginliğe sebep olacaktır. Yaşanan bu değişimler için örgütte yapılması gereken yine bu farklılıkları ve farklılaşmayı doğru yönetmektir. Çalışanların özelliklerine göre işleri paylaştırmak, oluşan değişikliğe en uygun çalışanı uyumlu hale getirerek verim elde etmek, çalışan herkesin örgüt için önemli ve değerli olduğunu hissettirmek gerekmektedir (Kızıl, 2011: s. 138).

Gelir Düzeyi Farklılıkları: Örgütte çalışanların elde ettikleri gelirin farklı seviyelerde olması şeklinde nitelendirilmektedir. Bu farklılığın oluşmasında; çalışanın eğitim durumu, hangi departmanda ve pozisyonda çalıştığı, statüsü ve konumu gibi faktörler rol oynamaktadır. Örgütler özellikle son yıllarda performansları arttırmaya yönelik olarak farklı ücret politikaları uygulamaktadır ve bu bazen aynı sektörde farklı ücretleri gündeme getirmektedir. Tüm örgütler kendi yapısına, çalışma şekline, niteliklerine ve sistemlerine uygun, birbirlerinden farklı

ücret politikaları uygulamaktadır. Örgütsel anlamda farklılık yaratan bu ücretleme sistemleri maddeler halinde aşağıda belirtilmektedir:

- Ana-Baz Ücret Sistemleri
  - Zamana Göre ücret Sistemi
  - Parça Başına Ücret Sistemi
  - Götürü Ücret Sistemi
- Özendirici (Teşvik Edici, Primli) Ücret Sistemleri
- Çalışanların Kardan Pay Alması veya Kara Katılma

Tüm bu ücret sistemleri çalışma koşullarının farklılığı anlamına gelmekte bu da farklı davranışlar gerektirmektedir. Eğer bir örgütte çalışan sahip olduğu farklı özellikler dolayısıyla farklı bir ücret alıyorsa örgüt iklimi bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. Farklılıkların doğru yönetilmesi amacıyla örgütün kendisine en uygun ücret sistemini uygulaması ve farklı özellikteki çalışanların haksızlığa uğramaması gerekmektedir (Kızıl, 2011: s. 138-140).

2.10.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimine Etkisi

Farklılıklar etkin yönetildiği takdirde örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir. Örgüt iklimi; çalışanların davranışlarını etkileyen örgüt şartları ve yine çalışanların örgütle ilgili algısıdır ve bu algı her çalışanda farklıdır. Farklılıkların eşit, etkili, doğru bir şekilde yönetildiğini gören çalışanın örgüte yönelik algısı olumlu olacaktır.

2.10.2.1. Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Hoşgörü Kültürüne Etkisi

Hoşgörü; insanların kendinden farklı düşünen, farklı inançları ve değerleri olan, farklı yaşayış şekli olan insanlara kısaca kendinden farklı olana saygılı bir şekilde tahammül göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Yani hoşgörü kavramının kaynağında farklılıklara saygı göstermek bulunmaktadır. Örgütlerde de farklılıkların yönetimi sayesinde hoşgörü dolu bir ortam oluşacak, çalışanlar birbirlerini anlamaya çalışacak ve bu anlayış arttıkça insanlar birbirlerine karşı olumlu duygular hissedecek ve bu tavırlarına da yansıyacak, bütün bunların örgüt iklimine yansıması

da olumlu olacaktır. Hoşgörüsüzlük insanların kendi değer yargılarının, inançlarının, üyesi olduğu grubun diğerlerinden üstün olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Hoşgörüsüzlüğün yol açtığı olumsuz davranışlardan olan ötekileştirme; farklılıkların yönetimi hususunda ortadan kaldırılmaya çalışılan bir kavramdır. Farklılıkların etkin yönetildiği örgütlerde çalışanlar, farklılıklarının saygı ve değer gördüğünün bilincinde olduğu için kendisi de saygılı ve hoşgörülü olacaktır. Kısaca farklılıkların yönetimi örgütte hoşgörü iklimine büyük oranda katkı sağlayacaktır (Kızıl, 2011: s. 140-141).

2.10.2.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Empatiye Etkisi

Empati; araştırmacılar tarafından hem birey hem de örgüt çerçevesinde incelenmektedir. Bu incelemeler esnasında empati kavramının birçok tanımı yapılmakla birlikte en geniş kapsamlı ve araştırmacılar tarafından en çok üzerinde durulan, kabul gören tanım olarak Davis'in; 'empati, kişinin diğerlerinin gözlemlenen deneyimlerine verdiği tepkilerdir' şeklindeki tanımı kabul edilmektedir. Empati kurmak olaya; olayı yaşayan kişi açısından bakmaktır böylelikle kişi başkalarını daha iyi anlayacaktır. Başka bir tanıma göre; bir diğer kişinin durumunun, hislerinin ve zihin yapısının kavranması ve anlaşılmasıdır. Empati kavramını örgütler için tanımladığımızda; çalışanların farklı statü ve role sahip diğer çalışanları anlaması şeklinde bir tanım karşımıza çıkmaktadır. Örgüt iklimi açısından ise; empatinin sosyal açıdan bir davranış şekli olarak araştırılması önem arz etmektedir. Empati davranışı örgütte uyumu temin edecek, empati yeteneği olmayan kişiler bencilce davranacak, kişiler arasında gerginlik çıkacak ve bu örgüt iklimine olumsuz yansıyacaktır. Empati kurabilmek örgütte çalışanları hem kişisel anlamda geliştirecek hem de performanslarını olumlu anlamda etkileyecektir. Ayrıca empati örgütsel davranış alanında, çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesini de arttırı önemli bir rol oynamaktadır. Empati sayesinde örgütte yaşanabilecek çatışmalar daha kolay çözümlenebilecek, çalışanlar birbirini anladığı için olaya karşısındakinin bakış açısıyla yaklaşacaktır. Empati kavramı farklılıkların yönetimi açısından değerlendirildiğinde; farklılıkların daha kolay anlaşılmasını, farklılıklara hoşgörü ve anlayış ile yaklaşılmasını sağladığı, problemlerin çözümünü kolaylaştırdığı görülmektedir. Bu sebeple farklılıkların yönetimi uygulamalarında; çalışanların

empati kuracak davranışlar kazanması sağlamaya çalışılmalıdır. Tüm bu olumlu durumlar örgüt iklimine de olumlu yönde katkılar sağlayacaktır, birbirine anlayışla yaklaşan işgörenler sayesinde örgütte olumlu, ılımlı ve uyumlu bir atmosfer oluşacaktır. Empati ile örgüt iklimi ilişkisi karşılıklı gelişmektedir, empati yeteneği örgüt iklimini olumlu kılarken, olumlu örgüt iklimi de empati yeteneğini arttıracaktır (Kızıl, 2011: s. 141-144).

2.10.2.3. Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Demokratik Kültüre Etkisi

Örgütler toplumların bir alt sistemi olduğundan dolayı toplumdaki demokratik ortam örgütleri de etkileyecektir. Çalışanların birbirlerinin varlığını kabul etmesi ve değer vermesi, fikirlerine saygı duyması demokratik bir örgüt oluşturacaktır. Bir örgütte farklılıklar etkin bir şekilde yönetiliyorsa o örgütte çalışanların tüm özelliklerine ve fikirlerine değer veriliyor, saygı gösteriliyor demektir. Çalışanlar fikirlerinin örgütün amaçları için gerekli olduğunun ve örgütün bundan yararlanacağının bilincindedir. Bu sebeplerden çalışanlarda kendilerinden farklı insanlarla örgütün ortak amaçları doğrultusunda bir arada uyumlu bir şekilde çalışır ve bundan zevk alır. Çünkü farklı özellikler ve fikirlerin yansıması olan davranışlar örgütün satış, pazarlama gibi tüm süreçlerinde olumlu katkı yaratacaktır. Farklılıklar karşısında takınılan demokratik tavır aynı zamanda demokratik bir örgüt iklimi yaratacaktır (Kızıl, 2011: s. 144-145).

