

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE
GÖRE TÜRKİYE'DE KAMU LİSELERİNDE
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**

DOKTORA TEZİ

Hasan Basri MEMDUHOĞLU

**ANKARA
Temmuz, 2007**

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE
GÖRE TÜRKİYE'DE KAMU LİSELERİNDE
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**

DOKTORA TEZİ

Hasan Basri MEMDUHOĞLU

**Danışman
Prof. Dr. Ali BALCI**

**ANKARA
Temmuz, 2007**

ÖNSÖZ

Bilgi ve küreselleşmenin egemen olduğu çağımızda her alanda yaşanan hızlı değişim örgütleri de etkilemektedir. Bu süreçte örgütler, farklılıkların ön plana çıktığı çok kültürlülüğe doğru evrilirken, insan kaynağının yönetimi ve işgücü farklılıklarının değerlendirildiği yönetim anlayışları giderek önem kazanmaktadır. Bu anlamda ihtiyaç duyulan ve gittikçe önem kazanan yeni yönetim yaklaşımlarından biri de farklılıkların yönetimidir.

Henüz yönetim biliminde yeni sayılan ve temelde bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkan bir kavram olan farklılıkların yönetimi, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında; demografik, sosyo-kültürel ve bireysel özelliklerin ve farklılıkların, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas alır. Bu anlamda farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesi olarak; grupların kendi özelliklerini koruyacağını, örgüt tarafından şekillendirilirken aynı zamanda onların da örgütü etkileyeceğini ve bir ortak değerler bütününe oluşacağını öngörür. Farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılmasını ve gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır. Farklılıkların bir arada yönetimi kavramı, örgütlerin daha iyi yönetilebilmesinin yanı sıra daha iyi işleyen bir küresel yönetim sisteminin kurulabilmesi açısından da gittikçe önem kazanmaktadır.

Demografik, sosyal, kültürel ve bireysel farklılığın doğal ve yaygın olduğu gerçeği, bu farklı özelliklere sahip işgörenlerin bir arada çalışmasının diğer alanlarda olduğu gibi eğitimde de önemli olduğu ve başarılı biçimde yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu gerçekten hareketle Türkiye’de henüz yeterince ele alınmayan farklılıkların yönetiminin, eğitim örgütlerinde kapsamlı bir şekilde araştırılmasının ve değerlendirilmesinin amaçlandığı bu çalışma “*Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’deki Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*” başlığını taşımaktadır. Türkiye’de 21 ildeki lise yönetici ve öğretmenlerine anket uygulanarak yapılan çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, problem tartışılarak araştırmanın amacı ve önemi betimlenmiştir.

İkinci bölümde konunun kavramsal çerçevesi ve sorunsalın arka planı irdelenmiştir.

Araştırma yönteminin ele alındığı üçüncü bölümde; evren, örneklem, verilerin toplanması ve analizi konuları açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın bulguları sunulmuş ve tartışılarak yorumlanmıştır.

Beşinci ve son bölümde, araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara göre geliştirilen öneriler, temel yargılar halinde belirtilmiştir.

Araştırmanın yürütülmesindeki yardımlarından ve özellikle eğitim yaşamımdaki katkılarından dolayı, saygının anlam bulduğu hocam Prof. Dr. Ali BALCI'ya; bilimsel birikim ve deneyimlerini her zaman paylaşan ve akademik yetişmemde büyük katkı sağlayan hocam Prof. Dr. İnyet AYDIN'a; bilgi ve önerilerinden yararlandığım Prof. Dr. Selahiddin ÖĞÜLMÜŞ'e; veri girişi ve analizindeki yardımlarından dolayı Dr. Abdurrahman İLGAN'a; veri toplamada destek sağlayan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi çalışanlarına; sevgi ve desteklerinden her zaman güç aldığım aileme sonsuz teşekkür ederim.

Ankara, 2007

Hasan Basri MEMDUHOĞLU

ÖZET

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE TÜRKİYE'DEKİ KAMU LİSELERİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Memduhoğlu, Hasan Basri

Doktora, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali Balcı

Temmuz 2007, XVII + 204 sayfa

Bilgi ve enformasyon çağı olarak karakterize edilen içinde bulunduğumuz yeni yüzyılda sosyal, siyasal, teknolojik ve ekonomik hayatta yaşanan başdöndürücü hızdaki büyük değişim; örgütlerin felsefelerini, stratejilerini ve kültürlerini de etkilemekte; küreselleşmenin de etkisiyle örgütlerin özellikle işgücü profilinde büyük farklılaşmalara yol açmaktadır. Örgütlerle birlikte, işgören profilinin değişime uğramasıyla, üretimin en temel öğesi durumuna gelen insan kaynağının yönetimi de daha bir önem kazanmış, böylelikle yönetim tarzları ve insan ilişkilerinde yeni yaklaşımlara gerek duyulmaya başlanmıştır. Örgütlerde yaşanan bu paradigmatik dönüşümün doğal sonucu olarak, çalışan insanın yeterliklerinin yanında onu farklı kılan özellikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Bu anlamda ihtiyaç duyulan yeni yönetim yaklaşımlarından biri de farklılıkların yönetimidir. Farklılıkların yönetimi; örgütlerde çalışanların farklılıklarına saygı duyulmasının ve hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında, farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini ve onlardan yararlanılmasını esas alır. Amaç, tüm işgörenler için pozitif bir çalışma ortamı yaratarak, farklılıkların potansiyel avantajlarını artırmak ve olası sakıncalarını azaltmaktır.

Bu araştırma; farklılıkların yönetimi kapsamında kamu genel lise yönetici ve öğretmenlerinin; farklılıklara ilişkin algılarını ve kamu genel liselerinde farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerini saptamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla kamu genel lise yönetici ve öğretmenlerinin; "bireysel tutum ve

davranışlar” ve “örgütsel değerler ve normlar” boyutlarında farklılıklara ilişkin algıları ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” boyutunda farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın; genelde eğitim kurumlarında özelde liselerde varolan farklılıkların bir sorun olarak görülmemiş, bir zenginlik kaynağı olarak kabul edilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi yönünde eğitim yöneticilerine teorik ve pratik stratejiler sunması, böylelikle örgütsel yönetim anlayışına ve uygulamalarına pratik katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca araştırmada ulaşılan sonuçların ve geliştirilen önerilerin; açılacak hizmetiçi /hizmetöncesi eğitim programlarına temel teşkil etmesi ve araştırmanın diğer sektörlerde de yol gösterici olması umulmaktadır.

Betimsel tarama modelindeki araştırmanın hedef evreni, Türkiye’deki il merkezlerinde bulunan 768 kamu genel lisesinde görev yapan 2.304 yönetici ve 41.046 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise; Adana, Kahramanmaraş, Osmaniye, Malatya, Erzurum, Van, Denizli, Aydın, Muğla, Gaziantep, Diyarbakır, Siirt, Kayseri, Sivas, Aksaray, Samsun, Zonguldak, Tokat, Bursa, Çanakkale ve Kırklareli il merkezlerindeki 141 kamu genel lisesinde görev yapan 400 yönetici ve 450 öğretmen oluşturmaktadır. İllerin belirlenmesinde coğrafi bölge ve sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksi temel ölçüt olarak alınmış ve çok aşamalı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Buna göre her coğrafi bölge DPT’nin sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksine göre oluşturulan üç gelişmişlik grubuna ayrılmış ve her gruptan birer il olmak üzere her bölgeden toplam üçer il yansız olarak alınmıştır.

Araştırmanın verileri, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Veriler, SPSS istatistik paket programı kullanılarak yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, ilişkisiz t testi, ilişkisiz varyans analizi (ANOVA), Mann-Whitney U testi ve iki yönlü varyans analizi (split plot) ile çözümlenmiştir. Grup ortalamaları arasındaki farkın test edilmesinde $\alpha=.05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Bu araştırma sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak

gördükleri, farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip oldukları, yönetici ve öğretmenlerin liselerde yönetsel eylem ve uygulamalarda pek ayrımcılık yapılmadığını düşündükleri, farklılıkları dikkate alan, değerlendiren ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği bulgularına ulaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri göreve ve bölgeye göre farklılaşmaktadır. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin ortak (toplam) görüşleri alt boyutlarda farklılık göstermektedir. Genelde olumlu olarak değerlendirilebilecek bu sonuçların ortaya çıkmasında pek çok etmen rol oynamakla birlikte, birçok uygarlığın filizlenip yeşerdiği Anadolu topraklarına bekçilik yapan Türk toplumunun, farklılıklara saygı ve hoşgörü konusunda, güçlü bir tarihsel ve kültürel mirasa sahip olmasının etkisinin önemli olduğu düşünülmektedir.

ABSTRACT

DIVERSITY MANAGEMENT IN PUBLIC HIGH SCHOOLS IN TURKEY ACCORDING TO ADMINISTRATORS' AND TEACHERS' VIEWS

Memduhoğlu, Hasan Basri

PhD. Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Supervisor: Prof. Dr. Ali Balcı

July 2007, XVII + 204 pages

In this new century that is characterized by knowledge and information, the great change in social, political, technological and economic life at a rattling rate affects philosophies, strategies and cultures of organizations and leads to significant differences in especially labor force profiles of organizations together with the effects of the globalization. As a result of the change in employee profile as well as organizations, human resources management which has become the very basic component of production has become more important, so new approaches are needed in management styles and human relationships. As a natural result of this paradigmatic transformation in organizations, diversities of working individuals as well as their efficiencies have also become important. In this sense, one of the necessary new management approaches is diversity management. Diversity management is predicated on respect for diversities between employees in organizations and non-discrimination between people and groups as well as assessment and utilization of differences according to individual and organizational goals. The main goal here is an increase in potential advantages of diversities and a decrease in possible disadvantages, by creating a positive working environment for all employees.

The purpose of the present study is to determine public high school administrators' and teachers' perceptions about diversities and their views on how differences are managed in general public high schools within the framework of diversity management. To this end, public high school administrators' and teachers' perceptions about diversities concerning the dimensions of "individual

attitudes and behaviors” and “organizational values and norms” and their views on how differences in “managerial practices and policies” dimension are managed are assessed.

The study is expected to contribute practically to the insight of organizational management and practices, since it provides educational administrators with theoretical and practical strategies for efficient management as a result of seeing the current diversities generally in educational institutions, particularly in high schools not as a problem but as a resource of enrichment. Moreover, the results obtained and the suggestions made are supposed to form a sound basis for in-service/pre-service educational programs to be implemented and be a guide for other sectors.

The target group of the present study that includes a descriptive survey model consists of 2.304 administrators and 41.046 teachers working in 768 general public high schools in provincial centers in Turkey. The sample of the study includes 400 administrators and 450 teachers working in 141 general public high schools in provincial centers of Adana, Kahramanmaraş, Osmaniye, Malatya, Erzurum, Van, Denizli, Aydın, Muğla, Gaziantep, Diyarbakır, Siirt, Kayseri, Sivas, Aksaray, Samsun, Zonguldak, Tokat, Bursa, Çanakkale and Kırklareli. In order to determine provinces, the geographical region and socio-economic development index was used as the basic criterion and a multi-phase sampling technique was used. Accordingly, each geographical region was divided into three development groups according to the socio-economic development index of State Planning Organization and totally three provinces from each region, one from each group, was taken unbiasedly.

The data of the study was gathered, using the “Diversities Management Scale” developed by Balay and Sağlam (2004). The data was analyzed using SPSS pack statistics program, in terms of percentage, frequency, arithmetic mean, standard deviation, non-relational t test, non-relational analysis of variance (ANOVA), Mann-Whitney U test and two-way analysis of variance (split plot). In order to test the difference between the group averages, the $\alpha=.05$ significance level was taken as a basis.

At the end of the study, the following findings were obtained: The administrators and the teachers generally had positive views on diversities, they considered diversities as enrichment, the schools had positive organizational values and norms concerning diversity, the administrators and the teachers thought there was not much discrimination in managerial actions and practices at high schools, and there was a diversity-based managerial insight that regarded and assessed diversities. The views of the administrators and the teachers differed according to position and region. Furthermore, the common (total) views of the administrators and the teachers differed in subdimensions. Although a lot of factors play a role in obtaining such results that could be considered as generally positive, it is thought that the effect of a strong historical and cultural heritage in Turkey, which guards Anatolia, where a lot of civilizations were founded, is so important in terms of respect for diversities and tolerance.

İÇİNDEKİLER

	sayfa
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	x
ÇİZELGELER ve ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
BÖLÜM I	
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	4
Önem	5
Sınırlılıklar	7
Tanımlar	7
BÖLÜM II	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
Farklılıkların Yönetimi Kavramı, Kapsamı ve Tarihsel Gelişimi	8
Sözcük Anlamı Olarak Farklılık, Çeşitlilik, Benzerlik ve Eşitlik	9
Tanım ve Kapsam	10
Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	14
Ulusal ve Küresel Boyutta Farklılıkları Yönetme	16
Toplumsal Tarihimizde Farklılık Anlayışı	20
Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi	22
Farklılıkların Yönetimine İlişkin Paradigmalar	25
Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması	25
Erişim ve Meşruluk Paradigması	26
Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlama Paradigması	27
Farklılık ve Benzerlik	28
Yüce Bir Amaç ve Ortak Bir Vizyon	29
Farklılıklara ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar	31
Farklılıkların Yönetimi ve Eşitlikçi Yönetim (Pozitif Ayrımcılık)	34

	sayfa
Örgütlerde İşgücü Farklılığı ve Farklılığın Boyutları	41
Demografik Farklılıklar	41
Irk	43
Etnisite	46
Cinsiyet	47
Bölge ve Şehir	52
Yaş ve Deneyim	53
Sosyal ve Kültürel Farklılıklar	55
Değerler ve Tutumlar	55
Din ve Felsefi İnanç	57
Medeni Durum	58
Bireysel Özelliklere İlişkin Farklılıklar	59
Kişilik	59
Kabilyet ve Beceri	60
Zihinsel ve Duygusal Yetenek (Zeka)	60
Sosyal Özellikler	61
Yaşama ve Sorun Çözme Stili	62
Kişisel Kavramlaştırma Özellikleri	62
Duygusal Uyumlama Özellikleri	63
Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik	63
Farklılıkların Örgütsel Yararları ve Sakıncaları	64
Potansiyel Yararlar	65
Eleman seçme ve yerleştirme	67
Rekabet ve pazarlama	68
Öğrenme ve yaratıcılık	69
İşdoymu	70
Örgütsel esneklik	71
Değişime uyum sağlama	71
Örgütsel imaj	71
Halkla ilişkiler	72
Problemlere alternatif çözümler üretme	72
Bireysel ve örgütsel gelişme ve etkililik	72
Sinerji	73

	sayfa
Potansiyel Sakıncalar	74
Bağlılık	75
İletişim	76
Çatışma	78
Ayrımcılığı Meşrulaştırma	78
İşgücü İstismarı	79
Farklılıkların Etkili Yönetimi Modeli	80
Temsilci (CEO) uygulaması başlatma ve sürdürme	83
İnsan kaynakları politikasının dönüşümü	84
Bireysel düzeydeki etkiler ve farklılıklara karşı tutumlar	85
Örgütsel sonuçlar ve kamuoyunda tanınma	86
Eğitim	87
Farklılıkların Yönetiminde Karşılaşılan Engeller	90
Benlik Koruma Arzusu	90
Farklılığın Anlaşmazlıkla Özdeşleştirilmesi	91
Farklılıkların Yönetiminin Sonuçlara Bağlanması	91
Tepkisel (Reaktif) Öğrenme Stratejilerine Güven	91
Savunmacı Gelenek	91
Hafıza Açıkları	91
Farklılıkların Yönetiminin Bazı Örgütsel ve Yönetimsel Kavramlarla İlişkisi	91
Örgütsel Kültür ve Farklılıkların Yönetimi	92
Liderlik ve Farklılıkların Yönetimi	94
Eşitlik, Adalet, Sosyal Katılım ve Farklılıkların Yönetimi	99
Çokkültürlülük ve Farklılıkların Yönetimi	100
Farklılıkların Yönetimi ve Etik	102
Farklılıkların Yönetimi ve Empati	104
Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi	105
Gelecekteki Araştırma Yönelimleri	108
BÖLÜM III	
YÖNTEM	110
Araştırma Modeli	110
Evren ve Örneklem	110

	sayfa
Katılımcıların Kişisel Bilgiler	120
Veri Toplama Aracı	122
Verilerin Çözümlemesi	125
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUM	128
Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	128
Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunda Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular	131
Görev Değişkenine İlişkin Bulgular	131
Çalışılan Bölge Değişkenine İlişkin Bulgular	132
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	136
Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Bulgular	137
Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular	139
Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Bulgular	140
Mesleki Kıdem (Meslekteki Toplam Hizmet Süresi) Değişkenine İlişkin Bulgular	141
Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Değişkenine İlişkin Bulgular	142
Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	143
Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunda Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular	147
Görev Değişkenine İlişkin Bulgular	147
Çalışılan Bölge Değişkenine İlişkin Bulgular	148
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	152
Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Bulgular	153
Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular	155
Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Bulgular	156
Mesleki Kıdem (Meslekteki Toplam Hizmet Süresi) Değişkenine İlişkin Bulgular	157
Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Değişkenine İlişkin Bulgular	158
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	159
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutunda Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular	166

	sayfa
Görev Değişkenine İlişkin Bulgular	166
Çalışılan Bölge Değişkenine İlişkin Bulgular	167
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	170
Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Bulgular	171
Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular	173
Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Bulgular	173
Mesleki Kıdem (Meslekteki Toplam Hizmet Süresi) Değişkenine İlişkin Bulgular	175
Yöneticilik Kıdemi (Toplam Yöneticilik Süresi) Değişkenine İlişkin Bulgular	176
Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	177
BÖLÜM V	
SONUÇ VE ÖNERİLER	183
Sonuçlar	183
Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna İlişkin Sonuçlar	183
Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutuna İlişkin Sonuçlar	184
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Sonuçlar	184
Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar	186
Öneriler	187
KAYNAKÇA	193
EKLER	205

ÇİZELGELER VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Çizelge		sayfa
1	Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar	33
2	Farklılıkların Yönetimi ve Eşitlikçi Yaklaşımın Karşılaştırılması	37
3	İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Endeksine Göre Gruplanması ve Bölgelere Göre Dağılımları	112
4	Bölgelere Göre Örneklemi Oluşturan İller	113
5	Türkiye’de İl Merkezlerinde Bulunan Kamu Genel Lise ve Bu Okullarda Görevli Yönetici ve Öğretmen Sayıları (2005-2006)	113
6	381 ve 382 Kişilik Örneklem Sayısına Göre Bölgelere Düşen Anket Sayısı	114
7	Bölgelere ve İllere Göre Sayısal Veriler ve Örneklem Sayıları	118
8	Örneklemi Oluşturan İllere Gönderilen Anket Sayıları ve Uygulama Yapılan Okul Sayıları	119
9	Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	121
10	Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Betimsel İstatistikleri	129
11	Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Görev Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	132
12	Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Çalıştıkları Bölge Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	133
13	Yöneticilerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	136
14	Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları	137
15	Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	138
16	Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	139
17	Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	140
18	Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Mesleki Kıdeme (Toplam Hizmet Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	141
19	Yöneticilerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	143

Çizelge		sayfa
20	Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Örgütsel Değerler Ve Normlar Boyutuna İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Betimsel İstatistikleri	144
21	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler Ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Görev Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	147
22	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler Ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Çalıştıkları Bölge Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	149
23	Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	152
24	Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları	153
25	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	154
26	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	155
27	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	157
28	Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Meslekteki Toplam Hizmet Süresine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	158
29	Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	159
30	Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Betimsel İstatistikleri	160
31	Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Görev Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	166
32	Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Çalıştıkları Bölge Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	168
33	Yöneticilerin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	170
34	Öğretmenlerin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları	171
35	Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	172

Çizelge		sayfa
36	Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	173
37	Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	174
38	Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Meslekteki Toplam Hizmet Süresine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	175
39	Yöneticilerin Yönetmel uygulamalar ve politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	176
40	Farklılıkların Yönetiminin Alt Boyutlarında Yöneticiler ve Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	178
41	Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktör Üzerinde Tekrarlı Ölçümler İçin İki Yönlü Varyans Analizi (Split Plot) Sonuçları	179
42	Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Toplamında Yönetici ve Öğretmenler ile Ölçeğin Alt Boyutlarının Çoklu Karşılaştırılması	180
Şekil		
1	Farklılıkların Yönetimi Modeli	82

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili tanımlara yer verilerek araştırma sorunsalının arka planı irdelenmektedir.

Problem

İçinde bulunduğumuz yeni yüzyılda sosyal, siyasal, teknolojik ve ekonomik hayatta yaşanan başdöndürücü hızdaki büyük değişim, örgütlerin felsefelerini, stratejilerini ve kültürlerini etkilemektedir. Bu değişim, küreselleşmenin de etkisiyle örgütlerin özellikle işgücü profilinde büyük farklılaşmalara yol açmıştır.

Örgütlerle birlikte, işgören profilinin değişime uğramasıyla, yönetim tarzları ve insan ilişkilerinde yeni yaklaşımlara gerek duyulmaya başlanmış, böylelikle üretimin en temel ögesi durumuna gelen insan kaynağının yönetimi de daha bir önem kazanmıştır. Daha önceleri uygulanan kapalı ekonomi modellerinde üretim maddesel ölçütlerin bir fonksiyonu olarak ele alınmakta ve insan faktörü ikinci planda yer almaktayken günümüzde giderek yaygınlaşmakta olan küreselleşme ile gelen rekabete dayalı pazar sistemi, rekabette esas unsur olarak insanı ön plana çıkarmıştır. (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000, 143). Örgütte yaşanan bu zihniyet dönüşümünün doğal sonucu olarak, çalışan insanın yeterliklerinin yanında onu farklı kılan özellikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Bu anlamda ihtiyaç duyulan yeni yönetim yaklaşımlarından biri de farklılıkların /çeşitliliklerin yönetimidir.

Farklılıkların yönetimi kavramı henüz yönetim biliminde yeni sayılacak bir kavramdır. Temelde bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkan bu anlayış, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas alır.

“Bir elin beş parmağı bir değildir”. Farklılığa vurgu yapmak isteyenlerin en çok kullandığı söz budur. Farklılık belki de dünyadaki en güçlü olgudur. İnsanlar

arasında farklılık benzerlikten çok daha ağır basar. Dünyada yaşayan altı milyar insanın hepsinin yüz hatları, sesleri farklıdır, hiçbiri diğerine tam olarak benzemez. Aynı yumurta ikizleri arasında bile benzerlikten daha çok farklı yanlar vardır. Yaşadığımız dünya farklılıklardan oluşur. Dünya nüfusu, mevcut halkların oranları korunarak 100 kişilik bir köy kadar küçültülebilseydi, bu köy şöyle olurdu: 57 Asyalı, 21 Avrupalı, 14 Amerikalı (Kuzey,Orta,Güney) ve 8 Afrikalı. Bunların 52'si kadın, 48'i erkek olacaktı. 30 kişi beyaz, 70 kişi beyaz olmayan ırktan; 20 müslüman, 30 Hıristiyan, 50 diğer dinlerden... (<http://us.f136>).

Farklılık doğaldır ve yaygındır. Her birey farklıdır ve farklı özelliklere ve değerlere sahiptir. Farklılıkların doğal ve yaygın olduğuna ilişkin temel gerçek, iş yaşamında da geçerlidir. Örgütsel açıdan bu farklılıkların/çeşitliliklerin yönetime yansımalarının, bireysel ve örgütsel avantaj ve dezavantajlarının bilinmesi önemlidir. Hareketliliğin (mobility) sürekli arttığı ve daha fazla çokuluslu örgütün kurulduğu iş yaşamında, hızla değişen çalışan profilini göz ardı eden örgütlerin özellikle piyasada başarılı olamayacağı kuvvetle kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgütte farklılıkların değerlendirilmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son yıllarda işgücü kompozisyonunun sürekli olarak değişmesinden ötürü farklılık, birçok örgüt için temel ilgi alanlarından biri olmuş ve farklılıkların anlaşılması, günümüzde yöneticiler için zorunlu hale gelmiştir. Artık yöneticiler örgüte sağlayacağı faydayı görüp, örgüt içerisindeki her grubun farklı yeteneklerini değerlendirmeye ve bu farklılıklardan yararlanmaya yönelmektedirler (Certo, 2000; akt. Öncer, 2004, 3).

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına daha çok katılmak istemektedir. İşin insan tarafı daha önemli hale gelmekte, bireyin başta duyguları, ilgileri ve güdüleri olmak üzere insanlık özellikleri daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insanı, sadece teknolojik imkânları geliştirmekle veya parasal özendirmelerle güdülemek artık mümkün olmamaktadır. Çünkü insanlar iş çevrelerine, iş ve örgütlerinin desenlenmesinde güçlü bir katılım istemektedirler. Araştırmalar, çağdaş bireyin paradan çok otonomi, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balci, 2000).

Örgütlerde işgörenler sadece araçsal/maddi güdülerle güdülenemeyeceğinden onlarla ilgili moral-psikolojik faktörlerin ortaya çıkarılması, amaç ve beklentilerin karşılanması yönünden büyük önem taşımaktadır. Çalışanların her türlü farklılıklarına, sosyo-kültürel değerlerine ve farklı değer yargılarına saygı duymak ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde bunları gözönünde bulundurmak ve iyi yöneterek değerlendirmek bu moral-psikolojik faktörlerin en önemlileri arasında yer alır. Bütün bunlar eğitim örgütleri için de geçerlidir ve okulun birey boyutunun kurum boyutundan, informal yanının formal yanından, etki alanının da yetki alanından daha öne çıkarılması gerektiğini göstermektedir (Hatch, 1997, 214; Bursalıoğlu, 1994, 12-13; Jackson ve Morgan, 1978, 257; Newstrom ve Davis, 1997, 113-253;).

Farklılıkların bir arada yönetimi kavramı, örgütlerin daha iyi yönetilebilmesinin yanı sıra daha iyi işleyen bir küresel yönetim sisteminin kurulabilmesi açısından da önem kazanmaktadır. Yeni yönetim yapıları, farklı olana saygıyı esas alan demokrasi ve eşitlik temelinde yükselecektir. Eğer farklılıklar bir sorun olarak görülmeyip çeşitliliğin getirdiği zenginlik yönetim sistemlerine katılabilirse, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerin geliştirilmesinin önemi de artacaktır. Farklılıkların bir arada yönetiminde göz kamaştırıcı örnekler sergileyen Anadolu toprakları bu açıdan insanlığa zengin bir tarihsel miras sunmaktadır.

Farklılıkların yönetimi anlayışı, örgütün farklı yaklaşımlara duyduğu ihtiyaç ile örgüte yönelen talepler arasında bir denge kurmayı esas alır. Örgütte kişi veya grupların din, dil, ırk, cinsiyet, etnisite, kişilik, fiziksel ve zihinsel güç, yaş ve deneyim gibi demografik, sosyo kültürel ve bireysel özellikler yönünden ayrımcılığa tabi tutulmamasını sağlama arzusunu yansıtan bir anlayışı ifade eden farklılık yönetimi; eşit iş fırsatları sunma gayretinin ötesinde bir anlayıştır. Farklılık yönetimi, sosyal sistemin ve çevrenin örgütsel iklim ve kültürle birlikte yönetilmesidir. İnsanlar arasındaki her türlü farklılığı tanımayı-kabul etmeyi, onlara saygı duymayı, açık olmayı ve onları değerlendirmeyi içerir. Amaç tüm işgörenler için pozitif bir çalışma ortamı yaratmaktır (Ricucci, 1997; Rynes ve Rosen, 1995; Von Bergen, Soper ve Foster, 2000).

Demografik, sosyal, kültürel ve bireysel farklılığın doğal ve yaygın olduğuna ilişkin yukarıdaki bilgiler, farklı özelliklere sahip işgörenlerin bir arada çalışmasının diğer alanlarda olduğu gibi eğitimde de önemli olduğu ve başarılı biçimde yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu gerçeğe rağmen farklılıkların yönetimi konusunun Türkiye’de ve eğitimde henüz yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Bu durum, Türkiye’deki eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin kapsamlı bir araştırmanın ve değerlendirmenin yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda *“yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’deki kamu genel liselerinde farklılıkların nasıl algılandığı ve nasıl yönetildiği”* araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı; farklılıkların yönetimi kapsamında kamu genel lise yönetici ve öğretmenlerinin; “bireysel tutum ve davranışlar” ve “örgütsel değerler ve normlar” boyutlarında farklılıklara ilişkin algılarının ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” boyutunda farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerinin saptanmasıdır.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Kamu genel lise yönetici ve öğretmenlerinin farklılıklara ilişkin bireysel tutum ve davranışları nasıldır?
2. Kamu genel lise yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre;
 - (a) Kamu genel liselerinde farklılıklara ilişkin örgütsel değerler ve normlar nelerdir?
 - (b) Kamu genel liselerinde farklılıklara ilişkin yönetimsel uygulamalar ve politikalar nasıldır?
3. Kamu genel lise yönetici ve öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri;
 - a) Göreve (müdür-müdür yardımcısı, öğretmen),

- b) Bölgeye,
- c) Cinsiyete,
- d) Yaşa,
- e) Kıdeme,
- f) Öğrenim durumuna,
- g) Branşa / alana göre farklılaşmakta mıdır?

4. Kamu genel lise yönetici ve öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarında farklılaşmakta mıdır?

Önem

Hızla değişen ve önceki nesillerin yetiştiği dünyadan inanılmayacak kadar farklı olan yeni dünyada, çağa ayak uydurabilmek için insanları kısıtlayan eski zihniyetteki kalıplardan kurtulmak bir zorunluluktur. Enformasyon çağında hızla küreselleşen, çeşitlenen, çok kültürlü, çok merkezli dünyada yer alabilmek için farklı düşünme becerilerine sahip olunması bir gereklilik halini almıştır (James, 1997; akt. Öncer, 2004, 3). Başdöndürücü hızdaki değişim ve acımasız rekabet çağında ayakta kalabilmenin en önemli anahtarlarından biri farklılıkları değerlendirmek ve onlardan yararlanmaktır

Farklılık doğaldır ve yaygındır. Her birey farklıdır. Fiziksel yapımız, parmak izimiz, sesimiz, gözümüz, bakışımız ve hatta kokumuz farklıdır. Yaşamın her alanında önemli yer tutan farklılık olgusu eğer sorun olacaksa mikro ve makro ölçekte (yani en küçük temel topluluk olan aileden küresel yapıya kadar) sorun yaşanması da doğaldır. Farklılık zenginlikse bunu ortak paydalar yaratarak (ortak amaç ve ortak vizyon geliştirerek) iyi yönetmek esastır. Farklılıklara saygı duymak, hem örgütün amaçları hem de bireylerin mutluluğu için bu farklılıkları iyi yöneterek değerlendirmek önemlidir.

Örgütlerde farklılık ve çeşitliliği kabul ederek ve pozitif bir farklılık iklimi yaratarak daha iyi bir iş yaşamı yaratılabilir. Farklılıkların yönetimi, günümüzde gelişmiş ülkelerde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Konu ile ilgili

olarak başta ABD ve Avrupa'da olmak üzere yurtdışında pek çok araştırma yapılmış, çeşitli boyutları ve değişik yönleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. Buna karşın, Türkiye için bu konu henüz yenidir ve bu konuda yapılan çalışmalar çok sınırlıdır. Araştırmalarla ağırlıklı olarak olumlu yanlarının önplana çıktığı farklılıkların yönetimi anlayışının Ülkemiz eğitim kurumlarındaki yansımalarının ortaya çıkarılması ve farklılıkların yönetimi kavramındaki yönetme eylemiyle birinci dereceden ilişkili olan yöneticilerin ve öğretmenlerin buna ilişkin görüşlerinin saptanması önemlidir. Türkiye'de özellikle eğitim örgütlerinde, bu konuda ölçek geliştirme çalışması dışında alanyazında doğrudan bu konuyu ele alan bir çalışmaya rastlanmadığından bu çalışma ile söz konusu boşluğun bir nebze doldurulacağı beklenmektedir.

Planlanan bu araştırmanın, genelde eğitim kurumlarında özelde liselerde varolan farklılıkların bir sorun olarak görülmeyip, bir zenginlik kaynağı olarak kabul edilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi yönünde eğitim yöneticilerine teorik ve pratik stratejiler sunması, böylelikle örgütsel yönetim anlayışına ve uygulamalarına pratik katkı sağlaması beklenmektedir.

Ayrıca bu çalışma ile farklılıkların yönetimi kavramının eğitim yönetimi açısından önemine işaret edilerek, bu kavramın diğer eğitim yönetimi kavramlarıyla olan ilişkisini açıklamak ve böylelikle yönetim bilimi ve özellikle eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Araştırma bulgularının, genelde okulların özelde de liselerin değerlerine ilgi duyan hem uygulayıcılara hem de akademik çalışma yapanlara yararlı olacağı umulmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütünde kurum kültürü oluşturulması açısından da faydalı olacağı umulmaktadır. Ulaşılan sonuçlar, yapılan değerlendirmeler ve sunulan önerilerle eğitim kurumları yöneticilerine, çalışan tüm personele yönelik yaklaşımlarının daha bilimsel, pozitif ve insancıl olması; çalışanların kendi aralarındaki iletişim ve ilişkilerinin daha hoşgörülü ve anlayışa dayalı bir zeminde gerçekleşmesi yönünde kuramsal katkı sağlaması beklenmektedir. Şüphesiz bu katkının, eğitim çalışanlarına, eğitim kurumlarına ve dolayısıyla bütün topluma kazanımlar sağlayacağı umulmaktadır.

Ayrıca araştırmada ulaşılan sonuçların ve geliştirilen önerilerin; açılacak hizmetiçi /hizmetöncesi eğitim programlarına temel teşkil etmesi ve araştırmanın diğer sektörlere de yol gösterici olması umulmaktadır.

Sınırlılık

Bu çalışma Türkiye'deki kamu genel liseleri ve bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, farklılıkların yönetimi konusundaki görüşleri ile sınırlı tutulmuştur.

Tanımlar

Farklılıkların Yönetimi: Örgütlerde çalışanların demografik, sosyo-kültürel ve bireysel farklılıklarına saygı duyulmasının ve hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında, farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini, onlardan yararlanılmasını, tüm çalışanlar için pozitif bir çalışma ortamı yaratılarak, farklılıkların potansiyel avantajlarının artırılmasını ve olası sakıncalarının azaltılmasını esas alan bir yönetim yaklaşımıdır.

Lise: Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, ilköğretimden sonra en az dört yıllık genel eğitim veren ve genel ortaöğretim içinde yer alan genel liselerdir.

Yönetici: Türkiye'deki kamu genel liselerinde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır

Öğretmen: Türkiye'deki kamu genel liselerinde görev yapan öğretmenlerdir.

Eşitlikçi Yönetim (Pozitif Ayrımcılık /Affirmative Action): ABD'de ortaya çıkan ve gelişen, toplumda geçmişte özellikle siyahlar, kadınlar azınlıklar ve engellilere yönelik ayrımcılığı ortadan kaldırmayı ve telafi etmeyi amaçlayan, bu bağlamda iş yaşamında bu grupların işyerlerindeki temsiliyetini artırmak ve işe girişlerini kolaylaştırmak için pozitif ayrımcılık uygulamalarına dayanan yönetsel anlayış ve yaklaşımdır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde farklılıkların yönetimi ile ilgili kavramsal temellere ve çözümlemelere yer verilmektedir.

Bu bağlamda ulusal, küresel ve örgütsel ölçekte farklılık olgusu ve farklılıkların yönetimi kavramı tartışılmış; kavrama ilişkin paradigmlar ve örgütsel yaklaşımlar betimlenmiş; örgütlerde işgücüne ilişkin farklılıklar ve bu farklılıkların örgütsel açıdan potansiyel yararları ve sakıncaları irdelenmiş; farklılıkların yönetimi kavramının bazı örgütsel ve yönetsel kavramlarla ilişkisi ve eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi değerlendirilerek, farklılıkların etkili yönetimine ilişkin bir model geliştirilmiştir. Kavramsal çözümlmeler yapılırken, her konu ile ilgili alanda yapılan araştırmalara da yer verilmiştir.

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI, KAPSAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Bilgi ve küreselleşmenin etkisiyle her alanda yaşanan hızlı değişim, iş yaşamını ve örgütleri de etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, örgütlerde işgücü kompozisyonunun giderek değişmekte olduğunu ve bu değişimin artarak devam edeceğini göstermektedir (Johnston, 1987; Hatch, 1997, 319-320; Certo, 2000). Örgütlerde giderek artan bu işgücü farklılığının, örgüt yönetimi açısından bazı sıkıntılar yaratması ve yeni yönetim yaklaşımlarını gündeme getirmesi olağandır. Örneğin demografik özellikler, kültürel arkaplan, benimsenen değerler ve kabullerde farklılıklara sahip işgörenlerin örgütte nasıl ortak olarak motive edileceği konusu bir sorun alanı haline gelmiştir. Bu yeni durumlar, örgütte asimilasyon yerine bütünleşmeyi (entegrasyon) ve uyumu amaçlayan yeni yönetim stillerini zorunlu olarak gündeme getirmiştir. Bu yönetim stillerinden biri de farklılıkların yönetimidir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Farklılıkların yönetimi kavramını tanımlayabilmek ve kapsamını belirleyebilmek için kavramla ilişkili farklılık, çeşitlilik, benzerlik ve eşitlik sözcüklerinin anlamına bakmakta yarar vardır.

Sözcük Anlamı Olarak Farklılık, Çeşitlilik, Benzerlik ve Eşitlik

Fark; şeyleri, kimseleri birbirinden ayıran özellik, ayrılık, başkalık, ayırım; *Farklılık* ise farklı olma durumu, benzemezlik anlamına gelmektedir (Büyük Larousse, 1986, 3973-3975). Farklılık belli bir topluluk içinde yer alan temel insan farklılıklarının derecesidir (Certo, 1997, 565).

Fark ve farklılık kavramının karşıtı olarak benzer, benzerlik, eşit ve eşitlik sözcüklerine gelince; *benzer*, iki şey ya da iki kişinin yapı, boyut, nicelik, nitelik, değer, ölçü, güç vb. bakımdan ortak ve yakın özelliklere sahip olması; *benzerlik* ise soyut ya da somut ortak özelliklerin bulunması durumudur. *Eşit*, bir başkasıyla yapı, boyut, nicelik, nitelik, değer, ölçü, güç vb. bakımdan aynı olan, birbirinden ne fazlası ne eksiki bulunan, aynı güce, yetkiye sahip, aynı haklardan yararlanan, aynı düzeyde olan anlamına gelmektedir. *Eşitlik* ise, eşit olma durumu, eşit olan şeyin niteliği, özelliği, denklik, sahip olunan haklar bakımından insanlar arasında hiç bir ayırımın bulunmaması ve gözetilmemesi durumudur (Büyük Larousse, 1986, 1522, 3847; Ana Britanica, 1994, 401).

Alanyazında daha çok farklılık sözcüğü kullanılmakla birlikte, çeşitlilik sözcüğü de kullanılmaktadır. Bu çalışmada farklılık sözcüğü tercih edilmiştir. İngilizce "*diversity*" sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak daha çok "*farklılık*" sözcüğü kullanılmasına karşın, "*çeşitlilik*" sözcüğü de kullanılabilir. Aslında kullanılan bağlama, çerçeveye göre ikisinin de daha iyi oturduğu yerler vardır. Sözlükte "*diversity*" (isim) ve "*divert*" (fiil) için şu karşılıklar yer almaktadır (Redhouse, 1989; www.yahoo.com):

Diversity: 1.Olgu veya nitelikte farklılık. 2.Değişik biçimleri olan (varyasyonlu), çok yönlü.

Divert: 1.Eğlendirmek, hoş tutmak. 2.Caydırmak, vazgeçirmek.3.Yönünü, yatağını, yolunu değiştirmek, saptırmak.

Görüldüğü gibi isim olarak "*diversity*"nin, aralarında küçük ayrımlar olan iki anlamı vardır. Türkçe olarak birincisi için "farklılık", ikincisi için de "çeşitlilik" karşılığı kullanılabilir. Her ikisi de, kendi başlarına "negatif" ya da "pozitif" anlam yüklü olmadığından iki sözcüğü ve/ile bağlayarak "*Farklılık ve Çeşitliliklerin Yönetimi*" deyimini kullanmak belki daha doğru olacaktır. Sözcüğün isim

halinde, fiil halinin üçüncü anlamı geçerlidir. Varolan bir şeyden bir şekilde; *ayrılma, farklılaşma, çeşitlenme, değişme, sapma* var (Akın, 2000). Diversity sözcüğüne yakın bir anlama sahip olan “*difference*” sözcüğü de ayrılık, fark ve ayırıcı özellik anlamlarını içermektedir.

Tanım ve Kapsam

Kavram, *farklılık* olarak ele alındığında, farklı inanç gruplarından olan, farklı demografik yapıdan gelen, farklı dilleri konuşan, farklı kültürlere sahip ve farklı değerleri benimseyen kişileri ya da toplulukları niteler, bunların varlığını bilmeyi ve farkında olmayı anlatır. *Çeşitlilik* olarak düşünüldüğünde ise, aynı cins topluluklar içinde dahi farklılaşmalar, sapmalar olabileceğinin bilincinde olunmasını anlatır. Örneğin; farklı cinsiyetlerin herbiri kendi içinde boy, göz rengi, saç rengi, kilo vb. yönlerden birbirinden ayrılır. Ya da farklı dillerden herbiri kendi içinde değişik şive ve lehçelere sahiptir. İşte bunlar çeşitliliktir (Akın, 2000).

Eşitlik, genelde arzu edilmesine karşın çoğunlukla ulaşılması zordur. Aynı yumurta ikizlerinin bile birçok konuda eşit olmadıkları bilinen bir gerçektir. Bireyler; eşsiz, benzersiz, birbirinden bağımsız, farklı ve kendine özgü özellikleri olan varlıklardır. Bireylerin farklı özelliklerini, yetenek ve niteliklerini yok sayarak birbiriyle eşit görmek daha büyük eşitsizliklere yol açar. Bu nedenle yöneticiler, işgörenlerin bu farklılıklarını dikkate almak ve farklılıkları yönetmek durumundadırlar. Örgütlerde işgörenler açısından farklılıklar bireysel, demografik ve kültürel farklılıklar olarak değerlendirilmektedir. Bunlar; din, dil, ırk, etnik köken, ulusal kültür, cinsiyet, sosyal sınıf, fiziksel ve zeka yeteneği, benimsenen değerler, ideoloji, yaş, kişilik gibi özellikler olarak sıralanabilir.

Literatürde “farklılık” kavramı, bireyler arasındaki insani özelliklerin farklılığına işaret etmektedir (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000, 143). Daha açık bir ifade ile farklılık, herhangi bir grup, topluluk veya örgüt içinde insanların farklı kimlik, coğrafi ve etnik köken, arkaplan, deneyim, inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, demografik yapı, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, kişilik, yaşam stili, eğilimleri ve benzerlerinin bir karışımıdır (Foxman ve

Easterling 1999, 285; Capovski, 1996, 14). 1990'lı yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi araştırmacılarının "Farklılıkların Yönetimi" şeklinde yeni bir kavramsallaştırmaya girdikleri görölmüştür (McMahan ve diğerleri 1998, 198; akt. Balay ve Sağlam, 2004). Bu nedenle bu çalışmada farklılık kavramı, çeşitliliği de kapsayacak şekilde alınmıştır.

Her alanda yaşanan hızlı değişim, yoğun rekabet, artan yaratıcılık ve küreselleşme olgusu, örgütleri yeni değerler yaratmaya, var olan değerlerin farklı yönlerini ortaya koymaya, dolayısıyla farklılaşmaya mecbur bırakmıştır. Örgütlerde mevcut farklılıkları yönetme, bu farklılıklardan sinerji üretme ve rekabet avantajı elde edebilmek için yeni farklılıklar yaratma, günümüz örgütlerinin olmazsa olmazıdır. Artık günümüzde farklılıkların göz ardı ya da minimize edildiği, gerektiği gibi algılanıp yönetilmediği bir örgütün, uzun dönemde ve özellikle uluslararası faaliyetlerde başarılı olması mümkün değildir (Öncer, 2004, 1).

Örgütlerde değer farklılığına dayalı olarak başlayan değişim ve dönüşüm süreci 21. yüzyılda gittikçe hızlanmıştır. Örgütler, farklılıkların ön plana çıktığı çok kültürlülüğe doğru evrimleşmektedir. Bu süreçte işgücü farklılıklarının değerlendirildiği yönetim anlayışları giderek önem kazanmaktadır. Örgütler, coğrafik açıdan yayıldıkça ve işgücünün ülkeler arası serbest dolaşımı arttıkça daha geniş kimliklerle etkileşim giderek daha kritik bir konu haline gelmektedir (Ashkanasy ve diğerleri, 2002, 308). Buna bağlı olarak örgütler, demografik yapı, kültür, eğitim, yaş, cinsiyet, deneyim, değer yargıları ve algılama gibi bir çok konuda farklı özelliklere sahip kişilerin birlikte uyum içinde çalışmasını sağlamak durumunda kalmaktadır (McMahan ve diğerleri, 1998, 198). Araştırmalar, kültürler arası iletişim güçlüklerinin üstesinden, kültürel çeşitliliğe duyarlılık gösterilerek gelinebileceğini göstermektedir. Buna göre, kültürel duyarlılık, iletişim sürecini sekteye uğratan davranışsal engelleri yok etmede insanları özendirici bir özelliğe sahiptir (Loosemore ve Al Muslmani 1999, 95; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir. Günümüzde işgücü kompozisyonunda artan değişmelere bağlı olarak, örgütlerde işgücü

heterojenliği artmış, bu heterojen ve karmaşık yapıda işgörenlerin işe güdülenmelerini sağlamak ve örgütsel bağlılıklarını yükseltmek önemli bir sorun haline gelmiştir. İnsangücü profili gittikçe değiştiği için, eskinin homojen insangücünü yönetmeye yönelik teknikleri de değişmektedir (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992).

Örgütlerde farklılıkları yönetmenin temel amacı işgören ve müşteri memnuniyetini artırmak, örgüt üyeleri arasında iletişimi ve diyalogu geliştirmek ve bu sayede örgüt performansını yükseltmektir. Örgütler artık farklılıklara ve özellikle farklı işgücüne yönelik yeni politikalar geliştirmek ve uygulamaya koymak zorundadırlar. Özellikle demografik yapıları kompleks (karmaşık / heterojen) olan ülkelerin ve örgütlerin farklılıklara önem vermesi artık bir zorunluluktur. Örneğin ABD'nin %28'i ırksal ve etnik azınlıklardan oluşur ve bu oranın 2030 yılında %30'a yükseleceği tahmin edilmektedir (U.S. Census Bureau, 1999). Nüfusunun üçte birini oluşturan bu farklı grupları gözardı eden bir ülkede toplumsal barışın sağlanmasını beklemek iyimserlik olur. Bu tür ülkelerde işgücü ve tüketici havuzu da farklılıklardan oluşacaktır. Bu yüzden örgütlerin de farklılıklara gerekli önemi vermesi ve örgütün amaçları doğrultusunda iyi yönetmeleri örgütün varlığını sürdürmesi için çok önemli olacaktır (Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza ve Gatto, 2002).

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, özellikle farklı ırk, etnisite ve uluslardan insanları bünyelerinde barındıran Anglo Sakson toplumlar için bir zorunluluk olarak değerlendirilirken, toplumumuzda bu farklılıklar önemli bir yer tutmaması ve sistemli bir ayrımcılık uygulaması olmamasından dolayı bu yönetim yaklaşımını gereksiz görme yanılığısına düşmemek gerekir. Çünkü farklılıkların yönetimi, demografik farklılıkların yanında çalışanların sosyal durumları, kültürel özellikleri, bireysel yetenekleri, engelleri gibi çok geniş bir yelpazeyi kapsar.

Farklılıkların yönetimi, grupların kendi özelliklerini koruyacağını, örgüt tarafından şekillendirilirken aynı zamanda onların da örgütü etkileyeceğini ve bir ortak değerler bütününün oluşacağını öngörür (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000, 62). Farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılmasını ve gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır (Cox 1994).

Farklılıkların yönetimi, kendini yeterli görme duygusu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi işgücü çeşitliliğine bağlı yararlar yoluyla örgütlere rekabet avantajları sunmaktadır. Böyle bir düzenlemede, tüm farklı grup üyeleri örgütün davranışsal rolleri, değerleri ve politikalarının oluşumunda söz sahibidir (Kirby ve Richard 2000, 368). Bu açıdan değerlendirildiğinde farklılık, iş grupları içinde homojenliğin geriye çekilmesi ve farklılıklara dahil olma değerinin kabulüne işaret etmektedir (Ashkanasy, Hartel ve Daus; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, örgütlere, farklılıkların potansiyel avantajlarını en üste çıkarırken, potansiyel dezavantajlarını ise en aza indirme konusunda pratikler sunmaktadır (Mollica 2003, 415). Başarıyla uygulanması durumunda farklılık yönetimi programları, örgütsel gücün dengelenmesi, karar almaya katılım ve örgütsel rekabet avantajı sağlayacak şekilde herkes için eşit fırsatların yaratılması ile sonuçlanır (Kirby ve Richard 2000, 368). Örgütlerde farklılıkların yönetimi kavramı, herhangi bir düzenlemede herkesin değerlendirilmesi ve kabul görmesini sağlayacak şekilde farklılıkların değerlendirilmesine önem vermeyi gerektirir (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000, 62). Farklılıkların değerlendirilmesinden kasıt, farklı gruptan çalışanların kıymetli varlıklarının hesaba katılması ve bunlardan faydalanmaya istekli olunması, herhangi bir farklılık faktörüne bağlı olarak, çalışanların katkılarının kısıtlama ve dışlamaya maruz bırakılmamasıdır (McMahan ve diğerleri, 1998, 199; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Farklı yönetim ile farklılıkların yönetimi birbirinden farklı kavramlardır. *Farklı yönetim*; yöneticilerin yönetim biçimlerinden kaynaklanan bir çeşitlilik olarak yeri geldiğinde farklılıkların yönetiminin bir konusu olabilmektedir. Bu çalışmanın konusu olan *farklılıkların yönetimi* ise; örgütte insan unsuruna ilişkin farklılıkların örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda ortak bir noktada buluşturulması ve yönetilmesidir. Bu anlamda farklılıkların yönetimi, örgütlerde farklı gruplara mensup tüm işgörenlerin informal sosyal süreçlere ve işgörelere gelişme fırsatları sunan formal örgüt programlarına katılımını esas alan yeni bir felsefeyi ve yapısal düzenleme ve desenlemeyi gerekli kılmaktadır.

Sonuç olarak günümüzün değişen ve gelişen dünyasında örgüt ve örgüt yönetimi; sosyal, entelektüel ve kültürel sermayeyle birlikte maddi ve beşeri

kaynakları değerlendirerek insanların isteklerine uygun mal ve hizmet sunabilme bilgi ve becerisi giderek daha çok önem kazanmaktadır. Örneğin; doğal kaynaklar bakımından fakir sayılan Japonya, sahip olduğu yönetim ve örgüt becerisi sayesinde bu doğal kaynakları daha etkin kullanmış ve doğal kaynaklar bakımından zengin ülkelerden daha zengin ve refah düzeyi daha yüksek bir konuma gelebilmiştir. Küreselleşmeyle beraber sosyal, kültürel ve entelektüel sermayeye paralel olarak örgüt yönetiminin giderek önem kazanması farklı yönetim yaklaşımlarını da gündeme getirmektedir. Farklılıkların yönetimi bu yeni çağdaş yönetim yaklaşımlardan biri sayılmaktadır.

Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Başlangıç noktasını insan hakları ve ayrımcılığa karşı eşit fırsatlar düşüncesinin oluşturduğu farklılıkların yönetiminin tarihsel süreç içindeki gelişimi aşağıdaki gibi özetlenebilir (Öncer, 2004, 7-9):

Bugün toplumun ve iş ortamlarının pek çok alanında söz konusu edilen insan hakları, eşit fırsatlar, ayrımcılığın yapılmaması, kadrolu çalışanların politika ve hareketleri ve hatta farklılıkların bir arada çalışması ve yönetilmesi gibi konular, bugünkü konumlarına erişmeden önce bir takım aşamalardan geçmiştir. Farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamalar öncelikle işletme yönetimlerinin, geçmişin olumsuz sonuçlar doğuran eşitsizlik izlerini yok etmek için başlattığı bir takım "olumlu eylem" ler (eşitlikçi yönetim /affirmative action) sonucu ortaya çıkmıştır (Sikula ve Mc Kenna, 1990)

Olumlu eylem olarak da ifade edilen Eşitlikçi Yaklaşım ve Eşit İş Fırsatı'na yönelik ilk yasal uygulamalar 1960'ların başında ABD'de ortaya çıkmıştır. Geçmişteki iş ayrımcılığını düzenlemeye ve gelecekteki ayrımları önlemeye yönelik olarak tasarlanan kanunlar özellikle ırk, inanç ve ulusal köken konularını içermekteydi. Çıkarılan yasaların iş alanındaki uygulamaları ise, avantajsız gruptaki bireylere iş vermek, onları eğitmek ve terfi ettirmek gibi programları içeriyordu.

Ancak mevcut yasaların yetersiz uygulanmasından dolayı 1970'lerden itibaren Eşitlikçi Yönetim yasalarının çerçeveleri genişletildi ve uygulamalar geliştirildi. Bireylerin işverenlere dava açma hakkı gibi önemli yasal değişiklikler de

bu dönemde uygulamaya kondu. Aslında özellikle kadınları ve azınlıkları koruyan yasalar 1970lerden önce doğmuştu ancak, 1970-1980 yılları arasında bu konulara ilişkin yasalar hızlı bir şekilde geliştirildi. Aynı dönem içerisinde sadece yasal olarak değil, işverenlerin uygulamaları açısından da Eşitlikçi Yönetim uygulamalarında gelişmeler meydana geldi.

1980'lerden itibaren Eşitlikçi Yönetim uygulamalarının yasal zorunluluktan ziyade insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunda olan bir konu olduğu anlayışı benimsenmeye başlandı. Eşitlikçi Yönetim uygulamaları da; sorumlulukları güçlendiren ve işletmede çalışan tüm insangücünün yeteneklerini kullanmayı hedefleyen bir yönetim anlayışı olarak ele alınmaya başlandı. 1980'lerden itibaren işletmeler, farklılıkları oluşturmanın rekabet avantajı sağladığını ve farklılıklara sahip bireylerin işletmeler için yaratıcılık, yenilik ve insangücünde enerji demek olduğunu görmeye başladı. Bu gelişmelerle birlikte eşitlikçi yönetim uygulamaları yerini giderek farklılıkların yönetimi uygulamalarına bırakmaya başladı. Çünkü farklılıkların yönetimine ilişkin çalışmalar hem Eşit İş Fırsatı gibi Eşitlikçi Yönetim (Olumlu Eylem) uygulamalarını içeriyor hem de fazlasını vaat ediyordu. 1991'in başında ABD'de gerçekleştirilen Yıllık Ulusal Farklılık Konferansı (Annual National Diversity Conferences) farklılıkların yönetimi uygulamalarının gelişmesine destekte bulunarak, farklılıkların yönetimi programlarının geliştirilmesini ve uygulanmaya başlamasını sağladı.

Yukarıda kısaca anlatılan ve ileriki bölümde farklılıkların yönetimiyle daha yarıntılı olarak karşılaştırılan Eşitlikçi Yönetim uygulamaları, öncelikle insangücünde uygulanan ayrımcılığa yönelik olarak geliştirilmişken, farklılıkların yönetimine ilişkin olarak, demografik faktörlerin dışında siyasi ve ekonomik faktörler üzerinde de durulmaya başlanmış, zamanla tüm faktörlerin aslında birbirinden bağımsız olmadığı, birbirlerine bağlı ve ardışık süreçler olduğu sonucuna varılmıştır (Lorbiecki, 2000). Günümüzde farklılıkların yönetimi sadece bireysel alanda değil, örgütsel ve yönetsel alanda da farklılık yaratmak ve bu farklılığı en iyi şekilde yönetmek anlamına gelmektedir.

Aslında bireyler arasındaki farklılıklar geçmişte de söz konusuydu ancak geçmişte insanlar uyumlu olmaya, farklılıklarından arınmaya daha çok meyilliydiler, çünkü iş yaşamı bunu gerektiriyordu ya da dayatıyordu. Günümüzde bireyler sindirilmeye karşı direnç göstermekte ve haklarını aramaktadırlar. Kişilerin ortama uyum sağlamaya istekli olmamaları ve kendilerini farklı ve özel kılan değerlerden vazgeçmek istememeleri farklılıkların yönetimi konusunun önemini artırmıştır. Ayrıca gittikçe artmakta olan yoğun rekabet baskısı sebebiyle yöneticiler ellerinde bulunan insangücünün tüm potansiyelini değerlendirmek ve aynı zamanda rakiplerinden farklı örgütsel ve yönetsel uygulamalar gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak zorundadırlar (Geri ve McArdle, 1999).

ULUSAL VE KÜRESEL BOYUTTA FARKLILIKLARI YÖNETME

Çok bilinen bir söz vardır: “*Her şey zıddıyla kaimdir*”, yani her şey karşıtı ile vardır. Daha açık bir ifadeyle doğada her şey karşıtı ile anlam bulur. Siyah olmasa beyazın, çirkin olmasa güzelin, kötü olmasa iyinin değeri bilinemezdi. Sadece gri renkten oluşan gökkuşağının bir çekiciliği kalmazdı, çünkü gökkuşağı, bir cümbüş oluşturan farklı renkleriyle güzeldir. Bunlar farklılıkların önemini yansıtan çarpıcı sözler ve benzetmelerdir. Kendi duygu-düşüncelerimiz, değerlerimiz, inançlarımız ve bireysel özelliklerimiz, ancak farklı özellikler ve değerlerle bir anlam kazanır. Yani felsefi /mantıksal bir yaklaşımla, bir olgunun, özelliğın anlaşılması ve anlam bulması, zıddının, dolyısıyla farklılığın varlığıyla olanaklıdır.

Farklılıklar olgusu ulusal /toplumsal boyutta önemli yer tutar. Her toplumda anlaşmazlık çizgileri veya sorunlu ilişkilerin oluşturduğu fay hatları vardır. Çünkü her toplumda, birden fazla inanç, sınıf, etnisite, dünya görüşü, ekonomik çıkar, bölge ve kültür farklılıkları vardır. Örneğın, bir toplumda bir tek din olsa bile, o dini farklı algılayan ve yaşayan insanlar olabilir. Bu farklılıklar/çeşitlilikler toplumlar için bir zenginlik olduğu gibi bir sorun kaynağı da olabilir. Yönetimlerin ana işlevi, sorun çözmektir. Üstesinden gelinmesi gereken temel toplumsal sorunların başında, farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkların giderilmesi ve toplumsal taleplerin nispeten tatmin sağlayacak biçimde karşılanması gelir.

Bunları yapmayan, yapamayan bir yönetim, toplumsal sistemin istikrarını, sürekliliğini, hatta varlığını koruyamaz.

Farklılıklar iyi yönetilemezse eşitsizliğe, eşitsizlikler de açık çatışmaya dönüşebilir. Farklılıkların yönetimi ve sorun çözme kapasitesindeki artış, demokrasi ile doğru orantılıdır. Toplumsal yaşam, bireylerin ve kurumların etkinlikleriyle hareketlilik kazanır. Toplumsal hareketlilik ve örgütlülük düşük düzeyde kalırsa, küçük bir elit grup toplumu yönetir hale gelebilir. Sosyal çeşitlilik ve hareketlilik, bir toplumun gelişme düzeyini sergiler. Yükselen talepler, siyasal katılma isteği ile desteklenir. Yeni sosyal kümelerin siyasete katılması, yeni ve farklı talepleri karşılayacak kurumların oluşmasıyla sonuçlanır. Bir yönetim, yeni ve farklılaşan taleplere karşılık verebildiği, yeni işlevler ve kurumlar ürettiği sürece; başka bir ifadeyle farklılaşabildiği ve değişebildiği oranda varlığını sürdürür. Aksi takdirde (katılaştığı oranda) etkisizleşir (Ergil, 1999). Sosyal çeşitlilik, farklılaşma ve hareketlilik olgusu toplumun varlığını sürdürmesi için gerekli olduğu kadar bünyesinde zorlukları ve sorunları da barındırır. Bu zorlukların ve sorunların minimuma indirilmesi, yönetimin farklılıkları ve çeşitlilikleri yönetme yeteneğine bağlıdır.

Farklılıkların bir arada yönetimi teması giderek yalnızca ulusların ve ekonomik örgütlerin daha iyi yönetilebilmesi için değil, aynı zamanda daha iyi işleyen bir küresel yönetim sisteminin kurulabilmesi için de önem kazanmaktadır. Günümüzde yönetim kavramına yüklenen anlam da değişime uğramaktadır. Yönetim, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin yansımaları bulduğu, katılımcılığı temel alan, tek sesliliği değil çoksesliliği hedefleyen ilişkiler bütününe doğru bir dönüşüm yaşamaktadır (Ricucci,1997).

Beşyüz yıl önce, dünyanın ilk uluslararası seyyahlarından, İspanyol kâşif Cabeza de Vaca İspanya Kralına yeni keşfedilen Amerika kıtasında yaşayan "*garip*" toplumların da Avrupalılar kadar insan olduklarını, dolayısıyla onlara da aynı şekilde davranmak gerektiğini yazmıştı. Yazdıkları ona, insan hakları ve farklılıkların bir arada yönetimi konularında ilk kitaplardan birinin yazarı olma özelliğini kazandırdı. Artık bu çağda dünya üzerinde yaşayan altı milyar insanın herbirinin küresel yönetim yapılarına katılma hakkını gündeme getirmek bir

zorunluluktur. Bireylerin geleceklerini ortak çaba harcayarak biçimlendirme arzusu günümüzde her zamankinden daha güçlüdür. İnsanların yeni yönetim biçimleri arayışları köklü değişiklikleri gündeme getirmektedir. Çünkü ancak bu şekilde bireylerin ve sektör kuruluşlarının (gerek özel, gerekse kamu) farklı çıkarları birbiriyle uyumlu hale getirilebilir ve bunu sağlayacak karmaşık, etkileşimli (interaktif) karar verme süreçleri oluşturulabilir. Artık insanlığın tümünü ilgilendiren sorunlarda (serbest ticaretin ve çevrenin korunması, terörizmle ve uluslararası suç örgütleriyle mücadele, fikri haklar vb.), kimi önemli işlevler ve güçler ulus devletlerin tekeline çıkmakta, bu alanlarda mutlak egemenlik karşılıklı rızayla çok-katmanlı uluslar üstü yapılara kaydırılmaktadır. Türkiye'nin de üye olma iradesini beyan ettiği Avrupa Birliği, bunun en açık örneklerinden biridir. Bu noktada da anahtar sorun kitlelerin bu çok katmanlı yönetim yapılarına dahil edilmeleridir (Argüden, 2000).

Makro boyutta farklılıklara saygı temeline dayanan küresel yönetim düşüncesi pozitif yanlarının yanı sıra beraberinde farklılıklara ilişkin bazı olumsuz sonuçlar da yaratmaktadır. Örneğin, ülke içinde farklılıkları-çeşitlilikleri yönetmeye yatkın olan birçok ülke, küreselleşme sürecinin dolaylı bir etkisi/sonucu olarak, ürünleri ile ister istemez kültürel çeşitliliği azaltıcı, indirgeyici bir etki yaratabilmektedir. Bu süreçte herkes aynı şeyleri yemeye, aynı şeyleri içmeye, aynı şeyleri giymeye, aynı dili konuşmaya doğru gitmektedir. Yani küresel ölçekte işler karışmakta ve farklılıklara ilişkin önemli sorunlar yaşanabilmektedir.

Günümüz dünyasında iki süreç aynı anda yaşanmaktadır. Biri küreselleşme, diğeri de yerelleşme. Bu ikili gelişim çizgisi, bir yandan bütünleşme (entegrasyon), diğeri yandan da dışlama eğilimini içinde barındırmaktadır. Bu gelişme çizgisinin doğası gereği önünde iki önemli tehdit olduğu söylenebilir: Birincisi, etnik temizliğe varacak ölçüde yayılma eğilimi gösteren etnik, ulusal ya da dinsel temelli çatışmalardır. İnsanları coğrafi sınırlara, ortak atalara ve dinsel inançlara göre ayıran böylesi bir korkulu rüyayı sona erdirmek, demokrasi ve eşitlik ilkeleri temelinde yükselecek yeni yönetim yapılarının en başta gelen önceliklerinden olacaktır. İkinci önemli tehdit ise insanlara toplumsal konumlarına göre ayrımcılık uygulanması tehlikesidir. Bu

tehlike, bugünkü küreselleşme düzeyimize yol açan iletişim devriminin bir sonucudur. Şu an dünyamızda en basit teknoloji de dahil olmak üzere bilgiye ulaşma konusunda ciddi bir eşitsizlik yaşanmaktadır. 1990'ların başlarında toplam nüfusu 27 milyon olan Kanada'daki telefon sayısı Çin, Hindistan, Bangladeş, Mısır, Endonezya ve Nijerya'dakilerin toplamından fazlaydı. Dünya nüfusunun bir bölümü, günümüzün iletişim toplumuna dahil olamamakta, onun dışında kalmaktadır. Çünkü buralar yeterli altyapı ve eğitimden yoksundur. Yaşam tarzları, iş dünyası ve ilişkilerin paylaşılmasında kökten değişikliklere gidilirken bu devrimi yakalayamayanlar sistemin gittikçe daha çok dışında kalmaktadır. Bu anlamda insanlığın; demokrasi ve eşitlik ilkeleri üzerinde kurulmuş etkin yönetim sistemlerine yönelik umutların yerini, *birbirine yabancılaşmış iki kutuplu bir dünyanın* alacağı ürkütücü bir tehlikeyle karşı karşıya kalabileceği söylenebilir (Argüden, 2000).

Şu halde bilginin ve iletişim araçlarının eşitlikçi paylaşımı başarılamadıkça, insanlığın ayırimcılıktan, önyargıdan ve saldırganlıktan arınmış bir dünya hedefine taşınamayacağı gerçeği bütün yalınlığıyla ortaya çıkmaktadır. Eğer bu gerçekleşmezse, insanlık küresel ölçekte, eğitimlilerle eğitimsizler (ya da gelişmişlerle geri kalmışlar) arasındaki fay hattı tarafından sarsılabilir.

Farklı olana saygı duymak küresel barışın temel koşuludur. Bizim gibi düşünmeyen ya da dünyayı bizim gibi yorumlamayanlara saygı duymamanın aslında tüm insanlık için ne büyük bir tehlike olduğu yakın zamanda patlak veren ve etkisi uzun dönem devam etmesi olası olan karikatür kriziyle daha iyi anlaşılmıştır. Bu kriz, karşıdakinin yaşam şekline, değerlerine ve kutsallarına saygı duymak ve onları anlamaya çalışmak yerine; onları küçümseme, hor görme ve aşağılama zihniyetinin dışavurumu sayılabilir. Dolayısıyla farklılıklara duyarsızlık, uygarlıklar arasında bile böylesi ciddi sorunlara yol açabilecek potansiyel tehlikeler taşır. Bu tehlikenin önüne geçmek ve farklılıkları bireysel, toplumsal ve küresel avantajlara çevirmek, onları iyi yönetmekten ve yönetim yapılarına katmaktan geçer.

Büyük insan kitlelerinin yeni, çok katmanlı yönetim yapılarına nasıl dahil edilebileceği, bireylerin alt yapısının eğitim düzeyleri itibarıyla böylesine bir katılım için nasıl yeterli hale getirilebileceği konularına başta gelişmiş olanlar

olmak üzere tüm toplumların kafa yorması gerekmektedir. Bütün bunların ışığında, tüm insanları yeni küresel yönetim yapılarına barışçı ve anlamlı bir şekilde katabilmek için kapsamlı bir uluslararası çabaya ve eğitim programlarına ihtiyaç vardır. Aksi halde gezegenimizde yaşayan altı milyar kişinin de insan olduğunu bize hatırlatacak yeni bir Cabeza de Vaca'ya ihtiyaç duyulabilecektir (Argüden, 2000; Ricucci,1997).

Ulusal ve küresel ölçekte farklılık olgusu, hoşgörü ve disiplin kavramlarıyla da yakından ilişkilidir. Hoşgörü, insana özgü ve onu yücelten bir erdemdir. Hoşgörünün özünde farklı olana anlayış gösterme, onu anlayışla karşılama yatar. Başka bir ifadeyle savundukları görüşler ve açığa vurdukları duygular bizimkilerle çelişen kimseleri sabırla karşılama, onlara anlayış göstermedir (Kavcar, 1995). Doğal olarak herkes aynı şeyleri düşünmez, aynı inançları ve aynı duyguları paylaşmaz. İşte bu gerçeğin farkında olmak, zora ve baskıya başvurmadan farklılıkları kabul etmek yüce bir erdemdir. Anlaşmazlıkların, çatışmaların ve savaşların arttığı bu dönemde belki de insanlığın en çok ihtiyaç duyduğu değerlerden biri birbirimizin farklılıklarına saygı duymak, onları hoşgörü ile karşılamaktır

Farklı olan duygu ve düşünceleri doğal karşılamak, onları özgürce dile getirme olanağı tanımak hoşgörünün önkoşuludur. Fransız düşünürü Volter'in, düşüncelerine katılmadığı bir kişiye söylediği *"Düşüncelerinize hiç katılmıyorum, ama onları savunabilmeniz için canımı veririm"* sözü farklılığa duyulan saygıyı ve hoşgörüyü yansıması açısından çok anlamlıdır. Aynı şekilde Türk şair ve düşünürü Namık Kemal'in *"Barika-i hakikat, müsademe-i efkârdan doğar /gerçeğin ışığı fikirlerin çatışmasından doğar"* sözü de yaşamın her alanında farklılıkların önemini yansıtır (Kavcar, 1995). Ancak farklılığa hoşgörü, örgütsel ve toplumsal açıdan her şeyi görmezlikten gelmek, aldırış etmemek veya savsaklamak olarak anlaşılmalıdır. Böyle algılanacak olursa örgüt veya toplum bazında sorumsuzluk, disiplinsizlik başgösterir ve kargaşa doğabilir.

TOPLUMSAL TARİHİMİZDE FARKLILIK ANLAYIŞI

Bin yıllar içinde pek çok uygarlığın yeşerdiği bu toprakların sahibi olmaktan gurur duyan Türkiye, farklılıkları bir arada yönetmenin hassas ayarlarına büyük

katkılarda bulunabilecek bir tarihsel mirasa sahiptir. Çünkü Türk tarihi farklılıklılara gösterilen hoşgörü örnekleri ile doludur. Eğer farklılıkları bir ayrımcılık unsuru olarak görmeyip, çeşitliliğin getirdiği zenginliği yönetim sistemlerimize katabilirsek, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerimizi geliştirmenin önemi de artacaktır.

Osmanlı ve Anadolu uygarlıklarına bakıldığında farklı dinlerin ve cemaatlerin yaşamın çeşitli alanlarında büyük ölçüde içiçe geçtiği görülür. Selçuklu sultanı II. İzzeddin Keykâvus'un, sarayında rahiplerle Müslüman hocalar arasında teolojik tartışmalar yaptırdığı bilinmektedir. Anadolu geleneğinde çok önemli bir yeri olan tasavvuf felsefesi, hoşgörü ve ahenge dayanır. Bu geleneğin ve felsefenin zirveleri olan Yunus Emre, Mevlana gibi büyük şair ve düşünürler farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmüşlerdir. Mevlana'nın Konya yakınlarındaki bazı manastırları sık sık ziyaret ettiği, kendi sohbetlerine katılanlar arasında Hıristiyan ve Yahudi cemaatlerinden kimselerin bulunduğu ve hatta İstanbul'dan bile rahiplerin onunla görüşmeye geldiği kayıtlara geçmiştir. 13. yüzyılda "*Sen sana ne sanırsan / Ayruğa da (ötekine de) onu san / Dört kitabın manası / Budur eğer var ise*" diye şiir söyleyen kişinin, büyük tasavvuf şairi ve düşünürü Yunus Emre olması bu nedenle bir tesadüf olamaz. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür (Argüden, 2000).

Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluğu'nun bu alandaki deneyiminde belirleyici olan, Batılı anlayıştan oldukça farklı bir "ben" ve "öteki" tarifi ve buna uygun özgün bir siyasal örgütlenme biçimiydi. "Millet" sistemi olarak anılan ve farklı toplulukların kendi özerk yönetimlerine sahip olduğu bu sistemde Hıristiyanlar devletin en yüksek siyasi ve mali güvenilirlik gerektiren makamlarında görevlendirilebilmekte, hatta bakan olabilmekteydiler (Argüden, 2000).

Farklılıkların bir arada yönetiminde güzel örnekler sergileyen Anadolu toprakları, bu açıdan insanlığa zengin bir tarihsel miras sunmaktadır. Bu açıdan Türkiye'nin, Avrupa ve dünyada daha iyi yönetim yapıları kurulması sürecine önemli katkılarda bulunma potansiyeli taşıdığı söylenebilir. Bir arada gelişme tecrübesini yaşamış kültürlerin tarihinden ders alarak, yönetim yapılarına farklılıkların dahil edilmesi ve çeşitliliğin zenginliğinden yararlanılması, farklılıkların bir arada yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerimize anlamlı

katkılarda bulunabilecektir. Bu bağlamda farklılıkların bir arada yönetimi; korkulardan kurtularak, yeni perspektiflere yönelmek ve "kendimize ne sanıyorsak, karşımızdakini de onu sanmak" demektir. Bu anlamda yönetim bilimindeki yeni düşünce arayışları, eski uygarlıkların deneyimlerinden yararlanabilir.

ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Tüm dünyada hızla değişen demografik ve ekonomik yapılar, yaşanan küresel etkileşim ve teknolojik gelişmeler örgütleri etkilemiştir. Örgüt kültürü ve iklimi, bağlılık, liderlik, ast-üst ilişkileri, takım iletişimi gibi birçok önemli örgütsel yapı, esen bu şiddetli radikal değişim rüzgârından etkilenmektedir. Bu değişim ve gelişmeler, örgütlerde işgücü ve tüketici havuzu açısından çeşitlilik yaratmış ve farklılığın önemini artırmıştır (Larkey, 1996).

Küreselleşme ve teknolojinin gelişimine paralel olarak toplumların demografik yapılarında da değişiklikler yaşanmaktadır. 20. yüzyılda ABD, baskın beyaz Avrupalı kültürden, farklı, ırk, cinsiyet, din, etnik köken, sınıf ve inançlardan insanları içeren daha esnek bir kültüre doğru değişim yaşamıştır. Afro-Amerikalılar (African Americans), Asyalılar ve İspanyol kökenliler (Hispanic) toplumun % 25'ini oluşturmaktadır ve bu oran gün geçtikçe artmaktadır (Cox ve Blake, 1991). 1990 nüfus sayımı Amerika'da 300 kadar değişik ırk, 600 kadar farklı Hint kabilesi, 70 kadar farklı İspanyol grup ve 75 farklı bileşenin varlığını ortaya koymuştur (Foxman ve Easterling 1999, 285). Avustralya işgücünün yaklaşık % 30'u başka ülkelerden gelen göçmenlerden oluşmaktadır. Aynı durum, Kanada ve gelişmiş bazı Avrupa ülkeleri için de söz konusudur (Schermerhon ve diğerleri 2000, 61).

Demografik ve kültürel yapıdaki bu değişime paralel olarak işgücü havuzu ve tüketici yelpazesi de giderek farklılaşmaktadır. Bu farklı toplulukların tüketim davranışları incelendiğinde, grup davranışı gösterdikleri, her grubun kendine özgü farklı tüketim davranışları olduğu belirlenmiştir. Bu saptama pazarlama açısından değerlendirildiğinde, toplumun tüm kesimlerine hitap etmek ve ulaşmak isteyen bir örgütün, ürün, hizmet ve pazarlama stratejileri açısından bu grupların sosyo kültürel farklılıklarına duyarlılık göstermesi ve bu gruplara

mensup işgörenleri bünyesine alması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu da örgütler açısından demografik ve kültürel işgücü farklılıklarının ve bu farklılığın etkili yönetiminin önemini ortaya koymaktadır (Milliken ve Martins, 1996; Robinson ve Dechant, 1997).

ABD, Kanada, Avustralya gibi çeşitli sosyal, kültürel ve ekonomik nedenlere bağlı olarak çok göç alan; çok farklı uluslardan, ırklardan ve etnik kökenden gelen insanlara sahip olan kozmopolit ülkelerde, farklılıklar önemli bir zenginlik olduğu gibi, önemli sorunlar da oluşturabilir. Demografik yapıdaki bu önemli farklılıklar tüm toplumsal yaşam alanlarını etkiler. Bazı bölgelerde farklı ırk, ulus ve etnik unsurlar, o bölgedeki yerli nüfusun bile oran olarak önüne geçebilmektedir. Örgütlerin işgücü yelpazesi de buna göre şekillenir. Sözelimi bir markette ürünleri rafa dizen işçiler aynı ortak dili bile konuşamayabilirler.

Şüphesiz tüm örgütlerde ya da tüm toplumlarda buna benzer dil, ırk gibi farklılıklar yaygın değildir. Ancak bu, farklı ırk ve etnik unsurların önemli bir oran oluşturmadığı örgüt ve toplumlarda farklılık kavramının önemli olmadığı anlamına gelmez. Nitekim farklılıklar sadece demografik yapı ile sınırlı değildir. Toplumsal ve örgütsel yaşamda inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, iş deneyimi, fiziksel ve zihinsel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, eğilimler, kişisel kavramlaştırma ve duygusal uyumlama özellikleri gibi farklılıklar da önemli yer tutar. Bu demografik, sosyal, kültürel ve bireysel farklılıkları yönetmek önemli bir sorundur. Farklılığın bu kadar yaygın olduğu örgütlerde farklılık yönetimi örgütün varlığını sürdürmesi için hayati önem taşır. Dolayısıyla türü, niteliği, gereksinim boyutu, şekli ve önem düzeyi toplumdan topluma, örgütten örgüte değişmekle beraber farklılıkları yönetmek bütün toplumlar ve örgütler için önemli bir konudur.

Artık küreselleşen dünyada, üretim ve tüketim sürecindeki tüm unsurlar (müşteriler, paydaşlar, tedarikçiler vs.) kültürel farklılık ve çeşitlilik oluşturmaktadır. Çalışanlar da bu kültürel çeşitliliğin bir tamamlayıcısı olmak zorundadır. Farklılıklar ve çeşitlilikler günümüzde örgütler açısından büyük önem kazanmaktadır. Üretirken, yeni pazarlar ararken, ihracat ve ithalat yaparken ve insan ilişkilerinde kültürel çeşitlilik giderek daha çok hissedilmektedir (Zenger, 1995; akt. Muter, 1999).

Türkiye’de yerli ve yabancı şirket yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada farklılıkları yönetme özelliği “*olmazsa olmaz*” bir yeterlilik alanı olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanlara “Türkiye’yi yönetecek başbakanın yeterlikleri neler olmalı” sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplar arasında yer alan yirmi (20) yeterlik alanından üçü, en çok belirtilen ve “*olmazsa olmaz*” diye nitelenen yeterlikler olarak belirtilmiştir. Bunlar; vizyon-strateji, iş ahlakı-etik ve “farklılıkları yönetme” yeterlikleridir (Tamer, 2002). Bu durum, devlet için olduğu kadar tüm örgütler için de çarpıcı bir sonuçtur. Kâra dayalı ekonomik örgütler olarak firmalar/şirketler, biçim olarak devletle benzer işleyiş mekanizmalarına sahiptirler. Bu anlamda devlet açısından bir başbakan işletme açısından bir yöneticiye benzetilebilir. İşletme içinde farklı kültürlerden gelen, farklı bireysel özelliklere ve değer yargılarına sahip işgörenler olması kaçınılmazdır. İşletmenin kar elde edebilmesi, yani amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bunların ortak bir amaç etrafında yönlendirilmesi önemlidir. Farklılıkları bireysel, örgütsel ve yönetimsel kaynaklı olarak ele alan Begeç (2004) yaptığı araştırmada, yöneticilerin farklılıkları yönetmeye istekli olduklarını, farklılıkların yönetimi anlayışını benimseyen ve uygulayan yöneticilerin küreselleşmeyi benimsediklerini, bilgi yönetimi süreçlerini daha etkin kullandıklarını, örgütsel amaçları bireysel amaçlardan daha fazla benimsediklerini ve evrensel kriterlere bağlı kaldıklarını ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde şirketlerin karşılaştıkları önemli iki sorun vardır: Birisi yetenekli bireyleri cezbetmek ve firmaya çekmek, diğeri de birleşmeler, satın almalar ya da ortaklıklar yoluyla sektörlerin yeniden yapılanmasını yönlendirebilmektir. Yetenekli bireyleri cezbetmeye çalışırken, yaş grupları, cinsiyet, sosyo-kültürel aidiyet, demografik yapı ve bireysel özellikler açılarından büyük farklılıklar barındıran gruplara ulaşılabilir (Argüden, 2000). Kültürel çeşitlilik gösteren bir pazara ürün ve hizmet sunabilmek için farklı yöre ve kültürden insanlarla çalışmak gerekir. Bu açıdan şirketlerde aynı düşünce yapısına ve aynı yaklaşım biçimine sahip insanlar yerine farklı kültür ve düşüncedeki insanların bir araya getirilmesi daha olumlu sonuçlar vermektedir (Muter, 1999).

İşgörenlerin karar ve yönetim süreçlerine katılımı işin başarısını önemli oranda artırır. Farklılığa saygı ve onları sürece dahil etme, katılımı sağlamanın

temel anahtarıdır. İş başarılarında ve iş/şirket birleşmelerinde değer verilen farklılıklar kritik rol oynarlar. Çünkü bazen farklı işler özellikle şirket birleşmeleri zamanlarında sıradışı performansa sahip farklı işgörenlere gereksinim duyar (Underhill, Pujol, 2000).

Örgütlerde buluşların, yaratıcılığın ve girişimci ruhun anahtarı, kişilerin farklılıklarına değer vererek negatifi pozitif sinerjiye dönüştürmektir. Çoğunlukla ilişkilerdeki negatif dinamikler yaratıcı potansiyeli öldürür. Bu ilişkilerin nasıl daha yaratıcı, yenilikçi ve olumlu sonuçlara dönüştürebileceği düşünülürken, bazen takımlar içindeki farklılıklarla boğuşularak yanlışlar yapılır ve negatif sinerji yaratılır. Burada anahtar, kişileri birbirlerine benzetmeyi bırakıp farklılıklara değer vermektir (Covey,2000).

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN PARADİGMALAR

Örgütlerde farklılık ve farklılıkların yönetimi girişimleri temelde üç temel paradigmaya (perspektif) dayanır (Thomas ve Ely, 1999):

Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması

Ayrımcılık ve hakkaniyet paradigması, ayrımcılığın yanlış olduğunun kabulüne dayanmaktadır. Buna göre kaydedilen ilerleme, firmanın işe alma ve işte tutma hedeflerini gerçekleştirme derecesiyle ölçülmektedir. Sözkonusu paradigma, asimilasyonu, renge ve toplumsal cinsiyete karşı konformizmi (tutuculuk / bağlılık) idealleştirmektedir. Paradigma şu mantığa dayanır:

Önyargı yüzünden belli demografik grupların üyeleri firmaların dışında kalmıştır. Hakkaniyet açısından firmanın bileşiminin toplumun yapısını tam olarak yansıtmamasını sağlamak amacıyla, bileşimi yeniden yapılandırmaya yönelik çalışma yapılması gerekir. Bu yüzden çalışanların hepsine eşit ve saygıyla davranılmasını ve bazılarının diğerleri karşısında adil olmayan bir üstünlük tanınmasını sağlayacak yönetim süreçlerine ihtiyaç vardır.

Özellikle kadınlar ve azınlıklar gibi dezavantajlı gruplara adil istihdam olanakları sağlamayı amaçlayan pozitif ayrımcılık çabalarının dayandığı görüşleri andıran bu felsefi yaklaşım çerçevesinde faaliyet gösteren örgütler özellikle kadrolarındaki dezavantajlı grup üyelerine yönlendirme ve mesleki

gelişim programları oluşturur ve diğer çalışanları da kültürel farklılıklara saygı göstermeleri için eğitirler. Bununla birlikte, bu paradigmaya göre, farklılıkta/çeşitlikte kaydedilen ilerleme, örgüt koşullarının çalışanlara işlerini daha etkin bir şekilde yapmaları için kişisel özelliklerinden ve perspektiflerinden yararlanma olanağını ne ölçüde sağladığıyla değil, örgütün işe alma ve işte tutma hedeflerine ulaşma derecesiyle ölçülür. Denilebilir ki kadrolar çeşitlenir ama iş çeşitlenmez.

Bir örgütte demografik çeşitliliğin artmasını ve adil davranışın yerleşmesini sağlayabilmesi, paradigmanın yararları olarak gösterilebilir. Ancak zayıf yönleri de vardır. Bu paradigmanın renge ve toplumsal cinsiyete karşı duyarsız ideali, bir ölçüde “*hepimiz aynıyız*” ya da “*aynı olmaya can atarız*” zımni varsayımına dayanır. Örgütteki çalışmayı veya kültürü etkilemek amacıyla işgücünün çeşitlenmesi arzulanan bir şey değildir. Firmada herkesin aynı demografik yapıdanmış ya da aynı sosyo-kültürel değerlere sahipmiş gibi faaliyet göstermek gerekir.

Erişim ve Meşruluk Paradigması

Bu paradigma da farklılıkların kabulüne ve yüceltilmesine dayanır. Buna göre firmalar daha fazla çeşitlilik taşıyan bir müşteri çevresine erişmeye çalışır, demografik yapılarını hedeflenen tüketicilere uydururlar. Bu paradigmanın temel mantığı şudur:

Gelişen ülkelerde farklı gruplar tüketici olarak hızla güçlenmektedir. Firmanın, bu farklılaşmış kesimlere ulaşabilmeye yardımcı olması için, demografik yönden daha fazla farklılık taşıyan bir işgücüne ihtiyacı vardır. Firmanın müşterilerini daha iyi anlaması, onlara daha iyi hizmet vermesi ve onların gözünde meşruluk kazanması için birden çok dilin becerisine sahip çalışanlara ihtiyaç vardır.

Bu paradigma, özellikle ABD’de kadınlar ve beyaz olmayan insanlar için mesleki ve yönetsel açıdan yeni fırsatların doğmasını sağlamıştır. Bu paradigmayı benimseyen firmalar, her zaman müşterileri arasında ya da işgücü havuzunda büyük çeşitlilik bulunan ve bu nedenle şirket açısından açık bir fırsat

veya yakın bir tehdidin sözkonusu olduğu bir işletme ortamında faaliyet gösterirler.

Sağladığı piyasaya dayalı motivasyon ve rekabet üstünlüğü potansiyeli, genellikle bir firmanın tamamının anlayabileceği ve bu nedenle destekleyeceği bir özellik olması, bu paradigmanın güçlü yanıdır. Ancak sınırlı yanları daha dikkat çekicidir. Bu paradigmayı benimseyen firmalar piyasaya yönelirken, kültürel farklılıkların oynadığı rolü, bu farklılıkların yapılan işte yarattığı etkiyi analiz etmeksizin öne çıkarma eğilimindedirler. Ayrımcılık ve hakkaniyet paradigmasını kullanan liderler, uyumu koruma adına farklılıkları hemen ortadan kaldırırken, buna karşılık erişim ve meşruluk paradigmasını benimseyenler ise bu tür kadroları hemen farklı kategorilere yerleştirirler, bunu yaparken de bu yeteneklerin gerçekte neler olduğunu ve şirketin yerleşik çalışmasıyla nasıl bütünleştirilebileceğini anlamaya çalışmazlar. Bir işletme çalışanların deneyimine sadece dar piyasaya erişmedeki yararı açısından bakarsa, farklı kimlik gruplarından çalışanlar, kendilerini marjinalleşmiş ya da sömürülmüş hissedebilirler.

Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlama Paradigması

Bu paradigmaya göre eğer çalışanların farklılıklarından yaratıcı fikirler ortaya koymak amacıyla yararlanmaları sağlanırsa, yararlı öğrenme gerçekleşebilir ve örgütler misyonlarını yerine getirmede daha etkin olabilir.

Bu paradigmaya göre örgütlerin kimlik grubu farklılıklarını örgütsel öğrenme, gelişme ve yenilenmenin hizmetine sokmasına yardımcı olan sekiz önkoşul vardır: (1) Lider kadrosu, çeşitlilik taşıyan işgücünün farklı çalışma perspektifleri ve yaklaşımları içereceğini anlamalı, görüş ve kavrayış yeterliliğine gerçekten değer vermelidir. (2) Liderler, farklı perspektiflerin dile getirilmesinin örgütün önüne çıkaracağı öğrenme fırsatlarını ve zorlukları görmelidir. (3) Örgütsel kültür, örgütte herkese yönelik olarak yüksek performans standartları beklentisi yaratmalıdır. (4) Örgütsel kültür, kişisel gelişmeyi harekete geçirmelidir. (5) Örgütsel kültür, açıklığı özendirmelidir. (6) Örgütsel kültür, işgörenlerin kendilerine değer verildiğini hissetmelerinin sağlamalıdır. (7)

Örgütün iyi ifade edilmiş ve yaygın bir şekilde kavranmış bir misyonu olmalıdır. (8) Örgütün bürokratik olmayan, nispeten eşitlikçi bir yapısı olmalıdır.

Bu paradigmanın geçerli olduğu örgütlerdeki liderler, farklılıktan öğrenmenin koşullarını yaratırlar; insanları işyerlerinde kültürel deneyimden yararlanma konusunda özendirirler; egemenliğin ve bağımlılığın (bir başka grup karşısında üstünlük taslayan bir işlev grubundan kaynaklananlar da dahil) her türüyle mücadele ederler ve farklılığı/çeşitliliği gerçekleştirmeye yönelik somut çabaların kaçınılmaz sonucu olan gerginliklerin duyarlı bir tutumla bir olgu olarak kabul edilip çözülmesini sağlarlar.

Farklılık ve Benzerlik

Geniş düşünemeyen yöneticiler, örgüt içinde çalışanlardan birbirlerinin aynı olmalarını, benzer tutum ve davranışları benimser bir çizgide olmalarını arzu ederler. Çünkü farklılıkların sorun ve çatışma yaratacağı kaygısını taşırlar. Oysa günümüzün rekabetçi yönetim anlayışında geniş perspektife sahip olmayan ve risk almaktan kaçınan yöneticilerin başarı şansı yok denecek kadar azdır.

Bazı örgütlerde, farklı kişilerden oluşan bütüncül/tamamlayıcı takımlar yaratmaktansa kişileri benzeştirme eğilimi vardır. Ancak bu yaklaşım işgörenlerin yeteneklerini açığa çıkarmalarını dizginleyerek sinerji yaratmayı engeller. Halbuki bir hedef etrafında çeşitli roller, bakış açıları, yöntemler ve yaklaşımlara sahip bir takım kurmak tüm yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlar ve olumlu sinerji yaratır. Ayrıca daha çeşitli bir işgücü örgütsel etkinliği artırır. Çünkü morali yükseltir, piyasanın yeni dilimlerine daha fazla erişilmesini sağlar ve üretkenliği artırır (Thomas ve Ely, 1999).

Aynı olmak ya da benzeştirmek yaygın ve güçlü bir eğilimdir. Bunun nedenlerinden biri de benzerliğin, liderlere aslında gerçekçi olmayan bir güven duygusu vermesidir. Kişiler lider gibi düşündükleri, onun gibi yaptıkları, onun gibi konuştukları, onu örnek gösterdikleri ve onun gibi giyindiklerinde lider, kendisini onayladıklarını sanır. Aslında onlar liderin duyması gerekenleri değil, duymak istediklerini söylüyorlardır. Dolayısıyla aslında lider, yapay bir ahenk,

uyum ve düzen elde eder, ancak yaratıcılık, sinerji, birlik veya güvenlik sağlayamaz (Covey, 2000).

İş yaşamında yaşanan önemli değişimler ve gelişmeler örgütlerde farklılıklara önem vermeyi gerekli kılmakta ve adeta dayatmaktadır. Mesela toplam kalite hareketi; bireysel ve örgütsel katılımı, çalışanları ve müşterileri dinlemeyi ve ortaklıklar kurmayı öğretmektedir. Tüm bu süreçler, temelde farklılıkların takdir edilmesini içerir. Aynı olmanın beraberlik olmadığı, tek örnek olmanın birlik olmadığı düşüncesi gittikçe tüm sektörlerde daha çok taraftar bulmaktadır. Artık hedef; farklı yeteneklere, tek vizyon ve amaçla birlikte çeşitli roller, bakış açıları, kapasiteler ve görevlere sahip kişilerden oluşan takımlarla birliğe ulaşmayı başarmaktır. Farklılıkların karmaşa ve çatışma yerine güçbirliği ve sinerji yaratmasının önkoşulu, örgütte *herkesçe benimsenen yüce bir amaç, ortak bir vizyon ve paylaşılan bir değerler sistemidir.*

Yüce Bir Amaç ve Ortak Bir Vizyon

Örgütte saptanmış yüce bir amaç, ortak bir vizyon ve paylaşılan değerler sistemi olmadığı sürece, farklılıklar, sinerji yerine negatif sonuçlar yaratabilir. Ancak eğer temel konularda birlik varsa diğer alanlardaki farklılıklar bir zenginlik olur. Bu, Schumacher'in "Şaşkınlık İçin Rehber" adlı eserinde sözünü ettiği birleşen ve uzaklaşan sorunlardan ikincisine örnek verilebilir. Uzaklaşan sorunda, konuyu inceledikçe görüşler gitgide daha uzaklaşır, farklılıklar artar ve yüce bir amaç olmadığı sürece başarısızlık olasılığı artar. Schumacher, uzaklaşan bir sorunla karşılaşıldığında, soruna ilâştirecek daha yüksek bir amaç bulunmasını ve bu yolla dayanışmaya ve güçbirliğine ulaşılmasını önerir. Her liderin, algılama şekillerine veya yöntemlerine takılıp kalmak yerine kişilerin farklılıklarına değer vermek için, ilham veren yüce bir amaca ihtiyacı vardır. Örgüt üyelerini birbirlerine ve örgüte bağlayan bu ortak amaçtır (Akt. Covey, 2000).

Liderler ve yöneticiler, sinerji yaratmak için farklılıklara değer vermenin gerektiğini bildikleri ve buna inandıkları halde neden yeterince uygulamazlar? Bu tür liderlerin ve yöneticilerin, örgütlerde sinerjiyi yakalayamamalarının temel nedeni, farklılıkların güvenliklerini tehdit edeceğini düşünmeleridir. Güvenliğimiz,

haklı olma ihtiyacına dayanırsa hassaslaşır. Yöneticilerin, farklılıklara değer vermelerinin temelinde ise kendi bireysel güvenliklerinin, paylaşılan bir vizyona, ortak bir amaca ve ilkelere dayanan birliğe bağlı olması yatar. Eğer güvenlikleri bunlara odaklanmışsa, değişebilir, işleri duruma göre uyarlayabilir ve hatalı olduklarında bunu kolaylıkla kabullenebilirler; çünkü olayları kişisel algılamaz, olumlu ve destekleyici olabilirler. Örgütte herkes kimliğini, güvenliğini ve özgüvenini; performans, konum veya genel kanılar dışında bir şeye dayandırma ihtiyacı duyar. Eğer ortak bir vizyon ve misyon paylaşıyorsa, kimlik; örgüt üyelerini birleştiren yüce amaç ve doğru ilkeler etrafında inşa edilebilir (Covey, 2000).

Farklılıkların yönetiminde çok esnek sınırlar vardır. Bazı şeyleri laf olsun diye yapmamak gerekir. Farklılıklardan faydalanmak için *temelde benzerliğin* olması gerekir. Amaç ve değerlerde uyumun olması şarttır ve bunların ilkelere dayanması gerekir. Yöneticilerin *farklılık ve benzerliklerin yönetimi* konusunda başarılı olabilmeleri için öncelikle gruplar arasında oluşan problemleri net bir şekilde tanımlamaları ve farklı grupların istek ve beklentilerini öğrenmeleri gerekir. Bu bilgiye grupların tam katılımı ile gerçekleşen ve açık iletişimin sağlandığı toplantılar ve benzeri etkinliklerle ulaşabilirler. Karşılıklı beklentiler öğrenildikten sonra atılması gerekli ikinci adım, gruplar için ortak amaçlar oluşturmaktır. Böylece, kişiler ortak amaçları gerçekleştirebilmek için takım çalışmasına yönlendirilmiş olurlar. Ortak amaç oluşumundan sonra, gidilecek yönü belirlemek için, aksiyon planlarının oluşturulması gereklidir. Gidilecek yönün belli olması amaçlara yönelik sağlıklı adımlar atılmasını kolaylaştırır (Covey, 2000).

Örgütsel ilişkilerde yüce amaç, ortak vizyon ve paylaşılan misyona ulaşıldığında, büyük farklılıklara sahip olmak örgütün ve yöneticilerin kuvvetli yönü haline gelir. Aslında bunlar istenir, çünkü farklılıklar yoksa örgüt ve yönetim eksik veri ve kısmi bakış açıları ile kısıtlanmış olur.

Bilge bir baba eş arayan oğluna şöyle öğüt verir: "*Bulabildiğin kadar çok benzerliğiniz olmalı çünkü nasıl olsa birçok farklılığınız olacak*". Örgütte bu temel benzerlik amaçta sağlanabilir. En önemli benzerlikler demografik değil, felsefe, amaçlar, değerler ve bakış açılarıyla ilişkilidir. Örneğin eşlerle çocuklar

hakkında aynı temel amaç paylaşılmaz ise, farklı çocuk yetiştirme yöntemleri evlilikleri yıkabilir. Ortak bir vizyon, misyon ve değerlere sahip olunursa yaşanacak küçük sorunlar iletişim kurularak çözülebilir (Covey, 2000).

Farklılıkların ortak bir vizyon ve ortak bir amaç etrafında amacına uygun yönetildiği örgütlerde üyeler mesajlarında her türlü siyasi görüşe, sosyo-kültürel değerlere, demografik ve bireysel farklılıklara saygı ve hoşgörü gösterir, karşılıklı suçlama, sataşma, saldırı ve hakaret gibi istenmeyen davranışlar minimuma indirgenir. Bunun sağlanması için empati vb. yöntemler yoluyla karşılıklı saygı ve hoşgörü havası yaratılabilir.

FARKLILIKLARA VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN

ÖRGÜTSEL YAKLAŞIMLAR

Cox (1991), farklılık bağlamında örgütsel gelişim sürecini üçe ayırır: (a) Tekil /monolitik (monolithic) örgütler, (b) Çoğunluğa dayalı (plural) örgütler ve (c) Çokkültürlü (multicultural) örgütler. *Tekil örgütlerde* (monolithic organizations) farklılıklar dikkate alınmaz, herkes aynı görülür.. *Çoğunluğa dayalı örgütlerde* (plural organizations) azınlıklar işe hem girmede hem de yükselmede belli haklara sahiptir ancak belli bir süre sonra baskın kültür tarafından asimile edilirler. Bu tür örgütlerde, eşitlikçi yönetim (affirmative action) yaklaşımının yanısıra çalışanların çoğunluğa benzeştirilmesi (assimilate) benimsenir. *Çok kültürlü örgütler* (multicultural organizations), farklılıkların örgütsel rekabet avantajlarının yakalanması için değerlendirildiği ve kullanıldığı ideali temsil ederler. Burada farklı olanların örgütsel yapıyla bütünleşmesini (entegrasyon) sağlamak için etkili yönetimi esastır.

Cox'un (1991) bu örgütsel gelişim süreci sınıflamasını temel alan Gilbert, Stead ve Ivancevich de (1999), farklılık açısından örgütleri benzer şekilde sınıflandırmaktadır: Tekil örgütler, farklılıklara pek yer vermeyen ya da onları dikkate almayan, yok sayan örgütlerdir. Çoğunluğa dayalı örgütlerde, çeşitli bakımlardan farklı işgörenler vardır, ama işler örgütte çoğunluk olan baskın grubun eğilimleri doğrultusunda yürür. Çokkültürlü örgütlerde ise demografik ve sosyo kültürel yönden farklı işgörenler vardır. Yükselme, ücret, ödül gibi özendiriciler, farklılıklara ya da çoğunluk olan grubun isteklerine göre değil,

yeterliğe ve performansa göre kullanılır. Tekil ve çoğunluğa dayalı örgütlerde, terfi ve ödül gibi özendiricilerden, daha çok üst kademe yöneticilerle aynı demografik grupta olan işgörenler yararlanır. Çokkültürlü örgütlerde ise bu haklardan aşağı yukarı tüm demografik grup üyeleri teorik olarak eşit yararlanma şansına sahiptir. Burada belirleyici olan işgörenlerin yeterliliği ve performansdır. Dolayısıyla tekil ve çoğunluğa dayalı örgütlerde ücret eşitsizliği varken çokkültürlü örgütlerde ücret adaleti vardır.

Bireysel çaba ve yöntemlerin yanı sıra, farklılıkların yönetimine ilişkin örgütsel yaklaşımlar ve yöntemler de sistemin başarısında büyük rol oynar. Etkin uygulamalar gerçekleştirebilmek için, üst yönetimden başlamak üzere örgütün tamamına yayılmış bir farklılıkları yönetme ve farklılık yaratma anlayışı gereklidir. Çizelge 1'de çeşitli örgüt yapılarında farklılıkların yönetimine ilişkin özetlenen tutumlar ve sonuçları görülmektedir (Higgs, 1996; 39; akt. Öncer, 2004, 17).

Toplumsal ya da örgütsel yönetim ve uygulamalarda farklılıklara yönelik üç temel yaklaşım sergilendiği söylenebilir:

Birincisi "*farklılıkları doğal karşılama*" yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda farklılıklar doğal karşılanır ve iyi yönetilebildiği sürece toplumlar-örgütler için bir zenginlik kaynağı olarak görülür. Çünkü farklılıklar, toplumsal yaşamda ve örgütsel iş ve uygulamalarda farklı yaklaşımlar, farklı perspektifler demektir. Bunlar da yaratıcılık ve dinamizm sağlar (Ricucci,1997; Rynes ve Rosen, 1995).

Farklılıklara yönelik ikinci yaklaşım "*farklılıkları minimize etme ve benzeştirme*" yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre farklılıklar toplum ve örgütler için önemli bir sorun kaynağı oluşturur. Farklılıklar, farklı yaşantılar ve farklı talepler demektir. Farklı birey ve gruplar arasında çatışma yaşanması tehlikesi her zaman vardır. Ayrıca tüm farklı taleplerin karşılanması da pek mümkün değildir. Bu talepler karışıklılığa ve düzensizliğe yol açar. Bu tehlikelerin savuşturulması için farklılıklar olabildiğince azaltılmalıdır. Bu nedenle farklılıklar, törpülenmeli, bir potada eritilmeli ve benzeştirilmelidir. Günümüzde bu yaklaşımın bir örneği olarak özellikle ABD'de farklı ırklardan, uluslardan, etnik kökenden olan insanları kaynaştırma söylemiyle bir potada eriterek benzeştirme (melting pot),

hatta bunun da ötesinde asimile etme gayretleri olduğu söylenebilir (Loosemore ve Al Muslmani 1999, 95; Von Bergen, Soper ve Foster, 2000).

Çizelge 1. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar

Örgüt Türü	Farklılığın Örgüt Üzerinde Algılanan Etkisi	Farklılıkların Yönetimi Stratejisi	Stratejinin En Olası Sonuçları
<i>Dar Görüş:</i>	<i>Etki Yok:</i>	<i>Farklılıkları Görmezden Gelmek:</i>	<i>Problemler:</i>
Bizim yolumuz tek yoldur	Farklılığın organizasyon üzerinde bir etkisi olduğu fark edilmez	Farklılığın örgüt üzerindeki etkisi görmezden gelinir	Problemler çıkar ancak bunlar farklılıklara bağlanmaz
<i>Etnosentrik;</i>	<i>Olumsuz Etki:</i>	<i>Farklılıkları Minimize Etmek:</i>	<i>Bazı Problemler ve Az Avantaj:</i>
Bizim yolumuz en iyi yoldur	Farklılık örgüt için problemlere yol açacaktır	Örgütteki farklılık kaynakları ve bunların etkileri en aza indirgenmeye çalışılır.	Farklılıklar azaldıkça problemlerde azalır. Bu arada avantaj yaratma olasılığı göz ardı edilir, problemler farklılarla bağlanır.
<i>Sinerjik:</i>	<i>Olası Olumsuz ve Olumlu Etkiler</i>	<i>Farklılıkları Yönetmek:</i>	<i>Bazı Problemler ve Pekçok Avantaj</i>
Bizim ve onların yollarının bileşimi en iyi yol olacaktır	Farklılık organizasyon için aynı anda problemlere ve avantajlara yol açabilir	Organizasyon üyeleri farklılıkları anlama ve onları örgüt için avantaj yaratma yolunda kullanmaları doğrultusunda eğitilir	Örgüt için söz konusu olan avantajlar fark edilir, bazı problemler devam eder ve yönetilmeye ihtiyaç duyar

(Kaynak: Higgs, 1996; 39; akt. Öncer, 2004, 17).

Farklılıklara ilişkin üçüncü yaklaşım, “*farklılıkları artırma ve derinleştirme*” yaklaşımıdır. Bu anlayış ulusal boyutta ya da küresel ölçekte yaşanan güç mücadelelerinin bir sonucu ve yansımasıdır. Özellikle küresel ölçekte, bilgi, teknoloji gibi güç kaynaklarını ellerinde bulunduranlar, bunları diğerleriyle paylaşmak yerine, olabildiğince bu güç kaynaklarını tekellerinde tutarak diğerlerine üstünlük kurmak, onların ellerindeki hammadde kaynaklarına da sahip olmak ve böylelikle hükmetmek için kullanma eğilimindedirler. Farklı ve

zayıf olanları çok katmanlı yönetim yapılarına katma yerine onları dışlamaya ve sömürmeye dayanan bu anlayış mevcut farklılıkları artırmakta ve farklılıklar arasındaki uçurumu daha da derinleştirmektedir (Rynes ve Rosen, 1995).

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE EŞİTLİKÇİ YÖNETİM (POZİTİF AYRIMCILIK)

Son zamanlarda azınlıklar ve temsil oranı düşük gruplar için sorun olan iş fırsatlarında eşitlik ve koşullarda düzeltmeler sağlamak önemli olmuştur. Toplumda geçmişte sürdürülen ayrımcılık ve adaletsizliğin giderilmesi ve farklar arasında eşitliğin sağlanması için Eşitlikçi Yönetim (Pozitif Ayrımcılık /Affirmative Action) düşüncesi geliştirilmiştir (Chacko, 1982; Heilman, Rivero ve Brett, 1991; akt: Gilbert ve Stead 1999; Heilman, 1994).

ABD’de ortaya çıkan ve gelişen Eşitlikçi Yönetim yaklaşımı, toplumda geçmişte özellikle siyahlar, kadınlar ve azınlıklara yönelik ayrımcılığı ortadan kaldırmayı ve telafi etmeyi amaçlamıştır. ABD’nin 1964 tarihli Yurttaş Hakları Yasası, azınlıklara eşit iş fırsatları sunmada önemli haklar getirmiş, daha sonra başkan Johnson ve Nixon dönemlerinde yapılan düzenlemelerle de eşitlikçi yönetim yaklaşımının yasal çerçevesi belirlenmiştir. Azınlıkların ve engellilerin işyerlerindeki temsiliyetini artırmak ve işe girişlerini kolaylaştırmak amacıyla pozitif ayrımcılık uygulamalarına dayanan bu anlayış, farklı toplumsal kesimlere ve özellikle azınlıklara “kota” ayırma zorunluluğu getirdiği ve “işgücünde yeterlik” kavramını ikinci plana ittiği yönünde şiddetle eleştirilmektedir. Bu yaklaşımın özellikle geleceğine ilişkin gittikçe artan hukuki /yasal tartışmalar, söz konusu anlayışın bir gereği olan bazı gruplara yönelik pozitif ayrımcılığın kaldırılmasıyla sonuçlanması olasıdır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Eşitlikçi yönetim anlayışının ilk çıkış amacı, kadın ve azınlık mensuplarına eşit fırsatlar sağlamaktır. ABD’de özellikle üniversitelerde ve işletmelere ırksal/etnik azınlıkların ve kadınların oranını artırmak amacıyla, örgüt yönetimleri bu yönde olumlu eylemler sergilemeleri için cesaretlendirilir. ABD’de bu yönetim stratejisini benimseyen örgütlerin sayısı fazladır ve bunlar kendi aralarında örgütlenme yoluna gitmişlerdir. Bu yönetim yaklaşımını benimseyen örgütler, bunun için ilgili mercilerden gerekli izin ve sertifikayı aldıktan sonra

bunu kamuoyuna deklare ederler. Buna aykırı uygulamalar gösterdiklerinde söz konusu örgütlenme açısından çıkarılırlar (Gilbert ve Stead 1999).

Eşitlikçi yönetim yaklaşımı her ne kadar herkese eşit iş fırsatları sağlamayı amaçlasa da, haksızlık olarak algılanan pozitif ayrımcılık ve bazı yanlış uygulamalar nedeniyle olumsuz sonuçlara yol açabildiği belirtilmektedir. Bu olumsuzlukların bazıları şöyle sıralanabilir:

- Eşitlikçi yönetim gerçekte hiç ayrımcılığa maruz kalmayan pek çok kesimin, çoğunluğun sırtından geçindiği haksız bir ulufe (handout) sistem yaratmıştır (Robinson, 1992; Heilman, 1994).
- Azınlıklara yönelik düşük işe alma performans standartları yaratmaktadır. Bu da örgütün verimliliğini düşürmekte ve amaçlarına ulaşmasına engel olmaktadır (Affirmative Action Update, 1996; Wynter, 1994).
- İşe kabul kriterleri gözardı edilerek tahsis edilen kotalara göre işe alınanlar, iş arkadaşları ve örgütün diğer üyeleri tarafından düşük yetenekli olarak algılanmakta; böylelikle bunlar örgütte damgalanmakta ve kendilerine olumsuz yaklaşılmaktadır (Heilman, Block ve Lucas, 1992).
- Bu yaklaşımda azınlıklar kendi mesleki amaçlarını ve kısa vadeli gereksinimlerini bir ölçüde elde etmektedirler. Ancak uzun vadede bu kimselerin işdoymu ve memnuniyetleri düşmektedir (Affirmative Action Update, 1996;)

Smith (1978) ve DeWitt'e göre (1973), işe alma bağlamında farklılıkların yönetimi ile eşitlikçi yaklaşım arasında şu önemli fark vardır. Eşitlikçi yaklaşımda işe almada "kota" etkili ve belirleyiciyken, farklılıkların yönetimi yaklaşımında ise "örgütsel amaçlar" temel ölçüttür. Buna göre farklılıklara dayalı yönetim anlayışında eşitlikçi yaklaşımdan farklı olarak, ihtiyaç yokken tahsis edilen kota gereği işe alma veya ihtiyaç olduğunda da yine kota yükümlülüğünden ötürü niteliksiz eleman alma zorunluluğu yoktur (akt: Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Eşitlikçi yönetim, çeşitli bir insangücü yapısı yaratmayı amaçlarken, farklılıkları yönetmek bu çeşitli insangücünün verimli olarak çalışacağı ortamı yaratmayı amaçlar. Eşitlikçi yönetim öncelikle etnik grupları ve kadınları ele alır ve bu gruplara uygulanan ayrımcılığın önüne geçmeye yönelik olarak

hareket eder. Farklılıkları yönetmek ise bunlara ek olarak bireylerin eğitim, yaş, tecrübe, iş türü gibi özellikleriyle ve daha da kapsamlı olarak örgütsel ve yönetsel farklılıkları yaratma ve yönetme ile ilgilendir (Öncer, 2004).

Eşitlikçi yönetim anlayışını benimseyen örgütler, başta azınlıklara ve kadınlara olmak üzere tüm işgörenlere yönelik eşitliğe dayalı bir yönetim sergilerler. Bu yönetim anlayışında örgütlerde çalışanların hepsi *mutlak eşit* sayılır. İşe girişte ve yükselmede, işin gerektirdiği yeterlikler göz ardı edilerek bazı gruplara ayrıcalık tanınır.

Dreachslin (1999), eşitlikçi yönetim anlayışını eleştirerek, farklılıklara ve farklılıkların yönetimi anlayışının önemine vurgu yapmaktadır. Farklılıkların yönetildiği anlayışta farklılıklar yok sayılmaz, bir değer olarak kabul edilir. Bu farklılıklar örgütler için bir çeşitlilik, bir zenginlik olarak görülür. Çünkü her çalışan farklı özellikleriyle bir bütünlük oluşturur. Örneğin kadın mesleklerinin dayandığı ve eşitlikçi yönetim anlayışının dikkate almadığı, kadınların hoşgörü, sabır, karşıdakini dinleme, şiddete başvurmama, dikkatli, titiz, düzenli olma ve ortamı yumuşatma gibi kadınsı özellikleri bir değer olarak görülür ve örgütsel/bireysel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yönetimde dikkate alınır.

Farklılıklar bağlamında iki yönetim yaklaşımının karşılaştırıldığı pek çok araştırma yapılmıştır. Bunların çoğunda örgütsel ve bireysel performans, işdoymu ve benzeri değişkenler bakımından farklılıkların yönetimi anlayışı, eşitlikçi yönetim anlayışından daha olumlu bulunmuştur (Gilbert ve Stead, 1999; Heilman, 1994; Dreachslin,1999). Gilbert ve Stead (1999), örgütte farklılıkları yönetmenin çalışanların niteliklerinde ve yeterliklerinde bir değişiklik (artış) sağlayıp sağlamadığını araştırmış ve bunu eşitlikçi yönetim anlayışıyla karşılaştırmışlardır. İş ilanına başvuran adayların kadın ve erkek mesleklerine (kreş öğretmenliği, elektrik tesisatçılığı vs.) ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ayrıca bu araştırmada farklılıkları yönetme anlayışının benimsendiği işlerde çalışanların işdoymu, eşitlikçi yönetim anlayışının benimsendiği işlerdeki işdoymundan yüksek bulunmuştur ve farklılık yönetimi, çalışan kadınlar ve dezavantajlı gruplar için, eşitlikçi yönetim yaklaşımından daha olumlu bulunmuştur. Benzer bir sonuç Heilman'ın (1994) yaptığı bir araştırmada da ortaya çıkmıştır. Farklılıkların yönetimi ve eşitlikçi yönetim

anlayışlarını benimsemiş işyerlerinde çalışan kadınlar üzerinde yapılan bu araştırmada, eşitlikçi anlayışa dayalı yönetimi benimseyen işyerlerinde çalışan kadınlar; farklılığın bir değer olarak kabul edildiği ve değerlendirildiği farklılıkları yönetme anlayışını benimsemiş işyerlerinde çalışan kadınlara oranla daha fazla stres yaşamakta ve daha az iş doyumunu duymaktadırlar.