2.10.2.4. Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Sosyal İlişkilere Etkisi

Örgütler için en önemli unsur olan insan kaynağı, birbirleriyle sosyal anlamda ilişki kurdukça gelişim sağlanmakta fakat teknolojinin gelişmesiyle bu ilişkiler azalmaya başlamakta, çalışanların kurduğu iletişim önemini kaybetmektedir. Sosyal ilişkiler; örgütsel çalışmalarda özellikle son dönemlerde önemi artan konulardan bir tanesi olmuştur. Sosyal ilişkilerin gelişmiş olması örgütte çalışanların ve yöneticilerin, etkinlik ve verimliliğini ayrıca iş doyumunu arttıracaktır. Yaptığı işten memnuniyet duyan işgücü ise örgütün verimli olmasını sağlayacak ve sağlıklı ilişkilerle birlikte olumlu bir örgüt iklimi yaratılacaktır. İnsan ilişkileri yaklaşımına göre insan, makina ya da diğer üretim girdilerinden farklıdır yani sadece ekonomik

anlamda değil, sosyal ve psikolojik bir varlık olarak değerlendirilmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Bunun bir sonucu olarakta insanların yaptıkları işten tatmin olmaları, ekonomik beklentiden ziyade sosyal ve psikolojik beklentiler içermektedir. Örgütte çalışanlar birbirlerine, birbirlerinin farklılıklarına saygı duyup, değer verdiği ve benimsediği takdirde hem yaptıkları işe hem de birbirlerine sevgiyle ve olumlu duygular içerisinde yaklaşacaklar, iletişimleri ve kurdukları sosyal ilişkiler güçlenecek bu da onların örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda daha faydalı olmalarını sağlayacak, örgüt iklimi ve çalışanlar karşılıklı birbirlerini olumlu yönde etkileyeceklerdir. Farklılıkların doğru yönetildiği örgütlerin iklimi demokratik, açık ve olumlu olacaktır. Bir örgütte bu tarz bir örgüt iklimi mevcutsa sosyal ilişkilerde; demokratik, samimi, anlaşılır, örgüt hedeflerine yönelik olacaktır (Kızıl, 2011: s. 145-149).

2.10.2.5. Farklılıkların Yönetiminin Örgütün Stratejik Amaçlarına Etkisi

Örgütsel strateji; örgüt ve çevresi arasındaki ilişkileri değerlendirerek örgütün amaçlarının belirlenmesi ve hem bu amaçlara ulaşmak hem de rekabet üstünlüğü yaratabilmek adına yapılması gerekenlerin tespit edilmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütün stratejik amaçlarına ulaşmak için bu amaçlar bütün çalışanları kapsamalı ve çalışanlar da bu amaçları benimseyip ona yönelik olarak çalışmalıdır. Rekabet anlamında stratejik güç elde etmek isteyen örgütler, diğer örgütlerde bulunmayan farklı nitelikleri doğru ve etkili yöneterek bu gücü elde edeceklerdir. Örgütün maddi ve maddi olmayan varlıkları ve yetenekleri, stratejik gücünü oluşturmaktadır. Maddi varlıklar; üzerine kurulduğu topraklar, bina, makinalar, ekonomik ve finansal durumu şeklindeyken, maddi olmayan varlıklar olarak; marka, örgüt imajı, patent, bilgi, tecrübe olarak ifade edilmektedir. Örgütün yeteneği ise; sahip olduğu bu varlıkları amacına uygun ve düzenli şekilde kullanabilme becerisi, çalışanların özellikleri ve yetenekleri olarak açıklanmaktadır. Örgütün yetenekleri diğer örgütlerden farklı olmasını sağlamaktadır. Burada yine ön plana çıkan nokta farklılıkların önemi olmaktadır. Çünkü örgütün yetenekleri demek bir anlamda çalışanların yetenekleri demektir nitekim çalışanlar farklı özelliklere sahip oldukça örgütün yeteneği ve stratejik gücü artacak, diğer örgütler tarafından taklit

edilemeyecektir. Sonuç olarak örgüt içerisinde büyük önem arz eden farklılıklara gerekli değer verilmeli ve etkin yönetilmelidir (Kızıl, 2011: s. 149-150).

2.10.2.6. Farklılıkların Yönetiminin Örgütteki Güven Ortamına Etkisi

Güven kişiler arasındaki ilişkilere, değer yargılarına, iş tecrübesine göre değişiklik göstermektedir. Bir örgütte güven duygusu yüksekse çalışanlar arasındaki ilişkiler daha sağlıklı ve güçlü olacak, örgütün işleyişi daha verimli olacaktır. Fakat örgütte çalışanlar arasında güven duygusu gelişmemişse o örgütün işleyişi biçimsel ve kurallara bağlı olarak gerçekleşecek ve sistem bazı durumlarda kurallara uyma konusunda baskıcı olacaktır.

Örgütlerde yaşanan güvensizliğin temelinde kişilerin sahip olduğu önyargıların varlığı gözlemlenmektedir. Önyargı sonucu bireyler ayrımcılık yapma yoluna gitmekte, ayrımcılık gibi davranışların var olduğu bir örgütte güven kendine yer bulamamakta ve çalışanlar güvenmedikleri insanlarla formal kurallar çerçevesinde çalışmak zorunda kalmaktadır. Bunun sonucu olarak tehdit edici bir örgüt iklimi oluşmaktadır. Bu noktada devreye yine farklılıkların yönetiminin önemi ve gücü girmektedir. Etkin bir farklılık yönetimi uygulaması sayesinde ayrımcılık ve önyargı ortadan kalkarak yerini güven ortamına bırakacaktır. Güven duygusunun yerleştiği bir örgütte çalışanlar farklılıkları önyargı sebebi değil örgüt için değer olarak kabul etmekte böylece örgüte bağlılığı artmakta ve olumlu bir örgüt iklimi oluşmaktadır (Kızıl, 2011: s. 150-152).

Cox ve Finley; çalışanlar arasındaki farklılıkların örgütün iç iklimini oluşturduğunu ve örgüte nitelik kazandırdığını söylemektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2007: s. 43). Örgüt ile ilgili görüşler; çalışanların etnik, kültürel, dünya görüşü, sosyo-ekonomik, çalışma şekli gibi özelliklerine göre değişkenlik göstermekte, bu görüşler de örgüt iklimini oluşturmakta dolayısıyla örgüt iklimi farklılıklardan etkilenmektedir (Arı, 2011: s. 4).

Farklılıkların yönetimi ile örgüt iklimi karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Tüm örgütler farklı nitelikte çalışanlar ve farklılıkları barındırmaktadır ve bu farklı özellikler örgüt iklimi ile ilgili olarak farklı algılar, bakış açıları ve yaklaşımlar doğurmaktadır. Ayrıca örgüt iklimini meydana getiren unsurlar farklı insanlarda

farklı düşünceler oluşturmaktadır (Kızıl, 2011: s. 100). Farklılıkların yönetimi insan davranışlarını analiz etmek için bir araç olarak görülmekte ve davranışlara yön verebilmekte böylece örgüt iklimi algılarını da etkileyebilmektedir (Demirel ve Özbezek, 2016: s. 3). Farklılıkların etkin bir şekilde yönetildiği örgütlerde iklim; olumlu, demokratik, yenilikçi ve yaratıcı özelliklere sahip olacaktır (Kızıl, 2011: s. 2).

Her örgütün farklılık yönetimi politikası ve iklimi kendine özgüdür. Örgüt iklimi çalışanların örgüte yönelik algılarını ifade ettiğinden dolayı onların farklılıklar ile ilgili algılarını da belirtecek, etkileyecek ve şekil verecektir. Örgütler bu bilgilerden; farklılıkların yönetimi politikaları ve stratejileri belirlerken yararlanacaklardır. Örgüt ikliminin incelenmesi ile birlikte; örgüt kültürünün farklılıklara ne kadar açık olduğu ve farklılık yönetimi durumu hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür (Kamaşak ve Yücelen, 2007: s. 38). Farklılıkların yönetimi için farklılıklara saygı duyan, uygun örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir.