Eşitlikçi yaklaşımla ilgili olarak ulusal, yerel ve örgütsel ölçeklerde farklı kesimlerin temsiliyetinin sağlanmamasının, uzun vadede toplumsal huzuru ve barışı zedeleyebileceği belirtilmiştir (Lumby vd., 2005). Oysa farklılıkların yönetimi yaklaşımında farklı kesimlerin temsiliyeti, öncelikli bir kaygı değildir. Bunun yerine farklılıkların bir zenginlik olduğu kabulü ile birlikte çalışanların yeterlikleri öncelikli kriter olarak alınır (Morrison, Lumby ve Sood, 2006).

Farklılıkların yönetimi ile eşitlikçi yaklaşım arasındaki temel farklılıklar Çizelge 2’de görülmektedir.

Çizelge 2. Farklılıkların Yönetimi ve Eşitlikçi Yaklaşımın Karşılaştırılması

Eşitlikçi Yaklaşım (Pozitif Ayrımcılık)	Farklılıkların Yönetimi
Ayrımcılığın ortaya çıkardığı sorunlar üzerine odaklanma	Tüm işgörenlerin potansiyellerini arttırmaları ve örgüte katılımlarının teşvik edilmesi
Kadınları, etnik azınlıkları ve diğer işgörenleri bütün eksiklikleri ve kusurları ile kabul etme	Kimseyi ayırmadan herkesi benimseme
Eşitliğe vurgu yapma	Adaletle vurgu yapma
Azınlıklar, kadınlar, engelliler gibi düşük temsil oranına sahip gruplara yönelik pozitif ayrımcılık	Demografik, kültürel ve bireysel farklılıkların sağladığı avantajlara ve yeterliğe göre davranma
Kültür değişimi ve örgüt hedeflerinin karşılanmasına daha az ağırlık verme	Örgütte ilerleme, örgüt kültürü ve iş amaçlarının karşılanmasına odaklanma
Personel ve insan kaynakları uzmanları ile çalışmanın önemsenmesi	Yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanlarla iyi ilişkiler kurma
İşe almada “kota” etkili ve belirleyici bir uygulamadır	“Örgütsel amaçlar” temel ölçüttür.
Farklı kesimlerin temsiliyetinin sağlanmaması	Temsiliyet öncelikli bir kaygı değildir, bunun yerine farklılıkların bir zenginlik oluşturacağı kabulü vardır.
Sadece pozitif eyleme güvenme	Niteliğe güvenme
Çeşitli bir insangücü yaratmayı amaçlar	Çeşitli insangücünün verimli olarak çalışacağı ortamı yaratmayı amaçlar
Öncelikle etnik grupları, azınlıkları, kadınları ve zencileri ele alır ve bu gruplara ilişkin uygulanan ayrımcılığın önüne geçmeye yönelik olarak hareket eder	Bunlara ek olarak bireylerin eğitim, yaş, tecrübe, iş türü gibi özellikleriyle ve daha da kapsamlı olarak örgütsel ve yönetsel farklılıkları yaratma ve yönetme ile ilgilenir.

(Kaynak: Kandola, 1994; Gilbert ve Stead 1999; Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999; Heilman, 1994; Affirmative Action Update, 1996; Wynter, 1994; Ricucci, 1997; Bergen, Soper ve Foster, 2002)

Bergen, Soper ve Foster (2002) ile Ricucci (1997), eşitlikçi yönetim anlayışının karşı ayrımcılığa yol açtığını iddia etmişlerdir. Çünkü bu yaklaşımı benimseyen firmalara işveren, işe alımlarda kadınlar, siyahlar, azınlıklar gibi gruplardan olanları belli bir oranda tercih etmekle yükümlüdür. Bu durum diğer gruplara ya da çoğunluğa karşı bir nevi ayrımcılık olarak nitelendirilmektedir. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre beyaz erkekler, eşitlikçi yönetim yaklaşımını benimseyen işyerlerinde işe girişte azınlık gruplara göre daha az şansa sahip oldukları görüşündedirler. Dolayısıyla bu yaklaşım bir grubun haklarını korurken, diğer kesimlerin haklarını ihlal ettiği ve bu yönüyle uygulamada bir haksızlık yarattığı düşünülmektedir. Ancak bu görüşe karşı çıkanlar, toplumda az temsil edilen gruplara yönelik tarih boyunca uygulanan adaletsizliği ortadan kaldırmanın ve telafi etmenin tek yolunun bu gruplara yönelik koruyucu uygulamalar olduğunu iddia etmektedirler (Bond ve Payle, 1998; Lund, 1995).

Kandola (1994), farklılıkları yönetmenin, farklı demografik, kültürel ve bireysel özelliklere sahip işgörenlere eşit fırsatlar tanınmasını esas alan eşitlikçi yaklaşımın ötesinde bir strateji gerektirdiğini savunmaktadır. Buna göre farklılıkları barındıran bir örgütte eşitlikçi yaklaşım, işgörenler için eşit fırsatlar tanınarak ve bu fırsatların değerlendirilebileceği bir ortam yaratılarak motivasyonları artırılabilir. Farklılıkların yönetimi ise bunun da ötesinde farklı niteliklere ve değerlere sahip insanların örgüte en yüksek düzeyde katılımını amaçlamaktadır.

Mc Donald’a (1993) göre eşitlikçi yaklaşım insanların ırkçı ya da ayrımcı olduğu varsayımına dayanır. Farklılık danışmanı Gilotte, azınlıklar gibi dezavantajlı grupları koruma iddiasındaki bu yaklaşımın aslında temelde bu grupların aleyhinde bir anlayışı yansıttığını iddia etmektedir. Bu bir paradokstur. Çünkü bu yaklaşım, sözgelimi işe girmede dezavantajlı gruplara belirli/sınırlı kotalar sağlarken, aslında aynı zamanda bu gruplara yönelik sınırlama/dışlama kotalarını da beraberinde getirmektedir. Her zaman sağlanan maksimum işe giriş /kabul kotaları düşük olacağından reddetme kotaları daha yüksek olacak ve aslında dezavantajlı gruplar sınırlanmış olacaktır. İşin gerektirdiği bireysel özelliklere, yeterliğe ve performansa dayanan değerlendirmelerde kadroların

hepsinin dezavantajlı kimselere verilmesi ihtimali teorik olarak mümkündür (Von Bergen, Soper ve Foster, 2000).

Eşitlikçi yaklaşım gereği yeterlik ve performans ölçütlerinin ötesinde kota tahsisi ile işe alınan işgörenlere yönelik iş arkadaşlarının yaklaşımlarının pek olumlu olmadığı araştırmalarla ortaya konmuştur. New York Üniversitesinde yapılan bir araştırmaya göre, kendi yetenek ve performanslarından ziyade kadın olmalarından dolayı işe alındıklarını düşünen kadın işgörenler; gösterdikleri gayret ve performansların iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından değersiz görüldüğünü, beklentilerinin diğerlerine göre daha az karşılandığını düşünmektedirler. Nitekim yapılan başka bir araştırmada, diğer adaylardan daha az yeterliğe sahip olmasına karşın azınlık çalışanların işe girmede tercih edilmesine toplumun % 84'ünün karşı çıktığı ortaya konmuştur (Deangelis, 2004).

Başka bir araştırmaya göre, eşitlikçi yönetim politikalarına karşı en sert eleştiri ve tepkiler, çoğunluğu oluşturan baskın işgücü gruplarından değil, bu uygulamalardan yararlanan azınlık gruplarından gelmektedir (Heilman, Block ve Lucas, 1992). Bu yönetim anlayışının uygulandığı örgütlerde çalışanların stres, iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarının diğer örgütlerdeki çalışanlara göre daha olumsuz düzeyde olduğu saptanmıştır (Heilman, 1994; Heilman, Block ve Lucas, 1992). Başka bir araştırmada farklılıkların yönetimi anlayışının uygulandığı örgütlerde özellikle kadınların yaptıkları işin ve ürünün kalitesi, eşitlikçi yönetim anlayışının uygulandığı örgütlere oranla artmaktadır (Heilman, Block ve Lucas, 1992; Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). Başka araştırmalarda da farklılıklara dayalı yönetimin benimseyen örgütlerde, farklı sosyal ve kültürel değerlere sahip çalışanların yüksek performans gösterdiği, eşitlikçi yaklaşımın hakim olduğu örgütlerde ise düşük performans gösterdiği saptanmıştır (Gilbert ve Stead, 1996).

Bu araştırma bulgularına göre şu sonuca ulaşılabilir. Geçmişte planlı ayrımcılığa maruz kalan tüm grupların dışlanmışlığını telafi etmek için işe girişlerini kolaylaştırmak ve buna yönelik kotalar koymak mantıklı bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Ancak günümüzde yasal düzenlemelerle de yasaklanan bu tür belirgin ve planlı ayrımcılık büyük ölçüde ortadan kalktıktan

sonra bu gruplara yönelik pozitif ayrımcılık uygulamaları, toplumda haksızlık ve adaletsizlik olarak algılanmakta ve bu kesimlere yönelik olumsuz değerlendirmelere yol açmaktadır. Bu değerlendirmelere maruz kalan azınlık grupların bu uygulamalardan rahatsızlıkları giderek artmaktadır. Eşitlikçi yaklaşımın bu ve daha önce belirtilen diğer bireysel ve örgütsel düzlemdeki olumsuz sonuçlarından ötürü, pozitif ayrımcılık ve kota uygulamaları yerine, yeteneklere ve yeterliklere dayalı eşit işe girme ve yükselme fırsatlarının sağlandığı farklılıkların yönetimi gibi yaklaşımların daha çok destek bulduğu söylenebilir. İki yaklaşım arasındaki temel fark şudur. Eşitlikçi yönetim yaklaşımında farklılıklara ayrıcalıklar tanınır. Farklılıkların yönetimi yaklaşımında ise bu ayrıcalıklar yoktur, ancak farklılıklar tercih edilen bir zenginlik olarak görülür. Her farklı çalışanın, örgüte farklı bir yaklaşım kazandırdığı ve örgütün rekabet gücünü artırdığı kabul edilir. Ancak bunun ön şartı nitelik ve yeterlidir. Bu nedenle işe giriş ve yükselmelerde yeterliğe ve yeteneklere dayalı eşit kriterler uygulanır, eşit performansla eşit ücret, kendini geliştirebilme ve kanıtlamada eşit fırsatlar sunulur. Bu iş ortamında zenginlik olarak görülen farklı özelliklere sahip çalışanlara, kendi özelliklerine uygun işlerde çalışma ve bu alanlarda geliştirme fırsatları sunulur. Çünkü etkili yönetilen işgücü farklılığı, örgüte maliyet, kaynak sağlama, pazarlama, problem çözme, yaratıcılık ve örgütsel esneklik alanlarında artılar katarak rekabet avantajlarını artırır (Cox ve Blake, 1991; Cox ve Smolinski, 1994). Dolayısıyla birbirinin halefi ve selefi olan iki örgütsel paradigmadan pozitif ayrımcılığa ve kota tahsisine dayanan ve yetenekleri ikinci plana iten eşitlikçi yönetim eleştirilmesine bulunmasına ve eleştirilmesine karşın; bunun halefi olan farklılıkların yönetimi paradigması örgütsel yaşamda varlığını ve önemini her geçen gün güçlendirmektedir

Dreachslin (1999), olumlu uygulamalara dayanan eşitlikçi yaklaşımdan, değer vermeye ve takdire dayanan farklılık yönetimi yaklaşımına doğru bir örgütsel değişme için beş aşamadan oluşan bir teorik model sunmaktadır:

Keşfetme: İrksal ve etnik farklılığın önemli stratejik bir konu olduğunun farkına varmak ve ortaya çıkarmak.

Değerlendirme: Örgütsel iklimi ve örgütsel kültürü ırksal ve etnik farklılıklara göre sistematik olarak değerlendirmek.

İnceleme-Araştırma: Örgütte farklılıkları etkili yönetmeye yönelik gerekli eğitimleri yapmak.

Dönüşüm: İrksal ve etnik farklılığın değer olarak algılandığı bir örgüt kültürü ve iklimi yaratmak için örgütsel uygulamalarda ve pratiklerde temel değişimler yapmak.

Yeniden Canlandırma: Örgütün farklılık yönetimine ilişkin değişim stratejisini sürekli ve canlı tutacak ve yenileme uygulamalarını yürütecek birimler oluşturmak.

ÖRGÜTLERDE İŞGÜCÜ FARKLILIĞI VE FARKLILIĞIN BOYUTLARI

Örgütlerde işgücü farklılığındaki artış, sosyal, ekonomik ve siyasal alandaki değişimin bir yansımasıdır. Küresel bağımlılık, çokkültürlülüğün ve çokuluslu örgütlerin yaygınlaşması, serbest ticaret anlaşmaları ve ticari ortaklıklar farklı kültürlerden birçok insanı bir araya getirmektedir (Bhadury ve diğerleri, 2000, 144). Buradaki önemli nokta, kişilerin kendilerine özgü perspektif ve sorumluluklarına saygılı olmanın yanısıra; örgütsel vizyon ve kimlik duygusunu paylaşmayı teşvik eden bir farklılık yönetiminin nasıl olacağıdır (Balay ve Sağlam, 2004).

İnsanlar; genellikle başkalarının dünyaya kendileri gibi baktığını, benzer değerlere sahip olduklarını ve aynı sebeplerle motive olduklarını düşünürler. Oysaki çocukluktan beri kazanılan değerler ve davranışlar, yaşanılan yer ve yaşayış şekli, kişisel özellikler vb. faktörlere göre insanlar farklılıklar gösterir (Laçınler,1997). Bu farklılıklarda etkili olan temel bazı faktörler şöyle sıralanabilir: Demografik farklılıklar (ırk, milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş ve deneyim), sosyo-kültürel farklılıklar (din ve felsefi inanç, siyasi görüş, sahip olunan ve benimsenen değerler, eğitim düzeyi, ekonomik durum), bireysel özelliklerdeki farklılıklar (kişilik, fiziksel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve beceri). İşgücüne ilişkin bu farklılıklar aşağıda açıklanmıştır

Demografik Farklılıklar

İşgücü farklılıkları açısından bakıldığında demografik farklılıklar; ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş ve fiziksel özellikler (vücutça işe uygunluk derecesi) gibi

sabit ya da kalıcı özellikleri kapsar. Farklılıkların yönetimine ilişkin araştırmaların çoğu, bu yaklaşımı, geçmişte Amerika'daki demografik farklılıklara yönelik anti-ayrımcılık hareketine ilişkin politik ve felsefi tartişmalara dayandırmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). Buna bağlı olarak örgütsel araştırmalarda farklılık düşüncesinin, büyük ölçüde ırk, etnisite ve cinsiyete dayalı çalışmalarla başladığı söylenebilir.

Başta ırksal ve etnik farklılıklar olmak üzere demografik farklılığın örgütler ve gruplar üzerindeki etkisine ilişkin olarak farklı tezleri savunan karşıt kuramlar mevcuttur. Bunlardan ikisi sosyal kimlik ve örgütsel kaynak kuramlarıdır.

Sosyal kimlik kuramı, demografik farklılıkların örgütlerdeki sakıncalarına vurgu yapar. Buna göre işgücündeki farklılık ile örgütün performansı arasında negatif bir ilişki vardır. Örgütte bir grubun üyeleri, kendi özbenlik ve davranışlarından oluşan bir psikolojik durum yansıtır. Bu da grubun sosyal kimliğini oluşturur. Grup heterojen yapıda olursa, grup içinde sınıflaşmalar ve ayrışmalar olur. Grup içindeki bu küçük gruplar, kendi içlerinde dayanışma ve uyum gösterirken farklı üyelere karşı ayrımcılığa varan negatif tavırlar sergileyebilirler (Tajfel, 1982, akt: Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003). Bu tezinin negatif sonuçları bazı araştırmalarla da ortaya konmuştur: İşgücünde demografik farklılıktaki artışın; işdoymu, uyum, iş hacmi, dayanışma ve örgütsel adanmada düşmeye, grupii çatışmalarda ve işten ayrılmalarda artışa neden olduğu saptanmış ve bu durumun örgütsel etkililik ve verim için potansiyel bir tehdit oluşturduğu belirtilmiştir (Crocker ve Major, 1989; akt: Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003; Moreland, 1985; Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992; Cox ve Blake, 1991)

Demografik farklılıkların örgütsel açıdan pozitif yanlarına vurgu yapan *örgütsel kaynak teorisine* göre işgücündeki farklılık ile örgütün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Buna göre çalışanların farklı ırklardan/etnisiteden oluşması, örgüte teknolojik gelişmeleri izleme, esneklik, yaratıcılık ve rekabet edebilmek için fırsatlar sunar (Richard, 1999; Barney, 1999; akt: Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003). Farklı alışanların birlikte çalışması bir sinerji yaratabilir. Ayrıca bu sayede farklı kesimlerden müşterilere ulaşılarak daha geniş pazar elde edilebilir (Cox ve Blake, 1991;

Harrison, Prise ve Bell, 1998; Richard, 2000; Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003; Wright ve McMahan, 1992). Dolayısıyla işgücündeki farklılık, örgüt için bir avantaj kaynağıdır. Doka'ya göre de demografik farklılık, örgütlerin global ekonomide rekabet edebilmelerinin en önemli kaynaklarından biridir (Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003).

Demografik farklılık; sahip olunan işgücünü, eğitim düzeyi, ırk, etnisite, cinsiyet, yaş, toplam nüfus içindeki oranını ifade eder. Örgütte işgörenlerin cinsiyeti, yaşı, yetiştiği bölgenin durumu, eğitim düzeyleri ve diğer demografik özellikleri, yönetim kadrolarının gereksinimlerine göre gelecekte yapılacak işgücü planlamalarını etkilemektedir.

Irk

Irk kavramı uzun yıllar boyunca uzak durulan, korkulan ve derinlemesine incelenmeyen bir kavram olmuştur. Bunun temel nedeni şüphesiz, 2. Dünya Savaşı sırasında Nazi politika ve uygulamalarının yoğun bir ırkçılık üzerine kurulmuş olması ve dolayısıyla ırk kavramının üzerinde konuşulması, araştırılması veya incelenmesinin tehlikeli bir kavram haline gelmesidir. En genel ifadeyle ırk; insan türü içinde, kalıtsal farklılıklara göre ayırt edilen ya da sınıflandırılan biyolojik gruplardır (Öncer, 2004, 64).

Bugün iş dünyasında başarı tüm ırksal ve etnik grupların farklı katkıları üzerine kurulmuştur. Artık ırksal farklılık küresel rekabette önemli bir kaynaktır. Yakın gelecekte Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD), beyaz Amerikalı çalışanların oranının önemli derecede azalacağı, buna karşılık İspanyol kökenli çalışanların oranında önemli artış yaşanacağı tahmin edilmektedir (Doka, 1996; akt: Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003).

Irka dayalı ayrımcılık, özellikle farklı ırkları bünyesinde barındıran ülkelerde, devam etmektedir. Örneğin ABD'de özellikle Afrika kökenli Amerikalılar uzun yıllar mensup oldukları ırktan dolayı ikinci sınıf insan muamelesi görmüşler ve yüksek maaşlı iyi işlerde çalıştırılmamışlardır. Bu durum günümüzde oldukça azalmakla birlikte, ırkçı zihniyete ya da bu zihniyetteki yöneticilere sahip bir takım örgütlerde halen devam edebilmektedir. Benzer bir durum Avrupa'da da yaşanmaktadır. Özellikle kendilerini üstün ırk olarak değerlendiren Avrupalılar,

Beyaz Irk'a mensup olmayan bireylere karşı bir önyargı taşıyabilmekte ve bu önyargı ile örgütlerde olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedirler (Öncer, 2004, 67).

Literatüde örgütlerde ırksal farklılıklarla ilgili yapılmış araştırmalar fazla yer tutmaktadır. Özellikle son dönemlerde, örgütlerde işgücünün ırksal ve etnik yapısının (işgören kompozisyonu), çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkisine ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır (Jakson, May ve Whitney, 1995; akt: Martins, Miliken, Wiesenfeld ve Salgado, 2003; Milliken ve Martins, 1996; Williams ve O'Reilly, 1998; Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999; Riordan, 2000). Bu çalışmaların çoğu, örgütlerde ırksal farklılıkların grup üyeleri üzerindeki psikolojik ve kültürel etkilerine yoğunlaşmıştır (Cox, 1993; Elsas ve Graves, 1997). Fakat bu çalışmalarda zaman zaman birbiriyle çelişen bulgulara ulaşılmıştır (Baugh ve Graen, 1997; Harrison, Price ve Bell, 1998; Williams ve O'Reilly, 1998).

Irksal farklılıklara ilişkin ilk araştırmalardan birini Richard (2000) yapmıştır. Banka çalışanları üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda ırksal farklılıklarla örgüt performansı arasında bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Irksal farklılığın örgüt performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı benzer bir araştırma; Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer (2003) tarafından yapılmıştır. Irksal farklılığın örgüt üzerinde doğrudan pozitif ya da negatif bir etkisi olmadığı ortaya çıkmış, ancak farklı çalışanların olduğu örgütlerin, bir yenilik ve buluş odaklı strateji geliştirme ve izlemeye daha yatkın oldukları sonucuna varılmıştır. Bu strateji, örgütün çalışanları alternatif problem çözme yaklaşımları için cesaretlendirmesini ve yaratıcılığa odaklanmasını vurgular. Bu özellik, örgütlere, yeni durumlara ve gelişmelere uyum sağlamada ve rekabet edebilmede çeşitli avantajlar sağlar.

Martins ve arkadaşları (2003), örgütlerde ırksal yönden homojen ve heterojen gruplar üzerinde yaptıkları araştırmada, farklı ırklardan oluşturulan (heterojen) grup üyelerinin yaptıkları işe ilişkin deneyim ve yeterliklerinin daha kısa sürede arttığı, grup üyelerinin yaptıkları işe yoğunlaşma, dikkatlerini işe verme ve sorumluluk duymalarının bu farklılığın düzeyi ile doğru orantılı olduğu sonucuna varmışlardır. Buna karşın ırksal yönden farklı üyelerden oluşan

heterojen gruplarda ise grup üyelerinin birliktelik oluşturma (collectivism), iletişim kurma, iş stresi, ve çatışma yaşama yönünden homojen gruplara göre daha çok sorun yaşadıkları belirlenmiş; gruba uyum ve birbirlerine duydukları güven konusunda ise iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu, Milliken ve Martins'in (1996) yaptıkları araştırmanın bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Milliken ve Martins (1996), örgüt üyeleri arasındaki demografik farklılıkların (ırk, etnisite, ulus), örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi olumsuz etkilediğini; ancak bu farklılığın üyelerin işlerine daha fazla yoğunlaşmalarını sağladığını belirtmişlerdir.

Pucik, Hanada, Filfield ve Patterson (1989), Japon firmalarında çalışan Amerikalı çalışanların üzerinde yaptıkları bir araştırmada, Amerikalı çalışanların Japon firmalarında kabul görmek ve kendilerini ispatlamak konularında oldukça sıkıntı çektiklerini ortaya çıkarmışlardır (Akt. Laçınler, 1997). Earley (1993), ABD'li, İsraili ve Çinli çalışanlar üzerinde yaptığı uygulamalı araştırmada, bireysel ve kolektivist özelliklerin işyerindeki davranışlar üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda kolektivist kültürlerin insanların (İsrail, Çin) yalnız ya da grup dışında çalışmak yerine grup içinde çalışmaktan tatmin duydukları; bireyselci kültürlerde (ABD) ise tek başına çalışmanın performansı artırdığı sonucuna varılmıştır (Akt. Pavet ve Morris, 1995). Bu bağlamda bireysellik yerine birlikteliğin ve yardımlaşma duygusunun daha egemen olduğu Türk toplumunda da insanların yalnız çalışmak yerine grup içinde kolektif çalışmayı tercih edecekleri çıkarımında bulunulabilir.

Williams ve O'Reilly (1998), 1957-1997 tarihleri arasındaki 40 yıllık dönemde yapılan ve 90 çalışmayı içeren farklılık literatürünü incelemişlerdir. Williams ve O'Reilly'nin (1998) inceledikleri 90 çalışmanın 29'u (%32) ırksal/etnik farklılıkla ilgilidir. Bu 29 çalışmanın 16'sı (% 55), ırksal/etnik farklılığın olumsuz sonuçlarını yansıtmaktadır. Bu olumsuz bulguların belli başlıcaları; grup üyeleri arasında düşük etkileşim, artan görev çatışmaları, sözsüz taciz ve düşük performanstır. Diğer 13 (% 45) çalışmada ise pozitif sonuçlar ortaya konmuştur. Bu olumlu sonuçlardan bazıları; artan yaratıcılık, karar verme ve problem çözmede ilerleme ve yüksek performanstır. Williams ve O'Reilly (1998) yaptıkları incelemede, söz konusu bu araştırmalardan iki temel

sonuç çıkarmışlardır: Birincisi, örgütlerde grup kompozisyonundaki farklılığın, grubun etkililiği üzerinde olumlu etkisi vardır. İkncisi, bu farklılık grup üyelerinin, ihtiyaçlar ve beklentiler üzerinde birleşme ve iletişim üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Lumpkin ve Dess (1996)'e göre, farklı ırk ve etnik kökene sahip çalışanların olduğu örgütlerde yenilik ve buluşlar daha kolay gerçekleşir. Bu tip örgütler çalışanları alternatif problem çözme yaklaşımları için cesaretlendirerek yaratıcılığı teşvik ederler. Farklı deneyimler, yeni fikirler, yaratıcı süreçler ve yeni buluşlardan oluşan bu strateji, yeni ürünler, yeni hizmetler ve yeni teknolojik süreçler olarak sonuçlanır. Bu özellik, örgütlerin yeni durumlara ve gelişmelere uyum sağlama ve rekabet edebilme gücünü artırır. Hill ve Jones'e (1998) göre bir örgüt için en önemli unsur yenilik stratejisidir. Aksi takdirde örgüt zamanla yok olmayla karşı karşıya kalabilir (akt: Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003).

Etnisite

Yunanca "ethnikos" teriminden gelen etnisite terimi, insanları veya milletleri niteler. Modern formunda etnik, geniş kökenlere ve çıkarlara sahip olduğunun farkında olan insanlardan oluşan dayanışmaya hakim bir grubu tanımlar. Böylelikle etnik grup; birleşmiş, bilinçli veya tecrübelerini paylaşma süresince yakından ilişkili insanlardır (Cahmore, 1997; akt. Öncer, 2004, 68).

Toplumsal alanda etnik grup kimliği iki farklı bakışa bağlı olarak farklı tanımlanabilir (Öncer, 2004, 69): *Etik bakış*, dışarıdaki bir grubun bir başka grubu tanımlamasıdır. Örneğin Türkiye'de büyük çoğunluk bütün Karadenizlileri Laz, Doğuluların büyük bölümünü Kürt olarak tanımlar. Etik bakışı ifade eden bu durum, ülkenin etnik yapısının değerlendirilmesinde önem taşımasa da, çoğunluğun bakışı olarak etnik gruplar arası ilişkilerde etkindir. *Emik bakış ise* bir grubun kendi kimliğiyle ilgili tanıımıdır ve kendisini ne, kim olarak gördüğüdür. Emik bakışta etnikliğin ölçüsü tamamen grubun kendi kabulleridir. Grup kimliğinin tanımında asıl olan bu emik bakıştır. Etnik gruplar arası ilişkilerde belirleyici olan etmen, her grubun kendisine ilişkin kimlik tanıımıdır.

Farklılıkların yönetimi bağlamında, örgütlerde etnisiteye ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Watson, Kumar ve Michaelson (1993), farklı etnisiteden oluşan heterojen çalışma gruplarının homojen gruplara göre daha üstün performans gösterdiklerini belirlemişlerdir. Buna karşılık Pelled ve arkadaşları (1999), farklı etnik yapıya sahip gruplarda duygusal çatışmaların çok yaşandığını ve özellikle bilişsel performansın düşük çıktığını belirtmişlerdir (Akt: Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003).

Örgütlerde yöneticiler, etnik farklılıklarla ilgili problemleri ele alırken, etnik kültürün bireysel kimliğin en önemli parçalarından biri olduğu gerçeğini dikkate almalıdır. Bireyler ancak tüm kimlik özellikleri ile tanımlandıklarında kendilerini saygı görmüş ve onurlandırılmış hissederler. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, etnik azınlıkların istihdamı diğer bireylerin istihdamında daha düşük oranda gerçekleşmektedir (Bhopal, 1998; akt. Öncer, 2004, 70).

Etnik kimlikler hakkında konuşmak hassas bir konu olduğundan, yöneticilerin etnik farklılıkların yönetiminde dikkat etmesi gereken bazı noktalar şöyle özetlenebilir (Anonymous, 1995; akt. Öncer, 2004, 71).

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

Cinsiyet

Eski çağlardan beri, önyargılar, zorunluluklar ya da insanların bunu tercih etmesi nedeniyle, kadınlar ve erkekler arasında doğanın belirlediği cinsiyetlerine dayanan farklılıktan ötürü bir ayrımcılık söz konusu olmuştur. Şüphesiz kadın ve erkek birbirinden farklı iki ayrı cinsi temsil eder. Her birinin kendine has özellikleri, üstünlükleri yada zayıflıkları vardır. Önemli olan her iki

grubun sahip olduğu üstün yönlerden azami ölçüde faydalanarak, birbirleriyle uyum içinde yaşamalarını sağlamaktır. Bu uyum belki günlük yaşamda daha kolay sağlanabilmektedir, ancak sorun özellikle iş hayatında yaşanmaktadır. Toplumda bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasında dağılımını ifade eden cinsiyet rolleri nedeniyle, bazı meslekler veya pozisyonlar kadın işi olarak tanımlanırken bazıları ise erkek işi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla cinsiyete dayalı ayrımcılık, en yaygın olarak iş ve çalışma yaşamı ile bu yaşama başlama koşullarının geliştirildiği eğitim ortamlarında tartışılmaktadır. Oysa örneğin kadınlar ve erkekler arasında problem çözme yeteneği, çözümlene becerileri, rekabetin sürdürülmesi, motivasyon, liderlik, sosyalleşme veya öğrenme yeteneği ile ilgili çarpıcı farklılıkların olmadığı belirtilmektedir (Öncer, 2004, 28).

Kadınları fizyolojik özelliklerinin dışında erkeklerden ayıran kimi psiko-sosyal özelliklerden söz edilir: Hoşgörü; sabır; karşıdakini dinleme; şiddete başvurmama; dikkatli, titiz ve düzenli olma; yumuşak davranma ve ortamı yumuşatma; duygusal davranma; çocukları sevme; acıma... Bunlar genellikle kadınların doğal (kadınsı) özellikleri olarak kabul edilmesine karşın, bunları toplumun kadınlara atfettiği ve yakıştırdığı özellikler olarak niteleyen ve ataerkil yapının ve toplumsal cinsiyetçi ayrımın bir göstergesi olarak görenler de vardır (Ünal, 2003). Ünal'a göre (2003) bu özelliklerle kadınsı/anaçlık vurgulaması yapılarak kadınların sosyal, siyasal ve iş yaşamında ikinci planda tutulması olağan gösterilmeye ve meşrulaştırılmaya, anneliğin ve çocuk bakıcılığının onun görevi olduğu düşüncesi ön plana çıkarılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca bu sayede "erkek meslekleri" ve "kadın meslekleri" ayrımının da varlığını sürdürmesi sağlanmaktadır. Ünal'a göre (2003) bu yüzden çoğu kez yönetici kadınlar da bu cinsiyetçi değerleri içselleştirmişlerdir.

Kadınların aleyhindeki eşitsizliğin, adaletsizliğin ve toplumdaki eril niteliğin çok değişik nedenleri vardır. Bilgisizlik, önyargılar ve gelenekler bunların en başlıcalarıdır. Ünal'a (2003) göre kadın ile erkek arasındaki eşitsizlik ve bunun temelini oluşturan ataerkil kültür, eşitsizliği haklı/olağan gösteren değerler bütününe dayanır. Kadınların fizyolojik özelliklerin dışında kendilerine özgü psiko-sosyal özelliklerinin de olması olağan kabul edilebilir. Bu özellikler onların

farklılığını yansıtır. Ancak bu özellikler, onlara genel anlamda erkekler karşısında bir üstünlük sağlamadığı gibi, daha aşağı bir konum da yaratmaz ve bu özellikler kadınların aleyhinde eşitsizlik ve adaletsizlik için kullanılamaz. Ancak farklılıkların yönetimi anlayışında bu farklı özellikler, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde göz önünde bulundurulur ve değerlendirilebilir.

İş yaşamında, çalışanların cinsiyetleri ile çeşitli örgütsel değişkenler arasındaki ilişki, birçok araştırmaya konu oluşturmuştur (Reder, 1978; Strober, 1982; Devanna, 1984; Olson & Frieze, 1987; akt: Laçınler, 1997). Bu araştırmalarda; cinsiyetin iş performansını çok fazla etkilemediği, ancak, kadınların daha uyumlu ve erkeklerden daha az başarı beklentisi içinde oldukları rapor edilmiş, cinsiyet farklılıklarının istihdam fırsatlarında bir ayrımcılığa yol açmaması gerektiği ileri sürülmüştür (Schermerhon ve diğerleri, 2000, 61-75; akt. Balay ve Sağlam, 2004). Cox ve Harquil (1991) yaptıkları araştırmada, ücrete direkt etki eden kıdem, sektör, performans gibi bağımsız değişkenler sabit tutulmasına rağmen kadınların aynı okuldan mezun olan erkeklere göre daha az ücret aldıklarını saptamışlardır (Akt: Laçınler, 1997). Aynı konuda yapılan başka araştırmalarda da benzer sonuçlar ortaya konmuştur (Reder, 1978; Strober, 1982; Devanna, 1984; Olson & Frieze, 1987).

Cox ve Nkomo'nun (1991) yaptığı araştırmada cinsiyet ve ırksal farklılıkların, çalışanların işe katılımlarını etkilediği; kadınların erkeklere göre, siyahların da beyazlara göre işe daha az katılımında buldukları ortaya çıkmıştır.

Yapılan başka araştırmalarda, farklılıkların yönetiminin kadınların, farklı etnik kökenlerin ve azınlıkların işte ilerlemesine olumlu katkısı olduğu (Konrad ve Linnehan, 1995), artan demografik farklılığın kadınlar tarafından olumlu karşılandığı (Ely, 1994; Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992; Warton ve Boron, 1991); işe devamsızlığı ve işten ayrılmaları azalttığı ve kadınlar ile azınlıklara daha fazla fırsat sunulmasını sağladığı (Cox ve Blake, 1991) sonucuna varılmıştır.

Ünal (2003), ilköğretim okullarında barış ortamının oluşturulmasına (gelişkin bir iletişim, sevgi, saygı, hoşgörü, empati kurabilme, önyargısız olabilme, kendisiyle barışık olma ve farklılıkların bir zenginlik olarak kabul edilmesi) kadın yöneticilerin katkısını incelediği araştırmada, okulda barışçı bir

ortamın yaratılmasına kadın yöneticilerin olumlu katkıları sağladığına ilişkin görüş bildirenler, bunu daha çok kadınların hoşgörüsü, sabır, karşındakini dinleme, şiddete başvurmama, dikkatli, titiz, düzenli olma ve ortamı yumuşatma gibi özellikleriyle açıklamışlardır.

Yukarıda değinilen araştırmalarda da ortaya çıktı gibi, iş yaşamında başta kadınlar olmak üzere düşük temsil oranına sahip gruplara yönelik dolaylı ayrımcılık uygulaması olarak bazı engeller söz konusudur. Bu engeller "*cam tavan /şeffaf çatı (glass ceiling)*" olarak adlandırılır. Cam tavan, kadınları ve azınlıkları tepe yönetim pozisyonlarından ayıran görünmez bir bariyerdir. Kadınlar, cam tavandan yukarıya doğru bakabilir ve tepe yönetimini görebilirler ancak önleyici davranışlar, yükselişlerinde görünmez engelleri oluşturur. Örgütlerde görülen bir diğer bariyer ise, tek taraflı görünmez bir engel oluşturan "*cam duvarlardır (glass walls)*". Cam duvarlar ise, kadınların ve azınlıkların yatay olarak, icra /hat yöneticiliği alanlarında ilerlemelerinin engellenmesi olarak tanımlanabilir. Cam tavan alenen ortada olmadığı için genelde sinsi bir şekilde gerçekleşmektedir. Yöneticiler ve örgütler, kadınlar ve diğer azınlıklar için bariyerler kurduklarının farkında olmamaktadırlar. Örneğin kadınlar, beceri ve rekabet etme seviyelerini yükseltmeleri için onları tepe yönetimine hazırlayacak bir basamak niteliğindeki bazı fırsatlara erkeklerden daha az ulaşabilirler. Aynı zamanda kadınlara yeni beceriler edinebilecekleri iş anlaşmaları sunulmayarak, yetkinliklerini açığa çıkarmalarına izin verilmemiş olur (Andrevvs, Hayes;, Richard ve Baird, 1996; akt. Öncer, 2004; 31).

Kadınlara yönelik olarak uygulanan ayrımcılık; aşağıda kısaca açıklandığı gibi işe eleman alımında, ücrette, yükselmede, eğitim olanaklarından yararlanmada, performans değerlendirmede, işten ayrılma ve emeklilikte kendini göstermektedir.

Yönetim fırsatları. Kadınlarla ilgili ayrımcılık yaratan mitlerden biri, kadınların iyi yöneticilik yapamayacağı ve çok az güce sahip olduklarıyla ilgilidir (Grossman, 2000). Bu anlayışın bir yansıması olarak örneğin ABD' deki büyük şirketlerin üst yöneticilerinin yalnızca % 6,6'sı (Berton, 1996), satış müdürlerinin yalnızca % 14'ü, yönetim kurulu üyelerinin % 6,5'i kadındır

(Shellenberger, 1995). Ancak yönetim genel bir aktivitedir, dolayısıyla kadınların, erkeklerin yaptığı gibi gücü ellerine geçirebilmeleri mümkündür. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) yaptığı araştırmada bugünkü ilerleme devam ettiği takdirde kadın ve erkek yönetici oranlarının yaklaşık 475 yıl sonra eşitlenebileceğini hesaplamıştır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Kadınların aleyhindeki bu durum ülkemizde de geçerlidir. Okul yöneticiliğinde, eğitim yöneticiliğinde kadın yöneticilerin oranının oldukça düşük olduğu bilinen bir gerçektir. Diğer alanlarda da durum bundan farklı değildir. Bu alanlardan biri de yasamadır. Siyasal yaşamımızda kadınların sayısı ve görelî etkisi yok denecek kadar azdır. 2002 genel seçimlerinde oluşan meclisteki milletvekillerinin yalnızca % 4'ü kadın iken, başka alanlarda kadın yöneticilerin oranının artmasını beklemek iyimserlik olur (<http://www.tbmm.gov.tr>). Partilerin yönetim kurullarındaki kadınlar içinde de durum bundan farklı değildir. Diğer birçok sektörde ve kurumda olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) merkez ve taşra örgütü yöneticileri arasında da kadın yöneticilerin sayısı çok azdır. Kasım 2000 itibarıyla, müsteşar, genel müdür, daire başkanı ile bu konumların yardımcılarında oluşan toplam 104 üst düzey yöneticiden yalnızca 17'si kadındır. İlköğretim düzeyinde toplam 324.835 öğretmenin 142.342'si (%43.8) kadın iken, kaynağı öğretmenlik olan müdürlerin yalnızca % 3.15'i (Ünal, 2003) ve toplam 3011 ilköğretim müfettişinin 144'ü, yani % 4.8'i kadındır. Kadınların yönetici olmaması ya da olamaması olgusunun nedenleri toplumun, kültürel, tarihsel ve ekonomik bağlamında gömülmüştür. Bu nedenlerin tartışılması yeni açılımlara zemin hazırlayabilir.

Eğitim ve geliştirme fırsatları. Tanınmış beş önemli yönetici eğitim programına şirketlerin gönderdiği yönetici adayı katılımcılar arasında kadınların oranı yalnızca % 2 ile % 9 arasındadır (Affirmative Action Update, 1996; Banerjee, 1993).

Ücret. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) yaptığı araştırmada, benzer işleri yapan kadınlar ile erkeklere ödenen ücretler arasında kadınların aleyhinde önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). Buna göre 1980'lerde bir işten erkeklerin aldığı her 1 dolara karşı kadınlar aynı işten sadece 60 sent (0,6 \$) alırken, bu oran 1990'lı yıllarda 70,6

sente yükselmiştir. ABD’de erkekler ortalama yıllık 31.346 dolar kazanırken, kadınlar 17.924 dolar kazanmaktadır. Orta büyüklükteki hastanelerin kadın yöneticileri, eşdeğer erkek yöneticilerin aldığı ücretin yalnızca % 68’sini alabilmektedirler. Güvenlik şirketlerinde bu oran % 55’e düşmektedir (Berton, 1996).

Kadınların sayıca daha çok olduğu işlerde bile (öğretmenlik, sekreterlik gibi) kadınlar erkeklere göre daha az ücret aldıkları belirlenmiştir (Saltzman, 1991). Genellikle yönetim kademesindekiler, çeşitli özellikleri ve yönleri ile kendileri gibi olanları daha çok desteklemekte, kayırmakta (demografik kayırmacılık /demographic favoritism) ve ilerlemeline yardımcı olmaktadır. Kanter (1977) bunu “homososyal çoğalma” ya da “homososyal yeniden üretim” (homosocial reproduction) olarak ifade etmektedir. Farklılıklar açısından böyle kötü yönetim gösterilen örgütlerde, farklı olanlar açısından örgütsel bağlılık, iş doyumu, iletişim, iş stresi gibi konularda çeşitli olumsuzluklar beklenebilir (Akt: Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

İş yaşamında cinsiyet farklılıkları işe devam, liderlik sergileme ve iletişim kurmada da kadınların aleyhine bir takım engeller yaratabilir. Kadınların genel olarak erkeklere oranla daha fazla devamsızlık yaptıkları görülmektedir. Bu durum, kadınların çocuk yetiştirme ve evle ilgili sorumluluklarıyla açıklanmaktadır. Grup etkileşiminde erkeklerin, liderliği kadınlardan daha başarılı bir şekilde gerçekleştireceğine dair bir inanış mevcuttur. Erkekler, kadınlara göre grupların desteğini daha yüksek oranlarda alırlar (Öncer, 2004, 38). Erkekler kadınların çok konuştuğundan yakınırken, kadınlar ise erkeklerin kendilerini dinlemediğinden şikâyetçidirler. Erkeklerin ortak bir kültür ve geçmişe sahip olmaları onların kendi aralarında daha etkili bir iletişim kurmalarını sağlamaktadır (Koçel, 2003, 417).

Bölge ve Şehir

İş yaşamında önemli bir demografik faktör de çalışanların doğdukları ya da aidiyet (bağlılık) duydukları bölge veya şehirdir. Bu faktör örgütsel iletişimde ve ilişkilerde etkili olabilmektedir. Bölgecilik ya da hemşericilik, grup içi iletişimi ve bağlılığı artırabilir (Öncer, 2004). Ancak özellikle işe girişte ve yükselmeye

kayırmacılığa, eşitsizliğe ve ayrımcılığa da neden olabilmektedir. Örgütlerde yaşanabilecek istenmeyen gruplaşmaların ve çatışmaların önüne geçilmesi için bölgesel farklılıkların iyi yönetilmesi gerekir.

Yaş ve Deneyim

Bireyin yaşam ve kariyer devreleri paralel olarak gelişir. Her basamak artışında ilerleyen yaşla birlikte iş hayatına dair beklentiler de değişim gösterir. Bireyin yaşam safhaları ile çalışma hayatının birleşmesi sonucu şu evreler ortaya çıkar (Öncer, 2004, 19): (1) *Kimlik Oluşturma (16-25)*: Bireyin aile ile bağlarının zayıfladığı, kendisini bulmaya eğitimini tamamlayıp gelecek arayışına girdiği dönemdir. (2) *Kariyer Oluşturma ve Geliştirme (25-35)*: Çalışma hayatında kendine uygun kariyer yollarını seçer. (3) *Yerleştirme ve Kendini Ayarlama (35-45 veya 55)*: Sosyal ilişkilerini asgari düzeye indirir ve tüm gücünü işine verir (4) *Azalma*: Fiziksel ve zihinsel kapasite ile kariyer isteği ve motivasyonunun azaldığı dönemdir.

Hangi yaşta çalışanların "yaşlı" statüsüne gireceği sorusunun evrensel bir cevabı yoktur (Catt ve Miller, 1991). Yaşlı çalışanların daha az esnek oldukları ve onların deneyim ve yeteneklerinin artık bir değer taşımadığı şeklinde kalıp düşünceler vardır. Ayrıca yaygın olan bir düşünceye göre, üretkenlik yaşla ters orantılıdır, bireyin becerisi; özellikle hız, çeviklik, güç, koordinasyon ve entelektüel dürtü zaman geçtikçe azalır ve bu durum üretkenliğin düşmesine neden olur. Ancak üretkenlik işin niteliğiyle yakından ilgilidir ve yaş ilerledikçe deneyimin artmasından ötürü, deneyim gerektiren işlerde yaşın ilerlemesi üretkenliği de arttıracaktır (Robbins, 1989).

Yaşın işdoymu, işe devam, işe güdülenme, performans gibi işe ilişkin bazı değişkenlerle ilişkisi araştırmalarla ortaya konmuştur. Yaşlılıkta artan sağlık sorunları nedeniyle yaşlıların işe devamsızlıklarının arttığını belertenler olduğu gibi (Robbins, 1989, 44); bundan farklı olarak deneyimli çalışanların daha az devamsızlık ve iş değiştirme eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir. Yaşın deneyim ve iş kıdemi ile ilişkilendirildiği değerlendirmelerde kıdem ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğu, (Schermerhon ve diğerleri, 2000, 61-75, akt. Balay ve Sağlam, 2004) ve yaş ilerledikçe iş doyumunun olumlu yönde arttığı

belirtilmektedir (Robbins, 1989, 44). İş doyumu ve yaş arasındaki ilişki, "U" şeklindeki tanımlanmaktadır. Buna göre, insanlar işe yeni başladıklarında iş tatminleri en yüksek düzeydedir, fakat sonradan yirmilerinin sonlarına yada otuzlarının başlarına geldiklerinde iş tatminleri düşer, daha sonra ise iş doyumu tekrar artmaya başlar (Dessler, 1980; akt. Öncer, 2004, 24). Ayrıca çalışanların yaşları ve iş deneyimlerinin onların tercihlerini, duygularını, motivasyon ve güdülenme kaynaklarını ve dolayısıyla çalışmalarını etkilediği belirlenmiştir (Williams ve O'Reilly, 1998; Nkomo, 1992).

İş yaşamında yaşla ilgili, örneğin yaşlıların eğitilmesinde zorluklar olacağı, onların hastalanmaya daha fazla eğilimli oldukları veya kaza risklerinin daha yüksek olduğu gibi günümüzde de süren önyargılar mevcuttur. Ancak bu önyargıları destekleyecek kesin bilgilere ulaşılmamıştır. Örgütte yaşa ilişkin ayrımcılığın önüne geçmek için, yaşa dayanan tüm engellemelere veya fark gözetmeye karşı önlem alınmalı, bunun için; bir bütün olarak çalışanlar için karma bir yaş dengesi aranmalı, ayrı yaş grupları /nesiller arası potansiyel farklılıkların farkında olunmalı, insanlara en başta birey olarak bakmalı ve yaşın terfi, eleman arama veya eğitim koşulları için bir temel olarak kullanımı önlenmelidir. Bunların yanında ayrıca işe yeni başlayan elemanın psikolojik hüsrana uğramaması ve beklentilerini gerçekleştirmesi için etkili bir oryantasyon programı uygulanarak, bu programla olumlu bir ilk izlenim yaratılarak yüksek moral ve motivasyon sağlanabilir. Yaşlı çalışanlara yönelik olarak kas gücü ve hareketiyle yapılan işleri mümkün olduğunca azaltılma, çalışma saatlerinde esneklik sağlama, daha az çalışma, seyahat etme ve eğitimin gerekliliği konusunda ikna etme gibi önlemler yararlı olur (Greenberg ve Baron, 2000, 189-190).

Örgütte yaş dağılımının farklı olması gençler ile yaşlılar arasında nesil çatışması yaratmakta ve deneyim açısından bir farklılık oluşturmaktadır. İnsanların hayat boyu kazandığı edinimlerin bileşkesi olan *deneyim* genellikle, çalışanın yaşıyla beraber düşünülmemekte ve daha ileri yaş daha çok deneyim olarak nitelendirilmektedir. Ancak bu değerlendirmelerde bireyin yeteneği, tutumu, ilgisi ve motivasyonu göz ardı edilmemelidir. "*Gençler düşünebilseydi, yaşlılar yapabilseydi*" sözü, örgütte yaş ve deneyim farklılığını

ifade eden veciz bir sözdür. Örgüte yaşlılar; yeni yöntem ve teknolojilere uyum sağlamakta görece güçlük çekerken, yeni katılan gençler de deneyim eksiklikleriyle sıkıntı yaşayabilmektedir (Begeç, 2004, 28). Ancak işgörenlerin yaş aralıklarının farklılaşması, örgütün müşteri yelpazesini genişletmekte ve pazar payını artırmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). Dolayısıyla enerjik ama deneyimsiz gençler ile deneyimli yaşlı kuşak arasındaki bu farklılık, birbirini tamamlayacak şekilde örgütün sürekliliği ve verimliliği yönünde uygun politikalar geliştirilerek yönetilmeli ve değerlendirilmelidir.

Sosyal ve Kültürel Farklılıklar

Örgütlerde işgörenler farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip olur. Bunların bazıları sahip olunan özelliklerken, bazıları da benimsenen değerlerdir. Tse, Lee, Vertinsky ve Wehrung (1988), kültürel farklılıkların yönetici davranışları üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, kültürün problem belirleme ve karar verme davranışlarında etkili olduğunu belirlemişlerdir. Örgütlerin çalışanları farklı kültürlerden oluştuğu gibi, pazardaki hedef kitlelerin kültürleri de farklılıklar gösterir. Tüketiciler üzerinde bir araştırma yapan Redding (1982), tüketicilerin bir malı alırken sosyo-kültürel kimliklerinden etkilendiklerini ortaya çıkarmıştır.

Örgütlerde işgörenler arasında yaşanabilecek bazı sosyal ve kültürel farklılık alanları şöyle sıralanabilir: Din ve felsefi inanç farklılığı, düşünce ve politik tercihlerde farklılık; farklı düşünme ve yaşama eğilimleri; dünyayı farklı algılama yolları; kültürel altyapı farklılığı; farklı yaşam tarzları; gelenek, örf, adet ve değer yargılarında farklılık; eğitim ve gelir düzeyinde farklılık ve farklı medeni durum.

Değerler ve Tutumlar

Değerler eylem veya sonuçlara ilişkin tercihlerdir. Aile, arkadaş çevresi, öğretmenler ve dış ilgi grupları bireysel değerleri etkileyebilir. *Nihai değerler*, amaçların başarılmasına ilişkin bireyin tercihlerini yansıtır. *Araçsal değerler*, arzu edilen amaçları başarmak için gerekli araçlar hakkında bireyin sahip olduğu inançlardır. *Tutumlar* ise kişinin belli bir düzlemde, bir kimseye ya da bir

şeye olumlu veya olumsuz tepki verme eğilimidir (Schermerhon ve diğerleri, 2000, 61-75; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Örgütlerde çalışanların sahip oldukları veya benimsedikleri sosyo-kültürel değerlerdeki farklılıklar örgütler açısından önemlidir. Farklı değerlere sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde daha değişik fikirler, yeni yaklaşımlar ve farklı alternatifler üretilir (Bantel ve Jackson, 1989). Ayrıca bu tür gruplar örgütler açısından daha çok yaratıcılık, daha çok deneyim daha değişik bakış açıları ve daha büyük problem çözme kapasitesi demektir (Cox,1994; akt: Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003; Cox ve Blake, 1991; Watson, Kumar ve Michaelson, 1993).

Örgütlerde en sorunlu ve zor farklılık alanları değerlere ilişkin olanlarıdır. Diğer farklılıkların ana temasını somut kavramlar oluştururken, değer farklılıkları inanç, ideoloji ve önyargılardan kaynaklanır. Bireyler inançlarını hararetle savunur ve onları değiştirmeye karşı tepki gösterebilirler. Bu durumda çözüm bireysel değerlere saygı duymaktan geçer (Öncer, 2004, 10). O'Reilly, Chatman ve Caldwell'in (1991) yaptığı araştırmada, çalışanların değer yargıları ile örgütsel norm ve değerlerin uyuşması, kendini işe adama duygusunu ve çalışanların iş tatminini artırırken, işten ayrılma ve devamsızlık oranını azalttığı ortaya çıkmıştır.

Sosyo-kültürel değerlerdeki farklılıklar, örgütler açısından bir avantaj olarak değerlendirilebildiği gibi, bunların bazı durumlarda örgütlere zarar verebileceği de düşünülebilir. İnanç, kültür ve değer yargılarına saygı duyulması, bunların yüksek hoşgörü ile karşılanması genel bir düşünsel eğilimdir. Ancak örgüt içinde tüm işgörenlerin farklı dini inanç ve kanaatlerini beyan etmeleri, siyasi düşünce ve tercihlerini açıklamaları, bazen çatışmalara neden olabilir. Ayrıca çoğunluğun baskın gelen değerlerinin diğerlerine baskısı (tahakküm) söz konusu olabilir. Bu durum örgüt içinde gruplaşmalar yaratır ve örgütün varlığını tehlikeye düşürebilir. Bu konuda tartışmalar süregelmektedir

Farklılıkların, hem örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi hem de işgörenin beklentilerinin karşılanması yönünde değerlendirilmesi gerekir. Farklılıkların bir tehdit olmaktan çok bir zenginlik olarak algılandığı bir örgütsel kültür ve diyaloga

daima açık bir örgütsel yapı; bu değerlerdeki farklılıkların olası olumsuz sonuçlarını minimuma indirecektir. Bu kültürün oluşturulması için farklılığın kabulü; dini inanç, düşünce ve politik tercih özgürlüğünün tanınması ve sağlanması; bu inanç ve tercihlerden dolayı farklı ve yanlı değerlendirme eğilimlerinin ve olası engellemelerin önüne geçilmesi; çıkabilecek çatışmaları çözme kararlılığının gösterilmesi gerekir. Bu tür örgütlerde farklılıklara ve çeşitliliğe direnmektense bunları içgören kimliklerinin bir parçası olarak görerek onlara saygı duyma, farklı olmaktan dolayı herkes kazanırken kaybeden kimsenin olmadığını kabul etme ve birlikte çalışmayı öğrenme benimsenir. Bu anlayış hem çalışanların, hem de örgütün yararınadır.

Din ve Felsefi İnanç

Toplumların yaşam tarzlarını düzenlemede din önemli bir yer tutar. Dinler, uygulama şekilleri değişmekle beraber tüm toplumlarda mevcuttur ve kültürü oluşturan unsurlardır. Örgütlerde genellikle bireylerin dini inançlarını vurgulayan davranışlarda bulunmaması istenir. Ancak dini kimlik, işyeri girişinde kapıya teslim edilecek bir değer değildir. Bu sebeple de, örgütlerde çalışan bireylerin mensup oldukları dini sistemlerden kaynaklanan farklılıklar önemli ve hassas bir konudur (Öncer, 2004, 59).

Bireylerin sahip olduğu inanç ve tutumlar, iş hayatlarını etkileyebilmektedir. Özellikle farklı kültür ve dinlerden insanların bulunduğu toplumlarda dini inançlar, işyerinde bir sorun oluşturabilmektedir. Bu nedenle, bazı işverenler iş ortamında dini çatışmalar ve krizler yaşanmasını engellemek düşüncesiyle işyerlerini "dinden arındırılmış" olarak ilan etmektedir. Her ne kadar dini inançlar kanunlarla koruma altına alınmışsa da, çalışanlar işyerlerinde inançlarından dolayı ayrımcılığa maruz katabilmektedirler. Örgütlerde dini ayrımcılık; inançlar yüzünden alay edilme, işten kovulma, terfi alamama ve dini kıyafet ve semboller yüzünden tacize uğramak şeklinde gerçekleşmektedir (Rivera, 2001; akt. Öncer, 2004, 62).