Farklılıkların yönetimi sayesinde her bir çalışan ile örgüt arasında özel bir bağ oluşmakta ve bu bağ çalışanların örgüte yönelik duygularını, düşüncelerini, davranışlarını ve algılarını yani bu ifade ile tanımlanan örgüt iklimini etkilemektedir (Eğinli, 2009: s. 471). Daha etkili bir örgüt iklimi için farklılıkların yönetimi anlayışını temel alan örgütler başarılı olacaktır. Hem bugün hem gelecekte başarılı olmak isteyen örgütlerin; farklılıklara değer vererek onları yönetmesi ve böylelikle olumlu bir örgüt iklimi yaratması gerekmektedir. Farklı özelliklere sahip işgücünün uyum içerisinde çalışmasını sağlayarak ortak bir örgüt iklimi algısı yaratmak örgüt başarısı için büyük önem arz etmektedir.

2.11. KONU İLE İLGİLİ GEÇMİŞTE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi alanları ayrı ayrı, ülkemizde ve dünyada birçok araştırmaya konu olmuştur. Ülkemizde farklılıkların yönetimi ile ilgili çalışmalar daha çok örgütler bazında gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmalar genel olarak örgütlerde farklılıkların yönetiminin; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini gibi örgütsel kavramlar ile olan ilişkisini ortaya koymaktadır.

Konuyla ilgili geçmişte yapılan çalışmalar incelendiğinde öncelikle; Kızıl'ın (2011) farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisini incelediği çalışmada; çalışanların örgüt içerisinde farklılıklarına karşı saygı görmesi sonucu kendilerini örgüte ait hissettiği ve bu durumun olumlu ve demokratik bir örgüt iklimi yarattığı sonucuna ulaşılmıştır (Kızıl, 2011: s. 197).

İkinci bir çalışmada; Yeşil ve Purtaş (2017) tarafından Kahramanmaraş ilinde yer alan tekstil işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada; farklılıkların yönetiminin örgütlerin performansını pozitif anlamda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yeşil ve Purtaş, 2017: s. 181-190).

Farklı bir çalışma; Gider ve Şencan (2016) tarafından İstanbul ilinde gemi inşa sektörüne yönelik faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yönetici ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada; farklılıkların etkin yönetilmesiyle çalışanların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gider ve Şencan, 2016: s. 194-200).

Sonrasında Gök (2009) tarafından İstanbul ilinde bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmada; katılımcıların örgüt iklimine ilişkin olumlu algılamaları arttıkça, motivasyon düzeylerinin de yükseldiği sonucu elde edilmiştir. (Gök, 2009: s. 593-601).

Farklı bir çalışma; Usta (2017) tarafından İstanbul ilinin Avrupa yakasında bulunan Şişli İlçesinde yer alan hizmet işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma ve analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır (Usta, 2017: s. 57).

Taşlıyan vd (2016) tarafından; Kırıkkale Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personel üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; farklılık yönetimi boyutlarının tamamı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Taşlıyan vd 2016: s. 1348).

Son olarak; Fettahlıoğlu ve İnce (2013) tarafından Kahramanmaraş ilinde yer alan tekstil işletmelerinde gerçekleştirilen bir araştırmada; çalışanların farklılıkların

yönetimi uygulamalarına yönelik algısı ile iş doyumu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Fettahlıoğlu ve İnce, 2013: s. 81-86).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütler için günümüzün hızlı ve sürekli değişim gösteren dünyasına uyum sağlamak ve rekabet ederek hayatta kalmak ancak insan sermayesine yatırım ile olanaklıdır. Böyle bir ortamda örgütleri rakiplerinden ayıran ve farklı kılan husus; makine, teçhizat gibi hususlardan ziyade sahip olduğu insan kaynakları olmaktadır. Bu nedenle farklı niteliklerdeki insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde yönetimi örgütler için stratejik bir öneme sahiptir. Ayrıca farklı nitelikteki bu çalışanların örgütün iklimi hakkındaki algılamaları onların etkinlik, verimlilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık duygularını etkileyerek örgütün karlılık, verimlilik ve performansını arttıracak, amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Bu bakış açısıyla farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisini saptamak çalışmanın hem amacını hem de önemini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın amacı; İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir otomotiv işletmesinden anket yöntemi ile elde edilen verilerden faydalanarak çalışanların farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi algılamalarını, farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisini saptamaktır.

Bu çalışma ile daha önce yapılan araştırma ve çalışmalara farklı sektörel bakış açısı getirilmiş ve iki kavram arasındaki ilişki anlamlandırılmıştır. Farklılık yönetimi konularına dair dünyada ve ülkemizde son yıllarda gözle görülür bir ilgi ortaya çıkmıştır fakat örgütlerde farklılıkların nasıl algılandığı, yöneticilerin ve çalışanların farklılıklara nasıl yaklaştığı, farklılıkların örgüt iklimini nasıl etkilediği ve yöneticilerin konu ile ilgili ne tür uygulamalar gerçekleştirdiği gibi konuları açığa çıkartmaya yönelik geniş kapsamlı yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle alana katkıda bulunabilmek adına otomotiv sektöründe farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisini ölçen bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın çalışanların mesai saatleri içerisinde yapılması sebebiyle; yeterli vakit ayıramamaları ve ölçeğe odaklanamamaları bir sınırlılık olarak görülmektedir.

Bir diğer sınırlılık ise kişilerin toplumun beklentilerine uygun şekilde cevap vermeye çalışmasıdır. Ayrıca çalışanların araştırma anketindeki soruları kavradığı varsayılmaktadır. Ancak, bireysel algıların ve değerlendirmelerin cevaplar üzerinde etkili olması, araştırmanın başka bir kısıtını oluşturmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini uluslararası bir firmanın İstanbul'da bulunan merkezinde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu ise İstanbul ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmede görev yapmakta olan toplam 100 çalışan oluşturmaktadır. Katılımcılar 45 kadın, 55 erkek çalışandan oluşmaktadır.

Araştırma sürecinde toplam 126 anket formu dağıtılmış ancak bunların 23 tanesi geri dönmemiştir. Kalan 103 anketten 3 tanesi eksik doldurulduğundan analize bunlar haricindeki 100 anket dâhil edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Toplamda 39 sorudan oluşan anketin ilk bölümü; cinsiyet, yaş, etnik köken, din, ana dil, uyruk, eğitim durumu, engel durumu, medeni durum, çocuk sayısı, gelir düzeyi, kurumdaki çalışma süresi, bölümü ve pozisyonuyla ilgili demografik bilgileri içeren 14 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm, Robert Bean tarafından oluşturulan, Kızıl'ın (2011) "Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama" adlı çalışmasında katkı sağladığı farklılıkların yönetimini ölçmeyi amaçlayan 10 sorudan oluşurken, üçüncü bölüm örgüt iklimini ölçmeyi amaçlayan 15 sorudan oluşmaktadır. Kızıl tarafından kullanılan farklılıkların yönetimi ölçeği

üzerinde değişiklik yapılarak; ölçülebilir sonuçlara ulaşılamadığı gerekçesiyle 7 soru çıkarılmıştır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümlerinde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, katılımcıların farklılık yönetimi algısını ölçen anketin ikinci bölümünde 1.Hiç, 2.Nadiren, 3.Bazen, 4.Genellikle, 5.Daima şeklinde bir derecelendirme yer almaktadır. Katılımcıların örgüt iklimi algısını ölçen üçüncü bölümde ise 1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle katılıyorum şeklinde bir derecelendirme söz konusudur.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Farklılıkların yönetimi algısı temel boyutu için yapılan analizlerde üç alt boyut elde edilmiş ve bu boyutlar; birey, grup, örgüt şeklinde adlandırılmıştır. Farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutları ile örgüt iklimi ölçeği arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ve alt boyutlar örgüt iklimi algılarını pozitif olarak etkilemektedir.

Araştırma hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Farklılıkların yönetimi örgüt iklimi algılarını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Farklılıkların yönetiminin alt boyutlarının örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 4'te katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Çalışmaya katılan bireylerin yaklaşık yarısı erkek ve 6-10 yıl arasında mevcut kurumunda çalışmaktadır. Ayrıca çalışanların %62'si 26-35 yaş arasında ve %71'i lisans ve üzeri mezunudur.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Değişkenler	**N**	**%**
Cinsiyet	Kadın	45	45
	Erkek	55	55
Yaş	18-25	20	20
	26-35	62	62
	36-45	17	17
	46-55	1	1
Eğitim Seviyesi	Lise	29	29
	Lisans ve üzeri	71	71
Kaç yıldır bu kuruma çalışıyorsunuz?	1-2	7	7
	3-5	16	16
	6-10	53	53
	11-15	23	23

Tablo 5'te araştırmada kullanılan farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi ölçeğinin güvenirlikleri gösterilmiştir. Güvenirlik test sonuçları incelendiğinde araştırmada kullanılan farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi ölçeğinin "güvenilir" (>.70) olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeği oluşturan maddeler iç tutarlılığı sağlamaktadır.

Tablo 5: Farklılıkların Yönetimi ve Örgüt İklimi Ölçeğinin Güvenirlikleri

Boyutlar ve Ölçekler	**Madde Sayısı**	**Cronbach's Alpha**
Örgüt İklimi	10	0,77
Farlılıkların Yönetimi	15	0,748
Birey	5	0,785
Grup	5	0,72
Örgüt	5	0,741

Tablo 6'da araştırmaya katılanların farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi algısı ile ilgili ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Tabachnick ve Fidell

(2013); George ve Mallery (2010) göre; çarpıklık ve basıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olması durumunda ölçeğin normal dağılıma sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu yüzden araştırmada parametrik testler olan pearson korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 6: Araştırmada Kullanılan Farklılıkların Yönetimi ve Örgüt İklimi Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Boyutlar	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt İklimi	100	3,649	0,42746	0,894	0,677
Farklılıkların Yönetimi	100	3,668	0,37293	0,686	1,25
Birey	100	3,746	0,49715	-0,28	0,313
Grup	100	3,752	0,4331	0,931	1,207
Örgüt	100	3,506	0,50728	0,465	0,661

Tablo 7'de çalışanların cinsiyeti açısından örgüt iklimi ve farklılıkların yönetimi algısı karşılaştırılmıştır. T- testi sonuçlarına bakıldığında cinsiyete göre örgüt iklimi ve farklılıkların yönetiminden "Birey" boyutunun istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Başka bir ifade ile kadınların erkeklere göre örgüt iklimi ve farklılıkların yönetiminden "Birey" boyutunun ortalaması daha yüksektir. Buna karşın farklılıkların yönetimi ve grup, örgüt boyutları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 7: Cinsiyete Göre Örgüt İklimi ve Farklılıkların Yönetimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar (Cinsiyet)	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Örgüt İklimi	Kadın	45	3,7533	0,36718	2,253	0,027
	Erkek	55	3,5636	0,45679		
Farklılıkların Yönetimi	Kadın	45	3,7289	0,42269	1,486	0,141
	Erkek	55	3,6182	0,32215		
Birey	Kadın	45	3,8578	0,52157	2,067	0,041
	Erkek	55	3,6545	0,461		
Grup	Kadın	45	3,8044	0,4908	1,096	0,276
	Erkek	55	3,7091	0,37873		
Örgüt	Kadın	45	3,5244	0,55151	0,327	0,744
	Erkek	55	3,4909	0,47269		

Tablo 8'de çalışanların yaşı açısından örgüt iklimi ve farklılıkların yönetimi algısı karşılaştırılmıştır. Anova testi sonuçlarına bakıldığında yaşa göre örgüt iklimi ve farklılıkların yönetimi ölçekleri ve boyutları yaşa göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile farklı yaş grubunda yer alan çalışanların örgüt iklimi ve farklılıkların yönetimi algısı birbiri ile benzerdir.

Tablo 8: Yaşa Göre Örgüt İklimi ve Farklılıkların Yönetimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar (Yaş)	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Örgüt İklimi	18-25	20	3,8000	,45768	2,042	,135
	26-35	62	3,5871	,42715		
	36-45	18	3,6944	,36376		
Farklılıkların Yönetimi	18-25	20	3,8067	,46637	2,519	,086
	26-35	62	3,6602	,34959		
	36-45	18	3,5407	,29717		
Birey	18-25	20	3,8400	,39256	,817	,445
	26-35	62	3,7484	,53093		
	36-45	18	3,6333	,48142		
Grup	18-25	20	3,9300	,54782	2,220	,114
	26-35	62	3,7161	,40899		
	36-45	18	3,6778	,32998		
Örgüt	18-25	20	3,6500	,62197	2,198	,116
	26-35	62	3,5161	,47845		
	36-45	18	3,3111	,42411		

Tablo 9'da çalışanların eğitim seviyesi açısından örgüt iklimi ve farklılıkların yönetimi algısı karşılaştırılmıştır. T- testi sonuçlarına bakıldığında çalışanların eğitim seviyesine göre farklılıkların yönetiminden "Birey" boyutunun istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Başka bir ifade ile lisans ve üzeri mezunlarının lise mezunlarına göre farklılıkların yönetiminden "Birey" boyutunun ortalaması daha yüksektir. Buna karşın örgüt iklimi, farklılıkların yönetimi ve grup, örgüt boyutları eğitim seviyesine göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 9: Eğitim Seviyesine Göre Örgüt İklimi ve Farklılıkların Yönetimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar (Eğitim)	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Örgüt İklimi	Lise	29	3,7138	,37103	,968	,335
	Lisans ve üzeri	71	3,6225	,44823		
Farklılıkların Yönetimi	Lise	29	3,6092	,32792	-1,008	,316
	Lisans ve üzeri	71	3,6920	,38944		
Birey	Lise	29	3,5931	,56184	-1,995	,049
	Lisans ve üzeri	71	3,8085	,45787		
Grup	Lise	29	3,7793	,37927	,401	,689
	Lisans ve üzeri	71	3,7408	,45531		
Örgüt	Lise	29	3,4552	,42727	-,638	,525
	Lisans ve üzeri	71	3,5268	,53797		

Tablo 10'da çalışma yılı açısından çalışanların örgüt iklimi ve farklılıkların yönetimi algısı karşılaştırılmıştır. Anova testi sonuçlarına bakıldığında çalışma yılına göre örgüt iklimi algısının istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Başka bir ifade ile 5 yıl ve altında çalışma süresine sahip çalışanların daha yüksek çalışma yılına sahip çalışanlara göre örgüt iklimi algısı yüksektir. Buna karşın farklılıkların yönetimi ve birey, grup, örgüt boyutları çalışma yılına göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 10: Çalışma Yılına Göre Örgüt İklimi ve Farklılıkların Yönetimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar (Çalışma Yılı)	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Örgüt İklimi	5 yıl ve altı	24	3,9042	,23862	6,230	,003
	6-10 yıl	53	3,5642	,42249		
	11-15 yıl	23	3,5783	,49723		
Farklılıkların Yönetimi	5 yıl ve altı	24	3,7194	,46687	1,035	,359
	6-10 yıl	53	3,6176	,34298		
	11-15 yıl	23	3,7304	,32689		
Birey	5 yıl ve altı	24	3,6917	,46054	1,216	,301
	6-10 yıl	53	3,7094	,51971		
	11-15 yıl	23	3,8870	,47415		
Grup	5 yıl ve altı	24	3,8833	,60121	1,945	,148
	6-10 yıl	53	3,6792	,33590		
	11-15 yıl	23	3,7826	,40860		
Örgüt	5 yıl ve altı	24	3,5833	,55613	,465	,629
	6-10 yıl	53	3,4642	,48162		
	11-15 yıl	23	3,5217	,52480		

Tablo 11'de farklılıkların yönetimi ile örgüt iklimi arasındaki ilişki korelasyon analiziyle incelenmiştir. Analiz sonucunda farklılıkların yönetimi ile örgüt iklimi arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Başka bir ifade ile farklılıkların yönetimi arttıkça çalışanların örgüt iklimi algısı da artmaktadır.

Tablo 11: Farklılıkların Yönetimi ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

	Örgüt İklimi
Farklılıkların Yönetimi	,477**
Birey	,219*
Grup	,464**
Örgüt	,442**

**%99 güven seviyesinde *%95 güven seviyesinde anlamlılığı göstermektedir.

Tablo 12'de farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Geliştirilmiş model neticesinde farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Başka ifade ile farklılıkların yönetimi arttıkça çalışanların örgüt iklimi algısı da artmaktadır. Örgüt iklimi üzerindeki değişikliklerin %22'si farklılıkların yönetimi ile açıklanmaktadır.