Örgütler ve çalışanlar açısından dini inançlardan kaynaklanan sorunlar aşağıdaki şekilde yaşanabilmektedir (Benent, 2001; akt. Öncer, 2004, 63):

- Çalışanlar dini tatil günleri için izin isteyememekte ya da izin

verilmemektedir.

- Çalışanların gün içinde ibadet saatlerinde ara almalarına izin verilmemektedir.
- Dini inanç nedeniyle özel şekilde bıyık bırakmaları ve yüz işaretleri taşımalarına izin verilmemektedir.
- Dini inanç nedeniyle başörtüsü gibi bazı dini kıyafetlerin giyilmesi sorun yaratabilmektedir.
- Dini kıyafet ya da sembollerden ötürü bunları giyen ya da takanlarla dalga geçilebilmekte, bunlar terfi alamamakta ya da işten çıkarılmaktadır.
- Dini inancı yansıtan kıyafet ya da semboller, bunarı benimsemeyen azınlıklar üzerinde psikolojik bir baskı yaratabilmektedir.

Yukarıdaki davranışlar temel alınarak örgütlerde bireylere dini yönden ayrımcılık uygulanabilmekte ve bu bireyler de işyerlerinde dinsel önyargının olduğunu düşünerek, performans kaybına uğrayabilmekte, bu sebeple işyerlerini dahi değiştirebilmektedirler. Bu durum aslında örgütler için de verimlilik kaybı, yetenekli elemanı kaybetme gibi sorunlara yol açabilir. Örgütlerde dini inanç ve değerlere saygılı politikalar uygulanırsa, bireyler dinleri yüzünden ayrımcılığa maruz kalmaz, motivasyonları, işdoyumları ve verimlilikleri artar. Bundan hem çalışanlar, hem de örgüt kazançlı çıkar.

Medeni Durum

Kişinin yoğun olarak zamanını geçirdiği iş ve aile ortamları farklı beklentiler ve rolleri içermektedir. Kişinin yeterli zamanının olmaması, stres, iş güvenliği, aile yapısı gibi unsurlar iş-aile çatışmasına neden olarak iş doyumunu dolayısıyla üretkenliklerini etkilemektedir. Evli veya bekar olmanın üretkenlik üzerine etkilerini inceleyen yeterli araştırma bulunmamaktadır. Evli bireylerin sorumluluklarının artması ile daha düzenli iş hayatını tercih ettikleri ve özellikle kadınların devamsızlığının çocuk sayısı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Buchanan ve Huczynski, akt. Öncer, 2004, 40).

Bireysel Özelliklere İlişkin Farklılıklar

Her birey farklıdır ve bu doğaldır. Örgüt içindeki her çalışan farklı kişilik özelliklerine, farklı bilgi ve beceri düzeyine, farklı yeteneklere ve farklı davranış stillerine sahiptir. Aynı zamanda her insanın olduğu gibi çalışanların da psikolojik, ruhsal ve duygusal yapıları ve dünyaları da farklıdır. Örgüt yönetiminde bu farklılıkların dikkate alınması gerekir. Bu farklılıklar insan doğasına ilişkindir. Bunların farkında olmak ve bunlara karşı duyarlı olmak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur.

Bireysel farklılıklar; kabiliyet ve beceri, kişilik, sosyal özellikler, kişisel kavramlaştırma özellikleri ve duygusal uyumlama özellikleri şeklinde ele alınabilir.

Kişilik

Kişilik, bireyin başkalarıyla etkileşimini ve onlara karşı tavrını belirleyen, kendine özgü doğasını oluşturan niteliklerin bir bileşimi ya da bir kişinin bakışını, düşüncesini, davranışını ve duygularını belirleyen fiziksel ve ruhsal özelliklerinin bütünüdür. Bu açıdan bakıldığında kişilik, hem genetik özelliklerin aktarımı hem de çevresel faktörlerin (kültürel değerler ve normlar) bir sonucudur, yani hem doğuştan gelen hem de terbiyenin bir bileşimidir. Örneğin bir yapboz çeşitli özelliklere sahip değişik şekillerin belirli bir mantık çerçevesinde bîr araya toplanmasından oluşmaktadır. Bu farklı şekiller bîr bütünün parçalarıdır ve eksik bir şekil yapbozun bütünlüğünü bozmaktadır. İnsanlar da yapboz gibi çeşitli özelliklerin bir araya toplanmasından oluşmaktadır. Bu farklı özelliklerin tamamı insanın kişiliğinin oluşmasında etkili olmaktadır. Bireyleri diğer insanlardan ayıran dış görünüm, bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak rolü veya görevi, zeka, enerji, arzu, ahlak gibi potansiyel yetenekleri ve içinde yaşadığı toplumun özellikleri (yaşam felsefesi, kültür düzeyi, din ve ahlak anlayışı) gibi etkenler kişiliği belirler (Eren, 1993, 40). Bu etkenlere bağlı olarak bireyler çeşitli kişilik özelliklerine sahip olurlar. Bunlar; (a) Sosyal, konuşkan, birlikte yaşamayı seven dışa dönük, (b) Duygusal yönden sağlam, güvenli, memnun bireyler, (c) Nazik, kendisine güvenen, toleranslı, bağışlayıcı ve

uyumlu, (d) Organize olabilen, güvenilir, azimli, titiz, (e) Meraklı, yaratıcı, duyarlı, neşeli bireyler olarak sınıflandırılabilir (Begeç, 2004, 24).

Kişiliğin, insanların iş yapma durumlarını etkilediği, örneğin, doğuştan otoriterizme eğilimli olanların bu özelliklerinin otoriter bir çalışma ortamında daha da kuvvetlendiği gözlenmiştir. Öte yandan örgüte giren kişilerin başlangıçtaki gereksinimleri ve kişilik özellikleri, onlar farklı mevkilere yükseldikçe ve olgunlaştıkça hızla değiştiğinden bunun yöneticiler tarafından iyi izlenmesi ve yönetilmesi gerekir (Schermerhon ve diğerleri, 2000, 61-75; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Örgütlerde farklı bireysel ve kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin bu özelliklerine uygun olarak görevlendirilmesi, örneğin sosyal, konuşkan, birlikte yaşamayı seven dışa dönük kişilerin, halkla ilişkiler bölümünde; duygusal yönden sağlam, güvenli kişilerin, mali işlerde; organize olabilen, azimli, titiz kişilerin, ham madde ve stok bölümünde; meraklı, yaratıcı kişilerin ise Ar-Ge bölümlerinde çalıştırılması önerilmektedir (Begeç, 2004, 24).

Kabiliyet ve Beceri

Kabiliyet bir kişinin bir şeyi öğrenme yeteneğini; yani potansiyeli ifade eder. Beceri ise kişinin sahip olduğu bilgi ve ustalıkla belli bir işi yapabilme kapasitesidir. İşe almada kabiliyet ve becerinin çok önemli kriterler olduğu, kabiliyet ve becerilerine uygun işlerde çalışanların işlerinden daha fazla doyum elde ettikleri ileri sürülmüştür (Schermerhon ve diğerleri, 2000, 61-75; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Zihinsel ve Duygusal Yetenek (Zeka)

Zekânın bu güne dek pek çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan birine göre; "zihnin öğrenme, öğrenilenden yararlanabilme, yeni durumlara uyabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneğidir". Bu tanımdan hareketle yaratıcılık zekânın en üst işlevi gibi görünmektedir (Giddens, 2000, 450).

Zekâ türlerine ilişkin farklı sınıflandırmalar vardır. Günümüzde zeka genel bir sınıflamayla zihinsel (IQ) ve duygusal (EQ) olarak ayrılmaktadır. İnsanlar sahip oldukları iki zeka türünden IQ ile düşünmekte, EQ ile

hissetmektedirler. Farklı gibi gözükse ancak birbirini tamamlayan bu iki kavrama biçimi, zihinsel yaşantıyı oluşturmak için sürekli etkileşim halindedir. Zihinsel zeka; bireyin anlama, düşünme, öğrenme, gözlemde bulunma, sorun çözme ve algısal ilişkilerle ilgili zihinsel işlevlerin toplamını oluşturan zihnin etkili kullanım kapasitesidir. Örgütte işgörenlerin de zihinsel zekaları ve yetenekleri beş kısma ayrılır: (1) Dili kullanma (sözlü yetenek), (2) Matematiksel işlemleri yapabilme (sayısal yetenek), (3) Şekilleri ve boyutları algılama (uzaysal yetenek), (4) Mekanik ilkeleri anlama (mekanik yetenek), (5) El becerisi. Farklılıkların yönetimi anlayışı, işgörelere bu zihinsel farklılıklarına uygun işlerde daha fazla sorumluluk verilmesini öngörmektedir. Duygusal zeka ise; kendini tanıma (özbilinç) ve harekete geçirebilme, bütün aksiliklere karşın yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek doyumunu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntılarını düşünmeyi engellememe, başkalarını anlama (empati) ve umut besleme gibi duygusal yeteneklerin toplamıdır (Begeç, 2004, 20-21).

Büyük işletmeler önceleri tanınmış okullardan derece ile mezun olmuş genel zeka düzeyleri yüksek kişileri tercih ederlerdi. Ancak son zamanlarda kişilerin zeka yeteneği kadar diğer insanlarla kurduğu sosyal ilişkiler ile sosyal faaliyetlere katılabilme özellikleri de ön plana çıkmaktadır. Çünkü artık iş bağlantıları, iş toplantılarından çok akşam yemeklerinde, golf, tenis, futbol gibi spor aktiviteleri esnasında yapılmaktadır. Bu nedenle zihinsel zeka kadar, duygusal zeka da ön plana çıkmaktadır. Örgütlerde yetenek testleri ile işgörelere zihinsel ve duygusal zekâ düzeyleri ölçülebilmekte, işbölümünde belirli işler ve görevler bu yeteneklere göre dağıtılabilmekte, böylece işgörelere farklı zeka ve yetenekleri daha iyi değerlendirilebilmektedir. Çağdaş yöneticiler, çalışanları zihinsel ve duygusal zeka ve yeteneklerine uygun pozisyonlarda değerlendirmek için bu farklılıklarını anlamalı ve çözümlenmelidirler (Begeç, 2004, 22).

Sosyal Özellikler

Bir kişinin farklı sosyal ortamlarda başkalarıyla etkileşim halindeyken konumunu belirleyen en görünür özelliklerdir. Bu özelliklerin en önemlileri

aşağıda açıklanan yaşama ve sorun çözme stili, kişisel kavramlaştırma ve duygusal uyumlama özellikleridir (Schermerhon ve diğerleri, 2000, 61-75; akt. Balay ve Sağlam, 2004):

Yaşama ve Sorun Çözme Stili

Carl Jung'un çalışmasına göre sorun çözme stili sosyal özellikleri temsil eden bir ölçüttür. Bu stil, kişinin sorun çözme ve karar alma aşamasında bilgiyi toplama ve değerlendirme biçimini gösterir. Kişilerin bilgi toplama ve bunları değerlendirme biçimlerine göre dört ayrı sorun çözme stiline sahip oldukları gözlenmiştir. Bunlar: *Duyu-hissetme*, *sezgi-hissetme*, *duyu-düşünme* ve *sezgi-düşünmedir*. Bilgi toplama ve anlama yöntemi duyu ile başlar sezgiye kadar gider. Bilgi toplandıktan sonra değerlendirme süreci ise, hislere ağırlık vermekle, düşünceye ağırlık vermek arasında değişir. Son olarak, sorun çözme tarzlarındaki farklılıklar, görevin bilgi işleme ve değerlendirme gerekleriyle uyuma derecesine göre önem arzeder.

Kişisel Kavramlaştırma Özellikleri

Bireyin bir dizi olayla ilgili olarak, inanç ve kişisel eğilimleri kadar, olayın sosyal ve fiziksel oluşumu hakkında düşünme eğilimidir. Örneğin bu eğilimlerden *denetim odağı* bireyin kendi yaşamını ne ölçüde denetleyebildiği duygusudur. *İçten denetim odaklı olanlar*, kendi yaşam ve kaderlerini denetleyebileceklerine inanan insanlardır. Buna karşın, *dıştan denetim odaklı olanlar*, olayların, kendi denetimleri dışında çevresel faktörler yoluyla olduğuna inanırlar.

Duygusal Uyumlama Özellikleri

Bireyin deneyimlerinin, duygusal sıkıntıları, rahatsızlıkları veya kabul edilemez eylemleri ne şekilde ve ne ölçüde karşılayabildiğinin değerlendirilmesidir. Örneğin, *A tipi yönelimliler*, sabırsız, başarıya arzulu ve mükemmeliyetçi olurken, *B tipi yönelimliler daha çok kolay olana talip* ve A tipi yönelimlilere göre daha az rekabetçi özelliklere sahiptirler.

Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik

Fiziksel güç ve yetenek, bir görev için gerekli olan vücut hareketleri, bireyin sahip olduğu kas gücü, dayanıklılığı, hareket yeteneği, sürati ve çabukluğu olarak tanımlanabilir. Fiziksel yeteneğin, genellikle geçerli olduğu iş alanları güvenlik örgütleri, inşaat sektörü ve diğer kas gücüne bağlı endüstriler ile profesyonel spor dallarıdır. Örneğin gerekli fiziksel yeteneğe sahip olmayanlar emniyet teşkilatında polislik yapamazlar. Çünkü polislik görevi, bedensel güç ve sağlığa sahip olmayı gerektirir. İnşaat veya madencilik gibi yoğun kas gücü gerektiren alanlarda çalışanlar meslek yaşamları boyunca kazma kürek sallayabilecek, ağır inşaat malzemelerini taşıyabilecek fiziki yeterliliğe sahip olmalıdırlar. Aynı şekilde fiziksel yetenek profesyonel sporcuların performansları için de önemli bir olgudur (Wagner ve Hollenbeck, akt. Begeç, 2004, 17).

Fiziksel yetenekleri farklı olan insanların yeteneklerine uygun bir işe yerleştirilmeleri ve buna göre çalıştırılmaları hem çalışan hem de örgüt için önemlidir. Çalışanların yeteneklerine göre işe yerleştirilmeleri örgütler içindeki etkinliğin ve verimliliğin artmasında önemli bir etkidir. Örneğin halter için kısa boylu olmak avantaj sağlarken basketbol için dezavantaj oluşturur. Ancak burada yöneticiler; yüzme, bisiklet ve koşu gibi farklı spor branşlarını aynı anda başarmayı gerektiren triatlon sporcusu gibi farklı güçleri aynı hedefe yöneltebilecek yeteneğe sahip olmalı ve çalışanların farklı fiziksel yeteneklerini bir araya getirip yönetebilmelidirler (Begeç, 2004, 18).

Fiziksel yetenek farklılıkları, engelli insanları da kapsar. Engelli insan; biyolojik, fizyolojik ve sosyal yeteneklerde eksiklikleri olan kişidir. Dünya nüfusunun yaklaşık % 10'unu oluşturan engellilerin ekonomik ve sosyal yaşama katılımları tüm ülkelerde üzerinde durulan bir husustur (Caroll, 1995). İş hayatında örgütlerin maliyet, verimlilik, kar gibi kaygılarla engelli çalışanlara yönelik ayrımcılık uyguladıkları bilinmektedir. Örneğin dünyanın önde gelen 50 işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; işletmelerin yalnızca %38'i engellilere yönelik işe alım, tutundurma ve kişisel gelişime yönelik çalışmalar yapmaktadır. Aynı araştırmaya göre engelli çalışanlar arasında işi bırakma ve kazanç oranı engelli olmayanlara göre daha azdır. Oysa Uluslararası İşgücü Örgütü (International Labor Organization) tarafından gerçekleştirilen

araştırmaların bulgularına göre (Swift ve arkadaşları, 2002; akt. ncer,2004, 54); engelli çalışanlar arasında işe yüksek bağlılık bulunmakta, iş performansları ortalama seviyede ya da bu seviyenin daha üstünde yer almakta; engelli çalışanların işyerindeki varlığı diğer çalışanların morali üzerinde olumlu etkiler yaratmakta; işyerinde engelli çalışanlara yönelik yapılacak düzenlemelerin sanılanın aksine maliyeti çok düşük (500 \$), olmasına karşın doğrudan ve dolaylı getirisi çok fazladır. Ancak son çalışmalar fiziksel engeli olanların aynı işi en az normal insanlar kadar iyi yaptırđını gösterse de ciddi engeli olan insanların yaklaşık dörtte üçü işsizdir (Schermerhon ve diğerleri, 2000, 61-75,akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Farklıkların yönetimi bağlamında “engelli” ile “engel” arasındaki farkı karıştırmamak gerekir. Örneğin dünyaca ünlü fizik profesörü Stephan Hawking engelli birisi olmasına karşın bu durum, onun şu anki konumuna gelmesine ve dünyanın önde gelen bilim adamlarından birisi olmasına engel oluşturmamıştır. Aynı biçimde görme engelli kişiler, futbol topunun içerisine zil veya ıngırak koyarak futbol oynayabilmektedirler. Dolayısıyla retimde kas gücünün yerini teknolojinin alması ile beraber engelli insanlara daha fazla iş olanakları doğmaktadır. Yöneticiler, günümüz gereksinimlerine ve koşullarına uyarak fiziksel yetenek farklılığına yönelik özel bir yönetim anlayışı kazanmak ve uygulamak zorundadırlar (Begeç, 2004, 18).

FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL YARARLARI VE SAKINCALARI

Farklılıkların rgtsel etkileri üzerinde yapılan araştırmaların çoğu farklılıkların bireysel ve örgütsel yararlarının nasıl artırılacağı, potansiyel sakıncalarının nasıl azaltılacağına yoğunlaşmıştır (Cox ve Smolinski, 1994; Tsui, Egan ve O’Reilly, 1992; Gilbert ve Ivanchevich, 2001).

Farklı yetişme koşullarından ve kültürel arkaplanlardan gelen insanlar kendileri olma özgürlüklerine sahip olmak ve bunu kullanmak isterler. Farklı olmak; her insanın kendine özgü bakış açısı, ilkeler bütünü, güçlü ve zayıf yanları ve insanlararası ilişkileri olması anlamına gelir. Bu farklı özellikler herkes için ayrı niteliktedir ve kişiyle özdeşleşmiş bir yapıdadır. Kişi alışma ortamında sahip olduğu niteliklerinden vazgeçmeden, ancak diğer insanların

niteliklerine de saygı göstererek farklı olmayı sürdürür. Bu açıdan farklılık, örgütler için hem bir avantaj hem de sorun çıkarıcı bir olgu olarak düşünülebilir. Dolayısıyla işgücü farklılıkları örgütsel açıdan çeşitli avantajlar sağlarken aynı zamanda kimi sakıncalara da yol açabilmektedir. Bu sakıncaların savuşturulması, onların iyi yönetilmelerine bağlıdır (Rosen, 1998; Dessler, 2000).

Potansiyel Yararlar

Örgütlerde farklılıkların değerlendirilmesi, etkili yönetimi ve bunun sağlayacağı potansiyel yararlar üzerine yapılan araştırmalar alanyazında önemli yer tutmaktadır (McMahan, Bell ve Virick, 1998, 198). Değişime karşı daha hızlı tepki gösterme ve daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma; en iyi yetenekleri çekme ve örgüt içinde tutma; işgören etkililiğinin yükseltilmesi, pazar paylaşımında en iyi konumu kazanma; işgörenler arasında iletişimi artırma; yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşme; çok kültürlü ilişkiler ve yabancı müşteriye duyarlılık; daha etkin karar alma, sorun çözme ve örgütsel esneklik yoluyla çalışanların morallerini ve örgütsel etkililiği artırma; çevresel değişime daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma; iş bırakma, devamsızlık ve iş davalarına yönelik maliyetlerde azalma ve etkili bir oto kontrol sistemi, farklılıkların yönetimine ilişkin akla ilk gelen yararlar olarak görülmektedir (Von Bergen, Soper ve Foster, 2000; Foxman ve Easterling 1999, 285; Mollica 2003).

Örgütte farklılıklardan beklenen yararların elde edilmesi, onların iyi yönetilmeleri ve değerlendirilmeleri ile ilişkilidir. Von Bergen, Soper ve Foster'e (2002) göre örgüt yöneticileri farklılıkların iyi yönetiminden şu temel yararları beklemektedir: (a) Örgütte işgören moralinin ve işdoyumunun yükseltilmesi, (b) Bireysel ve örgütsel etkililiğin sağlanması ve artırılması, (c) İşgörenler arasında iletişimin güçlenmesi, (d) Şikayetlerin en aza indirgenmesi ve çatışmaların hızla çözümlenmesi, (e) Sosyal ve demografik değişimlere hazırlıklı olma ve sosyal sorumluluk, (f) Zor görevlerde daha büyük üretkenlik ve verimlilik, (g) Ücret, gelir ve karda artış.

Farklılıklar beraberinde yeni bakış açıları ve yaratıcılık için büyük bir potansiyel oluşturmakta, karmaşık ve dinamik iş ortamının gerektirdiği geniş sorun çözme yeteneğini canlı tutmaktadır (Schermerhon ve diğerleri, 2000, 61). Stratejik insan kaynakları yaklaşımına göre örgütler, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikâme edilemez insan kaynaklarını kullanarak gelişebilir ve rekabet avantajlarını sürdürebilir. Bu yaklaşımı, farklılıkların pozitif algılanmasıyla birleştirdiğimizde ortaya işgücü farklılaşmasının örgütlere değerli, nadir, taklit edilemez ve ikâme edilemez rekabet avantajını sağlayabileceği değerlendirilmesi çıkar (McMahan ve diğerleri 1998, 199). Farklılıkların yönetiminin farklı insanlar ve gruplar arasındaki ilişkileri daha iyi duruma getireceği ileri sürülmüştür (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000).

Watson, heterojen grupların, sorunları tanımlama ve çözüm üretmede homojen gruplara göre daha etkin olduğunu belirtmiştir. Çünkü işgücü profilinde farklılaşma rekabet gücünü sürdürmek için gerekli olan farklı becerilerin örgüt bünyesinde toplanmasını sağlar. Buna karşın araştırmalar kolektif kültürlerden gelen Asya, İspanyol ve Afrika kökenli Amerikalıların, bireysel kültürden gelen beyazlara göre görevlerini yaparken daha iyi iletişim kurduklarını ve işbirlikçi davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur (McMahan, Bell ve Virick, 1998, 200).

Farklılıkların etkili yönetiminin, işgörenlerin davranışları gibi konularda arzulanmayan örgütsel durum ve sonuçların azalmasına katkı sağladığı araştırmalarla ortaya konmuştur (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). Artan farklılık, grubun problem çözme kabiliyetini ve örgütsel yaratıcılığı geliştirdiği gibi farklı müşteri /tüketici ya da hizmet sunulan farklı kesimlerin taleplerine /beklentilerine dayalı daha iyi hizmet sunumu sağlamaktadır. Bunun sağlanması için, örgütün tüm üyelerinin tüm formal ve informal işleyişine katılımlarını artırmaya hazır ve gönüllü olması gerekir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Etkili yönetilen işgücü farklılığının; *grup düzeyinde* problemlere çözüm geliştirme yeteneğini artırdığı (Nemeth, 1986); *bireysel düzeyde* deneyimi ve beceriyi artırdığı, toplumda görece daha düşük temsil edilen gruplara (azınlıklar, kadınlar, yaşlılar, engelliler vb.) yönelik engellemeleri ve işten ayrılmaları

azalttığı ve bu azınlık grupların hayal kırıklığını azalttığı belirtilmiştir (Cox ve Smolinski, 1994).

Farklılıkların dikkate alınmadığı örgütlerde, farklılıklardan kaynaklanan olumsuz sonuçlar işgörenleri birbirinden uzaklaştırabileceği gibi, bu farklılıkların önemsendiği ve bilinçli bir şekilde değerlendirilerek yönetildiği örgütlerde, bu özgün farklılıklar korunmak koşuluyla bazı ortak değerler yaratılarak işgörenler birbirlerine yakınlaştırılabilir. İşgörenlerin belli amaçlar ve değerler çerçevesinde bir bütün olarak hareket etmesinin sağlandığı ve böylelikle farklılıkların insanları birbirlerine yakınlaştırdığı örgüt ortamında, işgörenler farklı olan diğerlerini ve kendilerini tanıyıp karşılaştırarak aralarındaki farklılıkları tanıma ve birbirlerini anlama fırsatı bulacaklardır. Bu şekilde farklı bakış açılarının bir arada bulunmasıyla, hem iş görme alternatifleri artacak; hem de bilinçlenmeleri sağlanmış olacaktır. Örgütteki olası sorunlara farklı bakış açıları ile yaklaşılması ve örgüt içi iletişimin teşvik edilmesiyle birlikte işgörenlerin birbirleriyle iletişim kurarak, tartışarak birlikte kararlar almaları, bu kararların uygulanabilirliğini de artıracaktır (Öncer, 2004).

Cox ve Blake (1991) etkili yönetilen kültürel işgücü farklılığının *örgütsel düzeyde* yararlarını şöyle sıralamıştır: (a) *Maliyet*: İşgücü sirkülasyonunu (turnover), işten ayrılma ve işe devamsızlık oranlarını düşürerek maliyeti azaltma, (b) *İnsan Kaynakları*: En iyi personeli cezbetme ve işe alma, (c) *Pazarlama*: Kültürel duyarlılık anlayışı geliştirme ve pazar payını artırma, (d) *Problem Çözme*: Problemlere daha geniş perspektiflere dayalı eleştirel çözüm önerileri geliştirme, (e) *Yaratıcılık*: Artan yenilik ve yaratıcılık, (f) *Sistem Esnekliği*: Çevredeki değişmelere uyum sağlama ve daha hızlı tepki gösterme yönünde örgütsel esneklik, (g) *Rekabet*: Rekabet avantajlarını artırma, (h) *Kar*: Yüksek örgütsel verimlilik ve kar sağlama.

İşgücü farklılıklarının bireysel ve örgütsel açıdan önemli bazı potansiyel yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Eleman seçme ve yerleştirme. Örgütsel etkinliğin en önemli faktörlerinden biri aynı işi yapan insan işgücünü firmaya çekip bu firmada kalmalarını sağlamaktır. En yetenekli ve başarılı kişilerin aynı özellikleri

gösteren gruplar içinden çıkmadığı gerçeği göz önüne alındığında, farklı gruplardan insanların örgüte katılmalarını sağlamak toplam kalite anlayışının da göstergesidir. Farklı gruplardan eleman bulmanın olumlu olacağı düşüncesi, dünyanın önde gelen şirketlerindeki uygulamalarla ve buralarda yapılan çalışmaların sonuçlarıyla da güçlenmiştir. Örneğin Merck, Xerox, Syntex ve Hoffman-LaRoche gibi görece büyük firmalar eleman seçme ve yerleştirme konusunda hedef kitle olarak kadınları ve etnik grupları seçmektedirler (Laçinler, 1997).

Rekabet ve pazarlama avantajı. Çokkültürlülük, küreselleşme ve artan acımasız rekabet, örgütlere, farklı işgörenleri istihdam etmeyi ve farklılıkları etkili yönetmeyi dayatmaktadır. Örgütlerin işgüçleri farklı gruplardan oluştuğu gibi, pazardaki hedef kitleleri de farklılıklar gösterir. Yapılan araştırmalarda; kültürün karar verme davranışı üzerinde etkili olduğu, özellikle tüketicilerin bir malı alırken sosyo-kültürel kimliklerinden etkilendikleri (Redding, 1982; Tse, Lee, Vertinsky ve Wehrung, 1988; akt. Laçinler,1997) ve farklılıkları yönetmenin ulusal ve uluslararası pazar payını büyütmede olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır (Wright, Ferris ve Krill, 1995)

Kültürel kimliğin hem uluslararası hem de ulusal düzeyde, tüketici davranışları üzerinde etkisi mevcuttur. Deshpande, Hayer ve Donthu'nun yaptıkları bir araştırmada Amerikalı tüketicilerin kendi kültürel kimliklerinin etkisi altında davrandıkları görülmüştür. Bu sonucun en önemli sebeplerinden biri ülkeler arası göçün oldukça fazla olmasıdır. Tüketicilerin davranışlarında kültürel etkinliklerin bu denli önemli yer tutması sebebiyle, mal veya hizmet pazarlama çalışmalarında farklı kültürlerden kişilerle çalışmanın yararları gözardı edilemez. Öncelikle olayın Halkla İlişkiler boyutu incelendiğinde, azınlıkların farklılıklara değer veren kişiler ile çalışmak istedikleri açıkça görülmüştür. İkincil olarak, farklı kültürlerden kişiler kendi kültürlerine sahip olan tüketicilerin isteklerini ve beklentilerini iyi bildikleri için bu doğrultuda başarılı stratejik planlar oluşturabilirler. Örneğin USA Today gazetesinin o zamanki başkanı olan Nancy Woodhull, gazetenin tiraj başarısını gazete çalışanlarının farklı kültürel geçmişlerden gelmelerine bağlamıştır (Laçinler, 1997).

Farklılık yönetiminin, özellikle kara dayalı örgütlerde rekabet şansını ve karı artırdığı aşırımlarla ortaya çıkmıştır. Carfang (1993) şirketlerde farklılıkların yönetimi ile kazanç/kar arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, dünyaca bilinen ekonomik derecelendirme kuruluşu Standart and Poors'un belirlediği 500 çeşit olumlu piyasa avantajının (olumlu gelişme), farklılıkların etkili yönetildiği firmalarda % 2,4 oranında fazladan ortaya çıktığı; buna karşılık farklılıkları gözardı eden firmalar açısından bu olumlu gelişmelerde % 8 oranında azalma olduğu ortaya çıkmıştır (akt. Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza & Gatto, 2002).

Farklılıkların yönetiminin örgütlere sağladığı rekabet, pazar payı ve kar artışı nedeniyle gittikçe artan bir ilgi görmektedir. Bunun özellikle yönetim teorileri bağlamında ele alınıp değerlendirilmesi gerekir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). Ekonomik örgütler, küreselleşmeyle birlikte giderek çeşitlenen pazar dolayısıyla farklı demografik ve kültürel yapılardan gelen işgörenleri istihdam etme zorunluluğu duymaktadırlar. Ayrıca yeterince temsil edilmeyen toplumsal gruplara ve azınlıklara hitap etmek ve ulaşmak isteyen örgütler de bu gruplardan işgörenleri bünyelerine alma gereği duymaktadırlar. Çünkü ürün ya da hizmet pazarlayan satıcı ile tüketicinin (müşteri) aynı kültürel dili konuşmaları, anlaşmalarını kolaylaştırır. Farklılığı bir stratejik amaç olarak benimsemeyen örgütlerin, ürün ve hizmetlerini farklı pazarlara sunma şanslarının azalacağı, zamanla ayrımcılık suçlamalarıyla örgütsel imajlarının zedeleneceği ve sonunda da ortadan kalkacağı belirtilmektedir (Alvarez ve Jackson, 1992).

Öğrenme ve yaratıcılık. Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer (2003) tarafından yapılan araştırmada demografik açıdan farklı çalışanların olduğu örgütlerin, bir yenilik ve buluş odaklı strateji geliştirme ve izlemeye daha yatkın oldukları sonucuna varılmıştır. Bu strateji, örgütün, çalışanları alternatif problem çözme yaklaşımları sergilemeleri yönünde cesaretlendirmesini ve yaratıcılığa yönlendirmesini vurgular.

Örgütlerdeki yenilikçi tutumu inceleyen Kanter (1983), çalışma grupları içindeki heterojenliğin, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Buna göre heterojen yapıdaki çalışma grupları, homojen gruplara göre daha yaratıcı ve yenilikçi bir tutum sergilemişlerdir. Kanter, yenilikçi firmaların da farklı fikirleri ve bakış açılarını birarada görebilmek için, özellikle heterojen çalışma grupları oluşturduklarını belirlemiştir. Farklılığın yaratıcılık üzerindeki etkisi ile ilgili başka bir araştırmayı da Gentile, (1994) yapmıştır. Gentile (1994) bunun için yaptığı bir dizi deneyde, homojen gruplarla heterojen grupları karşılaştırmış; takım üyelerinin becerilerinin aynı düzeyde tutulduğu araştırma sonucunda heterojen grupların homojen gruplardan daha yaratıcı oldukları görülmüştür.

Araştırmalardan da giderek anlaşılmaktadır ki, örgütsel öğrenme ve yaratıcılık, meydan okumaya ve tartışmaya imkan veren açık bir kültür gerektirir. Fikir, görüş ve bakış açılarının paylaşıldığı bir örgütte öğrenme seviyesinin ve yaratıcılığın yüksek olduğu belirtilmektedir (Speechly ve Wheatley, 2001, 32).

Farklı sosyo-kültürel değerlere sahip kimselerin farklı davranışlar sergilemesi beklenir. Buna göre örgütlerde kültürel farklılıklar, farklı bakış açıları ve farklı yaklaşımlar sağlar. Şu halde kültürel farklılıkların örgütsel yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırdığı söylenebilir. Kanter'e (1983) göre, çalışma grupları içindeki heterojenlik, yaratıcılığı ve yenilikçiliği olumlu etkiler. Yani iş takımları içindeki farklılıklar, takımın yaratıcı ve yenilikçi tutum ve uygulamalarını artırır. O'na göre yenilikçi örgütler, farklı fikirleri ve bakış açılarını birarada görebilmek için özellikle heterojen çalışma grupları oluşturmalıdır. Yenilikçi örgütlerde demografik, cinsiyet ve sınıf ayrımı yapılmadan örgütün karar alma ve problem çözme mekanizmalarına katılım için eşit fırsat ve motivasyon sağlanır (Laçınler, 1997).

İşdoymu. Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza ve Gatto, (2002) yaptıkları araştırmada farklılıkların yönetimi ile müşteri memnuniyeti ve çalışanların işdoymu arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, farklılıkların dikkate alınmasının ve iyi yönetilmesinin müşterilerin memnuniyetini ve işgörenlerin işdoymunu artırdığını belirlemişlerdir. Aynı şekilde Gilbert ve Stead (1999), yaptıkları araştırmada farklılıkları yönetme anlayışının benimsendiği işlerde çalışanların işdoymu yüksek bulunmuştur.

Örgütsel esneklik. Örgütsel esnekliğin farklılıklardan etkilendiğine dair çeşitli iddialar vardır. Bunlardan birisi, küçük grup elemanlarının daha esnek düşünce yapısına sahip olmalarıdır. Örneğin, yapılan araştırmalarda kadınların belirsizliğe daha çok dayanabildikleri saptanmıştır. Belirsizliğe karşı gösterilen tolerans birçok faktörle (karmaşık düşünce tarzı ve belirsiz işlerin yapılmasındaki üstünlük gibi) esnekliğe bağlanmıştır. Buna ek olarak araştırmalarda birden fazla dil bilenlerin daha üst seviyede alternatif düşünme yeteneğine ve düşünce esnekliğine sahip oldukları görülmüştür. Dar düşünce, esnek olmama ve "iyi" kelimesini standartlaştırmaya çalışma; gruplara farklı çalışanların katılımını engellemektedir. Çeşitlilik yaratmadaki kültür değişimi ile örgütsel esnekliği artırmak için yapılması gerekli değişiklikler arasında yakın ilişki olduğu saptanmıştır (Walton, 1994).

Değişime uyum sağlama. Sürekli artan küresel rekabet, müşteri beklentileri ve değişim 21. yüzyıl örgütlerinin temel karakteristikleridir. Örgütler bu değişim ve taleplere cevap vermek zorundadırlar. Çünkü "*ya değiş, ya da öl*" kuralının geçerli olduğu bir durumla karşı karşıyadırlar (Beer ve Nohria, 2000). Örneğin Amerikan firmalarının yaklaşık % 84'ü en az bir kez işe ilişkin büyük değişimler yaşamışlardır ve bu değişimlerin büyük çoğunluğu işgörenlerle ilgilidir (Romano, 1995). Değişimi iyi yöneten örgütler, bu değişimden karlı çıkmışlardır (Clarge, Cao ve Lahenay, 2003).

Araştırmalar; farklılıkların, sürekli yaşanan değişimlere örgütlerin daha hızlı tepki vermesinde ve uyum sağlamasında önemli avantajlar sağladığını ortaya koymuştur. Bu araştırmalar farklılıkların; yaratıcılığı, daha iyi karar verme ve problem çözme uygulamalarını geliştirdiğini (Cox ve Blake, 1991), işgörenler arasında karşılıklı öğrenmelerin daha yoğun gerçekleştiğini (*farklı olandan farklı şeyler öğrenme*) (Reed, 1926), dolayısıyla çevrede yaşanan değişimlere örgütün, örgütte yaşanan değişimlere de çalışanların daha çabuk ve iyi uyum sağlamasını kolaylaştırdığını ortaya koymuştur (Cox ve Blake, 1991; Collins, 1996; Clarge, Cao ve Lahenay, 2003).

Örgütsel imaj. Farklılıkların yönetiminin var olması örgüt için toplum gözünde ayrı bir imaj sağlayacaktır. İnsanlar sahip oldukları farklı özelliklere

değer verilerek benzer farklılıklara sahip bireylerin istihdam edildiğini gördüğü örgütlere karşı sempati duymaya başlayacaktır. Örneğin, bir bankada tekerlekli sandalye kullanan bir bedensel engellinin istihdam edilmesi, olası bedensel engelli müşterilerin bu bankaya daha sıcak bakmalarını ve bu bankanın diğer bankalar önünde bir adım öne geçmesi sağlayabilir (Speechly ve Wheatley, 2001, 32).

Halkla ilişkiler. İşe alma ve istihdam konusunda kendi içindeki tutumu geri kalmış olsa bile, başta ekonomik işletmeler olmak üzere günümüzde hiçbir örgüt, toplum tarafından ayrımcı olarak tanınmayı göze alamaz. Aksine birçok kuruluş adaletli bir işveren olarak tanınmanın faydalarını görmektedir (Speechly ve Wheatley, 2001, 32).

Problemlere alternatif çözümler üretme. Farklılığın, problem çözme ve karar almada getirdiği bazı avantajlar vardır. Bünyesinde farklı kimlikler barındıran gruplarda, problemlere yaklaşım daha geniş ve zengin bir bakış açısıyla olacak, analizler ve değerlendirmeler daha sağlıklı yapılacaktır. Nemeth ve Wachter'in (1983) yaptığı araştırmada, gruplar içindeki farklılıkların daha çok alternatifler üretilmesini ve varsayımlar üzerinde daha geniş ve kapsamlı araştırmalar yapılmasını sağladığı görülmüştür (Akt: Cox, 1992).

Gruptaki bağlılığın artması düşünceleri tekdüzeleştirirken, aynı zamanda eleştirel düşünce tarzını azaltır. Bu anlamda, grup bağlılığının gruptaki homojenlikten kaynaklanması kültürel farklılığın önemini ortaya koymaktadır. Gruplar içindeki farklılıklar sayesinde daha çok alternatifler üretilebilir ve varsayımlar üzerinde daha geniş ve kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Nitekim araştırmalar problem çözmede heterojen grupların homojen gruplara göre daha başarılı olduklarını göstermektedir (Cox, 1992).

Bireysel ve örgütsel gelişme ve etkililik. Adler'e (1991) göre, örgütlerde işgörenlerin dil, fikir, değer, inanç gibi kültürel farklılıklar ile ırk ve etnik köken gibi demografik farklılıkları; onların ve grubun etkililiği üzerinde olumlu etkisi vardır. Örgütte farklı olanlar sadece kendi gruplarının içerisinden enformasyon getirmezler, işlerin nasıl yapılacağı, proseslerin nasıl tasarlanacağı, hedeflere nasıl ulaşılacağı, görevlerin nasıl formüle edileceği, etkin ekiplerin nasıl

oluşturulacağı, fikirlerin nasıl iletileceği ve nasıl liderlik edileceği konusunda farklı, önemli ve rekabet açısından değer taşıyan bilgi ve perspektifler getirirler. Bu farklı bilgi ve perspektifler örgütteki bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirdiği gibi, imkan sağlandığında bu grupların mensupları, örgütün işlevleri, stratejileri, faaliyetleri, uygulamaları ve işleyiş kuralları konusunda temel varsayımları sorgulamak suretiyle örgütlerin büyüyüp gelişmesine katkı sağlayabilirler (Thomas ve Ely, 1999).

Sinerji: Günümüzde iş yaşamı niteliği giderek değişmektedir. Bu süreçte artık makinalar değil, insanlar üretiyor düşüncesi hâkimiyet kazanmaktadır (Balci, 2000). Günümüz çağdaş yönetim yaklaşımlarında sağlıklı örgütlerin temel özelliklerinden birisi, takım çalışması ve sorumluluğun takımca paylaşılmasıdır (Nassow, 1984; akt. Balci,2000). Mc Gregor'a göre etkili bir takımın altı temel özelliğinden birisi bireylerarası farkların etkili yönetimidir (Balci, 2000).

Sinerji, kısaca bütünün, parçaların toplamından daha büyük olması olarak tanımlanır (Balci, 2000; Covey, 2000). Burada iki ile ikinin toplamı dörtten fazla eder. Sinerjinin muhteşem meyvaları, geliştirilen ürünler, hizmetler ve ilişkilerdir. Bu sayede gerçek ve yaratıcı işbirliği ile kimsenin başaramayacağı düşünülen işlerin üstesinden gelinebilir. Sinerji, işgörenleri de yakınlaştırarak örgütün amaçlarına daha çabuk ulaşmasını sağlar.

İnsanın/işgörenin merkeze alındığı yeni yönetim ve üretim anlayışında işler daha ziyade kurulan iş grupları ve takım çalışmaları ile yürütülmekte, bu sayede çeşitli konularda uzmanlaşma ve verimlilik artışı sağlanmaktadır. Takım elemanları, bilgi, dikkat, sabır, fiziki dayanım, süreklilik ve yaratıcılık gibi farklı özellikleri bir araya getirir. Takım çalışması ön plana çıktıkça, takım elemanlarının farklı yöre ve kültürden olması takımın etkinliğini artırır (Muter, 1999).

Çağdaş insan artık paradan çok otonomi, kişisel seçim, özgürlük ve farklı değer yargılarına saygı istemektedir. Bu anlayışla iş yaşamının niteliği de değişmekte, giderek iş doyumunun üretimdeki etkisi önemsenmektedir (Balci,

2000). Kendi değerlerine saygı duyulan işgörenlerin duydukları iş doyumunu beraberinde bir sinerji yaratır.

Potansiyel Sakıncalar

Örgütlerde artan farklılıkların olumsuz yanları üzerine yapılmış çalışmalar da vardır. İş değiştirme, istihdam edilen beyazların ve erkeklerin oranlarının azalması bu olumsuzluklardan bazılarıdır (McMahan ve diğerleri 1998, 198). İşgücü gittikçe farklılaşınca çalışanlara yönelik, şablona göre değerlendirme (kalıp yargı) ve ayrımcılık olasılığı artar. Şablona koymak, bir kişinin bir grup ya da kategoriye dahil olduğunun kabul edilmesi ve dolayısıyla o gruba yönelik nitelermelerin söz konusu bireye de atfedilmesidir. Örneğin; yaşı ilerlemiş bir kişinin yaşlılar yaratıcı olamazlar şeklinde damgalanması gibi (Schermerhon ve diğerleri 2000, 61; akt. Balay ve Sağlam, 2004). Bazı örgütlerde farklılık yönetimi, örgütlerin büyümekte olan ihtiyaçlarına cevap vermede ve çeşitli sosyal sorunlarına çözüm oluşturmada yetersiz kalabilmektedir. Bunun en önemli nedeni, farklılıkları yöneten liderlerin bu konudaki bilgi eksikliği ve deneyim yetersizliğidir (Von Bergen, Soper ve Foster, 2000).

Çalışan profilindeki farklılıkların birçok faydası olmasına rağmen bu faydaları tam olarak pratiğe dökmenin zor olduğu görülmüştür (Resenzweig 1998, 647). Örneğin erkek çalışanların genellikle erkek gruplar içinde yenileşmeye açık oldukları; kadın çalışanların ise kadın meslektaşları arasında çalışmaktan daha fazla doyum elde ettikleri gözlenmiştir (Cordero ve diğerleri 1996, 205). İşe alma sırasında görevle ilgili olmayan nedenlerden ötürü dışlamaların yapılması örgütün ender yetenekleri kaybetmesine neden olmaktadır (McMahan ve diğerleri 1998, 200; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Çok uluslu örgütlerde farklılık, yerli örgütlere göre çok daha karmaşık bir şekilde kendini göstermektedir. Çok uluslu örgütlerde başta dil ve iletişim farklılıkları olmak üzere, yönetim stillerini belirleyen kültürel farklılıklar, hiyerarşiye bakış açısı, ekip çalışmasına yaklaşım ve karar almaya katılım gibi birçok temel farklılıklarla karşılaşılabilir. Burada, farklılığın bazı boyutları, kırıma ve çatışmanın kaynağı olabilir (Resenzweig 1998, 647). Örneğin, kültürel farklılıkların kötü yönetilmesi; çalışanların stresinin yükselmesi, karışıklık, hayal

kırıklığı ve çatışma ortamının büyümesine, morallerin düşmesine, verimlilik ve kalite sorunlarına ve iş kazalarının artmasına yol açabilir (Loosemore ve Lee 2002, 517; akt. Balay ve Sağlam, 2004). Ayrıca örgütlerde giderek artan işgücü farklılığı gözardı edildiği ve iyi yönetilmediğinde, örgütlerin farklı ve geniş pazarlara açılmasının ve büyümesinin zor olacağı belirtilmiştir (Cox ve Blake, 1991; Cox ve Smolinski, 1994).

Okul ve diğer eğitim kurum yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada, görüşme yapılan eğitim liderlerinin bazıları, farklı kültürel ve demografik arkaplandan gelenlerin oluşturduğu bir grubu /takımı yönetmenin daha zor olduğunu ve bu nedenle takımların benzer özelliklere sahip kimselerden oluşturulması gerektiğini savunmuşlardır (Lumby ve diğerleri, 2005).

İşgücündeki farklılıkların örgütsel açıdan önemli potansiyel sakıncaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Laçınler, 1997):

Bağlılık. Farklılık, grup bağlılığını azaltıcı bir etkidir. Bunun sebebi insanların kendilerine benzer insanlarla daha rahat ve huzurlu çalışabilmeleridir. Bundan dolayı bağlılığın homojen gruplarda sağlanması daha kolaydır. Farklılığın grup bağlılığı üzerindeki etkileri ile ilgili üç teori ileri sürülmüştür: *Birinci teoriye* göre, grup elemanları arasında toplumsal bir ahenk vardır. Grup elemanları çeşitli farklılıklar gösterdiğinde toplumsal ahengi sağlamak zorlaşır. Örneğin grup liderinin bir bayan olması, erkeklerin dominantlığına bir grup için kabul edilmesi zor bir durumdur. *İkinci teoriye* göre, benzerlik dikkati çoğaltır ve sonucunda bağlılığı artırır. Bundan dolayı homojenlik gruplardaki yakınlığı sağlar. Fakat demografik benzerlikler, vatandaşlık ve jenerasyon durumuyla ilgili veya davranışsal bir yakınlık sağlamaz. Bununla birlikte hem demografik benzerlik hem de durumla ilgili benzerlik dikkati etkilemektedir. *Üçüncü teori*, sosyal karşılaştırma teorisidir. Bu teoriye göre, insanlar grup içinde sosyal karşılaştırmalar yapabilmek için homojenliği vurgular. Bunun için gerekirse baskı bile uygularlar, çünkü temel sosyal karşılaştırmalar sayesinde kişisel değerlendirmelerini yapabilirler. Karşılaştırılan kişinin değerlerinin aynı olması karşılaştırmayı daha güvenilir ve kolay kıldığından, farklılık istenmeyen bir durumdur (Ziller, 1963).

Yapılan araştırmalarda örgütlerde farklılıklar ve bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Cox (1992) yaptığı araştırmada; gruptaki homojenliğin grup bağlılığını artırdığı ve yüksek grup bağlılığının da dūřünceleri tekdüzeleştirdiği ve eleştirel dūřünce tarzını azalttığı ortaya çıkarmıştır. Gilbert ve Ivanchevich (2001), değişik hizmet ve üretim örgütlerindeki farklı demografik ve kültürel grup üyeleri üzerinde yaptıkları araştırmada, farklılıkların daha yoğun olduğu çokkültürlü örgütlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada örgütsel bağlılık üç faktör bağlamında değerlendirilmiştir: (1) Örgütün amaçlarına ve değerlerine yönelik kabul ve güçlü bir inanç, (2) Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde çaba harcamaya istekli olma ve (3) Örgüt üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir arzu. Tsui, Egan ve O'Reilly (1992) ise yaptıkları araştırmada, örgütlerde artan farklılığın örgütteki çoğunluk grubun bağlılığını olumsuz etkilediği sonucuna varmışlardır. Çünkü oėunluk gruba mensup olan işgörenler, kadınların ve azınlık üyelerinin kendi pozisyonlarına yönelik tehdit oluşturacaklarından kaygılanmaktadırlar. Bu tehdit algısının işgörenlerin verimini ve örgütsel bağlılığını azalttığı dūřünölmüřtür.

Farklılık ve grup bağlılığı arasındaki ilişki, bağlılığın grup performansını ne kadar etkilediğine de bağlıdır. Bununla birlikte, birbirine yüksek derecede bağlı gruplarda üyelik ahlakı ve iletişim, bağlılığın daha az olduğu gruplara göre daha fazla olur. Buna ek olarak heterojen gruplarda iş değiştirmenin homojen gruplara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Bunlara rağmen, araştırmalar bağlılığın grup performansını olumlu etkileyen bir faktör olduğunu göstermemiştir. Hatta geniş çaplı araştırmalar sonucunda yüksek derecede birbirine bağlı grupların, eskiye oranla, üretimlerinin azaldığı saptanmıştır (Arnold & Feldman, 1986). Ancak verilen görevlerde heterojen grupların homojen gruplar kadar başarılı oldukları saptanmıştır (Fiedler, 19666).

İletişim. Kültürel açıdan homojen gruplarda iletişim, heterojen gruplara göre daha kolay gerçekleşebilir. Heterojen grupların homojen gruplara göre daha çok iletişim zorluğu çektiği ve daha memnuniyetsiz bir ortamda çalıştıkları araştırmalarla da ortaya konmuştur. Grup içindeki farklılıklardan dolayı yanlış anlamalar artabilir, fikir ayrılıkları doğabilir ve insanlar grup arkadaşlarından

huzursuz olabilirler. Bunun sonucu olarak, karar alma mekanizması daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işleyebilir. Böylece kültürel heterojenlik içeren grupların yönetimi, homojen gruplara göre daha zor olur (Fiedler, 1966) .

Yapılan araştırmalarda kültürel açıdan heterojen grupların homojen gruplara göre daha çok iletişim zorluğu çektiği, daha memnuniyetsiz bir ortamda çalıştıkları ve karar alma mekanizmasının daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işlediği (Fiedler, 1966; Akt: Laçınler, 1997); örgüt üyeleri arasındaki demografik farklılıkların (ırk, etnisite, ulus), örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi olumsuz etkilediği (Milliken ve Martins, 1996) belirlenmiştir. Williams ve O'Reilly (1998), 40 yıllık dönemde yapılan 90 çalışma üzerinde yaptıkları incelemede; çalışmaların çoğunda farklılığın; grup üyeleri arasında düşük etkileşim, artan görev çatışmaları ve sözsüz tacize yol açtığı; grup üyelerinin, ihtiyaçlar ve beklentiler üzerinde ortak noktada buluşmaları ve iletişimleri üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Martins ve arkadaşları (2003), Williams ve O'Reilly'nin (1998) çalışmalarında ulaştıkları bu sonucu, sosyal psikolojide bilinen *sosyal sınıflandırma teorisi (social categorization theory)* ve *bezerliğin cazipliği paradigması (similarity attraction paradigm)* ile açıklamaya çalışmışlardır. Sosyal sınıflandırma teorisine göre, insanlar sezgisel olarak kendi özelliklerini temel alarak kafalarında sosyal sınıflar (tabaka /grup) oluştururlar. Farklı sınıflardan olanlarla aralarına duygusal bir mesafe koyarlar ve bir çatışma durumunda kendilerini ait gördükleri grupla birlikte hareket etme eğilimine girerler. Bezerliğin cazipliği paradigmasına göre ise insanlar, çeşitli açılardan kendileri ile benzer gördükleri insanları kendilerine daha yakın görürler ve başkalarına nazaran bunlarla daha rahat iletişime geçerler. Çünkü bunlarla paylaşacakları ortak değerleri daha fazla olduğundan daha iyi anlaşabileceklerini düşünürler. Örneğin iki farklı ülkeden/ulustan insanlar üçüncü bir ülkede bir araya geldiklerinde genellikle aynı ulustan olanlar birbirlerine daha yakınlık duyarlar. Aynı şekilde bir örgütte, aynı bölgeden olan insanlar ya da aynı felsefi görüşü /ideolojiyi paylaşan kimseler daha rahat diyalog kurarlar. Ancak yapılan başka araştırmalara göre, aralarında farklılıklar bulunan işgörenler uzun süre birlikte çalışınca ve aynı ortamı paylaşınca

zamanla, özellikle demografik farklılıklara ilişkin hassasiyetleri azalmaya, buna karşın sosyal ve kültürel değerlere ilişkin duyarlılıkları güçlenmeye başlar. Bu değerler, başkalarıyla ilişkilerinde daha önemli ve öncelikli olmaya başlar (Glaman, Jones, Rozelal,1996; Harrison, Price, Bell, 1998).

Çatışma. İçinde kültürel açıdan farklılıklar gösteren grupların olduğu örgütlerde çatışmaların yaşanması kuvvetle muhtemeldir. Çatışma, genel eğilim olarak örgütte istenmeyen bir durumdur. Çünkü örgütsel ilişkileri, ahengi ve uyumu bozmasından korkulur. Ancak çatışma kimi zaman da istenilen durumdur ve farklılıkların avantajları en iyi şekilde kullanılarak iyi yönetildiğinde örgütsel gelişmeye katkı sağlayabilir. Yönetim biliminde “çatışma yönetimi” kavramı da bu anlamda kullanılmaktadır.

Martins ve arkadaşları (2003) yaptıkları araştırmada, ırksal yönden farklı üyelerden oluşan heterojen gruplarda, grup üyelerinin birliktelik oluşturma (collectivism), iletişim kurma, iş stresi, ve çatışma yaşama yönünden homojen gruplara göre daha çok sorun yaşadıklarını; Pelled ve arkadaşları da (1999) yaptıkları araştırmada, farklı ırk ve etnik yapıya sahip gruplarda duygusal çatışmaların daha çok yaşandığını belirlemişlerdir (Akt: Richard, McMillian, Chandwick ve Dwyer, 2003).

Ayrımcılığı meşrulaştırma. Farklılıkların yönetimi anlayışına yönelik eleştirilerin bazıları, yönetsel uygulamalarda farklılıkların dikkate alınmasının ve ön plana çıkarılmasının, bazı birey ve gruplara yönelik eşitsizliği ve ayrımcılığı beraberinde getireceği ve bunu meşrulaştıracığı kaygısı ile ilgilidir. Bireylerin demografik, kültürel ve bireysel özelliklerinin farklı olduğu ve bu farklılıkların örgüt yönetiminde dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerektiği temel kabulüne dayanan farklılıkları yönetme anlayışı, bazen istismar edilerek toplumlar ve uluslar arasında üstünlük iddialarını ve ayrımcılığı meşrulaştırma çabalarına alet edilebilmektedir.

İnsanlar arasında demografik, kültürel farklılıklar olduğu gibi kişilik özellikleri, yeterlikler, ilgiler ve yetenekler de farklıdır. Kimileri beyin gücü ve bilgi kullanmayı gerektiren alanlarda iyiyken, kimileri de teknik konularda daha iyidir. Kimisinin yönetme yeteneği ve becerisi ileriye, kimisi iletişim ve etkileşim

güçlüğü çekmektedir. Kimisi sürekli yeni keşif ve icatlar peşindeyken, kimisi problem çözme becerisine sahiptir. Dolayısıyla kimisi yönetmeye, kimisi keşfetmeye, kimisi teknik çalışmaya, kimisi bedensel çalışmaya yatkındır.

Bazılarına göre toplumlar da tıpkı bireyler gibidir ve bireyler arasında farklılıklar doğal olduğu gibi toplumlar arasında da farklılıklar doğaldır. Her toplumda farklı yetenekler ve beceriler ön plana çıkmaktadır. Buna göre her toplumun, ulusun hatta ırkın daha iyi yapabileceği şeyler vardır. Örneğin İngilizlerin yönetim becerisi daha fazladır. Yahudiler buluşlara ve ticarete yatkındır. Almanlar ve İtalyanlar takım çalışmasını daha iyi yaparlar. Ortadoğu toplumları müzakere yürütemezler. Afrikalılar talimat almadan iş yapmada zorlanırlar... Öyleyse örgüt yönetiminde bu durumun dikkate alınması doğaldır. Sözgelimi çok uluslu bir şirkette yönetim kademelerine İngilizleri getirmek, iş takımları oluştururken Alman ve İtalyanlar'dan yararlanmak, Ar-Ge ve pazarlama bölümlerinde Yahudileri görevlendirmek daha doğrudur. Önemli görüşme ve anlaşmaları Ortadoğu kökenlilere teslim etmemek gerekir. Hintliler ve Afrikalılar bedensel işlerde çalıştırılmalıdır. Dolayısıyla bazı toplumlar yönetmeye yatkınken, bazıları da yönetilmeye eğilimlidir ve örgütlerde buna uygun davranmak doğaldır. Sonuç olarak farklılıkları yönetme anlayışı, özellikle kimi güç merkezlerince ayrımcılığı dolaylı olarak meşrulaştırabilmektedir Bu nedenle Barry ve Bateman (1996) farklılığı örgütlerde sosyal bir tuzak olarak görürler.