Tablo 12: Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Örgüt İklimi	**Standartlaşmamış Katsayılar**		**Standartlaşmış Katsayılar**	**T**	**P**
	B	**Std. Hata**	**Beta**		
(Sabit)	1,644	0,375		4,381	,000
Farklılıkların Yönetimi	0,547	0,102	0,477	5,372	,000
P	0,000				
F	28,853				
Durbin-Watson	2,205				
Düzeltilmiş R^2	0,220				

Tablo 13'de farklılıkların yönetiminin birey boyutunun örgüt iklimi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Geliştirilmiş model neticesinde birey boyutunun örgüt iklimi üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile farklılıkların yönetiminin birey boyutu üzerindeki etkileri arttıkça çalışanların örgüt iklimi algısı da artmaktadır. Örgüt iklimi üzerindeki değişikliklerin %3,8'i birey boyutu ile açıklanmaktadır.

Tablo 13: Birey Boyutunun Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Örgüt İklimi	**Standartlaşmamış Katsayılar**		**Standartlaşmış Katsayılar**	**T**	**P**
	B	**Std. Hata**	**Beta**		
(Sabit)	2,944	0,320		9,194	,000
Birey	0,188	0,085	0,219	2,220	0,029
P	0,029				
F	4,930				
Durbin-Watson	2,102				
Düzeltilmiş R^2	0,038				

Tablo 14'te farklılıkların yönetiminin grup boyutunun örgüt iklimi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda grup boyutunun örgüt iklimi üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile farklılıkların yönetiminin grup boyutu üzerindeki etkileri arttıkça çalışanların örgüt iklimi algısı da artmaktadır. Örgüt iklimi üzerindeki değişikliklerin %20,7'si grup boyutu ile açıklanmaktadır.

Tablo 14: Grup Boyutunun Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Örgüt İklimi	**Standartlaşmamış Katsayılar**		**Standartlaşmış Katsayılar**	**T**	**P**
	B	**Std. Hata**	**Beta**		
(Sabit)	1,933	0,334		5,792	,000
Grup	0,457	0,088	0,464	5,178	,000
P	0,000				
F	26,815				
Durbin-Watson	2,090				
Düzeltilmiş R^2	0,207				

Tablo 15'de farklılıkların yönetiminin örgüt boyutunun örgüt iklimi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda örgüt boyutunun örgüt iklimi üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile farklılıkların yönetiminin örgüt boyutu üzerindeki etkileri arttıkça çalışanların örgüt iklimi algısı da artmaktadır. Örgüt iklimi üzerindeki değişikliklerin %18,7'si örgüt boyutu ile açıklanmaktadır.

Tablo 15: Örgüt Boyutunun Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Örgüt İklimi	**Standartlaşmamış Katsayılar**		**Standartlaşmış Katsayılar**	**T**	**P**
	B	**Std. Hata**	**Beta**		
(Sabit)	2,344	0,271		8,666	,000
Grup	0,372	0,076	0,442	4,873	,000
P	0,000				
F	23,743				
Durbin-Watson	2,090				
Düzeltilmiş R^2	0,187				

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Farklılıkların yönetimi kavramının kökeninin Amerikan örgütleri ve uygulamalarına dayandığı bilinmekle birlikte, bu kavram sonraları birçok ülkede dikkat çekmiş ve önem kazanmıştır. Günümüzün hızlı ve devamlı bir şekilde gelişen ve değişen dünyasında örgütlerin var olmak ve faaliyetlerini devam ettirebilmek adına; bu gelişme ve değişime uygun esnek yapılar ve sistemler oluşturması, politikalar uygulaması, yeni yönetim tarzlarına, insan kaynakları uygulamalarına ve yeniliklere açık olması gerekmektedir. Bunun yolu ise; küresel dünyaya uyum sağlayabilen farklı nitelik ve yetenekteki çalışanları örgüte çekmek ve etkin şekilde yönetilmelerini sağlamaktan geçmektedir. Farklılıkların yönetimi için şüphesiz ki örgüt iklimi büyük önem taşımaktadır. Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için farklılıklara saygı duyan bu farklılıkları barındırmaya uygun bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi olguları birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir. Özellikle farklılıkların etkin bir şekilde yönetildiği örgütlerde çalışanlar arasında uyum hâkim olmakta, çalışanlar saygı gördüğünü hissetmekte ve bu da örgüt iklimini olumlu etkilemektedir. Bu bakış açısıyla çalışmada; farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerindeki etkisi değerlendirilmiş bulunmaktadır.

Farklılıkların yönetimi; tüm örgüt çalışanlarına ilişkin farklılıkları kabul etme, bu farklılıklara saygı gösterme ve değer vermeye yönelik bir örgüt iklimi oluşturma süreci olarak kabul edilmektedir. Her örgütün farklılık yönetimi politikası ve iklimi kendine özgüdür. Farklılıkların yönetimi sayesinde her bir çalışan ile örgüt arasında özel bir bağ oluşmakta, bu bağ çalışanların örgüte yönelik duygu, düşünce, davranış ve algılarına, yani örgüt iklimine de yansımaktadır (Eğinli, 2009: s. 471). Farklılıkların etkin bir şekilde yönetildiği bir örgütte; çalışanlarda yaratıcılık, iş tatmini, bağlılık gibi pozitif tutum ve davranışlar artmakta ve bu durum olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Aksi durumda ise; örgütte birtakım çatışmalar meydana gelmesi, işgücü devrinde artışlar yaşanması ve tüm bunların olumsuz bir örgüt iklimine yol açması kaçınılmazdır. Örgütlerin bu tip sorunlarla karşılaşmamak adına, farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi konularına ilişkin etkili politikalar geliştirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda, örgütlerin

başarıya ulaşabilmeleri açısından, daha etkin bir örgüt iklimi oluşturmak adına farklılıkların yönetimi anlayışını temel almaları önemli olmaktadır.

Örgütlerin varlığını devam ettirebilmesini ve amaçlarına ulaşabilmesini sağlayan en önemli faktörlerin başında insan kaynağı gelmektedir. Örgütlerin mevcut insan kaynağının örgüt iklimi hakkında olumlu algılara sahip olması büyük önem taşımaktadır. Farklılıkların yönetimi ise olumlu bir örgüt iklimi yaratarak, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların güçlü ilişkiler kurması için uygun bir ortam yaratmakta, katılımcılığı artırmakta ve bunlar sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılığı güçlendirerek örgütün amaçlarına ulaşmasını ve başarılı olmasını kolaylaştırmaktadır. Görüldüğü üzere, farklılıkların yönetiminin örgüt ve örgüt iklimi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Bu bağlamda; farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisini ölçmeyi amaçlayan bu çalışmada; araştırmanın örneklem grubunu İstanbul ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmede görev yapmakta olan toplam 100 çalışan oluşturmaktadır. Örneklemden elde edilen veriler öncelikle güvenirlik analizine tabi tutulmuş, sonrasında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve analizler sonucunda farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine pozitif anlamda bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılık yönetimi ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre; örgütün farklılık yönetimi uygulamaları sonucunda; çalışanların örgüt iklimine ilişkin olumlu algıları güçlenmektedir. Araştırma kapsamında farklılıkların yönetilmesinin örgüt iklimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla 3 hipotez kurulmuş ve test edilmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi (H1: Farklılıkların yönetimi örgüt iklimi algılarını pozitif yönde etkilemektedir) çalışma bulgularıyla desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre; örgütte farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi ve çalışanların kendilerini değerli hissetmesi durumu, örgüt iklimini de yansımakta ve olumlu bir örgüt iklimi oluşmaktadır.

Araştırmanın ikinci hipotezi (H2: Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır) analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre

kabul edilmiştir. Bu sonuç genel anlamda farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi açısından önemini ortaya koyma hususunda önem taşımaktadır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi (H3: Farklılıkların yönetiminin alt boyutlarının örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır) diğer iki hipotez gibi yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir. Geliştirilmiş model neticesinde farklılıkların yönetiminin alt boyutları; birey, grup ve örgüt boyutunun örgüt iklimi üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Farklılıkları yönetmek hem birey, hem grup hem de örgüt için yararlıdır nitekim farklılıklarına saygı duyulduğunu hisseden bireyin motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artacak ve bu durum performansına yansıyacaktır. Bu bağlamda, analiz sonuçları farklılıkların yönetiminin birey boyutunun örgüt iklimini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Örgütte farklılıklarından ötürü ayrımcılığa maruz kalmayıp aksine saygı ve itibar gören, kendini örgüte ait hisseden bireylerin örgüte yönelik algıları olumlu yönde olacaktır, bu doğrultuda birey boyutu örgüt iklimini olumlu etkileyecektir.