Aynı şekilde farklı dillerin konuşulduğu örgütler için iletişimi ve etkileşimi sağlamanın bir çözüm yolu olarak işgücünün belli orijinler çerçevesinde gruplandırılarak dağıtılması önerilmektedir. Bu durumun örneğin Almanya'da Türklerin boya mağazasında; Yunanlıların montaj fabrikasında çalıştırılmaları gibi (Sarayönlü, 2003, 47) demografik ya da kültürel orijinlere göre görev dağılımını meşrulaştırdığı ve bunun özünde ayrımcılığı barındırdığı, dolayısıyla farklılıkların yönetiminin kimi zaman çeşitli gerekçelerle ayrımcılığa yol açabildiği ve bu ayrımcılığı meşrulaştırdığı belirtilmektedir (Ball ve Culloch, 1990, 285).

İşgücü istismarı. Küreselleşme süreci ile birlikte ucuz işgücü ve hammadde arayan büyük şirketler gelişmemiş ülkeleri kendilerine mekan olarak

seçmekte ve buralarda taşeronlaşma ve alt sözleşme ilişkileriyle üretim yaptırmaktadırlar (Ercan, 1996). Ayrıca başka ülke vatandaşlarını çekerek çalıştırmak başka bir yöntemdir. Günümüzde birçok batılı şirket kendi vatandaşları yerine eski doğu bloku ülke vatandaşlarını istihdam etmeyi tercih etmektedir. Bu çalışanlar %20-30 daha az ücretle çalışmaya razı olmakta ve çoğu zaman sosyal yardım talep etmemektedirler. 1970'li yıllarda Türkiye'den Almanya'ya yaşanan yoğun işgücü göçü de bu bağlamda değerlendirilebilir.

Görüldüğü gibi örgütlerde demografik, sosyo-kültürel ve bireysel farklılıkların çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisinin ele alındığı araştırmalarda genelde olumlu sonuçlara ulaşılmıştır. Farklılıkların yönetimi anlayışının ve uygulamalarının örgütlerde çalışanların iş doyumunu ve müşterilerin memnuniyetini artırdığı, üretim ve pazarlamada çeşitli piyasa avantajları sağladığı, gruptaki homojenliğin grup bağlılığını artırdığı ve yüksek grup bağlılığının da düşünceleri tekdüzeleştirdiği ve eleştirel düşünce tarzını azalttığı, dolayısıyla farklılıkların çalışanların yaratıcılıklarını geliştirdiği, örgütün yeni durum ve gelişmelere daha hızlı uyum sağladığı, bireysel ve örgütsel performansı artırdığı, örgütün rekabet etme şansını yükselttiği, işten ayrılma ve devamsızlık oranlarını azalttığı sonuçlarına varılmıştır. İncelenen araştırmalarda farklılıkların ve farklılıkları yönetme anlayışının bazı olumsuz sonuçları da ortaya konmuştur. Bu olumsuzluklar; örgütte duygusal ve görev çatışmalarında artış yaşanması, örgütte grup içi veya gruplar arası iletişim sorunlarının ve düşük etkileşimin yaşanması ve karar alma sürecinin daha yavaş işlemesi, işgücüne yönelik ayrımcılık ve isismar şeklinde ortaya çıkmıştır.

FARKLILIKLARIN ETKİLİ YÖNETİMİ MODELİ

Örgütlerde varolan farklılığın her koşulda olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağını söylemek yanlış olur. Ancak önemli olan farklılıkları kabul etmek, benimsemek, örgüt yönetiminde bunları göz önünde bulundurarak değerlendirmek ve bir örgüt kültürü oluşturabilmektir. Farklılıkların yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için, farklılığın örgüt politikalarının ve stratejilerinin bir parçası olması ve diğer politika ve stratejilerle eşit öneme sahip olması gerekir. Bu açıdan bakıldığında farklılığın kabul edildiği ve hoş

karşılandığı bir örgüt her düzeyde aşağıdaki nitelikleri taşıyacaktır (Speechley ve Wheatley, 2001; akt. Öncer, 2004, 5):

Açıklık - bir yönetim anlayışı olarak gizliliğin reddedilmesi.

Anlayış - konuları değerlendirip yargılamadan önce sorgulama ve araştırma istenci.

Dürüstlük - doğrular kulağa hoş gelmese bile onları kabul etme erdemi.

Korkusuzluk - insanların gerçekte düşündükleri ve hissettikleri şeyleri söyleyebilecekleri özgüveni üretebilen sağlam bir çevre.

Öğrenme - herkesin tecrübe, araştırma ve öğrenme yoluyla kendini geliştirerek ilerleme ihtiyacını kabul etmek.

Sorumluluk - kültürle ilişkili sorunlar yaşandığında başkalarını suçlamak yerine, örgütün amaçları doğrultusunda her bireyin sorumluluk alma istekliliği.

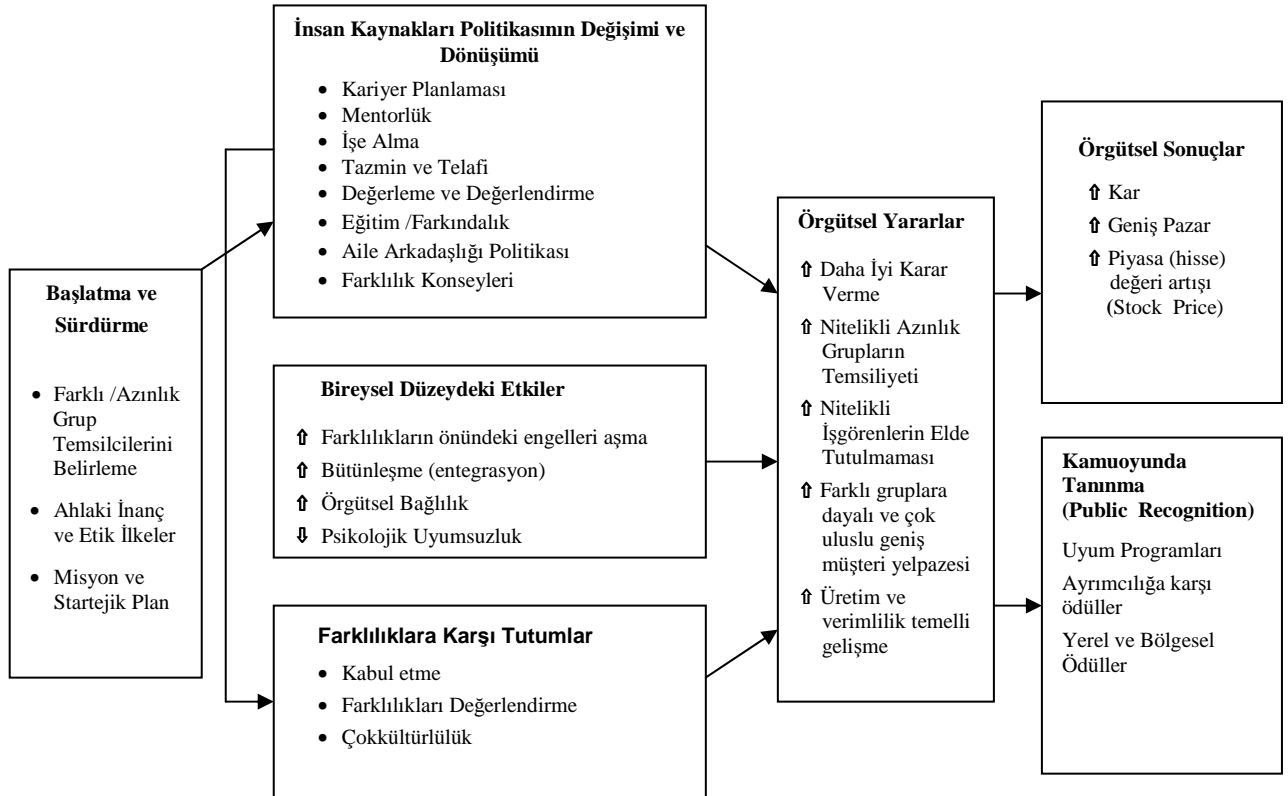
Gelişmiş iletişim ağları - en üst kalitede etkileşim aracılığıyla sürekli bilgi akışı içerisinde çalışmaya hazır bulunma.

Yargısız infazdan kaçınmak - hataların ve başarısızlıkların nedenlerini araştırma ve bunlardan ders çıkarma istenci.

DeCenzo'ya (1990) göre, farklılığın örgüt içinde var olmasını ve etkili şekilde yönetilmesini kolaylaştırabilecek bazı politikalar şöyle gibi sıralanabilir (Akt. Öncer, 2004, 17): (a) Her seviyedeki yöneticilerin desteğini sağlamak, (b) Amaçları, engelleri ve çözümleri tanımlayarak, bu amaçları yerine getirmeyi ve engelleri ortadan kaldırmayı sağlayacak bir plan geliştirmek, (c) Eğitim yoluyla farkındalık yaratmak ve farklı iş gücünü ortama dahil etmek, (d) Çalışan destek sistemleri, şebekeler ve gruplar kurmak, (e) Her çalışanın inanç, tutum ve varsayımlarını açıklamalarını sağlamak ve birbirlerine etkileşimlerini sağlamak, (f) Varolan politikaları yeniden düzenlemek, (g) Yöneticilere farklılık konusunda sorumluluk vermek ve yerine getirilen işler için ödüllendirme sağlamak, (h) Farklılık yaratma yolundaki yaratıcılık faaliyetlerine destek

vermek, (i) Çalışanları farklılığı benimsemeye ve farklılık yaratmaya teşvik etmek.

Örgütlerde farklılık kavramını bireysel ve örgütsel kültürle ilişkili bir kavram olarak gören Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999), örgütlerde demografik, bireysel ve sosyal farklılıkların daha iyi değerlendirilmesi amacıyla “farklılıkların etkili yönetimi” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir (Şekil 1). Literatür taraması, iş yaşamındaki uygulama anektodları ve örgüt yöneticileriyle yapılan görüşmelere dayalı olarak geliştirilen bu model, örgütlerde geniş çaplı örgütsel kültür değişimini ve örgütün buna dayalı olarak yeniden desenlenmesini öngörmektedir. Bunun için öncelikle örgütün insan kaynakları yönetiminden başlayarak mevcut işleyiş ve uygulamalarının farklılıklara değer verme ve değerlendirme anlayışı doğrultusunda değiştirilmesi gerekir.



Şekil 1. Farklılıkların Yönetimi Modeli
(Kaynak: Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999)

Model, farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi ve değerlendirilmesinin başarılı olması için yapısal bazı değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. Buna göre örgütlerde farklılık konusunda temsilci /danışman (CEO / Chief Executive Officer) uygulamasını başlatmak ve sürdürmek gerekir. Modelin temel yapıları aşağıda açıklanmaktadır.

Temsilci (CEO) uygulaması başlatma ve sürdürme. Örgütlerde farklılıklara duyarlı yöneticiler, farklılıkları sadece yasal zorlamaların ve yükümlülüklerin gereği olarak örgütün dikkate aldığı bir olgu olarak değil, bütüncül bir kültürel değişim aracı olarak görür ve değer verirler. Dolayısıyla farklılık, hem örgütsel adaletin sağlanması hem de işgörenlerin geliştirilmesi için önemli bir unsur olarak değerlendirilir. Gilbert, Stead ve Ivancevich'e göre (1999) farklılıkların yönetimi anlayışını benimseyen örgütler, işe örgütteki farklı grupların temsilcilerini belirlemek ve bunlardan aktif olarak yararlanmakla başlamalıdır. Bu temsilciler ilgili gruplara mensup işgörenler tarafından seçilirler. Farklılıkların etkin yönetimi bağlamında bu uygulama, örgütsel adaletin ve gelişmenin sağlanması açısından rasyonel bir yaklaşım olduğu savunulmaktadır. Dünya çapında bazı büyük firmalar bu yaklaşımı benimsemiş ve uygulamışlardır.

Farklılıklara değer vermeyi ve değerlendirmeyi örgütün sosyal sorumluluk anlayışı ve gelişme stratejisinin gereği olarak benimseyen Xerox'ta farklılıklara yönelik eğitim programları en tepe noktalarda başlatılmıştır. Bu amaçla firmada tüm departmanlarda seçilen farklı ırk, etnik köken, cinsiyet gibi grup temsilcilerinin katıldığı toplantılar yapılmaktadır. Belirli aralıklarla yapılan bu parti türü mutad temsilci toplantılarında (caucus groups) işgücü farklılıkları bağlamında tartışmalar yapılmakta, sorunlar ve öneriler dile getirilmektedir. Tüm alanlarda çalışanların temsiliyetini sağlamayı bir yükümlülük olarak gören firmada bu toplantılar sayesinde farklı grup ve azınlıklara mensup işgörenlerin, örgütün tepe yöneticileriyle doğrudan iletişimi sağlanmış olmaktadır. Farklılıklara saygı ve farklılıkları değerlendirme felsefesinin yerleşmesi için farklılık ve duyarlılık eğitimlerinin yanısıra mentörlük programları, seminerler, kariyer yapma ve yükselme üzerine konferanslar ve benzeri örgüt içinde ve dışında programlar uygulanmaktadır. Bu süreçte firma, misyonunu ve stratejik

planlarını farklılıklara ilişkin amaçları ekleyecek şekilde değiştirmiştir. Özellikle bu temsilcilerin kendi firmalarını, farklılıkları değerlendirmeye dayalı bir yönetim anlayışının yasal zorunluluktan öte, örgütsel gelişme ve ahlaki açıdan zorunluluk olduğu yönünde ikna etmeleri önemli rol oynamıştır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Denny's firmasında dört aşamalı bir değişim stratejisi uygulanmıştır: (1) Örgütsel yapının daha az hiyerarşik olarak yeniden desenlenmesi, (2) Farklılıkları değerlendirme etkili yönetme becerisinin tüm yöneticiler için bir performans kriteri olarak getirilmesi, (3) Farklılıklara saygı konusunda tüm işgörenlere eğitim programları ve seminerler verilmesi, (4) İşgücü farklılığının öneminin sürekli olarak vurgulanmasına yönelik eğitimsel etkinliklerin sürdürülmesi.

Geçmişte farklı etnik köken veya ırklara mensup pek çok işgörene yönelik ayrımcılık yapan Fleet Financial Group firmasının yöneticisi bunu kabul ederek değişim kararlılığını "*geçmişimizi değiştiremeyiz, ama geleceğimizi yeniden kuracağız*" sözleriyle göstererek değişim sürecini başlatmıştır. İşgörenlerin ve yöneticilerin farklılık konusundaki duyarlılıklarını artırmaya yönelik bir plan geliştirilmiştir. Çeşitli eğitim programlarını içeren bu planda yöneticilerin ikramiyelerinin farklılıkları değerlendirme becerilerine göre ayarlanması gibi ilginç ve radikal uygulamalar da yer almıştır. Firmada grup temsilcilerinden oluşan bir "farklılıklar konseyi" oluşturulmuş ve yüzlerce yönetici eğitimden geçirilmiştir. Bunun gibi farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı benimseyen Procter and Gamble firması da artan işgören farklılığını, yetenekli işgörenlerin firmaya çekilmesi ve daha geniş pazar yaratılması olarak değerlendirmektedir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Gilbert, Stead ve Ivancevich'e göre (1999) farklılıklar konusunda örgütte planlanan ve başlanan kültürel değişim, üst yönetim ve farklılıkların temsilcileri tarafından benimsenmedikçe başarıya ulaşma şansı yok denecek kadar azdır.

İnsan kaynakları politikasının dönüşümü. Şekil 1'de görüldüğü gibi farklılıkların etkili yönetimi modeline göre özellikle kara dayalı örgütlerde bir stratejik zorunluluk olan farklılık, örgütte yapısal bazı değişimleri kaçınılmaz

kılmaktadır. Bu değişimlerin başında da örgütün insan kaynakları yönetiminin daha işlevsel hale getirilmesi ve insan kaynakları politikalarının bu doğrultuda değiştirilmesi gelmektedir. Morrison (1992), “Yeni Liderler” adlı eserinde, 16 ayrı örgütte görev yapan üst düzey yöneticilerle yapılan görüşme sonuçlarına göre, farklılıkları değerlendirme kültürü yaratma bağlamında işgörenlere yönelik 52 farklı uygulama örneği saptamıştır. Bunlar; kültürel değişim yaratmada yetersiz kalan bir-iki günlük eğitimlerden, değişik etkinlikleri kapsayan uzun süreli bütüncül programlara kadar geniş bir yelpazede yayılmaktadır. Farklılıkların yönetiminde, insan kaynakları politikalarının ve bütün personel işlerinin (performans değerlendirme, mentörlük, ücret ve ikramiye, kariyer ve yükseltme) işgörenlerin katılımını artırmayı sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesi gerekir.

Bireysel düzeydeki etkiler ve farklılıklara karşı tutumlar. Farklılık yönetiminin en önemli amaçlarından birisi işgörenlerin örgütle bütünleşmelerinin sağlanması ve örgütsel uyumlarının artırılmasıdır. Thomas’a (1992) göre, örgüte uyum (itaat) politikalarının sonucu olan benzeştirmeden (assimilation) farklı olarak, değerlere dayalı farklılıkların örgütte bütünleştirilmesine (integration) olan yönelim şu nedenlerden dolayı artmıştır ve artmaya devam edecektir: (1) Artık işgörenler örgütte baskın kültür içinde asimile olmaya eskisinden daha fazla karşı çıkmaktadır. (2) Bazı araştırmacıların, işgörenlerin benzeştirilmesinin örgüt açısından yararlı olduğunu iddia etmelerine karşın (LaFramboise ve ark., 1993) işgörenlerin uyum adına benzeştirilmesi çoğu zaman istenen olumlu sonuçları vermemekte ve nitelikli işgörenleri örgütte tutmayı güçleştirmektedir. (3) Örgütte kültürel kimlik farklılıklarının korunması, bireysel ve örgütsel açıdan pek çok avantajı (güdülenme, problemlere farklı çözümler geime, sinerji, nitelikli işgörenleri örgüte çekme (cezbetme) ve örgütte tutma, artan müşteri yelpazesi ve pazar payı) beraberinde getirir.

Ely (1995), kadın avukatlar üzerinde yaptığı araştırmada örgütlerde azınlık ya da farklı grup üyelerinin davranışlarının çoğunluğun normlarına uygun olmasının beklenmesinin ve bu yönde zorlama olmasının çoğunlukla örgüt üyeleri ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Özellikle

kadın işgörenlerin, bu anlayışın hakim olduğu örgütlerde işten ayrılmalarının daha yaygın olduğu ortaya konmuştur.

Tajfel ve Turner'in (1979) geliştirdiği *Sosyal Kimlik* teorisine göre bireylerin kültürel kimlikleri, üyesi oldukları kültürel gruplardan türer ve bu farklılıklara gösterilen adil yaklaşımlar örgüte yapılan katkı ve katılım açısından önemlidir. Bu bağlamda örgütlerde son dönemlerde farklılıklara ilişkin daha kapsamlı değerlendirmeler yapılmaya ve daha pozitif tutumlar sergilenmeye başlanmıştır. Farklılıkları saygı ile karşılayıp biricikliğini kabul etme ve değerlendirme anlayışı giderek yaygınlaşmaktadır. Artık bireyi örgüte uydurma yerine, örgütün bireylere uygun desenlenmesi kabul görmektedir. Bu anlamda çok kültürlülük kavramı da, her biri farklı bir öğeyi yansıtan minikültürler yerine, örgütte farklılığın karışımının bütün yönlerini yansıtan bir kültür olarak değerlendirilmektedir (Thomas, 1992).

Örgütsel sonuçlar ve kamuoyunda tanınma (public recognition).

Wright ve diğerlerinin (1995) yaptığı araştırmada, farklılıklara dayalı yönetin anlayışının sergilendiği örgütlerin piyasa değerinin ve hisse getirisinin arttığı belirlenmiştir. Aynı şekilde ünlü kredi ve finansal değerlendirme kuruluşu Standard and Poors'un ABD'de çoğunluğu ekonomik şirket olan 500 örgüt üzerinde yaptığı araştırmada, hisse kar oranları ilk beş sırada yer alan örgütlerde, farklılıklara dayalı yönetim anlayışının benimsendiği, son beş sıradaki örgütlerde ise eşitlikçi yaklaşımın benimsendiği belirlenmiştir.

ABD'de farklılıklara yönelik ayrımcılığı önlemeye ve farklılıkları değerlendiren örgütleri ödüllendirmeye yönelik bazı örgütler kurulmuştur. Federal Uyum Programları Ofisi (Office of Federal Compliance Programs / OFCCP) ve Ulusal Cam Çatı Komisyonu (Glass Ceiling Commission) bunlardan bazılarıdır. Bunlar, heryıl farklılıklara dayalı yönetim anlayışını benimseyerek, farklı gruplara yönelik eşit işe giriş, eğitim, yükselme, eşit ücret gibi uygulamalarla farklılıkları değerlendiren kurumlara arasından bazılarını ödülleri verirler. Bu ödülleri vermede dikakte alınan temel ölçütler şunlardır: (a) Farklılıklara yönelik yasal ve etik yükümlülükleri yerine getirmek ve farklılıklara yönelik güçlü bir liderlik göstermek, (b) İşe alma, seçme ve işte tutmada düşük

temsil oranına sahip grupların dikkate alınması, (c) İşgören geliştirme uygulamaları (hizmetiçi eğitim, yetiştirme vb), (d) Farklılıkları önleme yaratıcı farklılık girişim ve uygulamaları. Oldukça prestijli olan bu ödülleri alan örgütlerin piyasa değerleri ile hisse senetleri, satışları ve dolayısıyla pazar payları ve karları, ödülleri aldıkları dönemlerde artmaya başlar. Fakat bu ödüllerin en önemli avantajı, kamuoyunda oldukça olumlu izlenim bırakmak ve bu doğrultuda tanınmaya başlamaktır. Bunun da hem kısa vadede, hem de uzun vade de yararları ve getirisi büyük olur. Teknoloji devi Xerox ve dünyanın en büyük petrol şirketi Exxon Baytown bu ödülleri aldıkları yıllarda satışları ve karları önemli oranda artmıştır (Pfeffer, 1995).

Eğitim. Örgütlerin değişen ve her geçen gün daha karmaşık bir hale gelen kozmopolit ortamında farklılıkları yönetme iddiası sadece teknolojik gelişmelerle üstesinden gelinebilecek bir gerçeklik olmanın ötesinde, insan kaynağının en iyi şekilde değerlendirilmesini gerekli kılmaktır. Bu aşamada, farklı kültürlerden insanları örgütün ortak amacı doğrultusunda motive etmek ve işgörenlerin örgüte ve birbirlerine karşı yabancılaşmasını önlemek için eğitim programlarının düzenlenmesine ihtiyaç vardır. Bu programlar, katılımcıları doğrudan etkileyerek, onlara farklılık ve çeşitlilik fikrinin benimsetilmesi ve örgütsel iletişimin artırılması ile ilgili bakış açısı sağlar. Bu programların başarısı, büyük ölçüde böyle bir bakış açısına sahip ve farklılıkların yönetimine "insan" odaklı yaklaşım sergileyebilen yöneticilere bağlıdır (Sarayönlü, 2003, 56).

Örgütlerde yönetim, örgütün karmaşık amaçlarının gerçekleştirilmesi, işgörenlerin farklılıklardan oluşan çevrenin sorunları ile başa çıkabilmeleri, demografik ve kültürel olarak farklılaşan müşterilerin taleplerinin karşılanabilmesi doğrultusunda farklı demografik ve kültürel orijinlerden gelen işgörenleri istihdam etmek, onları eğitmek ve koordine etmek zorundadırlar. Bu bağlamda farklı demografik, bireysel ve kültürel özellikler taşıyan insanların, aynı örgüt çatısı altında birbirlerini tanımaları, anlamaları ve kabullenmeleri gerekmektedir. Bu aşamada örgütlerde eğitim programları düzenlenebilmektedir. Bir farklılık eğitim programı, yeni ortak değerleri açık bir şekilde destekleyerek; normları yeniden belirlemeyi, davranışları

değiştirmeyi, yükselme amaç ve metotlarını revize etmeyi ve örgütte sembolleri değiştirmeyi amaçlamalıdır. Bu çerçevede farklılık eğitiminin amacı; farklılıkların tanınmasının yanında, örgüt kültürünün öngördüğü yeni ortak değerlerin de tanınmasını ve benimsenmesini sağlamak ve bu şekilde örgütte bütünleşmeyi (entegrasyon) ve uyumu gerçekleştirmektir (Haris ve Moran, 1991; Buchowicz, 1990; akt. Sarayönlü, 2003, 51).

Örgütlerde farklılıklar bağlamında eğitim olgusu, *Demografik ve Kültürel Bilinçlendirme Eğitimi* ile ele alınabilir. Bir ile üç gün arasında süren ve farklılık araçlarına ilişkin duyarlılığı ve farklılıklar hakkındaki bilinci artırmaya odaklanan bu eğitim programları genellikle üst düzey yöneticiler için uygulanmakla birlikte, ideal olanı farklı düzeylerde çalışan tüm örgüt üyelerinin bu eğitimi almasıdır (Sarayönlü, 2003, 51).

Özellikle sınır ötesi faaliyette bulunan çokkültürlü örgütler, yurtdışına gönderecekleri çalışanları için, diğer kültüre uyum sağlama amacına yönelik eğitim programları düzenlemektedirler. Bu eğitim ile insanların gidecekleri ülkenin kültürüne yabancı olmalarından dolayı yaşayabilecekleri olası sorunların büyük ölçüde önlenmesi amaçlanmaktadır. Örgütlerde bireylerin kültürel açıdan bilinçlendirilmesi, örgütlerin sahip olması gereken bir nitelik olmanın da ötesinde, ekonomik açıdan bir gereklilik haline almıştır. Nitekim kültürel farklılıkların yönetiminde aslolan, örgüt için gerekli kültürel sermaye değerini maksimize edecek bilgi ve esnekliğe sahip bireyler yetiştirebilmektir (Blake ve diğerleri, 1995, 32; akt. Sarayönlü, 2003, 52).

Örgütlerde örgüt içinden ve dışından gelen, kültürel olarak farklı katılımcılarla gerçekleşen eğitim programlarında insanlar birbirlerini, birbirlerinin kültürlerini ve farklılıklarını tanıma, anlama ve diğerleriyle iletişim kurma ve etkileşme becerisini uygulamalı olarak geliştirme fırsatını değerlendirebilirler. Burada temel kriter; katılımcıların "*hepimiz aynıyız*" varsayımı yerine "*hepimiz farklıyız*" kabulüyle farklılıkları tanımaya daha açık bir hale gelmesidir. Bunun için katılımcıların önce kendi demografik, bireysel ve kültürel özelliklerinin farkına varması, sonra da bu özellikleri tarafsız olarak değerlendirebilecek nesnel bir bakış açısı benimsemesi, sonraki aşamada da diğerlerinin özellikleri hakkında bilgi sahibi olarak farklı bakış açılarını

değerlendirmesi ve uyum sağlama kapasitesini artırması sağlanmalıdır (Sarayönlü, 2003, 54).

Örgütlerin gerek hitap ettikleri kesimdeki (toplumsal çevre, piyasa vs.) hızlı demografik değişimler, gerekse de sahip oldukları işgücü profilinde artan farklılıklar, kendileri açısından bir yandan yeni sorun alanları oluştururken, bir yandan da kendilerine yeni fırsatlar yaratmaktadır. Bu artan farklılıkları yöneterek fırsatlara çevirmek, belli bir bilgi, beceri ve yeterlik gerektirdiğinden, örgüt yönetiminde yeni bir uzmanlık alanı doğmuş, özellikle gelişmiş ülkelerde, örgütlerde farklılıkları yönetme becerisine sahip “*farklılıkları yönetme uzmanları*” (diversity experts) istihdam edilmeye başlanmıştır. Son dönemlerde özellikle ABD’de sayıları hızla artan bu uzmanlar iki şekilde görev yapmaktadır. Bazı örgütler bu uzmanları bünyelerinde sürekli istihdam ederken bir diğer uygulamada ise, çeşitli örgütsel gelişim ve danışmanlık şirketlerinde çalışan bu uzmanlar, örgütlerle yapılan ve belli süreleri kapsayan anlaşmalarla buralarda farklılıkları yönetme uygulamaları konusunda danışmanlık ve eğitim hizmetleri sunarlar (Rynes ve Rosen, 1995).

ABD’deki firmalar, 1995 yılı verilerine göre her yıl farklılık yönetimi danışmanlığı için yaklaşık 10 milyar dolar (\$) ödemektedirler. Üstelik bu hizmetlerden yararlanmayı planlayan firmaların sayılarında her yıl ortalama % 35 oranında artış beklenmektedir. Bu uzmanlara günlük yaklaşık 2000 \$ civarında ödeme yapılmaktadır. Bazen bu ücretler uzun dönemli anlaşmalarda astronomik düzeyde olabilmektedir. Örneğin bir farklılık yönetimi firması olan Elsie Cross Associates, bir firmayla beş yıllık bir çalışma karşılığında 2,5 milyon dolarlık bir anlaşma yapmıştır (Mac Donald, 1995, akt: Von Bergen, Soper ve Foster, 2000).

Bu konuda uzmanların sunduğu hizmetin en önemli ayağını işgörenlere verilen eğitimler oluşturmaktadır. Bu eğitimler genellikle örgütteki işgörenleri tanımaya yönelik yapılan kültürel değerlendirmelerle başlar. Bu değerlendirmeler tartışmalar ve anketlerle yapılır. Böylelikle örgütün kültürel yapısı ve bireysel özellikler belirlenmeye çalışılarak bu bağlamda işgörenlere ve örgüt yöneticilerine yönelik eğitimler başlar Ancak Delikat’a (1995) göre bu

eğitimlerin aşağıda belirtilen bazı sakıncaları da vardır (Akt: Von Bergen, Soper ve Foster, 2000):

- Eğitimciler eğitimlerde, kendi psikolojik ve kültürel değerlerini yansıtabilirler.
- Politik tercihler çoğu zaman atmosfere hakim olur. Uzman eğitimciler, kendi politik tercihlerine yakın kişi veya gruplara ilgi duyabilir ve buna göre tavsiyelerde bulunabilirler.
- Çalışanlar özel duygu ve fikirlerini açığa vurma konusunda psikolojik etkilemelere maruz bırakılarak zorlanabilirler.
- Eğitimlerde çalışanların biricikliği ve stilleri değerli olduğu unutulmuş çoğunlukla genellemeler yapılır.
- Eğitimler çoğu kez katılımcıların ihtiyaçlarını gözardı ederek ya çok yüzeysel ya da çok ayrıntılı sunulabilmektedir.

Örgütlerde farklılık konusunda düzenlenen bu eğitimlerin etkililiği üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, bu eğitimlerle verimlerinin arttığı görüşünde olan işgörenlerin oranı % 33'tür. Bu eğitim programlarının kendilerini olumsuz etkilediği görüşünde olanların oranı % 13'tür (Rynes ve Rosen, 1995). Eğer bu eğitim programları iyi düzenlenir ve amacına uygun şekilde örgüt ve işgören açısından "kazan-kazan" stratejisi ile gerçekleştirilirse yararlı sonuçlar elde edilebilir (Von Bergen, Soper ve Foster, 2000).

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER

Farklılıkların yönetilmesinde temel olarak altı engelle karşılaşılmaktadır (James Erica ve Wooten, 2001; akt. Öncer, 2004, 15):

Benlik Koruma Arzusu. Farklılığın yönetiminin öğrenilmesi sonuçta üst kademe yöneticilerin sorumluluğunda olan bir durumdur. Bu kişilerin zeki, becerikli, güçlü ve iyi eğitilmiş olmaları ilginç bir şekilde öğrenme becerilerini engelleyebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler farklılıkların yönetimi ve ayrımcılık gibi hassas konularda benlik koruma mekanizması geliştirebilmektedirler.

Farklılığın Anlaşmazlıkla Özdeşleştirilmesi. Bu engel farklılığın kelime anlamı olarak yanlış anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Farklılık çoğu zaman ulaşılmaması gereken sayısal bir hedef, kadınların ve azınlıkların işe alımında ve terfilerinde kullanılan normlar ve hatta kota olarak algılanılmaktadır.

Farklılıkların Yönetiminin Sonuçlara Bağlanması. Çoğunlukla farklılıkların yönetimi, yöneticilerin hedefleri arasında tanımlanmamaktadır. Bu nedenle problemle baş etme şekillerine göre olumlu veya olumsuz sonuçlar elde edebilmektedir.

Tepkisel (Reaktif) Öğrenme Stratejilerine Güven. Çoğu örgütün öğrenme karakteristiği problemin neden kaynaklandığını öğrenmek yerine, problemi ortaya çıktıktan sonra çözüme şeklindedir. Örgüt ayrımcılıkla suçlandıysa, örgüt dış kaynakların beklentilerine uymayı, problemin altında yatan nedenleri araştırmaya ve problemi çözmeye tercih edebilmektedir.

Savunmacı Gelenek. Örgüt imajını tehdit eden bir olayla karşı karşıya kalındığında liderler problemi inkar ederek "böyle bir olay olmadı" veya "şirket sorumlu değil" diyerek davranışlarını doğrulamaktadır.

Hafıza Açıkları. Farklılıkların yönetimi ve ayrımcı davranışları engellemede örgütün ilgili bilgiyi kazanması, saklaması ve transfer etmesi gerekmektedir. Bazı örgütlerde ayrımcılığı önleme ve farklılığı yönetmeye ilişkin bilgi; sınırlı sayıda ve yetersiz çalışanlar, danışmanlar veya şirket dışından ajanslar tarafından tutulmaktadır.

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN BAZI ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Farklıların yönetiminin pek çok örgütsel ve yönetsel kavramla ve değişkenle ilişkilidir ve başarısı bir ölçüde bunlara bağlıdır. Bu kavramlardan bazıları aşağıda ele alınmıştır.

Örgütsel Kültür ve Farklılıkların Yönetimi

1990'lı yılların başından itibaren özellikle ulusal ve uluslararası alanlarda rekabet edebilmek için örgütlerde büyük ölçekli kültürel değişim hareketleri başlamıştır (Collins, 1996). Bu dönemden itibaren örgütsel kültür ve örgütlerde kültürel değişime ilişkin araştırmalar başlamış ve günümüzde de artarak sürdürülmektedir (Cox ve Blake, 1991; Chmers, Oskamp ve Costanzo, 1995; Milliken ve Martins, 1996; Clarge, Cao ve Lahenay, 2003).

Örgütler, tıpkı toplumlar gibi kültürel açıdan birbirinden farklıdır. Bu farklılıklardan dolayı örgüt kültürü kavramı ortaya çıkmıştır. Bu yüzden yöneticiler, örgüt içinde kendisinin dışında kalan ve demografik, kültürel, bireysel yönden farklı grupların kültürlerini bilmek ve anlamak zorundadırlar. Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için örgütlerin güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü güçlü kültürler çalışanların davranışları üzerinde daha fazla etkiye sahip ve azalan işgücü devri ile doğrudan ilişkilidirler. Dolayısıyla güçlü örgüt kültürünün varolduğu örgütlerde temel değerlerin güçlü olması ve bu değerlerin örgütte çalışanlar tarafından geniş bir şekilde paylaşılması, kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunları büyük ölçüde hafifletecektir. Örgütlerde farklı kültürel değerlere sahip örgüt üyelerinin örgütsel kültürün birleştirici etkisinden yararlanmaları belli standartlara hep birlikte uyulması ile gerçekleşecektir. Bu standartlar çoğu zaman normlar olarak ortaya çıkmakla birlikte, zurnan zaman resmi kural olma niteliğine de sahip olabilirler (Robbins, 1986; akt. Sarayönlü, 2003, 89).

Örgüt kültürü ile ulusal kültür arasında çok sıkı bir ilişki söz konusudur. Örgüt kültürü ulusal kültürün temel değerlerini, normlarını, davranış örneklerini örgüt içeriğine yansıtan bir alt kültürdür (Erdem, 1996,67). Örneğin: Japon aile yapısının ve toplulukçu zihniyetinin Japon işletmelerinde kolektif karar alma ve sorumluluk üstlenme, karşılıklı saygıya dayalı iletişim, işe bağlılık ve uzun vadeli iş beklentisi gibi yansımaları olduğu kaçınılmazdır. Diğer taraftan, Amerikan şirketlerinde de bireysel kültürel değerlerin yansımaları olan davranış biçimlerine sıkça rastlanmaktadır. Bu durumda her kültürün farklı değerleri olduğu göz ardı edilerek her örgütte aynı ilkelerin

geçerliliğini savunmanın yanılığa yol açacağı bir gerçektir (Sarayönlü, 2003, 88).

Örgütsel kültür, örgütsel yaşamı oluşturan sosyal kurallara ve pratiklere ilişkin değerler, inançlar ve insan davranışları ile ilgilidir. Örgütsel kültür, özellikle büyük Amerikan ve İngiliz şirketlerinin 1970'li yıllarda içine düştükleri büyük ekonomik krizin önemli nedenlerinden biri olarak görülmüştür (Collins, 1996; Morgan, 1998). Bu nedenle örgütsel kültür 1980'li yıllarda popüler bir örgütsel konu haline gelmiştir. Örgütlere ilişkin kültürel yaklaşımlar, örgütte ilgiyi yapı, süreç, pazar ve teknolojiden ziyade insanlara, insan unsuruna yöneltmekte, çalışanlara daha çok önem vermektedir. İnsanın gerek bireysel olarak biricikliği ve farklı yanları, gerek grup olarak diğer gruplardan ayrılan yönleri önem kazanmaktadır (Morgan, 1998; Clarge, Cao ve Lahenay, 2003).

Örgütte farklılık alanları ile örgütsel kültür arasında yakın bir ilişki mevcuttur (Laçınler, 1997). Bir döngü içinde bu faktörler kültürü oluşturur, kültür de bunları belirler. Kültür; belirli bir zaman diliminde birlikte yaşayan insanların oluşturdukları değerlerin tümüdür. İnsanlar ortak bir kültür oluşturabilmek için, olması gereken davranışları ve gelenekleri belirlemişlerdir. Bu belirleme, örgütler için de geçerlidir; bu yüzden örgütler için "örgütsel kültür" ya da "örgüt kültürü" kavramı kullanılır. Bu kültür, çalışanların işyerlerine de yansıttıkları değerlerden etkilenir. Çalışanların yaşamlarında ve işyerlerinde en çok hangi değerleri önemsedikleri ve savundukları konusu, örgütte ilişkileri ve işleyişi önemli ölçüde etkiler.

Farklı işgören kompozisyonuna sahip bir örgütte örgütsel kültürün örgüt üyeleri tarafından benimsenebilmesi için tüm kültürler için kabul edilebilirliği yüksek bir takım değerleri içermesi gerekir. Diğer bir deyişle örgütsel kültür, baskın olan tek bir kültürün değerlerinden çok ortak değerlerin ağırlıkta olduğu bir yapıya sahip olmalıdır. Ancak, aynı zamanda bu kültür örgütün içinde yaşadığı kültürel çevre ile de uyum gösterecek nitelikte olmalıdır (Sarayönlü, 2003, 90).

İnsan, yetiştiği kültürel çevrenin bir ürünüdür ve bu çevreden soyutlanamaz. Bunun doğal bir sonucu olarak, çalışan insan iş ortamında da

kendi kültürel değerlerinin şekillendiği bir takım davranışlarda bulunacaktır. Bu durumda aynı iş ortamında farklı kültürlerden gelen insanlar, aynı durumlara farklı tepkiler verebileceklerdir. Böyle bir ortamda örgüt yönetimi farklı stratejilerin uygulanmasını gerektirmektedir. Bunun için örgüt yöneticilerinin, farklı kültürlerden çalışanların farklı ihtiyaç ve beklentileri olabileceği konusunda bilgili, kültürel farklılıklara bakış açısı önyargıdan uzak ve kültürel farklılıkları yönetebilecek esnekliğe sahip kişiler olmaları gerekmektedir (Sarayönlü, 2003, 90).

Profesyonel bir bakış açısıyla ele alınan, bir tek kültürün değerlerini yansıtan değil; ortak kültürel değerler üzerine kurulmuş ve bu haliyle farklı kültürlerden örgüt üyelerini ortak amaçlar çerçevesinde birleştirebilecek bütünleştirici özelliğe sahip bir örgütsel kültür, farklılıkların yönetiminde kritik öneme sahip olacaktır. Artık örgüt deseni çok değişik kumaşların kombinasyonundan oluşmaktadır. Tekseslilik değil, çokseslilik yükselen değerdir (Workforce 2000, 1987; Akt: Larkey, 1996).

Bir dizi değişkenden etkilenen örgütsel kültür, yöneticilere karmaşık (komplex) örgütsel yapıyı nasıl yöneteceklerine ilişkin çözüm önerileri sunmamaktadır (White ve Jackues, 1995). Bunun da etkisiyle örgütlerde kültürel yaklaşımlar ve kültürel farklılıkların yönetimi bazı potansiyel sakıncaları da bünyesinde barındırır. Örgüt yönetimi yeni bir değerler ve inançlar sistemi kurmaya teşebbüs edebilir. Bu da çalışanların ideallerini ve felsefi inançlarını etkilemelerle kontrol etme anlamına gelir (Morgan, 1998).

Kültürel farklılıkların dikkate alınmadığı örgütlerde, çalışanların farklılıkların yarattığı sorunlardan olumsuz etkilenmeleri olasıdır. Özellikle örgüt yönetiminin örgütteki farklı kültürler arasında iletişim kurma yeteneğinden yoksun olması başarısızlıklara yol açabilir (Tung, 1991).

Liderlik ve Farklılıkların Yönetimi

Batıda *“bir kişi tek başınadır, iki kişi bir araya gelince arkadaş olurlar, bunlara bir kişi daha katılınca içlerinden biri liderlik oyununu başlatır”* diye bir halk deyişi vardır (Koryürek, 1997, 16). Farklılıkların yönetiminde liderlik konusu yaşamsal bir önem taşır. Örgütlerin yönetiminde farklı kültürel ortamlar için

farklı liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulduğu ve farklı liderlik stillerinin sergilenmesi gerektiği belirtilmiştir. Buna göre farklılıkların önplana çıktığı örgütlerde şu liderlik stillerinin sergilenebileceği belirtilmiştir (Metha ve diğerleri, 2001, 637; Sarayönlü, 2003, 57):

Katılımcı Liderlik. Bireyler işleriyle ilgili kararları yüksek derecede etkileme gücüne sahiptir. Liderler karar alma gücünü astlarıyla önemli derecede paylaşırlar.

Destekleyici Liderlik. Liderin en az yardımseverlik ve arkadaşlık kadar, psikolojik desteği ve karşılıklı güven ve saygıyı kolaylaştıran bir iş ortamı yaratmasını gerektirmektedir. Bu tarz liderlikte çalışanların psikolojik ihtiyaçları, beklentileri, refah düzeyleri dikkate alınarak takım ruhu oluşturulması önem taşımaktadır.

Yönlendirici Liderlik. Liderin iş ortamını oluşturarak ve tanımlayarak, iş aktiviteleri üzerinde yüksek düzeyde yönlendirme gücüne sahip okluğu bir yönetim tarzını ifade etmektedir. Yönlendirici bir lider bir yandan işe ilişkin düzenlemelerle yeni kurallar koyarak iş yapma prosedürlerini tanımlarken; diğer yandan çalışanlara amaçları ve politikaları dağıtarak onlarla iletişim kurmaktadır.

Bir lider üç liderlik tarzının üçünü de farklı derecelerde sergileyebilir. Bu davranış tarzları kavramsal olarak birbirinden farklı olmakla birlikte; uygulamada birbiriyle etkileşim halinde bulunabilirler. Bir yönetici aynı anda bir yandan yönlendirici düzenlemelerle iş yapma prosedürlerine odaklanırken; diğer yandan bu prosedürlerin oluşturulma aşamasında, çalışanlarına danışarak katılımcı bir liderlik davranışı sergileyebilir. Bu davranışların hangisinin baskın olacağı kültürden kültüre farklılık göstermektedir.

Başka bir liderlik stili sınıflamasına göre liderlik; karizmatik, işlemci ve dönüştürücü olarak sınıflandırılmaktadır. *Karizmatik liderler*, astlarına model oluşturma ve güdülerini canlandırma, geleneksel çalışma ve davranış kalıplarının dışına çıkma, bireysel güç ve ikna ile etkileme, kendi sorunlarını astlarının sorunu haline getirebilme ve onların duygularını yönlendirebilme özellikleri ile farklılık yaratmaktadırlar. Karizmatik farklılığı, liderlik için önemli,

ancak tek başına yeterli olmadığı belirtilmektedir. Astların amaçlarını, görevlerini ve statülerini belirleyerek motivasyon ve performanslarını yükseltmeye çalışan ve ödüllendirmeye önem veren *işlemci liderler*; astlarının özel ilgi alanları ile yeteneklerini ortaya çıkartmaya çalışırlar (Albenese, 1988, 452). *Dönüştürücü liderler* duruma göre yönetim biçimi uygulayabilmekte, aldıkları kararlarda durumsal koşulları dikkate almaktadırlar. Çevresel koşulları doğru ve zamanında algılayarak bunlara uyum sağlamak, örgütsel yapının sürekliliği için çok önemli bir gereksinimdir. Bu yüzden dönüştürücü liderlik, günümüzde en etkili ve gereksinim duyulan liderlik stilini yansıtmaktadır (Begeç, 2004, 62).

Dönüştürücü liderler; astlarının sürekli büyümesini ve gelişmesini istedikleri için onlara çözümleri kolay olmayan işler verirler. Astlarını iyi tanır, onlara rehberlik eder, performanslarının artması için yapıcı eleştirilerde bulunur ve kendi davranışları ile onlara örnek olarak çalıştıktan yere heyecan getirirler ve kendileri ile astları arasında kuvvetli duygusal bağlar kurarlar (Ceylan, 1997, 319). Örgütlerin karşılaştıkları zorluk ve güçlükleri aşmada çözüm üreten ve çıkış yolunu gösteren liderlerden, işlemci liderler gerçekleştirmek istedikleri düşüncelerini geçmişten günümüze, dönüştürücü liderler ise günümüzden geleceğe doğru yoğunlaştırırlar. Bu nedenle dönüştürücü liderlik biçimi, her yöneticide olması istenip, her zaman aranan farklı bir liderlik biçimi olarak ön plana çıkmaktadır (Begeç, 2004, 68).

Kültürel bağlamda emik-etik temelinde liderlik kuramlarının evrensel geçerliliğini sorguladığı araştırmasında, farklı kültürler için farklı liderlik tarzlarının gerektiği varsayımından yola çıkan Sargut'a göre (1996, 3-17) liderin davranışlarının belirlenmesinde, farklı davranış ve beklentilerin belirleyici olduğu kültürel çevrenin etkisi büyüktür. Bireyci bir kültürde lider, davranışlarını sonuçlara yönelim doğrultusunda şekillendirirken; kolektivist bir kültürde liderlik davranışının belirleyici unsuru, lider ile çalışanlar arasındaki etkileşim sürecidir. Bu çerçevede Sargut (1996), örneğin "amaçlara göre yönetim" tarzının, sonuçtan çok sürecin önemli olduğu kolektivist bir kültür için uygun bir yaklaşım olmadığını belirtmektedir.

Örgütlerde farklılıklar konusunda alınan kararlar konusunda genellikle liderler ve yöneticiler belirleyici rol oynadığından, kendilerine göre "ötekiler"

farklı olanlardır. Dolayısıyla farklılıkların yönetimi konusu liderlerin vizyonu ile yakından ilişkilidir. Farklı ortamlardan kaynaklanan farklı koşullar, farklı liderlik davranışları sergilemeyi zorunlu kılmaktadır. Ancak lider olma niteliğine sahip yöneticilerin, farklılıkların bilincinde olarak, önyargılarından arınmış, eğitilmiş ve uzlaştırıcı olmaları, örgütlerde ve iş takımlarında kültürel değişime liderlik etmeleri tüm liderlik stillerinde genel geçer bir anlayıştır (Morrison, Lumby ve Sood, 2006).

Eğitim örgütlerde farklılık kavramının, eğitim liderleri açısından önemi gittikçe artmaktadır. Çünkü geleceğe ilişkin yapılan senaryolarda, öğrenciler ve öğretmenlerle ilgili en önemli özelliğin çok kültürlülük ve çok kimliklilik olacağı ve öğrenmenin de farklılaşacağı vurgulanmaktadır. Bu konuda Morrison, Lumby ve Sood (2006), eğitim örgütlerinde farklılık ve etkili liderlik kavramlarının ayrı düşünülmemeyeceğini, bunların ilişkili ve bütünlük oluşturduğunu belirtmektedirler. İyi liderler insanları farklı kılan özelliklerin değerini derinden bilirler. İnsanların eşit ama farklı özelliklerde yaratıldıklarına ve herkesin katkısının farklı olacağına inanırlar. Örgütlerde işgörenlerin özel yeteneklerini ve bakış açılarını işe taşıması bu tür liderlerin hoşuna gider. İyi liderler, farklılığa/çeşitliliğe duyarlı bir kuruluş yaratmak için aşağıdaki dört adımı izlerler (Rosen, 1998):

Birinci Adım: Önyargılarla Doğudan Yüzleşmek. Başarılı liderler kendi önyargılarının köklerini kavramaya ve kör noktalarının neler olduğunun farkına varmaya çalışırlar. Bunlar farklılığın/çeşitliliğin gücünün ve ayrımcılığın zehrinin farkına varmışlardır. Bilirler ki, insanlar çalıştıkları kuruluşta kendileri olmada ve kendilerini eksiksiz ifade etmede özgür olmadıkça yaratıcı çalışma yapamazlar. Liderlerin kendilerinin ve başkalarının önyargılarıyla yüzleşmeleri, örgütteki zengin farklılık ve çeşitlilikle bağlantı kurmada ilk adımdır.

İkinci Adım: Kişiliği Bütün Yönleriyle Geliştirmek. Liderlik çeşitli beceri ve perspektifler geliştirmeyi gerektirir. Bunları geliştirmek için liderler, kişiliklerini bütün yönleriyle nasıl geliştireceklerini öğrenmelidir.

Herkesin içinde “rekabetçi bir erkek kapasite” ile “işbirliğine yatkın bir kadın kapasite” vardır. Bu sadece erkeklerin eril liderlik sergilediği, bütün kadınların da

işbirliğine yatkın olduğu anlamına gelmez. Her iki özellik herkeste vardır ve iyi liderler etkin yönetebilmek için kişiliklerinin derinliklerindeki bu iki yönü de geliştirme çabasında olur. İdeal lider, yeni tip bir “*birleşik cinsiyetli liderlik*” yaratmak için erkek ve kadın yönlerinin en iyi yönlerini harmanlayan çok yönlü bir kişidir; bu lider tipi erkek veya kadın yönlerinden sadece birisi gelişmiş lider tipinden daha güçlü ve daha zekidir.

Birleşik cinsiyetli liderlikte, erkek yönü ağır basan liderliğin kararlılık ve hesap vermeye açıklık özellikleri korunarak, geleneksel olarak kadın yönü ağır basan özellikler arasında sayılan işbirliği ve iletişime açıklık gibi niteliklerle harmanlanmıştır. Değişik liderlik tarzlarının nasıl uygulanacağını öğrenmek, örgüte rekabet üstünlüğü sağlar.

Üçüncü Adım: Farklılıkları Yönetmek: İyi liderler insanların farklılıkların değerini bilir, çalışanların yaşamlarının farklı yönlerini ve kendilerine özgü bakış açılarını işe taşımaları onları heyecanlandırır. Bunun için liderlerin bu konuda geniş perspektifleri olmalıdır. Kafalarındaki farklılık/çeşitlilik tanımının yaş, cinsiyet ve demografik farklılıklarının ötesinde, yaşam biçimi, çalışma alışkanlıkları ve kişisel farklılıkları içermesi gerekir. İyi liderler bu bireysel farklılıklara hoşgörülle yaklaşır ve bu farklılığın tehdidini daha az hissederler. Çünkü insanların kimliklerini örgütte terketmeye istekli olmadıklarını bilirler. Sonuçta, insanların kültürel mirasının korunmasına izin vermek birinci öncelikleri haline gelir. İyi liderler çalışanların perspektifini kavramayı, kendilerini onların yerine koymayı ve bütün bu çeşitliliğe söz hakkı tanımayı öğrenirler. Farklı insanlar farklı liderlik tipleri gerektirir. Liderin tarzını insanların farklılığına/çeşitliliğine uyarlaması ve farklılığın/çeşitliliğin ortak bir vizyonda harmanlanması, günümüzde başarının önkoşuludur.

Dördüncü Adım: Bir Saygı Kültürü Yaratmak. Örgütte farklı insanların aynı yöne yönelmesi, farklılıklara saygı kültürü yaratılarak sağlanabilir. Bir saygı kültürü yaratmak, liderin içinden gelen özel bir vizyonla başlar. Lider kendi tutkularına ve iç görülerine bakarak işe başlar. Bunlar onun yönettiği örgütü daha derinlemesine anlamasını ve başkalarının motivasyonlarını anlamasını sağlar.

Lider bu kavrayış yetisini çevresindeki topluluğa yöneltir ve saygı ilkesine dayanan iş pratikleri yaratır. Böyle davranan liderler herkesin farklı özelliklerle donanık olmasına karşın eşit yaratıldığını, kendilerini eşit ve saygın hisseden insanların ellerinden gelenin en iyisini yapabileceğini kavrarlar.

Eşitlik, Adalet, Sosyal Katılım ve Farklılıkların Yönetimi

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, *eşitlik*, *adalet* ve *sosyal katılım* (social inclusion) kavramları ile yakından ilişkilidir. *Eşitlik*, işe girme, eğitim ve kendini göstermede fırsat eşitliğinin (equality of opportunity) sağlanmasıdır. *Adalet*, iş ilişkilerinde çalışanlara adil tepkiler (ücret, ödül, takdir) verilmesi ile ilgilidir. Adams tarafından geliştirilen güdülemeye ilişkin *eşitlik teorisi* (equity theory), çalışanların iş ilişkilerinde kendilerine adil davranılma arzusunda oldukları ve bu arzunun güdülemeyi etkilediği tezine dayanır. Buna göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe (veya eşitsizliklere) bağlıdır. İşgören, kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, diğer işgörenlerinkilerle karşılaştırır. Bunun sonucunda eşitsizlik /adaletsizlik algılsa rahatsız olacak ve bunu giderici şekilde davranacaktır. Ya gayretini azaltacak (daha az etkin çalışacak), ya sonucun değiştirilmesine çalışacak (daha yüksek ücret veya ödül talebi gibi) ya da işi terk edecektir (devamsızlık, istifa, işyeri değişikliği vs.) (Gray, Starke, 1977; Luthans, 1981; akt. Koçel, 1999; French, Helriegel, 1969; Davis, Newstrom, 1997).

Çalışanlara adil davranmamak ve çok çalışanla az çalışanı bir tutmak; işte daha çok çalışanda stres yaratır, verimini, performansını ve işdoyumunu düşürür (Randall, Edward, 1967). Hatta bu durumun bazı çalışanlarda birtakım psikolojik (depresyon, iş doyumusuzluğu), fizyolojik (baş ağrısı, kalp sorunları) ve davranışsal (işe devamsızlık, ilaç kullanımı) sorunlara bile yol açtığı araştırmalarla ortaya konmuştur (Lou, 1999; Cooper, Marshall, 1976). *Sosyal katılım* ise farklı ya da azınlık olanın asimle olmadan ve biricikliğini koruyarak örgüte entegre olabilmesini ifade eder (Gewritz, 2001; Ball, 2001; Gleeson ve Husbands, 2001; akt. Morrison, Lumby ve Sood, 2006).

Çokkültürlülük ve Farklılıkların Yönetimi

Küreselleşme süreci ile hızla gelişen ve değişen çevreye uyum sağlamayabilme yeteneği, çağdaş örgütlerin temel sorun alanlarından birisini oluşturmaktadır. Artık örgütler sadece ulusal pazarlarda rekabet etmenin geçerliliğini yitirmesiyle birlikte; uluslararası rekabet koşullarının gerektirdiği şekilde yapılanmaktadır. Söz konusu koşullar yirminci yüzyılın son çeyreğinde çokuluslu ve uluslararası örgütlerin sayılarının ve işlevlerinin artmasına sebep olmuştur. Hemen hemen tüm sektörlerde örgüt yöneticileri farklı ülkelerden olabilmekte, bileşenlerin üretimi, ürünlerin pazarlanması ve hizmetlerin sunumu farklı ülkelere yayılmaktadır. Örgütsel işleyişte küreselleşmenin de etkisiyle çok kültürlülük pratiği devreye girmektedir. Çokkültürlü örgütlerde farklı kültürel geçmişlere ve farklı değerlere sahip insanların bütünleştirici değerler etrafında toplanmaları en büyük gereksinimdir (Robbins, 1986; akt. Sarayönlü, 2003, 89).