Farklılıkların yönetimi grup bağlamında çalışanlarda ekip ruhu oluşturarak onların uyum içerisinde çalışmasını sağlaması bakımından örgüt iklimine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda analiz sonuçları farklılıkların yönetiminin grup boyutunun örgüt iklimini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Örgütte problemlerin çözümüne dahil edilen tüm gruplar örgüt içi kararlara katılmalarına fırsat sağlandığı için örgüt iklimi bu durumdan olumlu etkilenmektedir.

Farklılıkların yönetiminin örgüt boyutunda ise; etkin bir farklılık yönetimi politikası sonucu çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılıktaki artış; üretkenlik, etkinlik, verimlilik, yaratıcılık ve karlılığı arttırarak örgütün performansını yükseltecek, yeni ve farklı pazarlara girmesini sağlayacak ve örgüt için rekabet üstünlüğü yaratacaktır. Bu bağlamda analiz sonuçları farklılıkların yönetiminin örgüt boyutunun örgüt iklimini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Yapılan korelasyon analizinin sonuçlarına göre; farklılık yönetimi boyutları (birey, grup, örgüt) ile çalışanların örgüt iklimi algıları arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise; farklılık yönetimi boyutlarının (birey, grup, örgüt) çalışanların örgüt iklimi algılarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar teorik ve uygulamalı şekilde tartışılan farklılıkların yönetiminin yararlarını ve örgüt iklimine olumlu etkilerini destekler niteliktedir. Bu bağlamda korelasyon ve regresyon analizi ile elde edilen sonuçların literatür bölümü ile bağdaştığı görülmektedir. Hem bugün hem gelecekte başarılı olmak isteyen örgütlerin; farklılıklara değer vererek onları etkin şekilde yönetebilmesi ve böylelikle olumlu bir örgüt iklimi yaratması gerekmektedir.

Bu tez çalışması ile birlikte bazı önerilerin sunulmasının yarar sağlayacağı göz önünde bulundurularak önemli görülen bazı hususlara dikkat çekilecektir. Bu bağlamda; araştırma ve analiz sonuçları doğrultusunda örgütlere ve gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara fayda sağlayacağı düşünülen bazı öneriler aşağıdaki gibidir:

- Farklılıkların yönetimi ile ilgili yasal düzenlemelerin genişletilmesi ve örgütlere uygulama zorunluluğunun getirilmesi gerekmektedir.
- Farklılıkların yönetiminin sadece yasalara uymak amacıyla değil örgüte sağlayacağı fayda göz önüne alınarak uygulanması gerekmektedir.
- Örgüte yeni başlayanlar dahil olmak üzere tüm çalışanlara farklılık yönetimi hakkında ve örgütün farklılık politikaları ve iklimi ile ilgili bilgi ve eğitim verilmesi gerekmektedir.
- Farklılıkların yönetiminin birçok örgütsel kavramla ilişki içerisinde olduğu görülmektedir ve farklılıkların yönetiminin daha önce ilişkilendirilmediği bu örgütsel kavramlardan herhangi biriyle ilişkilendirilmesine yönelik bir çalışma literatüre katkı sağlayacaktır.
- Yapılacak olan araştırmalarda, farklı şehir, meslek grubu ve sektörlerde çalışan işgücü, daha geniş evren, örneklem ve farklı veri toplama teknik ve analiz yöntemleri kullanılması, farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi ilişkisini daha iyi anlama ve farklı boyutlara taşıma açısından fayda sağlayacaktır.

İlgili literatür incelendiğinde farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi ile ilgili çalışmalar yapılmasına rağmen iki kavramın birlikte incelendiği ve farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisinin incelendiği yeterli sayıda çalışma görülmemektedir. Ayrıca Türkiye konu ile ilgili araştırma ve bilhassa uygulama anlamında henüz yeni sayılabilecek gelişmeler yaşamaktadır. Bu çalışma ile daha önce yapılan araştırma ve çalışmalara farklı sektörel bakış açısı getirilmiş ve iki kavram arasındaki ilişki anlamlandırılmıştır. Bu bağlamda bu tez çalışmasının ilgili alana katkı sağladığı düşünülmektedir. Elde edilen sonuçlar ve konu ile ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi konularının öneminin artarak devam edeceği görülmektedir.

KAYNAKÇA

Akbulut, Y., Gamze Kutlu (2016). ‘‘Örgüt İkliminin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği’’. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19 (3): 255-270.

Akdemir, Ahmet (2017). Otel İşletmelerinde Örgüt İklimine Etki Eden Yönetsel Güç Kaynaklarının Belirlenmesi. Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Amaram, Donatus (2007). ‘‘Cultural Diversity: Implications For Workplace Management.’’ Journal of Diversity Management, 2(4), 1-6.

Arı, Simge (2011). Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arslan, Nagehan (2004). ‘‘Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme.’’ Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 203-228.

Arslan, Yaser (2018). Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Algıları ile Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişki. Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Ataman, Sıddık (2014). Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Personellerine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Atasoy, Zeynep (2012). Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Aydoğan, Ferhan (2004). ‘‘Örgüt Kültürü ve İklimi.’’ Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 1-18.

Barutçugil, İsmet (2011). Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Belloda, B., Seyhan Bilir Güler, Adil Oğuzhan (2017). ‘‘Farklılıkların Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık: Kosova Prizren Devlet Okullarında Bir Araştırma’’. Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (2): 1-19.

Bilir, F.Pervin (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.

Bulşu, Çilem (2017). Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına

Yönelik Bir Araştırma. Yüksek lisans tezi, Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.

Canatan, Selami (2016). Liderlikte Farklılıkların Yönetimi Mersin Sağlık Sektörü Örneği. Yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Çekmecelioğlu, Hülya (2006). ‘‘Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma.’’ Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(2), 295-310.

Çekmecelioğlu, Hülya (2007). ‘‘Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma.’’ Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1), 79-97.

Çekmecelioğlu, Hülya (2011). ‘‘Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi.’’ İstanbul Management Journal, 22(68), 29-47.

Çekmecelioğlu, H., Ayşe Günsel (2013). ‘‘The Effects of Individual Creativity and Organizational Climate On Firm Innovativeness’’. Procedia-Social and Behavioral Sciences, (99): 257-264.

D'Alleo, G., Antonino Santangelo (2011). ‘‘Organizational Climate and Burnout in Call-center Operators’’. Procedia-Social and Behavioral Sciences, (30): 1608-1615.

Demirel, Y., B. Dilek Özbezek (2016). ‘‘Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme’’. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (1): 1-28.

Demirez, F., Nuray Tosunoğlu (2017). ‘‘Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma’’. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9 (2): 69-88.

Deniz, M., Ramazan Çoban (2016). “Örgütsel İklim İle Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. IV. Örgütsel Davranış Kongresi, 451-458.

Dilek, N., Cafer Topaloğlu (2017). ‘‘Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekânın Etkinliği’’. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 28 (1): 96-109.

Dobbin, F., Alexandra Kalev, Erin Kelly (2007). ‘‘Diversity Management in Corporate America’’. Contexts, 6 (4): 21-27.

Doğan, S., Celal Teyyar Uğurlu, İhsan Topçu vd (2015). ‘‘Farklılıkların Yönetimi ile Öğrenen Okul Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi’’. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 16 (2): 121-140.

Dönmez, B., Murat Korkmaz (2011). ‘‘Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri’’. Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (2): 169-186.

Eğinli, Ayşen (2009). Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi. Doktora tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ehrhart, M., Benjamin Schneider (2016). ‘‘Organizational Climate and Culture’’. Oxford Research Encyclopedia of Psychology, 64 (2013): 2-26.

Erdur, Duygu (2016). Yönetim Bilgisinin Çokuluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı: Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği. Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Ergeneli, Azize (1995). ‘‘Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama.’’ Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 50(1), 187-199.

Ergül, H., Mehmet Kurtulmuş (2014). ‘‘Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Çalışması’’. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, (22): 298-312.

Ersoy, A., Rüya Ehtiyar (2015). ‘‘Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma’’. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 26 (1): 42-60.

Ertekin, Yücel (1978). ‘‘Örgüt İklimi.’’ Amme İdaresi Dergisi, (4), 16-35.

Fettahlıoğlu, Ö., Dilara Yaşan (2017). ‘‘Örgütsel İklimin İş Doyumuna Etkisine Yönelik Zihinsel Engelliler Öğretmenleri Üzerine Alan Çalışması’’. International Journal of Disciplines Economics- Administrative Sciences Studies, 3 (2): 100-114.

Fettahlıoğlu, Ö., Hasan Sadık Tatlı (2015). ‘‘Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme’’. KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (2): 119-140.

Fettahlıoğlu, Ö., Mehmet İnce (2013). ‘‘Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Alan Araştırması’’. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3 (1): 77-88.

George, Darren, Paul Mallery (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. Boston

Gider, İlknur (2016). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle Örgütsel

Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki. Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gider, İ., Hüner Şencan (2016). ‘‘İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle İşletme Üyelerinin Örgütsel Bağlılık Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma’’. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (29): 189-204.

Gilbert, J., Bette Ann Stead, John M. Ivancevich (1999). ‘‘Diversity Management: A New Organizational Paradigm’’. Journal of Business Ethics, 21 (1): 61-76.

Göçmen, F., Kemal Tekin (2018). ‘‘Bağımsız Denetim Firmalarında Örgüt İklimi’’. International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), 4 (22): 944-960.

Gök, Sibel (2009). ‘‘Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma.’’ Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2), 587-605.

Gökçen, A., Mustafa Fedai Çavuş (2014). “Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme”. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2 (1): 525-533.

Güleş, Hatice (2012). ‘‘Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar.’’ The Journal of Academic Social Science Studies, 5(8), 615-628.

Gültekin, Z., Cemil Ulukan (2012). ‘‘Çokuluslu Ekiplerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi’’. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (1): 89-102.

Gün, İbrahim (2016). Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Gün, İ., Selma Söyük (2017). ‘‘Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki’’. Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 8 (1): 40-48.

Gündoğdu, Hakime (2016). Kobi’lerde Farklılıkların Yönetimi ve İnsan Kaynakları Politikaları. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Halis, M., Özlem Yaşar Uğurlu (2008). ‘‘Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi’’. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10 (2): 101-123.

İnce, M., Hasan Gül, Hakan Candan vd (2015). ‘‘Örgütlerde Sınırlandırıcı ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi’’. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 6 (12): 292-321.

İnce, M., Hasan Gül, Oya Korkmaz (2015). ‘‘Çalışanların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarında Demografik Değişkenlerin Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma’’. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (3): 111-125.

Kamaşak, Rıfat, Murat Yücelen (2007). ‘‘Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.’’ İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi: Beliz Dereli. Farklılıkların Etkin Yönetimi:

Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 31-57.

Karadağ, E., Nuri Baloğlu, Tuğba Korkmaz vd (2008). ‘‘Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi’’. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 9 (3): 63-71.

Karcıoğlu, Fatih (2001). ‘‘Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi.’’ Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(1-2), 265-283.

Kaya Özbağ, Gönül (2012). ‘‘Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.’’ Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(2), 145-161.

Keil, M., Badrudin Amershi, Stephen Holmes vd (2007). Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim Elkitabı, Uluslararası Farklılıkların Yönetimi Derneği.

Kızıl, Yunus (2011). Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Kirilo, C., Jair M. Abe, Luiz A. de Lima vd (2018). ‘‘Organizational Climate Assessment Using the Paraconsistent Decision Method’’. Procedia Computer Science, (131): 608-618.

Kirişçi, Nergis (2015). Örgütlerde İşgücü Çeşitliliği ve Nedensellikleri: Yabancı Sermayeli Bir Bankada Araştırma. Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Koçak, R., Üsame Temiz (2016). ‘‘Destekleyici Örgüt İklimi ve Psikolojik Sermayenin Yenilikçilik Eğilimine Etkisi: Görgül Bir Araştırma’’. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5 (8): 3330-3353.

Kurtulmuş, Mehmet (2016). “Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi.” Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 6(3), 277-302.

Majidli, Famil (2017). Mobbing İle Mücadelede Farklılıkların Yönetiminin Önemi. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Memduhoğlu, Hasan Basri (2007). Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Meriç, İsmail (2015). Kamu Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Örneği. Doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Meriç, İ., Mustafa Görün (2016). ‘‘Askeri Organizasyonlarda Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Üzerine Bir Çalışma’’. Yönetim Bilimleri Dergisi, 14 (28): 359-384.

Ogbo, A., A.A. Kifordu (2015). ‘‘Diversity Management Research (DMR) As A Strategy For Sustainable Development In The Third World: Experiences and Future Plans Of Intellectuals’’. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195: 1303-1310.

Okat, Betül (2010). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Öge, Serdar (2001). ‘‘Örgüt İklimi.’’ Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 1(4), 132-143.

Özan, M., Murat Polat (2013). ‘‘İlköğretim Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları (Muş İli Örneği)’’. e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 4 (4): 55-77.

Özkaya, M., Mustafa Özbilgin, Canan Muter Şengül (2008). ‘‘Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri’’. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (19): 359-374.

Polat, Baran (2015). Farklılıkların Yönetimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Tekstil ve Maden Sektörü Örneği. Yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Polat, Soner (2012). ‘‘Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler.’’ Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 12(2), 1397-1418.

Repečkienė, A., Nida Kvedaraitė, Vaiva Jankauskienė (2011). ‘‘Intercultural Competence as Precondition For Cultural Diversity Management’’. Ekonomika Ir Vadyba-Economics and Management, (16): 882-891.

Ricucci, Norma (1997). ‘‘Cultural Diversity Programs to Prepare for Workforce 2000: What is Gone Wrong?.’’ Public Personel Management, 26(1), 35-41.

Roberson, Quinetta (2006). ‘‘Disentangling The Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations.’’ Group Organization Management, 31(2), 212-236.

Rogg, K., David B. Schmidt, Carla Shull vd (2001). ‘‘Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction’’. Journal of Management, 27 (4): 431-449.

Rynes, S., Benson Rosen (1995). ‘‘A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training”. Personnel Psychology, 48(2): 247-270.

Salatan, Tayfur (2017). Örgüt İklimi Performans İlişkisi Ortaokul Öğretmenleri Örneği. Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sokol, A., Agnieszka Gozdek, Irena Figurska vd (2015). ‘‘Organizational Climate of Higher Education Institutions and Its Implications For The Development of Creativity’’. Procedia-Social and Behavioral Sciences, (182): 279-288.

Sürgevil, Olca (2008). Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sürgevil, Olca (2008). ‘‘Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar.’’ Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(20), 111-124.

Sürgevil, O., Gülay Budak (2008). ‘‘İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma’’. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (4): 65-96.

Tabachnick, Barbara G., Linda S. Fidell (2013). Using Multivariate Statistics. Boston: Pearson

Taşlıyan, M., Bengü Hırlak, Gamze Ebru Çiftçi (2016). ‘‘Farklılık Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma’’. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15 (59): 1339-1359.

Taşlıyan, M., Hüseyin Çiçeklioğlu, Alican Afşar (2017). ‘‘Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılık Algısının Üniversite Öğrencilerinin Akademik Performansları Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması’’. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (2): 101-124.

Tatlı, Hasan Sadık (2014). Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Toksa, Hande (2012). Farklılıkların Yönetiminde Liderin Hareket Seçeneklerinin, Grup Performansı Üzerindeki Etkileri. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Topaloğlu, M., Derya Kara (2004). ‘‘Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetsel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)’’. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 (1): 1-19.

Tozkoparan, G., Çiğdem Vatansever (2011). ‘‘Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması’’.

Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (21): 89-109.

Tutar, H., Mehmet Altınöz (2007). ‘‘Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma’’. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (2): 195-218.