Kültürlerarası farklılıkların yönetimi konusu, temelde, yerel kültürlerle sahip çalışanların özellikle ekonomik amaçlı örgütlerde ortak bir kültürel bağlam içinde çalıştırılmalarını kapsamaktadır. Bu ise, ulusal çerçevede faaliyet gösteren örgütler açısından da kullanışlı bir teknik olan örgütsel kültürün, çokuluslu ve uluslararası örgütlerde daha kapsamlı ve fonksiyonel bir şekilde ele alınmasıyla gerçekleşmektedir.

1985-90 yılları arasında yapılmış olan 661 uluslararası karşılaştırmalı yönetim araştırmasının % 93.8'i kültürün farklılık yarattığı gerçeğini ortaya koymuştur (Pavet, 1995). Bu durum özellikle çokkültürlü örgütler açısından kültürel farklılıkların yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Farklılıklar açısından çokkültürlü örgütlerde daha katılımcı bir atmosfer olduğu belirlenmiştir (Gilbert ve Ivanchevich, 2001). Özellikle çokkültürlü örgütlerin uyumlu bir bütün oluşturması çok önemlidir. Bunun için örgütte, (a) karar verme sürecinin en alt düzeylere kadar inmesinin sağlanması, (b) dayanışma ve katılımın teşvik edilmesi, (c) yönetimin astların fikirlerine değer vermesi ve dikkate alması gerekir. (Kandola, 1994). Calvasina, kültürel farklılıkların yönetimi konusunda örgütler için uygulamaya yönelik şu önerileri sunmaktadır (Akt. Sarayönlü, 2003, 69): (1) Kültürel farklılıklar konusunda bilgili olunmalı ve

bu farklılıkların kabul edilmesi örgütte teşvik edilmeli, (2) Değerlere ilişkin farklılıkların yönetiminin öğretilmesi için örgütte eğitim programları düzenlemeli (3) Irk, etnik köken ve ulusal heterojenlikle ilgili olarak bağlılık, iletişim, karmaşa ve ahlak üzerindeki etkiler saptanmalı, (4) Cinsiyet ayrımcılığı, cinsel taciz, ev-aile ikilemi gözönünde bulundurularak kadınlar için yüksek kariyer olanakları araştırılmalı, (5) İşe alma, eğitim ve geliştirme, performansa göre atama, maaş ve yararlar konularında insan kaynakları sistemleri geliştirilmeli, (6) Değer sistemine hakim olunmasını sağlamak için kültürel katılımın gerçekleşmesine yardımcı olacak bir örgütsel kültür oluşturulmalı ve (7) Farklılıkların bir sorun mu, fırsat mı olduğu ve çoğunluk kültürünün derecesi gibi konular açığa kavuşturulmalıdır.

Örgütlerde aynı düşünce yapısına ve aynı yaklaşım biçimine sahip insanlar yerine farklı kültür ve düşüncedeki insanların bir araya getirilmesinin daha olumlu sonuçlar verdiği (Muter, 1999) ve bunun sağlanmasının ancak onların farklılıklarına öncelikle saygılı olunması, gereksinmelerinin anlaşılması ve karşılanması, fırsat eşitliğinin sağlanması ve farklı yaratıcılıkların teşvik edilmesi ile mümkün olacağı gerçeğinden hareketle bunun farkına varan özellikle büyük çok uluslu şirketler farklılıklara saygı temelinde bir iş politikası sürdürerek bu farklılıkları avantaja çevirmektedirler. Bu bağlamda bazı örgütler çalışanlarına karşı yükümlülük bildirecekleri yayınlayarak farklılıklarına saygı duyduklarını deklare etmektedirler. Örneğin küresel enerji devi ve çok uluslu bir şirket olan BP (British Petrol), çalışanlarına karşı yükümlülük bildirgesinde demografik özellikleri ve sosyo kültürel değerleri ne olursa olsun tüm çalışanlarının bu farklılıklarının değerli olduğunu kabul ettiğini ve ayrıca başarının onların farklılıklarına saygı duymakla yakalanabileceğini beyan etmiştir. Nitekim bu tür örgütlerde “*farklılık yöneticileri (diversity manager)*” bile mevcuttur (Underhill ve Pujol, 2000).

Özellikle çokuluslu ve uluslararası örgütlerde, kültürel farklılıkların yönetimini sağlayabilmek için çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler kullanılabilir. Bunlar, ortak bir iletişim zemini yaratmayı kolaylaştıracak olan *ortak bir dil kullanımı*; farklı kültürlerden gelen çalışanların yine ortak hareket etmelerini sağlayarak geldikleri kültürden kaynaklanan algılama

farklıklarını en aza indirecek bir *eğitime tabi tutulmaları*; farklı kültürel özelliklere sahip çalışanların benzer özendiricilerle, iş performanslarını yükseltecek *çalıştırma yöntemlerinin geliştirilmesi* ile tüm bunları gerçekleştirme iradesini oluşturacak uygun bir *liderliğin yaratılması* olarak belirtilebilir (Sarayönlü, 2003, 42-43).

Farklılıkların Yönetimi ve Etik

Etik kavramı, toplumda yaşanan karmaşa ve aşırı yozlaşma karşısında çıkış yolu olarak görülen değerlere olan özlemi ön plana çıkarmaktadır (Memduhoğlu, 2007). Etik, yanlış ve doğru konusudur (Wallen ve Frankel, 1994) ya da yanlış ve doğru davranış ilkeleridir (Hornby, Gatenby ve Vakefield, 1958; akt. Balcı, 2001).

Etik ve ahlak kavramları çoğunlukla karıştırılan, birbirlerinin yerine kullanılan farklı kavramlardır. Ahlak, toplumsal değerler ve normlar ile ilgili (iyi-kötü, güzel-çirkin vb.) kurallar ortaya koyar (Aydın, 2001, 3) ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir. Ahlak kurallarından daha özel ve felsefi olan etik, bireysel davranışların ahlaki olup olmadığını ortaya çıkarır (Meigs ve Meigs, 1993, 616). Ahlakın yaptırımı, itici gücü insanın vicdanıdır (Aydın, 2001, 3-5; Kuçuradi, 2003, 7). Oysa uygulamalı etik (meslek etiği), uyulması gereken etik ilkeler / kodlar (norm) belirler. Bunlar, kişilerin sahip oldukları dünya görüşlerinden, kültürlerinden, ideolojilerinden ve dinlerinden bağımsız olarak uygulanmaları beklenen normlardır (Kuçuradi, 2003, 7). Farklı alanlarla, mesleklerle ilgili benimsenen bu etik ilkelerin ihlali, beraberinde davranışın ağırlık derecesine göre değişen yaptırımlar getirir. Örgüt yönetimi bu alanlardan biridir.

Birçok toplum için, yalan söylemek, hırsızlık yapmak, zarar vermek, kötülük yapmak ahlaki değildir. Bazı durumlarda ise ahlaki değerler bütün toplumlar, insanlar ve örgütler için aynı oranda geçerli olmayabilir. Bu farklılık, çalışma hayatında iş ahlakı olarak ortaya çıkmaktadır. İş ahlakı; işe ilişkin davranışların genel kabul görmüş değerler içerisinde kullanılmasıdır (Frederick ve diğerleri, 1992, 54). Örgütlerin etik değerleri ve uygulamaları, örgütlerin güvenilirliğini sağlamakta ve çalışanların verimliliğini arttırmaktadır.

Farklılık konusunun etik ile yakından ilişkisi vardır. İş yaşamında verilen kararlar; bireysel, mesleki, örgütsel ve toplumsal değerlere dayalı etik yaklaşımlardan etkilenmektedir. Bu konuda geliştirilen etik ilkelerden /kodlardan bazıları şunlardır (Valesquez ve ark., 1996; akt: Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999; Caroll, 1990):

- *Altın kural: Adalet ve iyilik:* Özellikle semavi dinlerde eski bir ahit (old testament) olan bu kural, adil olma ve herkese iyilik etme anlamındaki “eğer sana adil davranılmasını istiyorsan sen de başkalarına adil davran” ilkesini yansıtır. İslam inancı ve kültüründe de “sana yapılmasını istemediğin bir şeyi başkasına yapma” ve “kendisi için istediğini, başkası için de istemeyen gerçek inanan olamaz” şeklindeki prensipler bu anlayışı yansıtır. Bu anlamda örgütlerde işgörenlere adil davranılmadığı sürece farklılıkların başarılı şekilde yönetilmesi düşünülemez.

- *Açıklık (İfşa) ilkesi (the disclosure rule):* Yönetici verdiği bir karardan sonra kendini içten ve vicdanen rahat hissediyorsa o verdiği karar büyük olasılıkla etiktir. Ayrıca farklılıklara dayalı yönetim açıklık ve şeffaflık gerektirir. Bu kavramlar başarı ve etik yaklaşımın gereğidir.

- *Ahlaki doğrular İlkesi:* İnsanların saygınlığı ve vakarı, kendi yaşamlarında ne yapacaklarını özgürce seçme kabiliyetine dayalıdır. Farklılık yönetimi, işgörenlere mesleki kariyerlerinde kendi ilgi ve yetenekleri doğrultusunda tüm potansiyellerini sergileme olanakları sağlar.

Eğer bu etik ilkeler ihmal edilirse, farklılıkların yönetimi girişiminin başarılı olma şansı ortadan kalkar. Yönetim, bu etik ilkelerin belirlenmesinde ve uygulanmasında ilgisizlik gösterirse, liderlik ve farklılıkların yönetiminin başarı şansı azalır.

Caroll’un (1989) “*Etik karar verme süreci (A Process of Ethical Decision making)*” ve McDonnell Douglas’n “*Etik karar verme kodları (Ethical Decision Making Checklist)*” isimli karar modelleri, örgütlerde işe ilişkin kararlarda farklılıkların yönetimini de içeren temel stratejiler ve etik ilkeler /kodlar sunarlar (Murphy, 1988). Bu ilkelerin bazıları şunlardır: (a) Karara ilişkin verilerin belirlenmesi, (b) Sorumlulukların kararlaştırılması, tanımlaması, (c)

Yararların ve hakların açıklanması, (d) Ulaşılabilir çözümlerin analiz edilmesi, (e) Bireysel-örgütsel yararları, haklara saygıyı ve adaleti artıracak ve olumsuzlukları azaltacak çözümün seçilmesi, (f) Alınan kararın tasarlanan olası sonuçları hakkında herkesin bilgilendirilmesi ve ikna edilmesi, (g) Kararın uygulanması, (ı) Kararın değerlendirilmesi (yararları artırdı mı, olumsuzlukları azalttı mı, haklara saygıyı ve herkese adil davranmayı olumlu etkiledi mi?)

Bu anlamda örgütte etik havayı güçlendirmede örgütün misyon cümlesi ve benimsediği etik kodlar önemli birer kaynak olabilir. Ancak bunun için öncelikle yönetimin bunu benimsemesi ve bilinçli olarak bunu yönetsel eylemlerine yansıtması gerekir. Göstermelik tavırların uzun vadede bir yarar getirmeyeceği açıktır. Nitekim bireysel karar alıcılar etik davranmayı içselleştirmedikçe mevcut etik kodların bir anlam ifade etmeyeceği belirtilmektedir. Örgüt yönetimin, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi konusunda etik karar verme sürecine ilişkin etik prensipleri anlaması ve yerine getirmesi önemlidir. Bu, örgütün gelişmesi yönünde güçlü bir işgören dürtüsü yaratacaktır (Caroll, 1990).

Farklılıkların Yönetimi ve Empati

Bireysel öğrenme stratejisi ile yakından ilgili olan empati, kendini bir insanın yerine koyup, olaylara onun gözünden bakmaktır. Empati süreci, sorunlar çıkmadan, değerlendirip önermelerde bulunmadan, kendi fikirlerini açıklamayı denemeden önce anlamaya çalışmayı içerir (Covey, 2002).

Farklılıkların yönetiminde empati özellikle önemlidir, çünkü farklı grubun üyeleri genellikle karşı karşıya kaldıkları engeller ve problemleri sadece kendilerinin anlayabileceğini düşünürler. Örneğin; birçok kadın, cinsiyetleri nedeni ile ayrıma tabi tutulduklarına ve tacize uğradıklarına inanmaktadır. Empati, bu tarz gözle görülmeyen problemlerin çözümlenmesinde önemlidir; çünkü yöneticilerin olayları farklı çalışanların gözünden görmesine yardımcı olur. Örneğin bazı yöneticiler, azınlıkları yönetim pozisyonlarına terfi ettirmeye çalışmakta ve kendi kariyerleri içindeki deneyimlerinden yararlanmalarını sağlamaktadırlar. Bununla beraber, bu yöneticilerin terfi etmek konusunda karışık fikirleri ve duygulan olan azınlık üyeleri olduğu gerçeğini, empati yoluyla anlamaları da gereklidir (David, 2001, 169; akt. Öncer, 2004, 16).

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Eğitim yönetiminde farklılıkların yönetimi kavramına gerektiği gibi ilgi gösterilmediği iddia edilmiş ve eğitim yönetiminde bu kavramın çoğunlukla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde, çalışanlar arasındaki cinsiyet veya etnisiteye ilişkin farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkların çözümüne yönelik çatışma çözme yaklaşımıyla eş anlamlar yüklenerek ele alındığı belirtilmiştir (Blair, 1993). Blackmore, Coleman ve Ouston, özellikle eğitim yönetimi ve eğitim liderliği alanında farklılık yönetimi ile ilgili ampirik araştırmaların yeterince yapılmadığını ve bu araştırmalara gerekli ilginin gösterilmediğini belirtmişlerdir. Onlara göre bu araştırmalarda, farklılıklarla çok az değişkenin ilişkisi açıklanmıştır. Yapılan eleştirel çalışmalarda da konunun daha çok “iş yaşamında eşit fırsatlar” bağlamında etnisite, cinsiyet ve yetersizlik konuları ile sınırlı olarak ele alındığı, farklılıkların örgütsel anlamı, avantajları ve bu farklılıkların değerlendirilmesi konularının ihmal edildiği belirtilmiştir (Akt. Morrison, Lumby ve Sood, 2006).

Eğitimde farklılıklar konusunda eleştirel ve tepkisel yaklaşımlarla yapılmış araştırmaların sayısı azdır. Oysa eğitim dışındaki alanlarda bu tür araştırmaların sayısı oldukça fazladır ve bunların çoğu işletmelerde yapılmıştır. Eğitim yönetiminde giderek artmakta olan değişim yönetimi literatürünün de eğitim örgütlerinde farklılıkların çözümüne yeterince katkı sağlayamadığı iddia edilmiştir (Lorbiecki ve Jack, 2000).

Oysa farklılıkların çalışanlar açısından olduğu kadar, örgüt açısından da politik, ekonomik ve sosyal yararı olduğu; çalışanlara eşit fırsatlar sunma, potansiyel bireysel yeteneklerini maksimize etmenin yanında işgücünde katma değer yaratmaya ve örgütsel gelişmeye katkı sağlayacağı; dolayısıyla eğitim örgütlerinde bu konuda yaşanan pek çok soruna (çatışma gibi) yönelik pratik çözümler sunma potansiyeli olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle özellikle eğitim yönetimi ve liderlik konularında farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmalara olan gereksinimin giderek arttığı düşünülmektedir (Lorbiecki ve Jack, 2000). Buna karşın son zamanlarda eğitim yönetiminde de farklılık kavramı, eğitim kurumlarında çalışanların demografik farklılıkları, değer ve davranış farklılıkları

ile kültürel temelli farklı perspektifler bağlamında ele alınmaya başlanmıştır (Morrison, Lumby ve Sood, 2006; Walker & Dimmock, 2004).

Morrison, Lumby ve Sood (2006), eğitim alanında yapılmış olan ve farklılıkların çeşitli değişkenlerle ilişkisinin ele alındığı araştırmaları incelemişlerdir. Ayrıca bu çalışmada nitel bir yöntemle farklılıkların yönetimini yetenek geliştirme bağlamında değerlendirmişlerdir. İnceledikleri çalışmalarda özellikle eğitim liderleri üzerinde farklılıklar ile örgütsel bağlılık ve sosyal adalet arasındaki ilişkileri ve farklılıkların öğrenme ve beceri geliştirme üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmışlardır. Bu araştırmalarda, farklılıkların öğrenme ve beceri geliştirme üzerindeki olumlu etkilerinin olduğunu belirlemişlerdir.

Morrison, Lumby ve Sood (2006) eğitim örgütlerinde yetenek ve farklılık yönetimi arasındaki ilişkiyi ele aldıkları araştırmada ulaştıkları sonuçları dört noktada toplamışlardır. Bunlardan ilki araştırma katılımcılarının çoğunun bireysel farklılıklara ve farklılıkların yönetilmesine olan ilgilerinin az olmasıdır. Farklılık konusunda araştırmalar giderek liderlik stilleri, performans ya da değişim yönetimi konularına yönelmektedir. İkinci nokta, bazı katılımcıların farklılıkların yönetimine sıkı sıkıya ve içten bağlı olmalarıdır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki daha etkili bir performans sergileme ve topluma model olacak bir eğitim örgütü olma isteği ve kararlılığı eğer bir eğitim örgütünün önceliği ise örgüt yöneticileri ve işgörenler farklılıkların yönetimine daha fazla ilgi göstermeye meyilli olurlar. Üçüncü olarak fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik uygulamalar farklılık yönetimine olan karşıtlığı arttırmış, farklılıkların yönetimi bazı katılımcılar tarafından riskli görülmüş ve zıtlıklar /farklılıklardan kaçınmanın hedeflere daha çabuk ulaşılmasını sağlayacağını ve farklılıklarla ilgili liderlik gelişim programlarının örgütsel amaçlar ve hedefler için marjinal düşünceler olduklarını düşünmüşlerdir. Dördüncü olarak ise katılımcılar farklılık yönetimini etnik farklılık olarak algılamışlar ve bunun farklı bölgelerde faaliyet gösteren örgütleri ilgilendiren bir konu olduğunu düşünmüşlerdir. Bu yüzden farklılığı homojen insanlardan oluşan örgütlerden çok, farklı işgören profiline sahip örgütler için gerekli bir konu olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacılara göre (Morrison, Lumby ve Sood, 2006), araştırma bulguları okullarla ilişkilendirilebilir ve okullara genellenebilir.

Morrison, Lumby ve Sood (2006) yaptıkları bu araştırmada ayrıca eğitim ve yetenek geliştirme sektörlerinde aşağıda belirtilen alanlarda liderliği geliştirmek için temel oluşturmaya çalışmışlardır:

İş piyasası: Farklı bir öğretmen ve/veya yönetici, farklı öğrencilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir ve karşılayabilir. Farklı personelin liderlik özellikleri daha zengin ve etkilidir.

Eğitim: Farklı bir personel sürekli değişmekte ve farklılaşmakta olan yerel, ulusal ve küresel iş piyasasında çalışacak olan öğrencileri bu duruma daha iyi hazırlayabilir.

Etik: Farklı çalışanlar hem öğrencilere hem de topluma yönelik bir model oluştururlar. Dürüstlük ve toplumla bütünleşme algıları toplumun iyiliği içindir ve iş dünyası ve eğitim ile ilgilidir.

İngiltere'deki Lincoln ve Warwick üniversitelerinin Öğrenme ve Beceri Araştırmaları Merkezleri (Learning and Skills Research Centre) tarafından eğitim yönetimi alanında ortaklaşa yürütülen "Liderlik, Gelişim ve Farklılık" adlı proje çalışmasında, okullarda ve diğer eğitim örgütlerinde farklılıklara yönelik liderliğe ilişkin bireysel algılar saptanmış ve değerlendirilmiştir. Okul ve diğer eğitim örgüt liderleri/yöneticileri üzerinde, örnekolay, anket ve odak grup tartışması yöntemleri kullanılarak yapılan araştırmada, şu sorulara yanıt aranmıştır: Farklılık kavramından ne anlaşılmalıdır? Farklılıklara ilişkin başarılı liderliğin önemi nedir ve ne gibi uygulamalar sergilenmektedir? Araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır (Lumby ve diğerleri, 2005): Farklılık kavramına yüklenen anlamlar konusunda eğitim liderleri arasında görüş farklılıkları mevcuttur. Örgütlerde farklılık kavramını; bireysel karakteristikler, kişilik farklılıkları, demografik ve kültürel farklılıklar olarak görenler olduğu gibi, toplumların sosyal yapılarında yaşanan değişmelere uygun olarak çalışanların ve öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştırmaya yönelik yönetim stillerinde farklılık olarak algılayanlar da vardır. Ancak okul yöneticileri, farklılık kavramını daha çok demografik (ırk, etnisite, cinsiyet, yaş) ve kültürel bağlamlarda algılamaktadır. Araştırmada farklılıklara ilişkin gösterilecek en önemli liderlik yaklaşımları; çalışanlara etnik ve cinsiyet dayalı ayrımcılık yapılmaması; işe giriş, sorumluluk

üstlenme ve kendini kanıtama şansının tanınması konularında eşit fırsatlar sunulması ve adil bir takdir (ödül, kariyer vb.) sisteminin kurulması olarak ortaya çıkmıştır.

Machperson ve arkadaşları, İngiltere’de eğitim sisteminin, gelişme vizyonu olmayan ve farklılıkları bir tehdit olarak gören mevcut eğitim liderleriyle toplumsal değişmeye ayak uyduramadığı belirtmiştir. Bu konuda yayımlanan raporda bir zenginlik olan farklılıkları değerlendiremeyen örgütlerin başarılı olmalarının imkansız olacağı vurgulanarak eğitim sistemlerinin ve eğitim liderlerinin şu temel hususları göz önünde bulundurmaları gerektiği belirtilmiştir (Akt: Morrison, Lumby ve Sood, 2006):

- Toplumda giderek artan etnik ve kültürel çeşitlilik ve küreselleşmeye dayalı değişim yaşanmaktadır.
- Eğitim politikaları giderek sosyal katılımı hedefleyen bir değişim yaşamaktadır.
- Yeni eğilimler ve düzenlemeler, özellikle dezavantajlı gruplara yönelik ayrımcılığın üstesinden gelme konusunda tüm örgütlere olduğu gibi eğitim kurumlarına da sorumluluk ve duyarlılık geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.
- Çok kültürlülük perspektifine uyum, pazarlanabilen (marketability) ve rağbet edilen eğitim örgütlerini yaratır. Bu anlamda olumlu farklılık atmosferi, farklı uluslardan ve toplumlardan öğrencileri ve öğretmenleri (öğretim üyeleri) cezbedebilir.
- Fırsat eşitliği, kendini geliştirme ve kanıtama, sorumluluk ve yetki konularında pozitif ve negatif ayrımcılık bağlamında güçlü bir insan hakları eğilimi vardır.

Gelecekteki Araştırma Yönelimleri

Literatürde, farklılıklar konusunda tarama araştırmaları fazla yer tutmakta, deneysel araştırmalar görece daha az yer almaktadır (Rynes ve Rosen, 1995). Deneysel araştırma bulgularının eksikliği, akademisyenlerin ve özellikle yöneticilerin farklılık yönetiminin avantajları konusunda ikna edici ve yeterli bilgi

sahibi olmalarını güçleştirmektedir. Bu nedenle örgütlerde farklılıkların bireysel düzeydeki yansımalarına ve uygulamalarına ilişkin deneysel çalışmalara gereksinim vardır. Bu araştırmaların, akademisyenlere olduğu kadar özellikle alandaki uygulamacılara ve karar alıcılara yararlı olacağı düşünülmektedir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Farklılıkların yönetimi konusunda, farklılıkların yönetiminin yararlarını değerlendirecek pratik yöntemlerin yetersizliği dikkat çeken bir diğer eksikliktir. Dolayısıyla bu konuda farklılıkların ve farklılıkların yönetiminin yararları konusunda değerlendirme yapmayı kolaylaştıracak testlerin ya da ölçeklerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bu konuda Konrad ve Linnehad ile Morrison'un geliştirdikleri ölçekler önemli adımlar olmakla birlikte yetersizdir. Ayrıca gözlenebilir farklılıklar (zihinsel yetersizlik, eğitim, sosyo ekonomik statü, örgütsel ayrıcalık, görevsel özellikler, değerler, kişilik vb) konusunda değerlendirilme yapmayı sağlayacak envanterlere de ihtiyaç vardır. Gelecekteki araştırmaların bunları dikkate almalarının alana özellikle pratik katkı sağlayacağı beklenebilir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Literatürdeki farklılık çalışmalarının çoğunluğu cinsiyet ve ırk/renk üzerine yapılmış ve farklı olanlar (azınlık gibi) üzerindeki etkileri değerlendirilmiş, ancak çoğunluk üzerindeki etkilerine pek yer verilmemiştir. Nitekim Tsui ve diğerleri (1992) ile Milliken ve Martins'e (1996) göre farklılıkların diğerlerine göre beyazlar üzerinde daha çok negatif etkileri vardır. Fakat beyazların bu konuda ciddi bir tepkileri yoktur. Onlara göre farklılık uygun ve etkili şekilde yönetilirse çoğunluğun farklılıkları (azınlığı) dışlama eğilimi azalmaktadır. Bu nedenle farklılıkların çoğunluk üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmalara gereksinim vardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren, örneklem, katılımcıların kişisel bilgileri, verilerin toplanması ve çözümlenmesine yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu araştırma betimsel tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1995: 77). Araştırmada farklılık algısı ve farklılık yönetimi toplam ve alt boyutlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek ve bu görüşlerin, görev gruplarına (müdür, müdür yardımcıları, öğretmen) ve kişisel-demografik değişkenlere bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğini saptamak üzere kamu genel lise yöneticilerine ve öğretmenlerine anket uygulanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evreni, Türkiye'deki il merkezlerinde bulunan kamu genel liselerinde çalışan yöneticiler ve öğretmenlerdir. Araştırmanın örneklemini ise; Adana, Kahramanmaraş, Osmaniye, Malatya, Erzurum, Van, Denizli, Aydın, Muğla, Gaziantep, Diyarbakır, Siirt, Kayseri, Sivas, Aksaray, Samsun, Zonguldak, Tokat, Bursa, Çanakkale ve Kırklareli il merkezlerindeki kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerdir.

Literatürde örneklemeyle ilişkin değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Olasılığa dayalı olan ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme türleri en yaygın sınıflandırmadır (Bailey, 1987; Jud ve diğerleri, 1991; Cıngı, 1990; İşçi, 1977; Esin, 1975; Aziz 1990; Sencer ve Sencer 1978; akt. Balcı, 2001; Kuş, 2003). Bu tür örnekleme türlerinde örneklemden evrene genelleme yapılırken hata marjı istatistiksel olarak ölçülebilir.

Bu araştırmada çok aşamalı (multi stage) rnekleme tekniği kullanılmıştır. Çok aşamalı örnekleme tekniği, olasılığa dayalı örnekleme türlerini birleştiren bir yaklaşımdır. Örneklemin oluşturulmasında, çok aşamalı örnekleme tekniğinin gereği şu aşamalar izlenmiştir:

► Seçilen örneklemin evreni olabildiğince temsil etmesi için Türkiye’yi oluşturan illerin benzeşik alt evrenlere ayrılarak oranlar dahilinde örnekleme alınması uygun görülmüştür. Bunun için Türkiye evreni, coğrafi özelliklere göre benzer illerden oluşan yedi coğrafi bölge esas alınarak yedi tabakaya ayrılmıştır.

► Bölgelerden rnekleme alınacak illerin seçiminde sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksi esas alınmıştır. Dinçer ve zaslan (2004), DPT adına yaptıkları “İllerin ve Bölgelerin Sosyo-ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması” adlı çalışma ile il merkezlerinin gelişmişlik endekslerini ve bu endekse göre gelişmişlik sıralamasını belirlemişlerdir. Buna göre çalışmada beş büyük il (İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Adana) dışındaki il merkezlerini gelişmişlik endeksleri 3.99’dan 0’a (sıfır) kadar sıralanmıştır. Bu araştırmada da iller söz konusu çalışmadaki bu endekse göre üç gruba ayrılmıştır. Gelişmişlik endeksi 2’nin üzerinde olan iller (2,01 – 3,99 arası) “Birinci Gelişmişlik Grubu”; 2 ile 1 arası olan iller (2,00 – 1,00) “İkinci Gelişmişlik Grubu” ve 1’in altında olan iller de (0,99 ve aşağısı) “nc Gelişmişlik Grubu” olarak değerlendirilmiştir. Dinçer ve zaslan’ın (2004) gelişmiş merkezler olarak kabul ederek araştırmanın dışında bıraktıkları İstanbul, Ankara ve İzmir illeri ile gelişmişlik endeksleri 4’n üzerinde çıkan Bursa ve Adana illeri de birinci gelişmişlik grubuna alınmıştır. Ancak Marmara ve Ege Bölgelerinde nc gelişmişlik grubunda yer alan il bulunmadığından bu bölgelerdeki en düşük gelişmişlik endeksine sahip birer il bu gruba alınmıştır. Böylelikle her bölge gelişmişlik endeksine göre üç tabakaya ayrılmıştır. Çizelge 3’te gelişmişlik endeksine göre üç gruba ayrılan illerin sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksleri ve sıralaması yer almaktadır.

Çizelge 3. İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Endeksine Göre Gruplanması ve Bölgelere Göre Dağılımları

Bölgeler	Birinci Gelişmişlik Grubu	Gelişmişlik Endeksi	İkinci Gelişmişlik Grubu	Gelişmişlik Endeksi	Üçüncü Gelişmişlik Grubu	Gelişmişlik Endeksi
Akdeniz Bölgesi	1- Adana 2- Antalya 3- Mersin 4- Isparta	5,71564 3,99069 3,35555 2,09238	1- K.Maraş 2- Burdur	1,37067 1,28548	1- Hatay 2- Osmaniye	0,98304 0,97609
Doğu Anadolu Bölgesi	1- Malatya	2,01459	1- Erzurum 2- Elazığ 3- Tunceli	1,92489 1,38624 1,12096	1- Erzincan 2- Van 3- Kars 4- Hakkâri 5- Şırnak 6- Iğdır 7- Bitlis 8- Bingöl 9- Ağrı 10- Ardahan 11- Muş	0,78524 0,71686 0,48958 0,05534 0,04898 -0,01516 -0,02550 -0,04734 -0,06557 -0,29251 -0,59441
Ege Bölgesi	1- İzmir 2- Denizli 3- Manisa	-- 3,69197 2,46533	1- Uşak 2- Aydın 3- Kütahya 4- Afyon	1,70571 1,69830 1,64375 1,53160	1- Muğla	1,41047
Güneydoğu Anadolu Bölgesi.	1-Gaziantep	3,70467	1- Diyarbakır	1,39749	1- Batman 2- Şanlıurfa 3- Adıyaman 4- Kilis 5- Siirt 6- Mardin	0,75922 0,75601 0,57604 0,54860 0,50841 0,40114
İç Anadolu Bölgesi	1- Ankara 2- Eskişehir 3- Konya 4- Kayseri	-- 3,89817 3,54941 3,32022	1- Kırıkkale 2- Sivas 3- Çorum 4- Nevşehir 5- Karaman 6- Kırşehir 7- Çankırı	1,92203 1,66151 1,47724 1,16603 1,13624 1,09067 1,04942	1- Yozgat 2- Niğde 3-Aksaray	0,75984 0,68957 0,62392
Karadeniz Bölgesi	1- Samsun 2- Trabzon 3- Karabük	2,46298 2,39588 2,10701	1- Bolu 2- Ordu 3- Giresun 4- Rize 5- Zonguldak 6- Artvin 7- Düzce 8- Sinop	1,79561 1,68126 1,45632 1,26549 1,21346 1,16436 1,11568 1,02409	1- Kastamonu 2- Tokat 3-Amasya 4-Gümüşhane 5-Bartın 6-Bayburt	0,99032 0,81785 0,68128 0,59389 0,25663 -0,02293
Marmara Bölgesi	1- İstanbul 2- Bursa 3- Kocaeli 4- Sakarya 5- Yalova 6- Edirne 7- Balıkesir	-- 7,95333 3,52581 2,60751 2,42273 2,14004 2,09334	1- Çanakkale 2- Tekirdağ 3- Bilecik	1,95451 1,86420 1,21727	1- Kırklareli	1,06821

Kaynak: 1.Dinçer, B.; Özasan, M. (2004). İlçelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırması. Ankara:DPT Yayını

► Üçüncü aşamada, yukarıda belirtildiği gibi sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksine göre üç tabakaya ayrılan coğrafi bölgeleri temsil etmek üzere, her

bölgeden farklı gelişmişlik grubunda yer alan üçer il yansız (random) yöntemle temsili olarak alınmıştır. Örnekleme oluşturan iller çizelge 4'te görülebilmektedir.

Çizelge 4. Bölgelere Göre Örnekleme Oluşturan İller *

Bölgeler	Birinci Gelişmişlik Grubu	İkinci Gelişmişlik Grubu	Üçüncü Gelişmişlik Grubu
Akdeniz Bölgesi	Adana	Burdur	Osmaniye
Doğu Anadolu Bölgesi	Malatya	Erzurum	Van
Ege Bölgesi	Denizli	Aydın	Muğla
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Gaziantep	Diyarbakır	Siirt
İç Anadolu Bölgesi	Kayseri	Sivas	Aksaray
Karadeniz Bölgesi	Samsun	Zonguldak	Tokat
Marmara Bölgesi	Bursa	Çanakkale	Kırklareli

* Bölgeler alfabetik sıraya göre sıralanmıştır

► Dördüncü aşamada, evreni temsil edecek örneklem sayısı belirlenmiştir. Bu sayı belirlenirken öğretmen ve yönetici gruplarının her biri bir alt evren gibi düşünülerek kendi içinden örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Örneğin, yöneticilerin örnekleme öğretmen-yönetici toplam evreni içinden değil, yalnız yöneticiler evreni içinden seçilmiştir. Aynı şekilde öğretmenler de ayrı bir evren olarak düşünülmüş ve bu evren içinden örneklem alınmıştır. Tablo 3'te Türkiye'de il merkezlerindeki kamu genel liselerinde görev yapan toplam öğretmen ve yönetici sayıları verilmiştir.

Çizelge 5. Türkiye'de İl Merkezlerinde Bulunan Kamu Genel Lise ve Bu Okullarda Görevli Yönetici ve Öğretmen Sayıları (2005-2006)

Okul Türü	Okul / Lise Sayısı	Yönetici Sayısı	Öğretmen Sayısı
Kamu Genel Liseler	768	2304	41046

Kaynak: <http://ogm.meb.gov.tr>

Çizelge 5'te görüldüğü gibi Türkiye'de 2005 – 2006 öğretim yılı kayıtlarına göre, çalışmanın hedef evreni olan il merkezlerindeki 768 kamu genel lisesinde 41.046 öğretmen ve 2.304 yönetici görev yapmaktadır. Anderson'a (1990) göre,

50.000 ve 5.000 kişilik bir evrenin % 5'lik tolerans gösterilebilir bir hata payı ve % 95'lik kesinlik düzeyi ile temsili, sırasıyla 381 ve 356 kişilik bir örneklemdir (akt. Balcı, 1997, 112). Buna göre normal koşullarda toplam 381 öğretmen ve 356 yöneticiden oluşan bir örneklem evreni temsil edebilir. Ancak bu durum bölgelerarası karşılaştırma yapabilmeyi zorlaştırmaktadır. Çünkü her bölgeden örnekleme yer alan öğretmen sayısı, o bölgenin öğretmen sayısının Türkiye'deki toplam öğretmen sayısı içindeki oranına göre belirlendiğinden, bölgelere düşen örneklem sayıları arasında büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu işlem yönetici grubu için de uygulandığından aynı durum bu grup için de geçerlidir. Bölgelerarasında analiz ve karşılaştırma yapmayı güçleştiren bölgelerin örneklem sayıları arasındaki büyük farklılık çizelge 6'da görülebilmektedir.

Çizelge 6. 381 ve 382 Kişilik Örneklem Sayısının Bölgelere Göre Dağılımı *

Bölgeler	Öğretmen		Yönetici	
	Toplam Sayı	Örneklem	Toplam Sayı	Örneklem
Akdeniz Bölgesi	5833	54	333	51
Doğu Anadolu Bölgesi	3685	34	258	40
Ege Bölgesi	4842	45	261	40
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	3557	33	207	32
İç Anadolu Bölgesi	9496	88	498	77
Karadeniz Bölgesi	3307	31	216	33
Marmara Bölgesi	10326	96	531	82
T o p l a m	41046	381	2304	355

* Oranlamadan sonra ondalıklı çıkan örneklem sayıları en yakın tam sayıya yuvarlanmıştır.

Çizelge 6'da görüldüğü gibi, bölgelerin toplam evren içindeki oranlarına göre belirlenen örneklem sayıları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin öğretmen örnekleminde Marmara bölgesine 96 anket düşerken bu sayı Doğu Anadolu Bölgesi için 34, Güneydoğu Anadolu Bölgesi için 33, Karadeniz Bölgesi için 31'dir. Aynı şekilde yöneticiler örneklemini için yine Marmara Bölgesine düşen anket sayısı 82 iken Karadeniz Bölgesine düşen anket sayısı 33, Güneydoğu Anadolu Bölgesine düşen anket sayısı ise 32'dir. Bölgelerin örneklem sayıları arasındaki bu büyük farklar, bölgelerarasında analiz ve karşılaştırma yapabilmeyi güçleştirmektedir. Bu sorunu aşmak için örneklem sayısı belli bir miktar artırılmıştır. Buna göre öğretmen grubu örneklemini 69 kişi

artırılarak 450, yönetici grubu örnekleme de 45 artırılarak 400 kişi olarak alınmıştır. Bu sınırlı ve makul bir artış sayılabilir. Artış yapılan bu miktarlar, örneklem sayısı düşük olan bölgeye çok, yüksek olan bölgeye de az düşecek şekilde dağıtılmıştır. Bu işlem bilimsel verilere dayanılarak yapılmıştır. Şöyle ki;

Anderson'un (1990) örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına ilişkin formülasyonu kullanılarak belli büyüklükteki evren için, tolerans gösterilebilir belli bir hata payı ile belli bir örneklem sayısı alınmaktadır. Evren büyüklüğü arttıkça, örneklem büyüklüğünün de aynı oranda artırılmasına gerek yoktur. Öyle ki 100.000 büyüklüğündeki bir evreni % 5'lik bir hata payı ile 382 kişilik bir örneklem temsil ederken, evren 1.000.000'a çıkarıldığında aynı hata payı ile örneklemin yalnızca iki artışla 384 kişiye yükseltilmesi evreni temsil etmesi için yeterlidir. Hatta bu evren büyüklüğü 25 milyona çıkarıldığında bile örneklem sayısı hiç artırılmadan yine 384 kişi ile temsiliyet sağlanabilir. Yani evren büyüklüğüne karşılık gelen örneklem sayısı belirlendikten sonra, evren büyüklüğünde yapılacak belli bir birim artışa karşın örneklem büyüklüğünde aynı birim artışın yapılmasına gerek yoktur. Hatta belli bir büyüklükten sonra evren ne kadar artırılsa da örneklem hiç artırılmayabilir (akt. Balcı, 1997, 112).

Bu verilere göre, toplam içindeki oranlarına göre örnekleme yer alan bölgeler açısından, örneklem sayısında yapılan artışın bölgelere daha az ya da daha çok dağıtılması bölgelerin temsiliyetini etkilemeyecektir. Yani bu artışın belli bir sayı ile örnekleme temsil edilen Marmara Bölgesine az, Güneydoğu Anadolu, Doğu Anadolu ve Karadeniz Bölgelerine daha çok yansıtılması, bu bölgelerin temsiliyetini pek etkilemeyecektir. Zaten örneklem sayısında yapılan artışın amacı temsiliyeti artırmak değil, bölgelerarası karşılaştırma yapabilmektir. Ayrıca gerek anketlerin geri dönüş oranlarının düşük olabilme olasılığı, gerekse cevaplanacak anketlerdeki çeşitli olası veri kayıpları (eksik madde, okumadan aynı seçeneği işaretleme vb) örneklem sayısının artırılmasını gerekli kılan diğer faktörlerdir. Buna göre örneklem sayısında öğretmen grubu için yapılan 69 kişilik ve yönetici grubu için yapılan 45 kişilik artış bölgelerin örneklem sayılarına aşağıdaki gibi dağıtılmıştır:

a) *Öğretmen Grubu*: Marmara Bölgesi: 1; İç Anadolu Bölgesi: 1; Akdeniz Bölgesi: 6; Ege Bölgesi: 10; Doğu Anadolu Bölgesi: 16; Güneydoğu Anadolu Bölgesi: 17; Karadeniz Bölgesi: 18;

b) *Yönetici Grubu*: Marmara Bölgesi: 1; İç Anadolu Bölgesi: 1; Akdeniz Bölgesi: 4; Ege Bölgesi: 7; Doğu Anadolu Bölgesi: 7; Karadeniz Bölgesi: 12; Güneydoğu Anadolu Bölgesi: 13

► Beşinci aşamada her bölgeye düşen anket sayısı, o bölgeyi temsil etmek üzere random yöntemiyle belirlenen farklı gelişmişlik grubundaki üç ile dağıtılmıştır. Bu dağıtım yapılırken il merkezlerinde görev yapan toplam yönetici-öğretmen sayısının bölgeye düşen anket sayısına oranları esas alınmıştır.

► Altıncı aşamada illere gönderilecek anketlerin il merkezlerinde kaç okulda uygulanacağı belirlenmiştir. Bu rakam belirlenirken ilde anket uygulanacak yönetici sayısı esas alınmıştır. Her okulda ortalama üç yöneticinin (müdür ve müdür yardımcıları) görev yaptığı varsayılarak, ilde anket uygulanacak yönetici sayısını karşılayacak kadar okul belirlenmiştir. Örneğin bir ilin yönetici örnekleminde 12 yönetici bulunuyorsa 4 okulda, 17 yönetici bulunuyorsa 6 okulda uygulama yapılması gerekmektedir.

Araştırmanın temel amaçlarından birisi okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri arasında karşılaştırma yapmaktır. Bunun yapılabilmesi için aynı okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlere anket uygulanması önemlidir. Dolayısıyla uygulama yapılacak öğretmen sayısının belirlenen okul sayısına dengeli bir şekilde dağıtılması gerekir. Uygulama yapılacak okul sayısının nasıl belirlendiği, anket uygulanan yönetici ve öğretmenlerin bu okullara nasıl dağıtıldığı aşağıdaki örnekler üzerinde ayrıntılı açıklanmıştır:

Örnek 1. A ilinde 12 yöneticiye ve 16 öğretmene uygulama yapılacaktır. Her okulda 3 yöneticinin görev yaptığı varsayılarak uygulama için 4 okul belirlenmiş. 16 öğretmen de bu dört okula dağıtılınca, bu okulların her birinde 3 yöneticiye ve 4 öğretmene uygulama yapılmıştır.

Örnek 2. B ilinde 14 yönetici ve 23 öğretmene uygulama yapılacaktır. Her okulda 3 yöneticinin görev yaptığı varsayılarak uygulama için 5 okul belirlenmiş ve her okulda 3'er yöneticiye uygulama yapılmıştır. 23 öğretmen de bu dört okula dağıtılınca, üç okulda 5'er, diğer iki okulda da 4'er öğretmene uygulama yapılmıştır.

Yukarıda da belirtildiği gibi okul sayıları belirlenirken yönetici sayıları esas alınmıştır. Buna göre her okulda ortalama üç yöneticinin görev yaptığı varsayılarak okul sayıları alınmıştır. Ancak bazı büyük okullarda daha fazla sayıda yönetici görev yapabilmektedir. Bu durumda belirlenen sayıdaki tüm okullarda uygulama yapılması şart değildir. Önemli olan uygulama yapılacak okullardaki yönetici sayılarının gönderilen yönetici anketlerini karşılamasıdır. Örneğin bir il merkezine 15 yönetici anketi gönderilmiş ve buna göre 5 okul belirlenmiş olsun. Fakat 4 okulda 15 yönetici görev yapıyorsa yalnızca bu 4 okulda uygulama yapılması yeterlidir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, öğretmen anketlerinin uygulama yapılan okul sayılarına dengeli dağıtılmasıdır.

Uygulama yapılan okulların, buldukları yerin gelişmişlik düzeyine göre seçilmesi araştırmanın amacı açısından önemlidir. Bu nedenle bir ilde uygulama yapılan okulların mümkün olduğunca o ilin farklı gelişmişlik düzeyine sahip bölgelerinden seçilmesine özen gösterilmiştir. Sözelimi bir ilde dört okulda anket uygulanacaksa, seçilen bu okullardan ikisi merkezi bir yerden, diğer ikisi ise kenar mahallelerden seçilmiştir.

Bölgelere ve gelişmişlik endeksine göre belirlenen illerdeki toplam yönetici-öğretmen sayıları ve bu illere gönderilecek anket sayıları çizelge 7'de gösterilmiştir.

Çizelge 7. Bölgelere ve İllere Göre Sayısal Veriler ve Örneklem Sayıları

Bölgeler	İller	Toplam Sayı (Evren)		Örneklem	
		Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici
Akdeniz Bölgesi	Adana	1734	108	39	37
	Burdur	591	33	13	11
	Osmaniye	345	21	8	7
	Seçilen İl Toplamı	2670	162	60	55
	Bölge Toplamı	5833	333		
Doğu Anadolu Bölgesi	Malatya	914	54	24	22
	Erzurum	531	33	14	14
	Van	452	27	12	11
	Seçilen İl Toplamı	1897	114	50	47
	Bölge Toplamı	3685	258		
Ege Bölgesi	Denizli	546	30	31	26
	Aydın	333	18	17	16
	Muğla	101	6	6	5
	Seçilen İl Toplamı	980	54	55	47
	Bölge Toplamı	4842	261		
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Gaziantep	1095	60	24	20
	Diyarbakır	1021	57	23	19
	Siirt	144	18	3	6
	Seçilen İl Toplamı	2260	135	50	45
	Bölge Toplamı	3557	207		
İç Anadolu Bölgesi	Kayseri	1012	60	50	36
	Sivas	488	27	24	16
	Aksaray	293	42	15	26
	Seçilen İl Toplamı	1793	129	89	78
	Bölge Toplamı	9496	498		
Karadeniz Bölgesi	Samsun	721	33	29	22
	Zonguldak	264	18	11	12
	Tokat	216	18	9	11
	Seçilen İl Toplamı	1201	67	49	45
	Bölge Toplamı	3307	216		
Marmara Bölgesi	Bursa	1146	63	81	62
	Çanakkale	138	15	10	15
	Kırklareli	81	6	6	6
	Seçilen İl Toplamı	1365	84	97	83
	Bölge Toplamı	10326	531		
Seçilen İllerin Genel Toplam		12166	745	450	400
Bölgelerin Genel Toplamı		41046	2304		

Kaynak: 1.Dinçer, B.; Özasan, M. (2004). İlçelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırması. Ankara: DPT Yayını, 2. <http://ogm.meb.gov.tr>

Sonuç olarak araştırmanın örneklemini oluşturan illere gönderilen anket sayıları çizelge 8'de gösterilmiştir.

Çizelge 8. Örnekleme Oluşturan İllere Gönderilen Anket Sayıları ve Uygulama Yapılan Okul Sayıları

Bölgeler	İller	Gönderilen Anket Sayısı		Uygulama Yapılan Okul Sayısı
		Öğretmen	Yönetici	
Akdeniz Bölgesi	Adana	39	37	13
	Burdur	13	11	4
	Osmaniye	8	7	3
Doğu Anadolu Bölgesi	Malatya	24	22	8
	Erzurum	14	14	5
	Van	12	11	4
Ege Bölgesi	Denizli	31	26	9
	Kütahya	17	16	6
	Muğla	6	5	2
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Gaziantep	24	20	7
	Diyarbakır	23	19	7
	Siirt	3	6	2
İç Anadolu Bölgesi	Kayseri	50	36	12
	Sivas	24	16	6
	Aksaray	15	26	9
Karadeniz Bölgesi	Samsun	29	22	8
	Zonguldak	11	12	4
	Tokat	9	11	4
Marmara Bölgesi	Bursa	81	62	21
	Çanakkale	10	15	5
	Kırklareli	6	6	2
T o p l a m		450	400	141

Uygulanan anketlerin bazıları geri dönmemiş, bazıları da çeşitli veri kayıpları (eksik madde, okumadan aynı seğıeneği işaretleme vb.) nedeniyle çözümlenmeye dahil edilmemiştir. Buna göre değerlendirmeye alınan anket

sayısı, bu anketlerin gönderilen toplam anket içindeki oranları ve toplam kayıp oranları aşağıdaki gibidir.

Yönetici : 329 /400 (% 82,3),
 Öğretmen : 426 /450 (% 94,7),
 Toplam : 755 /850 (% 88,8),
 Toplam Kayıp Oranı : (% 11,2).

Görüldüğü gibi anketlerin toplam % 88,8'i geri dönmüş ve çözümlenmeye dahil edilmiştir. Bu oran değerlendirme için makul ve yeterli olarak kabul edilebilir.

Katılımcıların Kişisel Bilgileri

Bu başlık altında katılımcıların görev, çalışılan bölge, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, eğitim düzeyi ve branş (alan) değişkenlerine ilişkin kişisel bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kişisel değişkenlerine ilişkin dağılımları ve yüzdeleri çizelge 9'da verilmiştir.

Çizelge 9'da görüldüğü gibi araştırmaya, kamu liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler katılmıştır. Görüşleri analize dahil edilen toplam 755 katılımcının 329'u (%43,6) okul yöneticisi, 426'sı (% 56,4) öğretmendir. Yöneticilerin 68'i müdür, 261'i müdür yardımcısıdır. Katılımcıların 160'ı kadın (% 21,2), 595'i erkektir (%78,8). Öğretmenler içinde anket uygulanan kadınların sayısı (140) ve oranı görece yüksek iken (% 32,9), yönetici grubu içinde bu sayı (20) ve oran (% 6,1) oldukça düşüktür. Bu durum, okul yöneticileri arasında kadın oranının oldukça düşük olduğu gerçeğini en yalın şekliyle yansıtmaktadır. Eğitimde olduğu gibi, diğer sektörlerde de pek değişmeyen kadınların yönetici ol(a)maması olgusunun nedenleri şüphesiz toplumun kültürel, tarihsel ve ekonomik bağlamında gömülüdür.

Çizelge 9. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	Düzy	Yönetici		Öğretmen		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
Görev	Yönetici					329	43,6
	- Müdür					68	9,0
	- Müdür Yrd.					261	34,6
	Öğretmen					426	56,4
	Toplam					755	100,0
Çalışılan Bölge	1. Akdeniz	51	15,5	61	14,3	112	14,8
	2. Doğu Anadolu	40	12,2	39	9,2	79	10,5
	3. Ege	37	11,2	53	12,4	90	11,9
	4. Güney Doğu And.	30	9,1	48	11,3	78	10,3
	5. İç Anadolu	64	19,5	89	20,9	153	20,3
	6. Karadeniz	39	11,9	46	10,8	85	11,3
	7. Marmara	68	20,7	90	21,1	158	20,9
		Toplam	329	100,0	426	100,0	755
Cinsiyet	1. Kadın	20	6,1	140	32,9	160	21,2
	2. Erkek	309	93,9	286	67,1	595	78,8
		Toplam	329	100,0	426	100,0	755
Yaş	30 ve aşağısı	17	5,2	100	23,5	117	15,5
	31-40	95	28,9	220	51,6	315	41,7
	41-50	157	47,7	90	21,1	247	32,7
	51 ve üzeri	60	18,2	16	3,8	76	10,1
		Toplam	329	100,0	426	100,0	755
Eğitim Düzeyi	Lisans	303	92,1	388	91,9	691	91,5
	Lisansüstü	26	7,9	38	8,9	64	8,5
		Toplam	329	100,0	426	100,0	755
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	9	2,7	49	11,5	58	7,7
	6-10	36	10,9	150	35,2	186	24,6
	11-15	70	21,3	110	25,8	180	23,8
	16-20	53	16,1	65	15,3	118	15,6
	21 ve üzeri	161	48,9	52	12,2	213	28,2
		Toplam	329	100,0	426	100,0	755
Yöneticilik Deneyimi	1-5 yıl	132	40,1				
	6-10	55	16,7				
	11-15	65	19,8				
	16-20	51	15,5				
	21 ve üzeri	26	7,9				
		Toplam	329	100,0			
Branş	Sosyal Bilimler	156	47,5	312	50,1	368	49,6
	Mat. ve Fen Bilimleri	112	34,0	125	29,3	237	31,4
	Diğer (res. müz. bed. reh.)	61	18,5	89	20,9	150	20,0
		Toplam	329	100,0	426	100,0	755

Katılımcıların bölgelere göre dağılımlarına bakıldığında, bölgedeki görevli öğretmen ve yönetici sayısının Türkiye evreni içindeki oranına uygun olarak en

yüksek olarak Marmara (158 kişi, %20,9) ve İç Anadolu Bölgesinde (153 kişi, %20,3), en düşük olarak da Güneydoğu (78 kişi, % 10,3) ve Doğu Anadolu (79 kişi, % 10,5) bölgelerinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş ve deneyimlerine bakıldığında, yöneticilerin yaklaşık yüzde 65'inin 41 yaşın üzerinde, öğretmenlerin ise % 75'nin 40 yaşın altında olduğu görülmektedir. Nitekim bu durum toplam eğitim hizmet süresine bakıldığında da görülmektedir. Yöneticilerin yarıya yakınının 20 yılın üzerinde hizmeti varken öğretmenlerin % 73'e yakınının deneyimi 15 yıl ve daha altındadır. Bu sonuç, ülkemizde birçok alanda olduğu gibi okul yöneticiliğinde de deneyimin önemli bir parametre olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden lisansüstü eğitim (yükseklisans, doktora) yapanların oranı % 10'un altındadır. Yöneticilerin branşına bakıldığında; % 47,5'inin (156) branşının sosyal bilimler (tarih, coğrafya, edebiyat, felsefe grubu vb.), % 34'ünün (112) matematik ve fen bilimleri olduğu, % 18,5'nin (61) ise diğer branşlardan olduğu (beden, resim, müzik ve rehber öğretmen vb.) görülmektedir. Öğretmenlerin yarıya yakını (312) sosyal bilimler alanındayken, %31,4'ü (125) matematik ve fen bilimleri branşında, % 20'si (89) ise diğer branşlardadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmaya temel teşkil edecek veriler, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen ölçme aracıyla (Ek: 1) elde edilmiştir. Söz konusu ölçek Balay ve Sağlam tarafından literatür taraması ve uzman görüşü doğrultusunda aşağıdaki süreç izlenerek geliştirilmiştir (Balay ve Sağlam, 2004):

Eğitim örgütlerinde işgörenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmede kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracını geliştirmek amacıyla birinci aşamada 87 maddeden oluşan bir anket taslağı oluşturulmuştur. Anket taslağının geliştirilmesi aşamasında yurtiçi ve yurtdışı literatür incelenmiş ve elde edilen bilgilerin yardımıyla, farklılıkların yönetimi, bireysel, örgütsel ve yönetsel boyutları içerecek biçimde düzenlenmiştir. Anket taslağındaki madde

sayısı, ikinci aşamada, yukarıdaki boyutlarla ilişkisi olmayan veya düşük ilişki gösterdiği tahmin edilen maddelerin elenmesi ve benzerlik taşıyan ifadeler arasında eleme yapılması sonucunda 74 maddeye indirgenmiştir. Bu taslak araç, üçüncü aşamada, Ankara Üniversitesi ve Harran Üniversitesinde alanda uzman 18 kişinin görüşüne sunulmuştur. Uzmanların incelemesinden sonra söz konusu ölçeğin madde sayısı, tekrarların ve benzer ifadelerin çıkarılması ile 42 maddeye, aynı anlam içeriğine sahip olduğu tahmin edilen maddelerin elenmesi sonucunda da 30 maddeye indirgenerek uygulamaya hazır hale getirilmiş ve “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” (FYÖ) olarak adlandırılmıştır.

FYÖ’nde, katılımcıların verilen ifadelere ilişkin tepkilerini belirlemede Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) çok ve (5) tamamen katılma seçeneklerinden oluşmaktadır. Müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlerden oluşan 250 eğitim işgörenine anket uygulanarak ön uygulama yapılmıştır. Anketlerden 224’ü geri dönmüş ve bunlar üzerinde ölçeğin kapsam ve yapı geçerliği test edilmiştir. Araştırmalarda faktör analizi için 200 denekten elde edilen verilerin yeterli olduğu belirtilmiştir (Karaman Kepenekçi, 2000, 53). Bu yüzden, bu çalışmada ulaşılan birey sayısının (N=224) faktör analizi için yeterli olduğu kabul edilmiştir. Bu amaçla faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha formülü kullanılmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliği için madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Ayrıca ölçeğin birbirinden bağımsız alt faktörlerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Yapılan ilk analizler sonucunda ölçeğin üç faktörlü çıktığı; ayrıca, *bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar* olmak üzere üç temel yapıyı yansıttığı görülmüştür. Yapılan analizde iki faktörle aynı zamanda yüksek yük değeri verdiği için iki madde ölçekten çıkartılmıştır. Kalan 28 madde üzerinde yapılan döndürme sonucunda ölçekte yer alan maddelerin anlamlı olarak birbirinden bağımsız üç faktörde toplandığı; maddelerin faktörlerindeki yük değerlerinin .46 ile .84 arasında değiştiği görülmüştür. Analiz sonucunda birinci faktörün 4, ikinci faktörün 8, üçüncü faktörün ise 16 maddeden oluştuğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği’nin eğitim örgütlerinde farklılıkların

yönetimine ilişkin görüşleri ölçebilecek, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

Balay ve Sağlam (2004) tarafından yukarıdaki süreç izlenerek geliştirilen Farklılıkların Yönetimi Ölçeği araştırmada uygulanmadan önce, yazarlarından da izin alınarak (Ek: 2) üzerinde aşağıdaki gibi bazı düzeltmeler yapılmıştır.

Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen ve tezde veri toplamada kullanılabilmesi için izin alınan “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”nde, alan uzmanlarının* önerileri doğrultusunda içeriğe, anlama ve forma zarar vermeyecek şekilde küçük birkaç değişiklik yapma ihtiyacı duyulmuştur. Ölçeğin bazı maddelerinde geçen öğretmenler kelimesinin çalışanlar olarak değiştirilmesinin, anlam ve anlaşılabilirlik açısından amaca daha uygun olacağı düşünülmüş ve bu değişiklik yapılmıştır. Ayrıca;

2.maddedeki “deneyimlerine ihtiyaç duyarlar” ifadesi “deneyimlerinden yararlanırlar”,

7. maddenin yüklemi olan “*geliştirirler*” sözcüğü “*sergilerler*”,

9. maddedeki “*esnek düşünme eğilimindedirler*” ifadesi “*bilimsel kanıtları esas alırlar*”,

11. maddedeki “*stillerine*” sözcüğü “*özelliklerine*”,

17.maddedeki “*statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler*” ifadesi “*statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar*”,

21. maddedeki “*ayrıcılık yaratmazlar*” ifadesi “*ayrıcılık göstermezler*”,

25. maddedeki “*bakarlar*” sözcüğü “*yaklaşırlar*”,

28. maddedeki “*özellikler gösteren*” ifadesi “*özelliklere sahip*” şeklinde değiştirilmiştir.

Bu değişikliklerle anketi cevaplayacak olanların, ilgili maddeleri daha kolay ve açık anlayacakları düşünülmüştür. Bu düşünülen yararın gerçekleşip

* Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. İnyet Aydın, Prof. Dr. Selahiddin Öğülmüş, Arş.Gör. Abdurrahman İlğan, Arş. Gör. Mustafa Erdem, Arş. Gör. Murat Taşdan.

gerçekleşmediğini görmek üzere toplam 48 yönetici ve öğretmenden oluşan iki ayrı grupta görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılanlar Ankara'daki ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde Tezli/Tezsiz Yüksek lisans programlarına devam eden yöneticiler ve öğretmenlerdir. Görüşmelerden ilki 1 Mart 2006 tarihinde saat 17.00'de, Tezsiz Yüksek lisans programında yer alan Eğitim Hukuku dersini alan 26 kişilik yönetici ve öğretmenden oluşan bir grupta gerçekleştirilmiştir. İkinci görüşme yine aynı tarihte saat 17.30'da Bilimsel Hazırlık programında yer alan Akademik Yazma Teknikleri dersini alan 22 kişilik yönetici ve öğretmenden oluşan bir grupta gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde yönetici ve öğretmenlerin ölçeğin bütününe, boyutlarına, tüm maddelerine ve özellikle ölçek üzerinde yapılan değişikliklere ilişkin görüşleri alınmıştır. Buna göre görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakını, yapılan değişikliklerin anlamı bozmadığı, ifadeleri düzelttiği ve güçlendirdiği, ayrıca bu değişikliklerin ölçeğin bütünü anlam ve içeriğini değiştirmedeği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Alınan bu görüşler doğrultusunda ölçekte yapılan değişikliklerin doğru ve yerinde olduğu, anlamı ve içeriği değiştirmedeği, ifadeleri daha doğru ve anlaşılır kıldığı, dolayısıyla maddelerden herkesçe aynı şeylerin anlaşılmasına katkı sağladığı sonucuna varılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmaya temel teşkil edecek veriler, "Farklılıkların Yönetimi" ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Veri toplama aracı, likert tipi beşli cevap seçeneğinden oluşan 28 ifadenin yer aldığı bir ölçekten oluşmuştur. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1 - 1,79 arası hiç; 1,80- 2,59 arası az; 2,60 - 3,39 arası orta; 3,40 - 4,19 arası çok (büyük ölçüde) ve 4,20-5,00 arası ise tamamen şeklinde belirlenmiştir. Veriler, SPSS istatistik paket programı kullanılarak aşağıdaki şekilde çözümlenmiştir.

- Yönetici ve öğretmenlerin kişisel özellikleri ile ilgili çözümlenmeler için yüzde, frekans ve aritmetik ortalama,

- Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre, liselerde farklılıkların yönetiminin, ölçeğin toplam ve alt boyutlarında nasıl olduğuna ilişkin çözümlenmeler için aritmetik ortalama ve standart sapma,
- Yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetiminin toplam ve alt boyutlarına (bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar) ilişkin görüşlerinin;
 - a) göreve (yönetici - öğretmen) göre değişip değişmediğine ilişkin çözümlenme için ilişkisiz t testi,
 - b) çalışılan bölgeye (yedi coğrafi bölge) göre değişip değişmediğine ilişkin çözümlenme için ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),
 - c) cinsiyete göre değişip değişmediğine ilişkin çözümlenme için ilişkisiz t testi ve Mann-Whitney U testi,
 - d) yaşa (30 ve aşağısı, 31-40, 41-50, 51 ve üzeri) göre değişip değişmediğine ilişkin çözümlenme için ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),
 - e) öğrenim durumuna (lisans tamamlama, lisans, lisansüstü) göre değişip değişmediğine ilişkin çözümlenme için ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),
 - f) branşa (sosyal bilimler, matematik ve fen bilimleri, yabancı dil, diğer) göre değişip değişmediğine ilişkin çözümlenme için ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),
 - g) meslekteki toplam hizmet süresine göre değişip değişmediğine ilişkin çözümlenme için ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),
 - h) yöneticilikteki toplam hizmet süresine göre değişip değişmediğine ilişkin çözümlenme için ilişkisiz varyans analizi (ANOVA),
- Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre (hem ortak, hem grup olarak) ölçeğin alt boyutlarının birbiriyle karşılaştırılmasında, tek faktör üzerinde tekrarlı ölçümler için iki yönlü varyans analizi (Split Plot) kullanılmıştır.

Tek yönlü varyans analizlerinde ortaya çıkan farkların kaynağının bulunmasında, varyansların eşit (homojen) olduğu durumda Tukey HSD; varyansların eşit olmadığı durumlarda ise Dunnett C testi kullanılmıştır. Bazı

değişkenlere ilişkin puanların normal dağılım göstermediği (parametrik testler için gerekli olan “normallik” varsayımının karşılanmadığı) durumlarda parametrik olmayan (non parametrik) Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Grup ortalamaları arasındaki farkın test edilmesinde $\alpha=.05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerden “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma bulguları sırasıyla; “bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ilişkin bulgular”, “örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin bulgular”, “yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin bulgular” ve “farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutlarının karşılaştırılmasına ilişkin bulgular” başlıkları altında sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Katılımcıların (yönetici ve öğretmenler) çalıştıkları liselerdeki farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri; farklılıkların her alt boyutunda; (1) betimsel istatistikler (aritmetik ortalama, standart sapma ve önem sırası) tablolaştırılarak, (2) yönetici ve öğretmen grupları içerisinde çalışılan bölge, cinsiyet, branş, mesleki kıdem, yaş, yöneticilik kıdemi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik analiz sonuçları tablolaştırılarak gösterilmiştir. Ayrıca farklılıkların yönetiminin alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik analizler yapılmıştır.

Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna İlişkin

Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri çizelge 10’da verilmiştir.

Çizelge 10. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Betimsel İstatistikleri

İfadeler	Görev	\bar{X}	ss	Önem Sırası
1.Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir	Yönetici	4,19	0,88	1
	Öğretmen	3,55	1,12	3
	Toplam	3,83	1,07	3
2.Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	Yönetici	3,74	0,93	4
	Öğretmen	3,44	1,06	4
	Toplam	3,57	1,02	4
3.Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	Yönetici	4,18	0,90	2
	Öğretmen	3,72	1,03	1
	Toplam	3,92	1,00	1
4.Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	Yönetici	4,06	0,93	3
	Öğretmen	3,67	1,03	2
	Toplam	3,84	1,00	2
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Yönetici	16,16 (4,04)	2,94	
	Öğretmen	14,38 (3,59)	3,52	
	Toplam	15,16 (3,79)	3,39	

Çizelge 10'a göre boyutun toplam değerleri incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerden oluşan katılımcıların ($\bar{X} = 3.79 / 15.16$) liselerde "büyük ölçüde" olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yönetici ve öğretmen katılımcıların birlikte toplamda en çok benimsedikleri iki ifade; "*çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır*" ($\bar{X} = 3.92$) ve "*çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir*" ($\bar{X} = 3.84$)'dir. Katılımcılar birlikte bu iki ifadeye "çok" düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin; farklılıklara büyük ölçüde saygı duydukları, farklı düşünce ve davranış eğilimlerini hoş karşıladıkları söylenebilir.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda katılımcılara ayrı ayrı gruplar olarak bakıldığında yöneticilerin ($\bar{X} = 4,04 / 16,16$) ve öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,59 / 14,38$) liselerde “büyük ölçüde” olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin en çok benimsedikleri ifadeler, “*çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir*” ($\bar{X} = 4.19$) ve “*çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır*” ($\bar{X} = 4.18$)’dır. Öğretmenlerin en çok benimsedikleri ifadeler ise, “*çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır*” ($\bar{X} = 3.72$) ve “*çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir*” ($\bar{X} = 3.67$)’dir. Yöneticiler, en çok katıldıkları ilk iki sıradaki ifadelere “tamamen” katılım gösterirken, öğretmenler ilk iki sıradaki maddelere “çok” düzeyinde katılmışlardır.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda en çok benimsenen ifadeler konusunda, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında benzerlikler olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte öğretmenlerin daha çok farklılığa saygı ve hoşgörüyü önceliklerken, yöneticilerin ise bir yönetsel eylem ve uygulama ifadesi sayılan, çalışanların mesleki gelişim çabalarına verilen desteğe vurgu yaptıkları anlaşılmaktadır.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda katılımcıların birlikte boyutun toplamında birlikte en az benimsedikleri ifade, “çok” düzeyinde katılım gösterilen “*çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar*” ($\bar{X} = 3.57$)’dir. Aynı şekilde bu ifade, hem yöneticilerin ($\bar{X} = 3.74$), hem de öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.44$) ayrı ayrı bakıldığında en az benimsedikleri ifade olarak ortaya çıkmakta, ancak yöneticiler buna “çok” düzeyinde katılırken, öğretmenler ise “orta” düzeyde katılmaktadır. Bu sonuçlara göre yönetici ve öğretmenlerin; farklılıklara saygı duymalarına, farklı düşünce ve davranış eğilimlerini hoş karşılamalarına karşın, meslektaşlar arasındaki dayanışma ve yardımlaşmanın görece daha düşük olduğu söylenebilir.

Bu bulgular Öncer'in (2004) uluslar arası bir şirketin çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada ulaştığı bulgular ile benzerlik göstermektedir. Öncer'in (2004) araştırmasında "*çalışanlar arasında bireysel farklılıklar olması gerektiğine inanıyorum*" ve "*bireysel farklılıkların işletme yönetimince sinerji yaratacak şekilde değerlendirilebileceğine inanıyorum*" ifadeleri, bireysel farklılıklara ilişkin önermeler içinde yüksek katılım gösterilen ifadeler olarak çıkmıştır. Aynı şekilde Begeç'in (2004), Genelkurmay'da farklı milletlerden sivil ve askeri katılımcılar üzerinde yaptığı araştırmada "yöneticilerin çalışanların farklı bireysel özelliklerinden etkilendikleri ve yararlandıkları ve "farklılıklara karşı hoşgörülü yaklaşmanın örgütsel performansı artıracacağı" ifadelerine katılımcılar büyük ölçüde katılmışlardır.

Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunda

Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu kısımda, bireysel tutum ve davranışlara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin görev grupları içerisinde; çalışılan bölge, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, branş (alan) ve yöneticilerin yöneticilik deneyimi değişkenleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik sonuçları tablolatırılmış ve yorumlanmıştır.

Görev değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerinin, görev grupları (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen) değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları Çizelge 11'de verilmiştir.

Çizelge 11'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşleri, göreve göre anlamlı bir farklılık [$F_{(2,752)} = 32,23; p < .05$] göstermektedir. Katılımcılar arasındaki farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan Dunnett C testine göre, her görev grubunun görüşleri diğerlerinden farklılaşmaktadır. Buna göre müdürlerin ($\bar{X} = 17,22$) görüşleri; müdür yardımcılarının ($\bar{X} = 15,90$) ve öğretmenlerin ($\bar{X} = 14,38$) görüşleri ile farklılaşırken; müdür yardımcılarının görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri de

birbirinden farklılaşmaktadır. Müdürler ($\bar{X}=4,31 /17,22$), liselerde farklılıklara yönelik olarak olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiğine ilişkin ifadelerle “tamamen” katılırken, müdür yardımcıları ($\bar{X}=4,31 /15,90$), bu görüşe “çok” düzeyinde, öğretmenler ise ($\bar{X}=4,31 /14,38$), “orta” düzeyde katılım göstermişlerdir.

Çizelge 11. Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Görev Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Görev Grupları	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplam	sd	Kareler Ort.	F	P	Gruplararası Fark
Müdür	68	17,22	2,40	685,161	2	342,581	32,23	.000	
Müdür Yardımcısı	261	15,90	3,01	7993,536	752	10,630			1-2
Öğretmen	426	14,38	3,51	8678,697	754				1-3 2-3
Toplam	755	15,16	3,39						

Bu bulgu yöneticilerin ve özellikle müdürlerin bu konuda genelde olumlu düşündüklerini ve iyimser olduklarını göstermektedir. Bu bağlamda müdürlerin, yönettikleri okullarda sorun olabilecek durumları belirtmek yerine daha iyimser yaklaştıkları söylenebilir. Aslında bu genel bir psikolojik savunma mekanizması sayılabilir. Yönetici, genelde kurumundaki uygulamaların doğru olduğunu düşünür. Ayrıca sorunları yansıtmanın, kendisi için olumsuz sonuçlar doğurabileceği, olumsuz yansımalarının olabileceği şeklindeki psikolojik düşüncenin ve kabulün de bunda etkisi olmuş olabilir.

Çalışılan bölge değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerinin, çalıştıkları bölge değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 12’de verilmiştir.

Çizelge 12. Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Çalıştıkları Bölge Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Gruplararası Fark
Yönetici	1. Akdeniz	51	16,41	2,71	70,627	6	11,771	1,365	.228	--
	2.Doğu Anadolu	40	15,97	2,80	2776,534	322	8,623			
	3.Ege	37	16,59	2,24	2847,160	328				
	4.Güneydoğu And.	30	15,70	3,26						
	5.İç Anadolu	64	15,84	3,39						
	6.Karadeniz	39	15,46	3,52						
	7.Marmara	68	16,79	2,50						
	Toplam	329	16,17	2,95						
Öğretmen	1. Akdeniz	61	15,12	3,15	482,934	6	80,489	7,088	.000	1-4 2-4 3-4 3-6 4-5 4-7
	2.Doğu Anadolu	39	14,90	3,74	4757,89	419	11,355			
	3.Ege	53	15,86	2,70	5240,82	425				
	4.Güneydoğu And.	48	11,99	4,20						
	5.İç Anadolu	89	14,33	3,37						
	6.Karadeniz	46	13,41	3,10						
	7.Marmara	90	14,63	3,33						
	Toplam	426	14,39	3,51						

Çizelge 12'ye bakıldığında, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin kendi grupları içinde bölgelere göre farklılaşmadığı [$F_{(6,322)}=1,365$; $p>.05$] görülmektedir. Bu boyutta yöneticilerin tüm bölgelerde [Akdeniz Bölgesi ($\bar{X} = 3,78 /16,41$), Doğu Anadolu Bölgesi ($\bar{X} = 3,99 /15,97$), Ege Bölgesi ($\bar{X} = 4,14 /16,59$), Güneydoğu Anadolu Bölgesi ($3,92 /15,70$), İç Anadolu Bölgesi ($\bar{X} = 3,96 /15,84$), Karadeniz Bölgesi ($3,86 /15,46$), Marmara Bölgesi ($\bar{X} =4,19 /16,79$)] liselerde "büyük ölçüde" olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu bulgu; görev değişkenine ilişkin bulgunun yorumunda belirtilen, yöneticilerin bu konuda genelde olumlu düşündükleri, yönettikleri okullarındaki sorun olabilecek durumları çeşitli nedenlerden yansıtmaktan belki kaçındıkları ve iyimser yaklaştıkları yorumunu destekler niteliktedir.

Çizelge 12'den anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşleri, bölgelere göre farklılık [$F_{(6,419)}=7,088$; $p<.05$] göstermektedir. Öğretmenler arasındaki farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan Dunnett C testine göre Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X}=11,99$) görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin; Akdeniz ($\bar{X}=15,12$), Doğu Anadolu ($\bar{X}=14,90$), Ege ($\bar{X}=15,86$), İç Anadolu ($\bar{X}=14,33$) ve Marmara Bölgelerinde ($\bar{X}=14,63$) görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle farklılaştığı görülmektedir. Güneydoğu Anadolu'da görev yapan öğretmenler, belirtilen diğer bölgelerdeki öğretmenlere göre bireysel tutum ve davranışlara ilişkin daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Buna göre Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X}=2,99 / 11,99$) görev yapan öğretmenler, liselerde farklılıklara ilişkin “*orta düzeyde*” olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirtirken, Akdeniz ($\bar{X}=3,78 / 15,12$), Doğu Anadolu ($\bar{X}=3,73 / 14,90$), Ege ($\bar{X}=3,97 / 15,86$), İç Anadolu ($\bar{X}=3,58 / 14,33$) ve Marmara ($\bar{X}=3,66 / 14,63$) Bölgelerinde görev yapan öğretmenler ise liselerde farklılıklara yönelik “*büyük ölçüde*” olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan öğretmenler; bireysel tutum ve davranışlar boyutunda Karadeniz Bölgesi dışında diğer tüm bölgelerde görev yapan öğretmenlere göre liselerde farklılıklara karşı sergilenen tutum ve davranışlar konusunda daha olumsuz görüşler belirtmişlerdir. Bu bulgu öğretmenlerin, belki kendilerini de bazı demografik özellikleriyle farklı gibi düşünerek, liselerde farklılıklara (ve dolayısıyla kendilerine) saygı duyulmadığı, farklılıklara olumlu tutum ve davranış sergilenmediği yönünde görüş belirttikleri düşünülebilir. Bu olumsuz görüş, söz konusu bölgedeki katılımcıların kendilerinin farklı olanlara saygı duymadıkları şeklinde yorumlanmak yerine, bu bölgede farklılıklara diğer bazı bölgelere oranla görece yeterince saygı duyulmadığı, hoş karşılanmadığı, farklılıklara olumlu tutum ve davranış sergilenmediği yönünde bir eleştirel yaklaşım sergilendiği şeklinde yorumlanabilir. Bunun çeşitli nedenleri olabilir. Bölgede görev yapan öğretmenlerin çoğunun o bölgeden olduğu gözönünde bulundurulursa, bölgenin kendine özgü özel demografik ve sosyo-kültürel koşulları bunda rol oynamış olabilir. Ancak söz konusu bölgede görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile

Doğu Anadolu Bölgesinde görev yapan öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark çıkmasına karşın, Karadeniz Bölgesinde ($\bar{X} = 13,41$) görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle anlamlı bir farkın çıkmaması da dikkat çekicidir.

Ayrıca Ege Bölgesinde ($\bar{X} = 15,86$) görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile Karadeniz Bölgesinde ($\bar{X} = 13,41$) görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasındaki fark da anlamlı bulunmuştur. Ege Bölgesinde ($\bar{X} = 15,86$) görev yapan öğretmenler, Karadeniz Bölgesinde ($\bar{X} = 13,41$) görev yapan öğretmenlere göre bireysel tutum ve davranışlar boyutunda daha olumlu görüşler belirtmişlerdir. Buna göre, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda öğretmenler; Ege Bölgesinde, Güneydoğu ve Karadeniz Bölgelerine göre farklılıklara görece daha olumlu tutum ve davranış sergilendiğini belirtmişlerdir. Bunun da çeşitli nedenleri olmakla birlikte; Ege Bölgesinin bir turizm merkezi olmasının farklılıklara daha olumlu tutum ve davranış sergilenmesine katkı sağlayabileceği söylenebilir. Yılın büyük bölümünde çok değişik bölge, ülke ve ulustan, farklı etnik köken ve ırktan insanlar bu bölgede toplanmakta ve aralarında belli bir yalınlaşma ve kaynaşma sağlanmaktadır. Bu durum zamanla farklılıklarla birlikte yaşama, farklılıklara saygı duyma konusunda anlayış geliştirmeye ve olumlu tutum ve davranış sergilemeye katkı sağladığı düşünülebilir. Bunun okullarda görev yapan öğretmenleri de etkilemesi doğaldır.

Ely (1994), Öncer (2004) ile Williams ve O'Reilly'nin (1998) yaptıkları araştırmalarda elde ettikleri bulgular bu yorumu destekler niteliktedir. Ely (1994), Williams ve O'Reilly (1998) yaptıkları araştırmalarda, örgütlerde farklılığın düzeyinin (farklılığın çoğunluk içindeki oranı), örgüt üyelerinin bireysel tutum, davranış ve değerlerini etkilediğini saptamışlardır. Öncer'in (2004) yaptığı araştırmada da dini inanç, ırk ve etnik köken farklılıklarının iletişim için kültürel zenginlik olduğu, farklı dilleri de bilen bireylerin iş süreçlerinde olumlu etki yaratacağı ve kültürel farklılıklara sahip bireylerin daha etkili ve verimli ekip çalışmaları gerçekleştirebilecekleri ortaya çıkmıştır.

Martins ve arkadaşları (2003), örgütlerde demografik ve kültürel farklılıkların grup üyeleri üzerindeki etkisi üzerinde yaptıkları araştırmada, farklı demografik ve kültürel özelliklere sahip bireylerden oluşturulan (heterojen) grup

üyelerinin yaptıkları işe ilişkin deneyim ve yeterliklerinin daha kısa sürede arttığı, grup üyelerinin yaptıkları işe yoğunlaşma, dikkatlerini işe verme ve sorumluluk duymalarının bu farklılığın düzeyi ile doğru orantılı olduğu, uyum ve birbirlerine duydukları güven konusunda ise bir etkisi olmadığını ortaya koymuşlardır. Milliken ve Martins de (1996) yaptıkları araştırmada benzer bir bulguya ulaşarak örgüt üyeleri arasındaki demografik ve kültürel farklılıkların, örgüt üyeleri arasındaki iletişimi olumsuz etkilemesine karşın işlerine daha fazla yoğunlaşmalarını sağladığını belirtmişlerdir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici grubu içerisinde kadın yönetici sayısının düşük (20) olması ve erkek yönetici sayısı ile kadın yönetici sayısının normal dağılım göstermemesi (parametrik testler için gerekli olan “normallik” varsayımının karşılanmaması) nedeniyle, yönetici grubu için cinsiyet değişkenine yönelik olarak, parametrik testlerden ilişkisiz t testinin alternatifi olarak bilinen parametrik olmayan (non parametrik) Mann-Whitney U testi (Büyüköztürk, 2002) uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin bireysel tutum ve davranışlar boyutunda, cinsiyet değişkenine göre Mann-Whitney U testi sonuçları ise çizelge 13'te verilmiştir.

Çizelge 13. Yöneticilerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Kadın	20	160,65	3213,00	3003,00	,832
Erkek	309	165,28	51072,00		

Çizelge 13'te görüldüğü gibi,yöneticilerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşleri arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark [$U=3003,00$; $p > .05$] bulunmamıştır. Ortalamalar için bakılan t-testi sonuçlarına göre, hem kadın yöneticiler ($\bar{X} = 4,01 /16,05$) hem de erkek yöneticiler ($\bar{X} = 4,04 /16,17$) liselerde farklılıklara

yönelik olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği görüşüne “çok” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik bireysel tutum ve davranışlar boyutunda, cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları çizelge 14’te verilmiştir.

Çizelge 14. Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Kadın	140	14,54	3,28	424	0,618	.537
Erkek	286	14,31	3,62			

Çizelge 14’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki algılamaları arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark [$t_{(424)} = 0,618$; $p > .05$] bulunmamıştır. Hem kadın öğretmenler ($\bar{X} = 3,64 / 14,54$) hem de erkek öğretmenler ($\bar{X} = 3,58 / 14,31$) liselerde farklılıklara yönelik “büyük ölçüde” olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiğini belirtmişlerdir.

Öncer (2004) yaptığı araştırmada “yöneticilerin işletmelerde farklılıkların var olması gerekliliğine inanmaları” ve “yöneticilerin örgütsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine inanmaları” boyutlarında görüşlerin cinsiyet değişkenine göre değişmediğini, buna karşın “yöneticilerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine inanmaları” boyutunda ise görüşlerin farklılaştığını; bu konuda erkeklerin farklılaşma stratejilerinin kullanılması görüşüne daha çok katıldıkları ve uygulamalarını belirttikleri sonucuna ulaşmıştır.

Yaş grubu değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerinin, yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analizler yapılırken, yöneticilerde 30 yaş ve aşağısındakilerin sayısı düşük (17) olduğundan bu yaş aralığındaki yöneticiler ile 31-40 yaş aralığındaki yöneticiler birleştirilerek analiz yapılmıştır. Aynı şekilde 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin

de sayısı düşük (16) olduğundan bu yaş aralığındaki öğretmenler de 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerle birleştirilerek analiz yapılmıştır. Yöneticilerde 30 yaşın altındakilerin, öğretmenlerde ise 50 yaşın üstündekilerin sayıca düşük çıkmış olması, önceki bölümlerde belirtildiği gibi, yöneticilikte kıdem ve deneyimin önemli bir parametre olduğunu düşündürmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerinin, yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 15'te verilmiştir.

Çizelge 15. Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Gruplararası Fark
Yönetici	40 yaş ve aşağısı	112	16,09	3,09	11,921	2	5,961	0,685	.505	--
	41-50 yaş	157	16,07	2,91	2835,239	326	8,697			
	51 yaş ve üzeri	60	16,57	2,79	2847,160	328				
	Toplam	329	16,17	2,95						
Öğretmen	30 yaş ve aşağısı	100	14,22	3,19	64,951	2	32,476	2,654	.072	--
	31-40 yaş	220	14,13	3,72	5175,867	423	12,236			
	41 yaş ve üzeri	106	15,06	3,29	5240,818	425				
	Toplam	426	14,39	3,51						

Çizelge 15'te görüldüğü gibi bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yöneticilerin görüşleri arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark [$F_{(2,326)}=0,685$; $p>.05$] bulunmamıştır. Bu boyutta yöneticilerin tüm yaş gruplarında liselerde "büyük ölçüde" olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu bulguya göre yöneticilerin tüm yaş gruplarında bu konuda genelde olumlu düşündükleri ve iyimser oldukları söylenebilir.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda öğretmenlerin de görüşleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık [$F_{(2,423)}=2,654$; $p>.05$] göstermemektedir. Bu

boyutta öğretmenlerin tüm yaş gruplarında liselerde “büyük ölçüde” olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Öncer de (2004) yaptığı araştırmada “yöneticilerin işletmelerde farklılıkların var olması gerekliliğine, yöneticilerin örgütsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine ve yöneticilerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine inanmaları” boyutlarında yönetici görüşlerinin yaşa bağlı olarak değişmediği sonucuna ulaşmıştır.

Öğrenim düzeyi değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi grupları içerisinde öğrenim düzeylerine göre lisans ve lisansüstü (yükseklisans, doktora) eğitim mezunları sayılarının normal dağılım göstermemesi ve lisansüstü (yükseklisans, doktora) eğitim mezunlarının sayılarının (26 yönetici, 38 öğretmen) düşük olması nedeniyle, hem yönetici hem de öğretmen grubu için öğrenim düzeyi değişkenine yönelik parametrik olmayan (non parametrik) Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Çizelge 16. Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Yönetici	Lisans	303	163,64	49583,50	3527,50	.374
	Lisansüstü	26	180,83	4701,50		
Öğretmen	Lisans	388	213,31	82764,00	7298,00	.918
	Lisansüstü	38	215,45	8187,00		

Çizelge 16’da görüldüğü gibi, yöneticilerin ve öğretmenlerin farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşleri, öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık [$U=3003,00$; $p > .05$] göstermemektedir. Test sonuçlarına aralarında anlamlı bir farklılık çıkmamakla birlikte ortalamalara bakıldığında, liselerde farklılıklara yönelik olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği görüşüne lisans mezunu yöneticiler ($\bar{X} = 4,02 / 16,11$) “çok”, düzeyinde katılım gösterirken, lisansüstü eğitim yapan yöneticiler

ise ($\bar{X} = 4,20 / 16,80$) görece daha olumlu görüş belirterek “*tamamen*” düzeyine yakın katılım göstermişlerdir. Yine ortalamalar için bakılan t-testi sonuçlarına göre lisans mezunu öğretmenler ($\bar{X} = 3,59 / 14,38$) ile lisansüstü eğitim yapan öğretmenler ($\bar{X} = 3,59 / 14,36$) liselerde farklılıklara yönelik olumlu tutum ve davranış sergilendiği görüşüne “*çok*” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Branş (alan) değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerinin, branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 17’de verilmiştir.

Çizelge 17. Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Gruplar arası Fark
Yönetici	Sosyal Bilimler	156	16,25	3,02	7,747	2	3,873	0,445	.641	--
	Mat. ve Fen Bilimleri	112	16,23	2,81	2839,413	326	8,710			
	Diğer (res. müz. bed. reh.)	61	15,85	3,02	2847,160	328				
	Toplam	329	16,17	2,95						
Öğretmen	Sosyal Bilimler	212	14,36	3,46	48,082	2	24,041	1,958	.142	--
	Mat. ve Fen Bilimleri	125	14,81	3,63	5192,736	423	12,276			
	Diğer (res. müz. bed. reh.)	89	13,85	3,42	5240,818	425				
	Toplam	426	14,39	3,51						

Çizelge 17’ye bakıldığında, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin kendi grupları içinde branşa göre farklılaşmadığı [$F_{(2,326)}=0,445$; $p>.05$] görülmektedir. Aynı şekilde bu boyutta öğretmenlerin görüşleri arasında da branşa göre anlamlı bir fark [$F_{(2,423)}=1,958$; $p>.05$] bulunmamıştır. Tablodaki aritmetik ortalamalara bakıldığında; rehber öğretmenler, resim, müzik ve beden branşındaki öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,46 / 13,85$) ortalaması görece düşük; sosyal bilimler branşındaki yöneticilerin ($\bar{X} = 4,06 / 16,25$) ortalaması görece yüksek olmasına karşın aralarındaki fark anlamlı

çıkmamıştır. Buna göre bu boyutta tüm branşlardaki yöneticilerin ve öğretmenlerin liselerde “büyük ölçüde” olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Mesleki kıdem (meslekteki toplam hizmet süresi) değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerinin, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 18’de verilmiştir.

Çizelge 18. Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Mesleki Kıdeme (Toplam Hizmet Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
Yönetici	10 yıl ve aşağısı	45	15,97	3,01	18,712	3	6,237	0,717	.543
	11-15 yıl	70	16,19	3,25	2828,448	325	8,703		
	16-20 yıl	53	15,71	3,29	2847,160	328			
	21 yıl ve üzeri	161	16,36	2,66					
	Toplam	329	16,17	2,94					
Öğretmen	5 yıl ve aşağısı	49	13,85	3,21	108,726	4	27,181	2,230	.065
	6-10 yıl	150	13,88	3,63	5132,093	421	12,190		
	11-15 yıl	110	14,80	3,54	5240,818	425			
	16-20 yıl	65	15,14	3,11					
	21 yıl ve üzeri	52	14,48	3,63					
	Toplam	426	14,38	3,51					

Çizelge 18’e bakıldığında, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin mesleki kıdemlerine (toplam hizmet süresi) göre farklılaşmadığı [$F_{(3,325)} = 0,717$; $p > .05$] görülmektedir. Bu boyutta yöneticilerin tüm mesleki kıdem gruplarında liselerde “büyük ölçüde” olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda öğretmenlerin de [$F_{(4,421)}= 2,230$; $p>.05$] görüşleri, mesleki kıdemlerine (toplam hizmet süresi) göre anlamlı bir farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir. Bu boyutta öğretmenlerin tüm mesleki kıdem gruplarında liselerde “büyük ölçüde” olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Bu bulgular Öncer'in (2004) araştırmasında ulaştığı bulgular ile farklılık göstermektedir. Öncer'in (2004) araştırmasında 1-5 yıl ve 11-15 yıl arası mesleki çalışma süresi olan yöneticiler, yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gereğine 6-10 yıl arası mesleki çalışma süresi olan yöneticilere oranla daha çok inanmakta ve uyguladıklarını belirtmektedirler. 1-5 yıl arası çalışma süresi olanların daha olumu düşünmelerinin nedeni olarak, iş hayatının başlangıcından itibaren süregelen motivasyonun ve yenilikleri öğrenme talebinin yüksek düzeyde devam etmesi, buna bağlı olarak söz konusu grupta yer alan bireylerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılmasına ve dolayısıyla öğrenilmesine daha olumlu bakabilecekleri gösterilmiştir. 6-10 yıl arası çalışma süresi olan bireylerin ise, söz konusu dönem içerisinde bireysel kariyerlerine daha çok odaklandıkları, dolayısıyla işletmede gerçekleşecek farklılaşmanın kendileri için risk yaratabileceği, adapte olmakta zorluk çekebilecekleri neden olarak belirtilmiştir.

Yöneticilik kıdemine (toplam yöneticilik süresi) değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yöneticilerin, bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerinin, yöneticilikteki toplam hizmet süresine (yöneticilik kıdemi) göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 19'da verilmiştir.

Çizelge 19'a bakıldığında, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin yöneticilik kıdemlerine (toplam yöneticilik süresi) göre farklılaşmadığı [$F_{(4,324)}= 1,151$; $p>.05$] görülmektedir. Bu boyutta yöneticilerin tüm yöneticilik kıdemi gruplarında liselerde “büyük ölçüde” olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Çizelge 19. Yöneticilerin Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutundaki Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
Yönetici	5 yıl ve aşağısı	132	16,17	2,90	39,895	4	9,974	1,151	.332
	6-10 yıl	55	15,68	3,28	2807,265	324	8,664		
	11-15 yıl	65	15,92	3,08	2847,160	328			
	16-20 yıl	51	16,69	2,55					
	21 yıl ve üzeri	26	16,76	2,67					
	Toplam	329	16,17	2,94					

Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutuna İlişkin

Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlar alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri çizelge 20’de verilmiştir.

Çizelge 20’deki boyutun toplam değerleri incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerden oluşan katılımcıların liselerde farklılıklara ilişkin örgütsel değerlerin ve normların “büyük ölçüde” ($\bar{X} = 3.73 / 29,91$) olumlu olduğu yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Çizelge 20. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Örgütsel Değerler Ve Normlar Boyutuna İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Betimsel İstatistikleri

İfadeler	Görev		SS	Önem Sırası
5. Çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	Yönetici	4,26	0,89	1
	Öğretmen	3,94	1,00	2
	Toplam	4,08	0,96	1
6. Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	Yönetici	4,22	0,81	2
	Öğretmen	3,96	0,96	1
	Toplam	4,07	0,91	2
7. Çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	Yönetici	3,72	0,93	7
	Öğretmen	3,35	0,96	7
	Toplam	3,52	0,97	6
8. Çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	Yönetici	3,70	0,88	8
	Öğretmen	3,36	0,99	6
	Toplam	3,51	0,96	7
9. Çalışanlar, önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar.	Yönetici	3,75	0,93	6
	Öğretmen	3,29	1,08	8
	Toplam	3,49	1,04	8
10. Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	Yönetici	3,81	0,94	5
	Öğretmen	3,50	1,01	5
	Toplam	3,63	0,99	5
11. Çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	Yönetici	3,92	0,85	4
	Öğretmen	3,61	0,99	4
	Toplam	3,74	0,94	4
12. Çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	Yönetici	3,96	0,86	3
	Öğretmen	3,73	0,94	3
	Toplam	3,83	0,91	3
<i>Örgütsel Değerler ve Normlar</i>	Yönetici	31,38 (3,92)	5,63	
	Öğretmen	28,78 (3,59)	6,44	
	Toplam	29,91 (3,73)	6,23	

Örgütsel değerler ve normlar boyutunda yönetici ve öğretmen katılımcıların boyutun toplamında en çok benimsedikleri ifadeler; *“çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler”* ($\bar{X} = 4,08$), *“çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar”* ($\bar{X} = 4,07$) ve *“çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar”* ($\bar{X} = 3,83$)’dır. Bu bulgulara göre, liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre liselerde farklılıklara büyük ölçüde saygı duyulmakta, herkesin dini inanç ve kanaatlerini rahatlıkla ifade edebilmesine olanak tanınmata ve diğer çalışanların farklı inanç ve yaşam biçimlerine saygı duyulmaktadır. Hatta öğretmen ve yöneticiler, diğer çalışanların duyarlılık gösterdiği konular hakkındaki konuşmaların bile daha dikkatli yapıldığı görüşünü belirtmişlerdir. Sevindirici ve ümit verici bu bulgu ile ilgili olarak, liselerde farklılıklara saygı temelinde olumlu anlayış ve yaklaşımların sergilenmesi yönünde örgütsel değer ve normların oluştuğu söylenebilir. Bundan farklı olarak Morrison, Lumby ve Sood (2006), eğitim örgütlerinde yaptıkları araştırmada, eğitim yöneticilerinin çoğunun örgütteki bireysel farklılıklara ilgilerinin az olduğunu saptamışlardır.

Örgütsel değerler ve normlar boyutunda katılımcılara ayrı ayrı bakıldığında yöneticilerin ($\bar{X} = 3,92 / 31,38$) ve öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,59 / 28,78$) liselerde “büyük ölçüde” olumlu örgütsel değerler ve normlar sergilendiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin en çok katıldığı ifadeler, *“çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler”* ($\bar{X} = 4,26$), *“çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar”* ($\bar{X} = 4,22$) ve *“çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar”* ($\bar{X} = 3,96$)’dır. Öğretmen ve yöneticiler bu ifadelerden ilk ikisine “tamamen”, üçüncü ifadeye ise “çok” düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin en çok katıldıkları ifadeler ise, *“çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar”* ($\bar{X} = 3,96$), *“çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler”* ($\bar{X} = 3,94$) ve *“çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar”* ($\bar{X} = 3,73$)’dır. Öğretmenler, bu üç maddeye de “çok”

düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Örgütsel değerler ve normlar boyutunda yönetici ve öğretmenlerin en çok katıldıkları ifadeler arasında benzerlikler olduğu görülmektedir. Nitekim ilk iki maddenin sırası gruplara göre değişmekle birlikte, yönetici ve öğretmenlerin en çok katıldığı üç madde aynıdır. Yönetici ve öğretmenlerin gerek toplamda, gerekse ayrı ayrı en çok katıldıkları iki ifadeden hareketle, liselerde özellikle dini inançlara ve farklı yaşam tercihlerine ilişkin bir saygı kültürünün yerleştiği söylenebilir. Şüphesiz toplumun geleceğinde önemli bir etkiye sahip olan eğitimcilerin farklılıklara saygı bağlamındaki bu anlayış ve yaklaşımlarının, eğittikleri gençlere de yansması ve toplumun farklı kesimleri arasında saygı kültürünün yerleşerek toplumsal barış ve huzurun pekişmesine katkı sağlaması beklenebilir.

Nitekim Begeç (2004) yaptığı araştırmada “*yönetimde farklılıkları dikkate almanın örgüte avantaj sağlayacağı*” “*farklılıklara karşı hoşgörülü yaklaşmanın örgütsel performansı artıracacağı*” ve “*çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlamanın bireysel performansı artıracacağı*” ifadelerine katılımcılar büyük ölçüde katılması, yukarıdaki bulguları destekler niteliktedir.

Örgütsel değerler ve normlar boyutunda katılımcıların toplamda birlikte en az benimsedikleri ifadeler; “*çalışanlar, önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar*” ($\bar{X} = 3.49$), “*çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler*” ($\bar{X} = 3.51$) ve “*çalışanlar meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler*” ($\bar{X} = 3.52$) şeklinde ortaya çıkmıştır. Her üç maddeye de katılımcılar birlikte “çok” düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir.

Yönetici ve öğretmenlere ayrı ayrı bakıldığında; yöneticilerin en az katıldıkları ifadeler “*çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler*” ($\bar{X} = 3.70$), “*çalışanlar meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler*” ($\bar{X} = 3.72$) ve “*çalışanlar, önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar*” ($\bar{X} = 3.75$) şeklinde ortaya çıkmıştır. Yöneticiler sıralama açısından en az katıldıkları bu ifadelere bile “çok” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Öğretmenler ise “*çalışanlar,*

önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar” ($\bar{X} = 3.29$), “çalışanlar meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler” ($\bar{X} = 3.35$) ve “çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler” ($\bar{X} = 3.36$) ifadelerine en az katılım göstermişlerdir. Öğretmenler her üç maddeye de “orta” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Yönetici ve öğretmenlerin en az katıldıkları maddelerin üçü de aynıdır, sadece bunlardan ikisinin gruplara göre sırası değişmektedir. Ancak yöneticiler görece en az katılım gösterdikleri maddelere “büyük ölçüde” katılırken, öğretmenler bunlara “orta” düzeyde” katılım göstermişlerdir.

Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunda Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu kısımda, örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin görev, çalışılan bölge, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, branş (alan) ve yöneticilerin yöneticilik deneyimi değişkenleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan analizlerden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Görev değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinin, görev (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen) değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 21’de verilmiştir.

Çizelge 21. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler Ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Görev Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Görev Grupları	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Gruplar arası Fark
Müdür	68	32,79	4,88	1426,671	2	713,335	19,23	.000	
Müdür Yardımcısı	261	31,01	5,76	27902,949	752	37,105			1-2
Öğretmen	426	28,77	6,44	29329,620	754				1-3
Toplam	755	29,91	6,23						2-3

Çizelge 21’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşleri, göreve göre anlamlı bir farklılık [$F_{(2,752)} = 32,23$; $p < .05$] göstermektedir. Katılımcılar arasındaki farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan Dunnett C testine göre, her görev grubunun görüşleri diğerlerinden farklılaşmaktadır. Buna göre müdürlerin ($\bar{X} = 32,79$) görüşleri; müdür yardımcıları ($\bar{X} = 31,01$) ve öğretmenlerin ($\bar{X} = 28,77$) görüşleri ile farklılaşırken; müdür yardımcılarının görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri de birbirinden farklılaşmaktadır. Müdürler ($\bar{X} = 4,10 / 32,79$), liselerin farklılıklara ilişkin olumlu değerlere ve normlara sahip olduğu görüşüne “tamamen” düzeyine yakın katılım gösterirken, müdür yardımcıları ($\bar{X} = 3,88 / 31,01$), bu görüşe “çok” düzeyinde, öğretmenler ise ($\bar{X} = 3,59 / 28,77$), “orta” düzeye yakın katılım göstermişlerdir.

Burada müdürler ile müdür yardımcılarının görüşleri arasındaki fark, bunların öğretmenlerin görüşleriyle olan farkına oranla görece daha düşüktür. Bu nedenle ayrıca Tukey HSD testi bu iki grup arasında fark vermezken, varyanslar eşit (homojen) olmadığından Dunnett C testi sonuçlarına göre müdürlerin görüşleri ile müdür yardımcılarının görüşleri arasındaki farkın anlamlı olduğunu göstermiştir.

Bu bulgu; önceki konularda belirtilen, yöneticilerin ve özellikle de müdürlerin bu konuda genelde olumlu düşündükleri, yönettikleri okullardaki sorun olabilecek durumları çeşitli nedenlerden dolayı yansıtmaktan belki kaçındıkları veya iyimser yaklaştıkları yorumunu destekler niteliktedir.

Çalışılan bölge değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinin, çalıştıkları bölge değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 22’de verilmiştir.

Çizelge 22. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler Ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Çalıştıkları Bölge Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Gruplar arası Fark
Yönetici	1. Akdeniz	51	31,83	5,43	437,67	6	72,94	2,35	,031	1-4 3-4 3-6 4-7 6-7
	2.Doğu Anadolu	40	30,83	5,01	9969,75	322	30,96			
	3.Ege	37	32,72	3,33	10407,42	328				
	4.Güneydoğu And.	30	29,14	7,37						
	5.İç Anadolu	64	31,39	5,87						
	6.Karadeniz	39	29,73	6,84						
	7.Marmara	68	32,54	4,87						
	Toplam	329	31,38	5,63						
Öğretmen	1. Akdeniz	61	30,54	5,75	1709,94	6	284,99	7,48	.000	1-4 1-6 2-4 3-4 3-6 4-5 4-7
	2.Doğu Anadolu	39	29,43	6,75	15955,17	419	38,07			
	3.Ege	53	30,86	6,18	17665,11	425				
	4.Güneydoğu And.	48	24,11	7,33						
	5.İç Anadolu	89	29,34	5,63						
	6.Karadeniz	46	26,72	5,56						
	7.Marmara	90	29,03	6,29						
	Toplam	426	28,77	6,44						

Çizelge 22'ye bakıldığında, örgütsel değerler ve normlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin kendi grupları içinde bölgelere göre farklılaştığı [$F_{(6,322)} = 2,35$; $p < .05$] görülmektedir. Yöneticiler arasındaki farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan Dunnett C testi, farkın kaynağını göstermemiş, bunun üzerine farkın kaynağını bulmak için diğer post-hoc testlerine bakılmış, bu testlerden yalnızca LSD testi farkın kaynağını vermiştir. LSD testine göre Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X} = 29,14$) görev yapan yöneticilerin görüşlerinin; Akdeniz ($\bar{X} = 31,83$), Ege ($\bar{X} = 32,72$) ve Marmara Bölgelerinde ($\bar{X} = 32,54$) görev yapan yöneticilerin görüşleriyle farklılaştığı görülmektedir. Güneydoğu Anadolu'da görev yapan yöneticiler, belirtilen diğer bölgelerdeki öğretmenlere göre örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Buna göre Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X} = 3,64 / 29,14$) görev yapan yöneticiler, liselerin farklılıklara ilişkin "orta düzeyde" olumlu örgütsel değerler ve

normlara sahip olduğu yönünde görüş belirtirken, Akdeniz ($\bar{X}=3,97 /31,83$), Ege ($\bar{X} = 4,09 /32,72$), ve Marmara ($\bar{X}=4,06 /32,54$) Bölgelerinde görev yapan yöneticiler ise liselerin farklılıklara yönelik *“büyük ölçüde”* olumlu örgütsel değerler ve normlara sahip olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

Ayrıca Karadeniz Bölgesinde ($\bar{X}=29,73$) görev yapan yöneticilerin görüşleri ile Ege ($\bar{X}=32,72$) ve Marmara Bölgelerinde ($\bar{X}=32,54$) görev yapan yöneticilerin görüşleri birbirinden anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Karadeniz Bölgesinde görev yapan yöneticiler, belirtilen diğer bölgelerdeki öğretmenlere göre örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Buna göre Karadeniz Bölgesinde ($\bar{X} = 3,71 /29,73$) görev yapan yöneticiler, liselerin farklılıklara ilişkin *“orta düzeyde”* olumlu örgütsel değerler ve normlara sahip olduğu yönünde görüş belirtirken, Akdeniz ($\bar{X}=3,97 /31,83$), Ege ($\bar{X} = 4,09 /32,72$), ve Marmara ($\bar{X}=4,06 /32,54$) Bölgelerinde görev yapan yöneticiler ise liselerin farklılıklara yönelik *“büyük ölçüde”* olumlu örgütsel değerler ve normlara sahip olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 22’den anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşleri, bölgelere göre farklılık [$F_{(6,419)} = 7,48$; $p < .05$] göstermektedir. Öğretmenler arasındaki farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan Tukey HSD testine göre Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X} = 24,11$) görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin; Akdeniz ($\bar{X} = 30,54$), Doğu Anadolu ($\bar{X} = 29,43$), Ege ($\bar{X} = 30,86$), İç Anadolu ($\bar{X} = 29,34$) ve Marmara Bölgelerinde ($\bar{X} = 29,03$) görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle farklılaştığı görülmektedir. Güneydoğu Anadolu’da görev yapan öğretmenler, belirtilen diğer bölgelerdeki öğretmenlere göre örgütsel değerler ve normlar boyutunda daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Buna göre Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X} = 3,01 /24,11$) görev yapan öğretmenler, liselerin farklılıklara ilişkin *“orta”* düzeyde olumlu örgütsel değerler ve normlara sahip olduğu yönünde görüş belirtirken, Akdeniz ($\bar{X} = 3,81 /30,54$), Doğu Anadolu ($\bar{X} = 3,67 /29,43$), Ege ($\bar{X} = 3,85 /30,86$), İç Anadolu ($\bar{X} = 3,66 /29,34$) ve Marmara ($\bar{X}=3,62 /29,03$) Bölgelerinde görev yapan öğretmenler ise buna ilişkin *“çok”* düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Başka

bir ifadeyle Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan öğretmenler; Karadeniz Bölgesi dışında diğer tüm bölgelerde görev yapan öğretmenlere göre liselerin farklılıklara ilişkin daha olumsuz örgütsel değerler ve normlara sahip oldukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgu, birinci boyuttaki (bireysel tutum ve davranışlar) bölge değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerine ilişkin bulgu ile benzerlik göstermektedir. Her iki boyutta da Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin Karadeniz haricindeki diğer tüm bölgelerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden farklılaşması ve görüşlerin daha olumsuz çıkması, dikkat çekicidir ve bu konuda birinci boyutta yapılan yorumu destekler nitelikte bulunmaktadır. Ancak bu boyutta da tıpkı birinci boyutta olduğu gibi, söz konusu bölgede görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile Doğu Anadolu Bölgesinde görev yapan öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark çıkmasına karşın, Karadeniz Bölgesinde ($\bar{X}=26,72$) görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle anlamlı bir farkın çıkmaması da ayrıca dikkat çekicidir.

Ayrıca Karadeniz Bölgesinde ($\bar{X}=26,72$) görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile Akdeniz ($\bar{X} = 30,54$) ve Ege Bölgesinde ($\bar{X} = 30,86$) görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasındaki fark da anlamlı bulunmuştur. Karadeniz Bölgesinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X} = 3,34 /30,54$), bu boyutta “orta” düzeyde görüş belirtirken, Akdeniz ($\bar{X} = 3,81 /30,54$) ve Ege ($\bar{X} = 3,85 /30,86$) Bölgelerinde görev yapan öğretmenler ise “çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre, örgütsel değerler ve normlar boyutunda öğretmenler; Akdeniz ve Ege Bölgelerinde, Güneydoğu ve Karadeniz Bölgelerine göre liselerin farklılıklara ilişkin görece daha olumlu örgütsel değer ve normlara sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bunun da çeşitli nedenleri olmakla birlikte; yine birinci boyutta çıkan benzer bulgu için yapılan yorumu destekler niteliktedir. Akdeniz ve Ege Bölgelerinin birer turizm merkezi olmalarının örgütlerde farklılıklara yönelik daha olumlu değer ve normların geliştirilmesine katkı sağladığı söylenebilir. Yılın büyük bölümünde çok değişik bölge, ülke ve ulustan, farklı etnik köken ve ırktan insanlar bu bölgelerde toplanmakta ve aralarında belli bir yakınlaşma ve kaynaşma sağlanmaktadır. Bu durum zamanla farklılıklarla birlikte yaşama, farklılıklara saygı duyma konusunda anlayış geliştirmeye ve

olumlu tutum ve davranış sergilemeye katkı sağladığı, bu bireysel tutum ve davranışların aynı zamanda örgütsel değerlere ve normlara da yansıdığı düşünülebilir.

Ely (1994), Öncer (2004) ile Williams ve O'Reilly'nin (1998) araştırmalarında bu yorumu destekler nitelikte sonuçlara ulaşmışlardır. Ely (1994), Williams ve O'Reilly (1998) yaptıkları araştırmalarda, örgütlerde farklılığın düzeyinin (demografik ve sosyo-kültürel olarak farklı arkaplanlardan gelen ve farklı özelliklere sahip işgörmelerin çoğunluk içindeki oranı), örgüt üyelerinin bireysel tutum, davranış ve değerlerini etkilediğini saptamışlardır. Öncer'in (2004) yaptığı araştırmada da dini inanç, ırk ve etnik köken farklılıklarının iletişim için kültürel zenginlik olduğu, farklı dilleri de bilen bireylerin iş süreçlerinde olumlu etki yaratacağı ve kültürel farklılıklara sahip bireylerin daha etkili ve verimli ekip çalışmaları gerçekleştirebilecekleri ortaya çıkmıştır.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici grubu içerisinde kadın yönetici sayısının düşük (20) olması ve erkek yönetici sayısı ile kadın yönetici sayısının normal dağılım göstermemesi (parametrik testler için gerekli olan "normallik" varsayımının karşılanmaması) nedeniyle, yönetici grubu için cinsiyet değişkenine yönelik olarak, parametrik testlerden ilişkisiz t testinin alternatifi olarak bilinen parametrik olmayan (non parametrik) Mann-Whitney U testi (Büyüköztürk, 2002) yapılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin örgütsel değerler ve normlar boyutunda, cinsiyet değişkenine göre Mann-Whitney U testi sonuçları çizelge 23'te verilmiştir.

Çizelge 23. Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Kadın	20	159,18	3383,50	2973,500	.777
Erkek	309	165,38	51101,50		

Çizelge 23'te görüldüğü gibi, yöneticilerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşleri arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark [$U=2973,500$; $p > .05$] bulunmamıştır. Ortalamalar için bakılan t-testi sonuçlarına göre, hem kadın yöneticiler ($\bar{X} = 3,87 /31,03$) hem de erkek yöneticiler ($\bar{X} = 3,92 /31,40$) farklılıklara yönelik liselerin “çok” düzeyinde olumlu örgütsel değerler ve normlara sahip oldukları yönünde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik örgütsel değerler ve normlar boyutunda, cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları çizelge 24'te verilmiştir.

Çizelge 24. Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Kadın	140	28,53	6,57	424	-0,553	.580
Erkek	286	28,89	6,39			

Çizelge 24'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik örgütsel değerler ve normlar boyutundaki algılamaları arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark [$t_{(424)} = -0,553$; $p > .05$] bulunmamıştır. Ortalamalar için bakılan t-testi sonuçlarına göre, hem kadın yöneticiler ($\bar{X} = 3,56 /28,53$) hem de erkek yöneticiler ($\bar{X} = 3,61 /28,89$) liselerde farklılıklara yönelik olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği görüşüne “çok” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu bulgular bir yönüyle Öncer'in (2004) yaptığı araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Öncer yaptığı araştırmada “yöneticilerin işletmelerde farklılıkların var olması gerekliliğine inanmaları” ve “yöneticilerin örgütsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine inanmaları” boyutlarında görüşlerin cinsiyet değişkenine göre değişmediğini, saptamıştır..

Yaş grubu değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, örgütsel değerler ve normlar

boyutundaki görüşlerinin, yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analizler yapılırken, yöneticilerde 30 yaş ve aşağısındakilerin sayısı düşük (17) olduğundan, bu yaş aralığındaki yöneticiler ile 31-40 yaş aralığındaki yöneticiler birleştirilerek analiz yapılmıştır. Aynı şekilde 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin de sayısı düşük (16) olduğundan bu yaş aralığındaki öğretmenler de 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerle birleştirilerek analiz yapılmıştır. Yöneticilerde 30 yaşın altındakilerin, öğretmenlerde ise 50 yaşın üstündekilerin sayıca düşük çıkmış olması, önceki bölümlerde belirtildiği gibi, bizleri okul yöneticiliğinde kıdem ve deneyimin önemli bir parametre olduğu sonucuna götürmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinin, yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 25 'te verilmiştir.