Türk Dil Kurumu. (2018). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=verilst&kelime=farkl%25C4%25B1l%25C4%25B1k&ayn=tam / 18.12.2018

Türk Dil Kurumu. (2018). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=verilst&kelime=farkl%25C4%25B1l%25C4%25B1k&ayn=tam / 18.12.2018

Türk Dil Kurumu.(2018). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252166 / 18.12.2018

Türk Dil Kurumu. (2018). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=117336) / 26.12.2018

Türk Dil Kurumu. (2018). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=E%C5%9E%C4%B0TL%C4%B0K) / 26.12.2018

Türk Dil Kurumu. (2019). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ccecf57a31663.70627190 / 5.5.2019

Usta, Özlem (2017). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yahşi, Ümran (2014). Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi. Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yalçınsoy, A., Mustafa Zincirkıran (2016). ‘‘Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin Analizi’’. Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences International Conference’’, Uşak, 1186-1195.

Yanaşma, Gülüzar (2011). Farklılıklar Yönetiminin Yönetsel Etkinliğe Katkıları; Çorum’da Kamu Kurumu Örneği. Yüksek lisans tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

Yeşil, Salih (2007). ‘‘Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri.’’ Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 232-246.

Yeşil, Salih (2009). ‘‘Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka.’’ KMU İİBF Dergisi, 2009(16), 100-131.

Yeşil, S., Sibel Purtaş (2017). ‘‘Farklılıkların Yönetimi, Kurumsal İtibar ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması’’. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (2): 173-194.

Yetgin, Sevgi (2016). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Giresun İlinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme. Yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Yüceler, Aydan (2009). ‘‘Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma.’’ Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), 445-458.

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket çalışması Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalında yapılan 'Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisinin Araştırılması: Otomotiv Sektöründe Bir İnceleme' adlı yüksek lisans tezinin araştırma ve uygulama kısmı için veri elde etme kapsamında gerçekleştirilmektedir. Paylaştığınız düşünceler ve bilgiler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak ve gizli kalacaktır. Araştırmanın geçerli ve güvenilir sonuçlara ve amacına ulaşabilmesi için soruları eksiksiz, objektif ve içtenlikle cevaplamanız önemlidir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime yaptığınız katkı ve destekler için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
Hereke Meslek Yüksekokulu

Ezgi GÖRECİ
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

I.BÖLÜM: Demografik Bilgiler

Anketin bu bölümünde demografik özellikleri belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır.

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerden / sorulardan sizi tanımlayan seçeneği yanında bulunan parantez içine X işareti koyarak belirtiniz.

1- Cinsiyetiniz

Kadın ( ) Erkek ( )

2- Yaşınız

18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55

3- Medeni Haliniz

Bekar ( ) Evli ( ) Diğer ( )

4- Çocuğunuz Var mı?

Evet ( ) Hatır ( )

5- Eğitim Durumunuz

İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

6- Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

1 yıldan az ( ) 1-2 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri ( )

7- Kurumdaki pozisyonunuz/konumunuz nedir?

Üst düzey yönetici ( ) Orta düzey yönetici ( ) Uzman ( ) Uzman yardımcısı ( ) İdari işler sorumlusu ( ) Asistan ( ) Diğer (Belirtiniz)…….

8- Kurumda hangi bölümde/birimde çalışıyorsunuz?

İnsan kaynakları ( ) Satış/Pazarlama ( ) Finans ( ) Muhasebe ( ) Halkla ilişkiler ( ) Bilgi işlem ( ) Operasyon ( ) Planlama ve kalite kontrol ( ) Risk değerleme ( ) Diğer (Belirtiniz)…….

9- Gelir düzeyiniz

2020-2500 TL ( ) 2501-4000 TL ( ) 4001-5500 TL ( ) 5500 TL ve üzeri ( )

10- Herhangi bir hastalığınız veya önemli bir engeliniz var mı?

Evet ( ) Hayır ( )

11- Uyruğunuz

Türkiye Cumhuriyeti ( ) Diğer (Belirtiniz)…….

12- Ana diliniz

Türkçe ( ) İngilizce ( ) Almanca ( ) Fransızca ( ) Diğer (Belirtiniz)…….

13- Dini inanışınız

İslamiyet ( ) Hristiyanlık ( ) Musevilik ( ) Hiçbiri ( ) ( ) Diğer (Belirtiniz)…….

14- Etnik kökeninizi nasıl tanımlarsınız?

Türk ( ) Çerkez ( ) Laz ( ) Kürt ( ) Gürcü ( ) Boşnak ( ) Göçmen ( ) Diğer (Belirtiniz)…….

FARKLILIK İKLİMİ ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki soruları " 1=Hiç, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Genellikle, 5=Daima" yı ifade edecek şekilde cevaplayınız. Lütfen her ifadenin yanındaki kutular içerisine bu yargılardan birini seçerek X işareti ile belirtiniz.	Hiç	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
		1	2	3	4	5
15- Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum.						
16- Bu işyerinde insanların inançları, yöresi, konuşması ve bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum.						
17- İşyerinde diğer insanların ayrımcılık ve ötekileştirme eylemlerine maruz kaldım.						
18- İşyerinde problemlerin çözümüne tüm çalışanlar dâhil edilir.						
19- Bu işyerine ait olduğumu hissediyorum.						
20- Yöneticilerim farklılık ve pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.						
21- Örgüt yönetimi; eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarına açık destek verir.						
22-Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.						
23-Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet, ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.						
24- Bu işyerinde eğitim, kariyer ve terfi (meslek içinde yükselme) konularında tüm çalışanlara eşit davranılmaktadır.						

	Aşağıdaki soruları "1= Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum" u ifade edecek şekilde cevaplayınız. Lütfen her ifadenin yanındaki kutular içerisine bu yargılardan birini seçerek X işareti ile belirtiniz. NOT: Boş bırakılan sorular "kararsızım" şeklinde cevaplanmış kabul edilecektir..	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
25- İşletmemiz içinde çalışanlara yol gösterecek ve tüm personelin paylaştığı yazısız kurallar yoktur.						
26- İşletmenin tüm çalışanlarca kabul edilmiş değerleri yansıtan sloganı yoktur.						
27- İşletmemiz içinde doğruluğu çalışanlar tarafından kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır.						
28- İşletmemizin her kademedeki çalışanlarca paylaşılan değerleri yansıtan sembolleri vardır.						
29- İşletmemizde değerleri vurgulayan düzenlemeler vardır.						
30- İşletmemizin sektöründeki diğer benzer işletmelerden kendine özgü bir farkı yoktur.						
31- Çalışanlar işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra ayrılır.						
32- Örgüt çalışanları örgüte güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdır.						
33- Bu işyerinde farklılıkları olumlu buluyorum.						
34- Farklılıklarımız, iş yapma şeklimiz, bütün müşterilerimizin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını anlamamıza olanak sağlar.						
35- İşyerinde farklılıktan kaynaklanan ilişki ve iletişim problemleri yaşanır.						
36- Çalışanlar farklılıklarını gizleme ihtiyacı duyar.						
37- İşletme içinde farklılıklar çalışma pozisyonlarının değerlendirilmesinde önemsenir.						
38- Çalışanların farklılıklarıyla ilgili gereksinimlerini karşılayacak düzenlemeler						

yapılır. (Ör.: engelli yolları, ibadet yerleri, dini ve milli bayram tatilleri vs.)					
39- Çalışanlara farklılıklarıyla ilgili gösterilen davranışlar işletmede çalışanlar tarafından olumlu karşılanır.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Göreci Ezgi

Uyruğu : T.C.

Doğum tarihi ve yeri : 26.09.1989/İstanbul

Medeni durumu : Bekâr

Telefon : 0507 626 19 56

E-mail : ezgi.goreci19@gmail.com

Eğitim

Yüksek Lisans : Kocaeli Üniversitesi/Yönetim ve Organizasyon

Lisans : Akdeniz Üniversitesi/İşletme

Lise : Eyüp Lisesi

İş Deneyimleri

2017 (Kasım/Devam Ediyor) : Delfin Arşiv/Doküman Yönetimi Uzmanı

2016 (Ocak/Haziran) : Collecturk/Alacak Takip Uzmanı

2015 (Eylül/Ocak) : 75. Yıl İlköğretim Okulu/Sınıf Öğretmeni

2014 (Eylül/Haziran) : Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu/Sınıf Öğretmeni

2014 (Mart/Haziran) : Gazikent İlköğretim Okulu/Sınıf Öğretmeni