Çizelge 25. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Gruplar arası Fark
Yönetici	40 yaş ve aşağısı	112	30,92	6,00	36,946	2	18,473	0,581	.560	--
	41-50 yaş	157	31,54	5,41	10370,480	326	31,811			
	51 yaş ve üzeri	60	31,78	5,5	10407,426	328				
	Toplam	329	31,38	5,63						
Öğretmen	30 yaş ve aşağısı	100	28,20	6,28	217,056	2	108,528	2,631	.073	--
	31-40 yaş	220	28,44	6,77	17448,060	423	41,248			
	41 yaş ve üzeri	106	30,00	5,76	17665,116	425				
	Toplam	426	28,77	6,44						

Çizelge 25'te görüldüğü gibi örgütsel değerler ve normlar boyutunda yöneticilerin görüşleri [$F_{(2,326)}=0,581$; $p>.05$] arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu boyutta yöneticiler, liselerin farklılıklara yönelik olarak olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip oldukları yönündeki görüşe tüm yaş gruplarında [40 yaş ve aşağısı ($\bar{X} = 3,56 / 30,92$), 41-50 yaş

($\bar{X} = 3,94 /31,54$), 51 yaş ve üzeri ($\bar{X} = 3,97 /31,78$)] “çok” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Örgütsel değerler ve normlar boyutunda öğretmenlerin de [$F_{(2,423)}=2,631$; $p>.05$] görüşleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu boyutta öğretmenlerin de tüm yaş gruplarında [30 yaş ve aşağısı ($\bar{X} = 3,52 /28,20$), 31-40 yaş ($\bar{X} = 3,55 /28,44$), 41 yaş ve üzeri ($\bar{X} = 3,75 /30,00$)] liselerin farklılıklara yönelik olarak “büyük ölçüde” olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip oldukları yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Bu bulgu Öncer’in (2004) yaptığı araştırma bulgusuyla örtüşmektedir. Öncer (2004) yaptığı araştırmada “yöneticilerin işletmelerde farklılıkların var olması gerekliliğine, yöneticilerin örgütsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine ve yöneticilerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine inanmaları” boyutlarında yönetici görüşlerinin yaşa bağlı olarak değişmediği sonucuna ulaşmamıştır.

Öğrenim düzeyi değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi grupları içerisinde öğrenim düzeylerine göre lisans ve lisansüstü (yükseklisans, doktora) eğitim mezunları sayılarının normal dağılım göstermemesi ve lisansüstü (yükseklisans, doktora) eğitim mezunlarının sayılarının (26 yönetici, 38 öğretmen) düşük olması nedeniyle, hem yönetici hem de öğretmen grubu için öğrenim düzeyi değişkenine yönelik parametrik olmayan Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Çizelge 26. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Yönetici	Lisans	303	165,62	50182,50	3751,50	.687
	Lisansüstü	26	157,79	4102,50		
Öğretmen	Lisans	388	214,77	83330,00	6880,00	.497
	Lisansüstü	38	200,55	7621,00		

Çizelge 26'da görüldüğü gibi, yöneticilerin [U=3751,50; p > .05] ve öğretmenlerin [U=6880,00; p > .05] farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşleri, öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ortalamalara bakmak için yapılan t-testi sonuçlarına göre liselerin farklılıklara yönelik olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip oldukları görüşüne lisans ($\bar{X} = 3,92 /31,39$) ve lisansüstü mezunu ($\bar{X} = 3,89 /31,19$) yöneticiler “çok”, düzeyinde katılım gösterirken; bu görüşe lisans ($\bar{X} = 3,60 /28,86$) ve lisansüstü mezunu ($\bar{X} = 3,48 /27,89$) öğretmenler de “çok”, düzeyinde katılmışlardır

Branş (alan) değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinin, branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 27'de verilmiştir.

Çizelge 27. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Gruplar arası Fark
Yönetici	Sosyal Bilimler	156	31,01	6,01	74,64	2	37,321	1,177	.309	--
	Mat. ve Fen Bilimleri	112	32,04	5,31	10332,78	326	31,696			
	Diğer (res. müz. bed. reh.)	61	31,09	5,13	10407,42	328				
	Toplam	329	31,38	5,63						
Öğretmen	Sosyal Bilimler	212	28,83	6,38	196,07	2	98,036	2,374	.094	--
	Mat. ve Fen Bilimleri	125	29,52	6,49	17469,04	423	41,298			
	Diğer (res. müz. bed. reh.)	89	27,58	6,43	17665,11	425				
	Toplam	426	28,77	6,44						

Çizelge 27'ye bakıldığında, örgütsel değerler ve normlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin [$F_{(2,326)} = 1,177$; p>.05] kendi grupları içinde branşa göre

farklılaşmadığı görülmektedir. Aynı şekilde bu boyutta öğretmenlerin görüşleri [$F_{(2,423)}=2,374$; $p>.05$] arasında da branşa göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Ortalamalara bakıldığında; resim, müzik ve beden branşındaki öğretmenler ile rehber öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X} = 3,44 /27,58$) görece düşük ve farklılıklara ilişkin olarak liselerin olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip olduğuna ilişkin görüşlere “orta”ya yakın düzeyde katılırken; sosyal bilimler ($\bar{X} = 3,56 /28,83$) ve matematik ve fen bilimleri ($\bar{X} = 3,69 /29,52$) branşlarındaki öğretmenlerin ortalamaları görece yüksek olmasına ve bu görüşe “çok” düzeyinde katılmalarına karşın aralarındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Yöneticilerin ortalamalarına bakıldığında sosyal bilimler ($\bar{X} = 3,87 /31,01$) matematik ve fen bilimleri ($\bar{X} = 4,00 /32,04$) ile resim, müzik, beden ve rehberlik branşındaki ($\bar{X} = 3,88 /31,09$) yöneticileri liselerin farklılıklara ilişkin “büyük ölçüde (çok)” olumlu değerlere ve normlara sahip olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

Ayrıca hem yöneticiler, hem de öğretmenler grubunda, matematik ve fen bilimleri branşında olanların, farklılık gibi sosyal bir konuda diğer branşlardaki yönetici ve öğretmenlerden görece daha olumlu görüş belirtmiş olmaları ayrıca dikkat çekici bulunmuştur.

Mesleki kıdem (meslekteki toplam hizmet süresi) değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinin, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 28’de verilmiştir.

Çizelge 28’e bakıldığında, örgütsel değerler ve normlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin mesleki kıdemlerine (toplam hizmet süresi) göre farklılaşmadığı [$F_{(3,325)}=0,717$, $p>.05$] görülmektedir. 21 yılın üzerinde öğretmenlik hizmeti olan yöneticiler ($\bar{X} =31,38$), görece en olumlu görüş bildiren grup iken, 10 yılın aşağısında öğretmenlik hizmeti olan yöneticiler ($\bar{X} =30,53$) görece en olumsuz görüş belirten grup olmuştur. Öğretmenlik hizmet süresi arttıkça farklılıklara ilişkin olumlu örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşler artmasına karşın, gruplar arasındaki bu görece fark, istatistiksel olarak anlamlı

bulunmamıştır. Bu boyutta yöneticiler tüm mesleki kıdem gruplarında liselerde “çok” düzeyinde olumlu örgütsel değerler ve normlar sergilendiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 28. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Meslekteki Toplam Hizmet Süresine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
Yönetici	10 yıl ve aşağısı	45	30,53	6,56	102,006	3	34,002	1,072	.361
	11-15 yıl	70	31,20	6,40	10305,420	325	31,709		
	16-20 yıl	53	30,72	5,31	10407,426	328			
	21 yıl ve üzeri	161	31,90	5,06					
	Toplam	329	31,38	5,63					
Öğretmen	5 yıl ve aşağısı	49	27,48	6,52	351,363	4	87,841	2,136	.076
	6-10 yıl	150	28,06	6,51	17313,753	421	41,125		
	11-15 yıl	110	29,39	6,58	17665,116	425			
	16-20 yıl	65	30,29	5,71					
	21 yıl ve üzeri	52	28,85	6,45					
	Toplam	426	28,77	6,44					

Örgütsel değerler ve normlar boyutunda öğretmenlerin de görüşleri, mesleki kıdemlerine (toplam hizmet süresi) göre anlamlı bir farklılık [$F_{(4,421)}=2,136$; $p>.05$] göstermemektedir. Bu boyutta öğretmenlerin tüm mesleki kıdem gruplarında liselerin olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip olduğuna ilişkin görüşlere “çok” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu bulgular, liselerde farklılıklara yönelik örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşlerin farklılaşmasında yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin önemli bir faktör olmadığını göstermektedir.

Yöneticilik kıdemi (toplam yöneticilik süresi) değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yöneticilerin, örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinin, yöneticilikteki toplam hizmet süresine (yöneticilik

kıdemi) göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 29'da verilmiştir.

Çizelge 29. Yöneticilerin Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutundaki Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
Yönetici	5 yıl ve aşağısı	132	31,05	5,73	118,658	4	29,664	0,934	.444
	6-10 yıl	55	30,52	6,75	10288,768	324	31,755		
	11-15 yıl	65	31,95	4,87	10407,426	328			
	16-20 yıl	51	32,26	4,59					
	21 yıl ve üzeri	26	31,67	6,09					
	Toplam	329	31,38	5,63					

Çizelge 29'a bakıldığında, örgütsel değerler ve normlar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin yöneticilik kıdemlerine (toplam yöneticilik süresi) göre farklılaşmadığı [$F_{(4,324)} = 1,151$; $p > .05$] görülmektedir. Bu boyutta yöneticiler, liselerde olumlu örgütsel değerler ve normlar sergilendiği yönündeki görüşlere tüm yöneticilik kıdemi gruplarında "çok" düzeyinde katılmışlardır. Dolayısıyla liselerin farklılıklarla ilgili olarak sahip olduğu örgütsel değerler ve normlara ilişkin yöneticilerin görüşlerinin farklılaşmasında yöneticilik kademini bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin

Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin, farklılıkların yönetiminin bağlamında yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Birinci ve ikinci boyut, liselerde farklılıklara yönelik bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlar ile ilgilidir. Bunlar yönetimsel uygulamalara zemin hazırlayan faktörlerdir. Bu boyut ise liselerde farklılıkların yönetimsel eylem ve uygulamalarda ne ölçüde dikkate alındığını, gözardı edilip edilmediğini, farklılıkların örgütsel /bireysel amaçlar ve yararlar doğrultusunda değerlendirilip değerlendirilmediğini, yöneticilerin

çalışanların farklılıklarına dayalı yönetim sergileyip sergilemediğini ve bu konuda nasıl bir politika izlediklerini göstermesi açısından ayrıca önem taşımaktadır. Bu yönüyle farklılıkların nasıl yönetildiği, yönetsel uygulamalarda ne ölçüde dikkate alındığı ile ilgili bulguları doğrudan sunmaktadır. Bu açıdan diğer boyutlardan farklılaştığı ve yönetim bağlamında yorumlara ulaşma anlamında doğrudan ve görece daha önemli veriler sunduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri çizelge 30'da verilmiştir.

Çizelge 30. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Betimsel İstatistikleri

İfadeler	Görev	\bar{X}	SS	Önem Sırası
13. Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.	Yönetici	4,22	0,83	15
	Öğretmen	3,64	0,99	15
	Toplam	3,89	0,97	15
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	Yönetici	4,07	0,87	16
	Öğretmen	3,53	1,00	16
	Toplam	3,77	0,98	16
15. Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	Yönetici	4,51	0,66	3
	Öğretmen	3,87	1,05	5
	Toplam	4,15	0,95	4
16. Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	Yönetici	4,32	0,78	10
	Öğretmen	3,69	1,05	14
	Toplam	3,96	0,99	14
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	Yönetici	4,49	0,90	4
	Öğretmen	3,87	1,11	6
	Toplam	4,14	1,07	5
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	Yönetici	4,34	0,81	9
	Öğretmen	3,71	1,04	13
	Toplam	3,99	1,00	12
19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	Yönetici	4,62	0,70	1
	Öğretmen	4,18	0,95	1
	Toplam	4,37	0,87	1
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	Yönetici	4,35	0,82	8
	Öğretmen	3,79	1,13	9
	Toplam	4,03	1,04	8
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrımcılık göstermezler.	Yönetici	4,45	0,94	5
	Öğretmen	3,96	1,16	3
	Toplam	4,18	1,10	3

Çizelge 30. (devam)

İfadeler	Görev	\bar{X}	SS	Önem Sırası
22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	Yönetici	4,58	0,77	2
	Öğretmen	4,06	1,06	2
	Toplam	4,28	0,97	2
23. Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	Yönetici	4,29	0,88	12
	Öğretmen	3,73	1,02	12
	Toplam	3,97	1,00	13
24. Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	Yönetici	4,44	0,80	7
	Öğretmen	3,84	1,08	7
	Toplam	4,10	1,01	7
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.	Yönetici	4,26	0,78	14
	Öğretmen	3,79	0,97	8
	Toplam	4,00	0,92	9
26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	Yönetici	4,31	0,85	11
	Öğretmen	3,74	1,00	11
	Toplam	3,99	0,98	11
27. Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	Yönetici	4,27	0,82	13
	Öğretmen	3,78	0,98	10
	Toplam	3,99	0,95	10
28. Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	Yönetici	4,44	0,79	6
	Öğretmen	3,88	0,98	4
	Toplam	4,13	0,94	6
<i>Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar</i>	Yönetici	70,04 (4,37)	10,08	
	Öğretmen	61,14 (3,82)	13,56	
	Toplam	65,02 (4,06)	12,93	

Çizelge 30'daki boyutun toplam değerleri incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerden oluşan katılımcılar liselerde farklılıklara ilişkin yönetsel uygulamaların ve politikaların olumlu olduğu, yönetsel eylem ve uygulamalarda farklılıkların dikkate alındığı ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilendiği görüşüne "çok" ($\bar{X} = 4,06 / 65,02$) düzeyinde katılmışlardır. Bu bulgu, liselerde farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, farklılıklara saygı duyulduğu ve okullar yönetilirken farklılıkların dikkate alındığı ve değerlendirildiği sonucuna götürmektedir. Dolayısıyla daha çok politik söylemlerle farklılıkların yok sayıldığı, gözardı edildiği şeklindeki eleştirilerin en azından eğitim örgütleri (liselerde) açısından haksız ve yersiz olduğu, gerçeği

yansıtmadığı, yöneticilerin farklılıklar konusunda “büyük ölçüde” sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri söylenebilir. Bu bulgu, Morrison, Lumby ve Sood’un (2006) eğitim örgütlerinde yaptıkları araştırmada ulaştıkları, eğitim yöneticilerinin farklılıkların yönetimine sıkı sıkıya ve içten bağlı oldukları sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutunda yönetici ve öğretmen katılımcıların boyutun toplamında en çok benimsedikleri ifadeler sırasıyla; “Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler” ($\bar{X}=4,37$), “Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar” ($\bar{X}=4,28$) ve “Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler” ($\bar{X}=4,18$)’dir.

Bu bulgulara göre, liselerde görev yapan yöneticilerin özellikle cinsiyet ayrımcılığı yapmadıkları, okullarda bu tür ayrımcılığın yapılmaması için özen gösterdikleri, ayrıca sosyal, kültürel farklılıklar veya siyasi görüşlerden dolayı gruplara ayrıcalık göstermedikleri söylenebilir. Dolayısıyla yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, yöneticilerin yönetimsel uygulamalarında ayrımcılığa yer vermedikleri şeklindeki memnuniyet verici bir sonuca ulaşıldığı söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara ilişkin değerlendirmelerinde, onların demografik özellikleri ya da siyasi görüşlerinden ziyade, okul ve öğrenciler açısından gösterdikleri yararlılık ve başarı durumlarını gözönünde bulundurdıkları söylenebilir. Ayrımcılığa vurgu yapan “Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar” şeklindeki ifadenin de toplamda en çok katılım gösterilen beşinci ifade olması, yönetici ve öğretmenlerin liselerde yönetimsel uygulamalarda ve değerlendirmelerde özellikle ayrımcılık yapılmadığı ve ayrıcalık gösterilmediği görüşünün altını çizdikleri ve en temel vurgunun buna yönelik olduğu söylenebilir. Ayrımcılık yapılamamasına ilişkin benzer bir sonuç İngiltere’deki Lincoln ve Warwick üniversitelerinin Öğrenme ve Beceri Araştırmaları Merkezleri (Learning and Skills Research Centre) tarafından eğitim yönetimi alanında ortaklaşa yapılan “Liderlik, Gelişim ve Farklılık” adlı araştırmada ortaya çıkmıştır. Bu araştırma sonucunda farklılıklara ilişkin

gösterilecek en önemli liderlik yaklaşımları; çalışanlara etnik ve cinsiyet dayalı ayrımcılık yapılmaması, sorumluluk üstlenme ve kendini kanıtama şansının tanınması konularında eşit fırsatlar sunulması ve adil bir takdir (ödül, kariyer vb.) sisteminin kurulması olarak ortaya çıkmıştır.

Yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda katılımcılara ayrı ayrı bakıldığında yöneticiler ile öğretmen görüşlerinin farklılaştığı görülmektedir. Yöneticiler ($\bar{X}=4,37/ 70,04$) liselerde farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, okulları yönetirken çalışanların farklılıklarını dikkate aldıkları ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergiledikleri görüşüne “tamamen” katılırken, öğretmenler ($\bar{X}=3,82/ 65,02$) bu konuda “çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Yöneticilerin en çok katıldığı ifadeler, “Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler” ($\bar{X}=4,62$), “Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar” ($\bar{X}=4,58$) ve “Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar” ($\bar{X}=4,51$)’dir. Yöneticilerin en çok katıldıkları ifadeler toplamda en çok katılım gösterilen ifadelerle benzerlik göstermektedir. Hatta ilk iki ifade aynıdır. Dolayısıyla yöneticilerin, okulu yönetirken çalışanlar arasında özellikle ayrımcılık yapmadıkları, kimseye ayrıcalıklı davranmadıkları ve herkesin hizmet ve olanaklardan eşit oranda yararlanmasını sağlamaya özen gösterdikleri görüşünde oldukları ve ayrımcılık yapılmadığı görüşünün altını çizdikleri söylenebilir. Öğretmenlerin en çok katıldıkları ifadeler ise, “Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler” ($\bar{X}=4,37$), “Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar” ($\bar{X}=4,28$) ve “Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler” ($\bar{X}=4,18$)’dir. Bu ifadeler toplamda belirtilen ifadeler ile aynıdır. Dolayısıyla öğretmenler de yöneticilerin liselerde ayrımcılık yapmadıkları, özellikle cinsiyet, siyasi görüş gibi özellikler açısından kimseye ayrıcalıklı davranmadıkları görüşündedirler. Bu bulgular Begeç’in (2004) araştırma bulgusuyla

örtüşmektedir. Begeç (2004) yaptığı araştırmada yönetimde çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlamanın bireysel ve örgütsel performansı artıracığı sonucuna ulaşmıştır.

Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutunda katılımcıların birlikte boyutun toplamında birlikte en az benimsedikleri ifadeler sırasıyla; *“Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar”* ($\bar{X}=3,77$), *“Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar”* ($\bar{X}=3,89$) ve *“Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar”* ($\bar{X}=3,96$) şeklindedir. Her üç maddeye de katılımcıların birlikte *“çok”* düzeyinde katıldıkları anlaşılmaktadır. Şüphesiz çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamak ve kimseye ayrıcalıklı davranmamak farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilemenin önemli yanlarından biridir. Ancak en az katılım gösterilen maddelerdeki ifadeler, farklılıklara dayalı bir yönetim ortaya koyma ve farklılıkları bireysel /örgütsel amaçlar ve yararlar doğrultusunda değerlendirme ve yönetme anlayışının temel göstergeleri olan ifadelerdir. Nitekim farklılıkları yönetme ya da farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının temelinde; farklılıkları bir zenginlik olarak görme, çalışanların farklı beklentilerini dikkate alarak onların bu farklılıklarından kaynaklanan bilgi ve becerilerine dayalı farklı yaklaşımlar sergileyebilecekleri bir ortam yaratma düşüncesi yatar. Morrison, Lumby ve Sood'a göre de (2006) farklı bir yönetici, farklı öğretmenleri; farklı bir öğretmen de farklı öğrencileri daha iyi anlayabilir ve onlara daha iyi hitap edebilir. Ancak her ne kadar görece en az katılım gösterilen ifadeler olmaları açısından iç açıcı olmayan bir durum gibi görülse de bu ifadeler de *“çok”* düzeyinde katılım gösterilmesi önemli görülebilir. Yani görece daha az katılım gösterilse de aslında bu ifadelerle katılım ile en çok katılım gösterilen ifadelerle katılım düzeyi arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yönetici ve öğretmenlere ayrı ayrı bakıldığında; yöneticilerin en az katıldıkları ifadeler; *“Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar”* ($\bar{X}=4,07$), *“Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar”*

($\bar{X}=4,22$) ve “Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar” ($\bar{X}=4,26$) şeklindedir. Bu ifadeler toplamda görece en az katılım gösterilen ifadelerle benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla yukarıda toplamda en az katılım gösterilen ifadeler için yapılan yorumlar yöneticilerin görüşleri için de geçerlidir. Ancak yöneticiler en az katılım gösterdikleri bu ifadelerden ilkinde “büyük ölçüde” katılırken diğer ikisine “tamamen” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler ise; “Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar” ($\bar{X}=3,53$), “Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar” ($\bar{X}=3,64$) ve “Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar” ($\bar{X}=3,69$) ifadelerine en az katılım göstermişlerdir. Bu ifadeler ve sıralamaları toplamda görece en az katılım gösterilen ifadelerle aynıdır. Dolayısıyla yukarıda toplamda en az katılım gösterilen ifadeler için yapılan yorumlar öğretmenlerin görüşleri için de geçerlidir. Ancak öğretmenler de görece en az katılım gösterdikleri her üç maddeye de “büyük ölçüde” katıldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla öğretmenlerin de görüşleri; yöneticilerin liselerde farklılıkları “büyük ölçüde” bir zenginlik olarak gördükleri, çalışanların farklı beklentilerini gözönünde bulundurdıkları, farklı bilgi ve becerilerini sergileme fırsatı sundukları, dolayısıyla bu farklılıkları örgütün ve çalışanların amaçları ve yararları doğrultusunda değerlendirdikleri yönündedir.

Bu boyutta ulaşılan bulgular, yönetici ve öğretmenlerin liselerde ayrımcılık yapılamadığı, çalışanların eşit görüldüğü ve onlara adil bir yaklaşım sergilendiği görüşünde olduklarını göstermektedir. Bu bulgunun, Martins, Miliken, Wiesenfeld ve Salgado'nun (2003) araştırma bulgularıyla benzerlik göstermediği görülmektedir. Sözü edilen çalışmada, işletmelerde farklı işgörenlere (özellikle ırk /etnik köken, ulus ve cinsiyet yönünden farklı olanlara) yönelik adil olmayan tutum ve yaklaşımların sergilendiği ortaya konmuştur. Onlara göre, örgütlerde hiyerarşik kademeler yükseldikçe, yani üst yönetim kademelerine çıkıldıkça farklı işgörenlerin sayısı yok denecek kadar azalmaktadır. Bu araştırmacılar, farklılıklara yönelik izlenecek örgütsel

politikaların belirlenmesinde en önemli aktörlerin üst yöneticiler olduğundan dolayı da bu anlayışın değişmesinin kolay olmadığını ve zaman aldığını belirtmişlerdir (Martins, Miliken, Wiesenfeld ve Salgado, 2003).

Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutunda Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu kısımda, yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin görev, çalışılan bölge, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, branş (alan) ve yöneticilerin yöneticilik deneyimi değişkenleri bakımından farklılaşp farklılaşmadığına yönelik analizler yapılmıştır.

Görev değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerinin, görev grupları (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen) değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 31’de verilmiştir.

Çizelge 31. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel uygulamalar ve politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Görev Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Görev Grupları	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Gruplar arası Fark
Müdür	68	73,48	7,10	15721,265	2	7860,63	53,491	.000	1-2 1-3 2-3
Müdür Yardımcısı	261	69,15	10,55	110507,871	752	146,95			
Öğretmen	426	61,14	13,56	126229,136	754				
Toplam	755	65,02	12,93						

Çizelge 31’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşleri, göreve göre anlamlı bir farklılık [$F_{(2,752)} = 53,491$; $p < .05$] göstermektedir. Katılımcılar arasındaki farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan Dunnett C testine göre, her görev grubunun görüşleri diğerlerinden farklılaşmaktadır. Buna göre müdürlerin ($\bar{X} = 73,48$) görüşleri; müdür yardımcıları ($\bar{X} = 69,15$) ve öğretmenlerin ($\bar{X} = 61,14$) görüşleri ile

farklılaşırken; müdür yardımcılarının görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri de birbirinden farklılaşmaktadır. Buna göre lise müdürleri ($\bar{X}=4,59 /73,48$), yönetsel eylem ve uygulamalarında çalışanların farklılıklarını “tamamen” dikkate aldıklarını, onların farklılıklara dayalı yönetsel uygulamalar sergilediklerini ve bu konuda tamamen olumlu yönetim politikaları izlediklerini belirtmişlerdir. Buna karşın müdür yardımcıları da ($\bar{X}=4,32 /69,15$), buna ilişkin görüşe “tamamen” düzeyine yakın düzeyinde katılırken; öğretmenler ($\bar{X}=3,82 /61,14$) yöneticilerin yönetsel uygulamalarında farklılıkları dikkate aldıkları, okulu yönetirken farklılıklara uygun ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergiledikleri görüşüne “çok” düzeyinde katılmıştır.

Bu bulgu; önceki konularda belirtilen, yöneticilerin ve özellikle de müdürlerin bu konuda genelde olumlu düşündükleri, yönettikleri okullardaki sorun olabilecek durumları çeşitli nedenlerden dolayı yansıtmaktan belki kaçındıkları veya iyimser yaklaştıkları yorumunu destekler niteliktedir. Ayrıca liselerde farklılıkların yönetsel eylemlerde dikkate alındığı, yöneticilerin farklılıklara dayalı bir yönetim uygulaması ve politikası sergiledikleri görüşüne, görece en az katılım gösteren öğretmenlerin bile “çok” düzeyinde katılım göstermeleri, ülkemizde eğitim kurumları olan liselerde farklılıklara saygı duyulmadığı, yönetim uygulamalarında bu farklılıkların göz ardı edildiği ve törpülenmeye çalışıldığı şeklinde yapılan ya da yapılması olası eleştirilerin ve değerlendirmelerin gerçeği yansıtmadığı ve haksız eleştiriler olduğu söylenebilir. Toplumsal tarihinde insanların demografik ve sosyo-kültürel farklılıklarına saygı temelinde bir yönetim geleneğine sahip olan bir ulusun eğitim örgütlerinde de bu kültürel dokuya uygun bir yönetim anlayışının sergilenmesi beklenen ve normal karşılanması gereken bir olgudur.

Çalışılan bölge değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, farklılıklara yönelik yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerinin, çalıştıkları bölge değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 32’de verilmiştir.

Çizelge 32. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Çalıştıkları Bölge Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Gruplar arası Fark
Yönetici	1. Akdeniz	51	70,97	8,51	1183,996	6	197,333	1,976	.069	--
	2.Doğu Anadolu	40	67,96	10,43	32156,307	322	99,864			
	3.Ege	37	73,45	7,09	33340,303	328				
	4.Güneydoğu And.	30	68,43	9,90						
	5.İç Anadolu	64	69,39	11,48						
	6.Karadeniz	39	67,39	13,03						
	7.Marmara	68	71,56	8,52						
	Toplam	329	70,04	10,08						
Öğretmen	1. Akdeniz	61	63,69	12,35	4675,140	6	779,190	4,442	.000	1-4 2-4 3-4 4-7
	2.Doğu Anadolu	39	62,80	13,06	73505,165	419	175,430			
	3.Ege	53	65,50	11,26	78180,305	425				
	4.Güneydoğu And.	48	53,72	16,11						
	5.İç Anadolu	89	59,83	13,21						
	6.Karadeniz	46	59,01	13,26						
	7.Marmara	90	62,46	13,31						
	Toplam	426	61,14	13,56						

Çizelge 32’de görüldüğü gibi, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yöneticilerin farklılıklara ilişkin görüşlerinin [$F_{(6,322)} = 1,976$; $p > .05$] kendi grupları içinde bölgelere göre farklılaşmadığı görülmektedir. Bu boyutta, Akdeniz ($\bar{X} = 4,43$ /70,97), Doğu Anadolu ($\bar{X} = 4,24$ /67,96), Ege ($\bar{X} = 4,59$ /73,45), Güneydoğu Anadolu (4,27 /68,43), İç Anadolu ($\bar{X} = 4,33$ /69,39), Karadeniz (4,21 /67,39) ve Marmara ($\bar{X} = 4,47$ /71,56) bölgelerinde görev yapan yöneticiler, olumlu yönetsel uygulamalar ve politikalar sergilendiği görüşüne “tamamen” katılım göstermişlerdir. Buna göre tüm bölgelerde görev yapan yöneticiler, farklılıklara yönelik olumlu yönetsel uygulamalar sergilediklerini, farklılıkları hem çalışanların, hem de örgütün amaçları doğrultusunda tam anlamıyla iyi yönettiklerini ya da yönetsel eylem ve uygulamalarında bu farklılıkları dikkate aldıklarını, farklılıklara dayalı bir yönetim örneği sergilediklerini belirtmişlerdir.

Çizelge 32'ye bakıldığında, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda öğretmenlerin görüşlerinin [$F_{(6,322)} = 4,442$; $p < .05$] kendi grupları içinde bölgelere göre farklılaştığı görülmektedir. Öğretmenler arasındaki farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan Tukey HSD testine göre Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X} = 53,72$) görev yapan öğretmenlerin görüşleri; Akdeniz ($\bar{X} = 63,69$), Doğu Anadolu ($\bar{X} = 62,80$), Ege ($\bar{X} = 65,50$) ve Marmara Bölgelerinde ($\bar{X} = 62,46$) görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre lise yöneticilerinin yönetsel uygulamalarında farklılıkları dikkate aldıkları, farklılıkları çalışanların ve örgütün amaçları doğrultusunda iyi yönettikleri görüşüne; Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X} = 3,35 / 53,72$) görev yapan öğretmenler “orta” düzeyde katılırken, Akdeniz ($\bar{X} = 3,98 / 63,69$), Doğu Anadolu ($\bar{X} = 3,92 / 62,80$), Ege ($\bar{X} = 4,09 / 65,50$) ve Marmara Bölgelerinde ($\bar{X} = 3,90 / 62,46$) görev yapan öğretmenler “çok” düzeyinde katılmışlardır. Birinci ve ikinci boyutta da buna yakın sonuçların çıkmış olması Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan öğretmenlerin, liselerde farklılıklara karşı gösterilen tutum ve davranışlar ile sergilenen yönetsel eylem ve uygulamalarda bu farklılıkların dikkate alınması görüşüne özellikle Ege, Akdeniz ve Marmara Bölgelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha az katıldıkları, bu konuda daha olumsuz görüşler belirttikleri söylenebilir. Bu üç bölgenin genel olarak gelişmiş illerden oluşması, genel yaşam standardının daha yüksek olması ve farklılıkları ve farklılıklarla kaynaşma olgusunu beraberinde getiren turizm merkezleri olmaları bu farklılıkta rol oynamış olabilir. Ancak özellikle Güneydoğu Anadolu bölgesindeki öğretmenlerin görüşleri ile Doğu Anadolu Bölgesinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasındaki fark da ayrıca dikkat çekmektedir. Bunun yanısıra aralarındaki fark anlamlı olmamasına karşın yönetsel eylem ve uygulamalarda farklılıkların yöneticiler tarafından dikkate alındığı ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilendiği görüşüne İç Anadolu ($\bar{X} = 3,73 / 59,83$) ve Karadeniz Bölgelerinde ($\bar{X} = 3,68 / 59,01$) görev yapan öğretmenlerin, Doğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X} = 3,92 / 62,80$) görev yapan öğretmenlerden daha görece olumsuz görüş belirtmeleri de ilginç başka bir bulgu olarak dikkat çekmektedir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici grubu içerisinde kadın yönetici sayısının düşük (20) olması ve erkek yönetici sayısı ile kadın yönetici sayısının normal dağılım göstermemesi (parametrik testler için gerekli olan “normallik” varsayımının karşılanmaması) nedeniyle, yönetici grubu için cinsiyet değişkenine yönelik olarak, parametrik testlerden ilişkisiz t testinin alternatifi olarak bilinen parametrik olmayan (non parametrik) Mann-Whitney U testi (Büyüköztürk, 2002) yapılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, farklılıklara ilişkin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda, cinsiyet değişkenine göre Mann-Whitney U testi sonuçları çizelge 33’te verilmiştir.

Çizelge 33. Yöneticilerin Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Kadın	20	181,95	3639,00	2751,00	.410
Erkek	309	163,90	50646,00		

Çizelge 33’te görüldüğü gibi, yöneticilerin, farklılıklara yönelik yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşleri arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark [$U=2751,00$; $p > .05$] bulunmamıştır. Ortalamalar için bakılan t-testi sonuçlarına göre, hem kadın yöneticiler ($\bar{X} = 4,47 / 71,63$) hem de erkek yöneticiler ($\bar{X} = 4,37 / 69,94$) yönetsel eylem ve uygulamalarında çalışanların farklılıklarını “tamamen” dikkate aldıklarını ve bu farklılıklara dayalı bir yönetim sergilediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, farklılıklara yönelik yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda, cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları çizelge 34’te verilmiştir.

Çizelge 34. Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Kadın	140	61,08	14,57	424	-0,066	.947
Erkek	286	61,17	13,06			

Çizelge 34'te görüldüğü gibi öğretmenlerin, farklılıklara ve farklılıkların yönetimine yönelik yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki algılamaları arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark [$t_{(424)} = -0,066$; $p > .05$] bulunmamıştır. Hem kadın öğretmenler ($\bar{X} = 3,81 / 61,08$), hem de erkek öğretmenler ($\bar{X} = 3,82 / 61,17$) liselerde farklılıklara yönelik olumlu yönetmel uygulama ve politikalar izlendiği görüşüne “çok” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Yaş grubu değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerinin, yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin analizler yapılırken, yöneticilerde 30 yaş ve aşığındakilerin sayısı düşük (17) olduğundan, bu yaş aralığındaki yöneticiler ile 31-40 yaş aralığındaki yöneticiler birleştirilerek analiz yapılmıştır. Aynı şekilde 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin de sayısı düşük (16) olduğundan bu yaş aralığındaki öğretmenler de 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerle birleştirilerek analiz yapılmıştır. Yöneticilerde 30 yaşın altındakilerin, öğretmenlerde ise 50 yaşın üstündekilerin sayıca düşük çıkmış olması, önceki bölümlerde belirtildiği gibi, bizleri okul yöneticiliğinde kıdem ve deneyimin önemli bir ölçüt olduğu sonucuna götürmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerinin, yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 35'te verilmiştir.

Çizelge 35. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Gruplar arası Fark
Yönetici	40 yaş ve aşağısı	112	70,34	9,74	15,86	2	7,93	0,078	.925	--
	41-50 yaş	157	69,85	10,31	33324,43	326	102,22			
	51 yaş ve üzeri	60	69,97	10,25	33340,30	328				
	Toplam	329	70,04	10,08						
Öğretmen	30 yaş ve aşağısı	100	60,07	12,94	592,93	2	296,46	1,616	.200	--
	31-40 yaş	220	60,66	14,42	77587,37	423	183,42			
	41 yaş ve üzeri	106	63,15	12,12	78180,30	425				
	Toplam	426	61,14	13,56						

Çizelge 35'te görüldüğü gibi yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda yöneticilerin görüşleri [$F_{(2,326)}=0,078$; $p>.05$] arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu boyutta tüm yaş gruplarındaki yöneticiler [40 yaş ve aşağısı ($\bar{X} = 4,39 /70,34$), 41-50 yaş ($\bar{X} = 4,36 /69,85$), 51 yaş ve üzeri ($\bar{X} = 4,37 /69,97$)], liselerde yönetmel eylem ve uygulamalarında farklılıkları dikkate aldıkları, çalışanların farklılıklarına dayalı yönetim uygulamaları sergiledikleri görüşüne “tamamen” katılmışlardır.

Yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda öğretmenlerin de [$F_{(2,423)}=2,631$; $p>.05$] görüşleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu boyutta öğretmenler de yöneticilerin liselerde yönetmel eylem ve uygulamalarında farklılıkları dikkate aldıkları, çalışanların farklılıklarına dayalı yönetim uygulamaları sergiledikleri görüşüne tüm yaş gruplarında [30 yaş ve aşağısı ($\bar{X} = 3,75 /60,07$), 31-40 yaş ($\bar{X} = 3,79 /60,66$), 41 yaş ve üzeri ($\bar{X} = 3,94 /63,15$)] “çok” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Öncer de (2004) yaptığı araştırmada “yöneticilerin işletmelerde farklılıkların var olması gerekliliğine, yöneticilerin örgütsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine ve yöneticilerin yönetmel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine inanmaları” boyutlarında yönetici görüşlerinin yaşa bağlı olarak değişmediği ve tüm yaş gruplarında yüksek katılım gösterildiği sonucuna ulaşmamıştır.

Öğrenim düzeyi değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi grupları içerisinde öğrenim düzeylerine göre lisans ve lisansüstü (yükseklisans, doktora) eğitim mezunları sayılarının normal dağılım göstermemesi ve lisansüstü (yükseklisans, doktora) eğitim mezunlarının sayılarının (26 yönetici, 38 öğretmen) düşük olması nedeniyle, hem yönetici hem de öğretmen grubu için öğrenim düzeyi değişkenine yönelik parametrik olmayan (non parametrik) Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Çizelge 36. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Yönetici	Lisans	303	165,82	50243,50	3690,50	.593
	Lisansüstü	26	155,44	4041,50		
Öğretmen	Lisans	388	214,19	83104,00	7106,00	.713
	Lisansüstü	38	206,50	7847,00		

Çizelge 36'da görüldüğü gibi, yöneticilerin [$U=3690,50$; $p > .05$] ve öğretmenlerin [$U=7106,00$; $p > .05$] farklılıklara yönelik yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşleri, öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ortalamalara bakmak için yapılan t-testi sonuçlarına göre, liselerde çalışanların farklılıklarının bir zenginlik olarak görüldüğü, bu farklılıkların yönetimsel eylem ve uygulamalarda dikkate alındığı ve örgütün ve bireylerin amaçları ve yararları doğrultusunda değerlendirildiği görüşüne; lisans ($\bar{X} = 4,37 /70,07$) ve lisansüstü mezunu ($\bar{X} = 4,35 /69,73$) yöneticiler "tamamen" katılırken; bu görüşe lisans ($\bar{X} = 3,82 /61,23$) ve lisansüstü mezunu ($\bar{X} = 3,76 /60,21$) öğretmenler de "çok" düzeyinde katılmışlardır

Branş (alan) değişkenine ilişkin bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerinin, branşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 37'de verilmiştir.

Çizelge 37. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Branş (Alan) Değişkenine İlişkin Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P	Gruplar arası Fark
Yönetici	Sosyal Bilimler	156	69,44	10,46	108,68	2	54,341	0,533	.587	--
	Mat. ve Fen Bilimleri	112	70,56	9,51	33231,62	326	101,937			
	Diğer (res. müz. bed. reh.)	61	70,64	10,16	33340,30	328				
	Toplam	329	70,04	10,08						
Öğretmen	Sosyal Bilimler	212	61,71	13,64	838,50	2	838,50	2,293	.102	--
	Mat. ve Fen Bilimleri	125	62,10	13,21	77341,79	423	77341,79			
	Diğer (res. müz. bed. reh.)	89	58,43	13,65	78180,30	425	78180,30			
	Toplam	426	61,14	13,56						

Çizelge 37'ye bakıldığında, yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin [$F_{(2,326)} = 0,533$; $p > .05$] kendi grupları içinde branşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Aynı şekilde bu boyutta öğretmenlerin görüşleri [$F_{(2,423)} = 2,293$; $p > .05$] arasında da branşa göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Ortalamalara bakıldığında; sosyal bilimler ($\bar{X} = 69,44$) matematik ve fen bilimleri ($\bar{X} = 70,56$) ile resim, müzik, beden ve rehberlik branşlarından gelen ($\bar{X} = 70,64$) yöneticiler, liselerde çalışanların farklılıklarının bir zenginlik olarak görüldüğü, bu farklılıkların yönetimsel eylem ve uygulamalarda dikkate alındığı ve örgütün ve bireylerin amaçları ve yararları doğrultusunda değerlendirildiği görüşüne "tamamen" katılırken; sosyal bilimler ($\bar{X} = 61,71$), matematik ve fen bilimleri ($\bar{X} = 62,10$) ile resim, müzik, beden ve rehberlik branşındaki öğretmenler ($\bar{X} = 58,43$) bu görüşe "çok" düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Mesleki Kıdem (Meslekteki Toplam Hizmet Süresi) Değişkenine İlişkin

Bulgular. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerinin, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 38’de verilmiştir.

Çizelge 38. Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Meslekteki Toplam Hizmet Süresine Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
Yönetici	10 yıl ve aşağısı	45	70,28	8,60	522,620	3	174,207	1,725	.162
	11-15 yıl	70	70,33	11,02	32817,683	325	100,977		
	16-20 yıl	53	67,21	12,39	33340,303	328			
	21 yıl ve üzeri	161	70,78	9,07					
	Toplam	329	70,04	10,08					
Öğretmen	5 yıl ve aşağısı	49	58,00	13,17	1308,757	4	327,189	1,792	.129
	6-10 yıl	150	60,33	14,15	76871,549	421	182,593		
	11-15 yıl	110	61,64	14,00	78180,305	425			
	16-20 yıl	65	64,42	11,37					
	21 yıl ve üzeri	52	61,26	13,31					
	Toplam	426	61,14	13,56					

Çizelge 38’e bakıldığında, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda yöneticilerin [$F_{(3,325)} = 1,725, p > .05$] ve öğretmenlerin [$F_{(4,421)} = 1,792, p > .05$] görüşlerinin mesleki kıdemlerine (toplam hizmet süresi) göre farklılaşmadığı görülmektedir. Bu boyutta, liselerde farklılıklara saygı duyulduğu, farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilendiği ve çalışanların farklı yanları ve özelliklerinin örgütsel/bireysel amaçlar doğrultusunda değerlendirildiği bir politikanın izlendiği görüşüne; yöneticiler tüm mesleki kıdem gruplarında; “tamamen” katılırken, bu görüşe tüm mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin “çok” derecesinde katılım gösterdikleri görülmektedir. Dolayısıyla liselerde farklılıklara yönelik sergilenen yönetsel uygulamalar ve izlenen politikalara ilişkin görüşlerin farklılaşmasında

yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin (toplam hizmet sürelerinin) anlamlı bir faktör olmadığı söylenebilir.

Bu bulgu, ilk boyutta belirtildiği gibi Öncer'in (2004) araştırmasında ulaştığı bulgu ile farklılaşmaktadır. Öncer'in (2004) araştırmasında 1-5 yıl ve 11-15 yıl arası mesleki çalışma süresi olan yöneticiler, yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gereğine 6-10 yıl arası mesleki çalışma süresi olan yöneticilere oranla daha çok inanmakta ve uyguladıklarını belirtmektedirler. Öncelikle 1-5 yıl arası çalışma süresi olanların daha olumlu düşüncelerinin nedeni olarak, iş hayatının başlangıcından itibaren süregelen motivasyonun ve yenilikleri öğrenme talebinin yüksek düzeyde devam etmesi, buna bağlı olarak söz konusu grupta yer alan bireylerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılmasına ve dolayısıyla öğrenilmesine daha olumlu bakabilecekleri gösterilmiştir. 6-10 yıl arası çalışma süresi olan bireylerin ise, söz konusu dönem içerisinde bireysel kariyerlerine daha çok odaklandıkları, dolayısıyla işletmede gerçekleşecek farklılaşmanın kendileri için risk yaratabileceği, adapte olmakta zorluk çekebilecekleri

Yöneticilik Kıdemi (Toplam Yöneticilik Süresi) Değişkenine İlişkin Bulgular. Araştırmaya katılan yöneticilerin, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerinin, yöneticilikteki toplam hizmet süresine (yöneticilik kıdemi) göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (ANOVA) analizi sonuçları çizelge 39'da verilmiştir.

Çizelge 39. Yöneticilerin Yönetsel uygulamalar ve politikalar Boyutundaki Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine (Toplam Yöneticilik Süresi) Göre Tek Boyutlu Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Görev Grupları	Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P
Yönetici	5 yıl ve aşağısı	132	69,62	10,22	746,183	4	186,546	1,854	.118
	6-10 yıl	55	68,11	12,21	32594,121	324	100,599		
	11-15 yıl	65	69,61	9,37	33340,303	328			
	16-20 yıl	51	72,00	8,32					
	21 yıl ve üzeri	26	73,50	8,34					
	Toplam	329	70,04	10,08					

Çizelge 39'da görüldüğü gibi, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda yöneticilerin görüşlerinin yöneticilik kıdemlerine (toplam yöneticilik süresi) göre farklılaşmadığı [$F_{(4,324)}= 1,854, p>.05$] görülmektedir. Özellikle 6-10 yıl arasında yöneticilik yapmış olanlar, görece en olumsuz görüşlere sahipken, yöneticilik deneyimi 21 yılın üzerinde olanlar görece en olumlu görüşü belirtmişlerdir. Dolayısıyla her ne kadar yöneticilik deneyimi arttıkça farklılıklara yönelik sergilenen yönetsel uygulamalar ve izlenen politikalara ilişkin olumlu görüşler artsa da bu gruplar arasındaki bu farklılık istatistiksel olarak manidar değildir. Bu boyutta tüm yöneticilik deneyimi gruplarındaki yöneticiler; liselerde farklılıklara saygı duyulduğu, farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilendiği ve çalışanların farklı yanları ve özelliklerinin örgütsel/bireysel amaçlar doğrultusunda değerlendirildiği bir politikanın izlendiği görüşüne “*tamamen*” katılım göstermişlerdir. Bu bulguya göre, liselerde farklılıklara yönelik sergilenen yönetsel uygulamalar ve izlenen politikalara ilişkin yönetici görüşlerinin farklılaşmasında yöneticilik deneyiminin (toplam yöneticilik sürelerinin) anlamlı bir faktör olmadığı söylenebilir.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Bu başlık altında yönetici ve öğretmen görüşlerinin; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarında karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bu yönüyle yönetici ve öğretmenlerin farklılık algısı ve farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ayrı ayrı ve toplamda alt boyutlar düzeyinde daha açık görülebilecek, görüşlerin hangi boyutlarda daha olumlu, hangi boyutlarda daha olumsuz olduğu karşılaştırılabilecektir.

Liselerde farklılıkların yönetiminin alt boyutlarında yöneticiler ve öğretmenlerin görüşlerini gösteren betimsel istatistikler çizelge 40'ta verilmiştir.

Çizelge 40. Farklılıkların Yönetiminin Alt Boyutlarında Yöneticiler ve Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutları						Toplam
	Bireysel Tutum ve Davranışlar		Örgütsel Değerler ve Normlar		Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar		
Değişkenler	\bar{X}	SS	\bar{X}		\bar{X}	SS	\bar{X}
Yönetici	4,0427	,736	3,9225	,704	4,3779	,630	4,1999
Öğretmen	3,5968	,877	3,5973	,805	3,8216	,847	3,7254
Toplam	3,8200	,030	3,7600	,028	4,1000	,028	

Çizelge 40'ta görüldüğü gibi, yöneticiler farklılıkların yönetiminin alt boyutları içerisinde en olumlu görüşleri yönetsel ve uygulamalar boyutunda ($\bar{X} = 4,38$), belirtmişlerdir. Yöneticiler bu boyutta, kendilerinin liselerde farklılıklara dayalı yönetim sergiledikleri görüşüne “tamamen” düzeyinde katılmışlardır. Yöneticiler; bireysel tutum ve davranışlar ($\bar{X} = 4,04$) ile örgütsel değerler ve normlar ($\bar{X} = 3,92$) boyutunda “çok” düzeyinde olumlu görüş belirtmişlerdir. Dolayısıyla yöneticilere göre çalışanlar, farklılıklara yönelik olarak görece daha düşük bireysel tutum ve davranışlar sergilemesine ve liseler görece daha az olumlu örgütsel değer ve normlara sahip olmasına karşın; farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışının sergilenmesi konusunda; izlenen politikaların ve uygulamaların tamamen olumlu olduğunu belirtmişlerdir. Yani farklılıkların yönetimine zemin hazırlayan bireysel tutumlar ve örgütsel değerler tamamen iyi olmamasına karşın yönetsel uygulamalar ve izlenen politikalar tamamen olumlu ve istenen düzeydedir.

Yine çizelge 40'ta görüldüğü gibi öğretmenler de farklılıkların yönetiminin alt boyutları içerisinde görece en olumlu görüşleri yönetsel ve uygulamalar boyutunda ($\bar{X} = 4,82$) belirtmişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerin liselerde farklılıklara dayalı yönetim sergiledikleri görüşüne “çok” düzeyinde katılırken; bireysel tutum ve davranışlar ($\bar{X} = 3,60$) ile örgütsel değerler ve normlar ($\bar{X} = 3,60$) boyutlarında da “çok” düzeyinde olumlu görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yönetsel uygulama ve politikalar boyutuna ilişkin görüşleri, yöneticilerin görüşleri ile benzerlik göstermektedir

Yönetici ve öğretmenlerin, farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin alt boyutlarda anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek faktör üzerinde tekrarlı ölçümler için iki yönlü varyans analizi (split plot) sonuçları çizelge 41’de verilmiştir.

Çizelge 41. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktör Üzerinde Tekrarlı Ölçümler İçin İki Yönlü Varyans Analizi (Split Plot) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark
Gruplararası						
(Yönetici/Öğretmen)	109,059	1	109,059	71,156	,000	Yönetici-Öğretmen
Hata	1154,103	753	1,533			
Boyutlararası						
Boyut (Bir.Tut.Dav / Örg.Değ.Norm. / Yön.Uyg.Pol.)	48,882	1,902	25,702	163,118	,000	Bir.Tut.Dav - Örg.Değ.Norm Bir.Tut.Dav - Yön.Uyg.Pol Örg.Değ.Norm-Yön.Uyg.Pol
Grup * Boyutlar	4,958	1,902	2,607	16,545	,000	
Hata	225,656	1432,108	0,158			
Toplam						

Yapılan iki yönlü anova analizinde varyanslar homojen olmadığı için, varyansların homojen olmadığı koşullar için önerilen Grenhouse-Geisser hesaplamasına dayalı değerler kullanılmıştır. Çizelge 46’da görüldüğü gibi, farklılıkların yönetimi ölçeğinin tamamında yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1,753)}=71,156$; $p<.05$]. Yöneticiler ($\bar{X} = 4,20$) ölçeğin bütününe yönelik “tamamen” olumlu görüşlere sahipken, öğretmenler ($\bar{X} = 7,73$) “çok” düzeyinde olumlu görüşlere sahiptir.

Çizelge 41’de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerden oluşan katılımcıların toplam görüşleri farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutlarında da anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır [$F_{(1,902-1432,108)}=163,118$; $p<.05$]. Başka bir deyişle, yönetici ve öğretmenlerin ortak (toplam) görüşleri farklılıkların yönetimi ölçeğinin tüm alt boyutlarında farklılık göstermektedir. Buna göre katılımcılar bireysel tutum ve davranışlar ($\bar{X} = 3,82$) boyutunda, örgütsel değerler ve normlar ($\bar{X} = 3,76$) boyutuna göre anlamlı düzeyde daha olumlu görüş belirtirlerken, yönetsel uygulamalar ve politikalar ($\bar{X} = 4,10$) boyutunda ise her iki boyuttan da anlamlı düzeyde daha olumlu görüşler belirtmişlerdir. Özellikle

liselerin farklılıklara ilişkin sahip olduğu örgütsel değer ve normlara ilişkin görüşlerin, diğer iki boyuttaki görüşlerden daha olumsuz olması dikkat çekici bir bulgudur. Buna göre farklılıklara dayalı yönetime zemin hazırlayan bireysel ve örgütsel değerler görece daha olumsuz olmasına karşın yöneticilerin farklılıklara dayalı yönetim sergilemeleri ise yöneticiler açısından sevindirici başka bir bulgudur.

Ayrıca yönetici veya öğretmen görüşleri ile ölçeğin alt boyutları arasındaki ortak etkinin de anlamlı olduğu [$F_{(1,902-1432,108)} = 16,545$; $p < .05$] ortaya çıkmıştır. Buna göre ölçeğin alt boyutlarına ilişkin yönetici ve öğretmen algıları farklılaşmaktadır.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde; hangi gruplar ve hangi boyutlar arasında fark olduğunu belirlemek amacıyla, her bir boyut düzeyinde gruplararası farklılıklar ve her her bir grup düzeyinde boyutlararası farklılıklar Tukey çoklu karşılaştırma testi ile incelenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeğine ilişkin gruplararası ve boyutlararası çoklu karşılaştırmalarına ait fark değerleri çizelge 42’de verilmiştir. Çizelge 42’de anlamlı farklılık bulunan değerler (*) simgesi ile işaretlenmiştir.

Çizelge 42. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Toplamında Yönetici ve Öğretmenler ile Ölçeğin Alt Boyutlarının Çoklu Karşılaştırılması

		Bir.Tut.Dav.		Örg.Değ.Norm		Yön.Uyg.Pol.	
		Yönetici	Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	Öğretmen
Bir.Tut.Dav.	Yönetici		25,62*	5,48*		-15,29*	
	Öğretmen				0,02		-18,88*
Örg.Değ.Norm	Yönetici				18,69*	-20,78*	
	Öğretmen						-11,78*
Yön.Uyg.Pol.	Yönetici						29,67*
	Öğretmen						

q için kritik değer; $q_{,05;3-1432,10} = 3,31$

q' için kritik değer; $q'_{,05;2-1432,10} = 2,77$

Çizelge 42’de görüldüğü üzere, yöneticilerin farklılıkların yönetimi ölçeğine ilişkin görüşleri ölçeğin alt boyutlarında karşılaştırıldığında, yöneticilerin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşleri örgütsel değerler ve normlar

boyutundaki görüşlerinden daha olumludur ve bu fark anlamlıdır [$q_{05;3-1432,10}=3,31$; $p<,05$]. Aynı şekilde yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşler, diğer iki boyuttaki görüşlerinden de anlamlı şekilde daha olumludur. Buna göre yöneticilerin liselerde farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin olumlu görüşleri alt boyutlara göre; yönetsel uygulamalar ve politikalar, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar şeklinde sıralanmaktadır.

Çizelge 42'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeğine ilişkin görüşleri ölçeğin alt boyutlarında karşılaştırıldığında, öğretmenlerin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşleri, diğer iki boyuttaki görüşlerinden anlamlı şekilde daha olumludur [$q_{05;3-1432,10}=3,31$; $p<,05$]. Ayrıca bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşleri de örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerinden daha olumludur ve bu fark anlamlıdır. Buna göre öğretmenlerin farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin olumlu görüşleri alt boyutlara göre; yönetsel uygulamalar ve politikalar, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar şeklinde sıralanmaktadır.

Görüldüğü gibi hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlarının karşılaştırılması bağlamında görüşleri paralellik göstermektedir. Yöneticiler ve öğretmenlere göre liselerde farklılıklara yönelik örgütsel değerler ve normlar görece en az olumludur. Farklılıklara ilişkin bireysel tutum ve davranışlar bundan daha olumludur. Bireysel ve örgütsel boyutlardaki bu durum aslında okullardaki farklılıkların yönetimine zemin hazırlamaktadır. Ancak liselerde yönetsel eylem ve uygulamaların ve farklılıklara yönelik izlenen politikaların bunu aşan şekilde daha olumlu olduğu konusunda yönetici ve öğretmenler hemfikirdir. Bu da genel anlamda bir yönetim başarısı olarak görülebilir. Ancak burada dikkatleri çeken başka bir durum söz konusudur. Farklılıklar konusunda liseler görece daha az olumlu örgütsel değerlere sahiptir ama yönetsel uygulamalar çok olumludur. Bu çelişki gibi görünmektedir. Ancak örgüt kültürü ile de ilgili olan örgütsel değerler ve normlar uzun bir süreçte şekillenir. Şüphesiz örgütün yönetim anlayışı bu değerleri etkiler. Ancak örgütsel değerler sadece yönetim anlayışına göre şekillenmez; örgütün geçmişteki

yönetim anlayışı ve geleneği, çalışanlar arasındaki formal-informal ilişkiler ve örgütün içinde yer aldığı sistemin (Milli Eğitim Sistemi) yapısı bu değerlerin şekillenmesinde belirleyici rol oynar.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinin her bir alt boyutunda yönetici ve öğretmenler arasında karşılaştırma yapıldığında ise, yöneticilerin görüşleri; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarında öğretmenlerin görüşlerinden anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [$q'_{,05;2-1432,10} = 2,77$; $p < ,05$]. Yöneticiler her üç boyutta da daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu bulgu, yöneticilerin konuya daha iyimser ve öğretmenlerin daha eleştirel yaklaştığı şeklindeki daha önce yapılan değerlendirmeleri destekler türdedir. Bunda yöneticilerin, kendi yönettikleri okullarda farklılıklar konusunda sorunları ya da olumsuzlukları belirtmek ve vurgulamak yerine, okulu iyi durumda gösterme, okulu iyi yönettiklerini ispatlama kaygısının etkisi de rol oynamış olabilir. Ya da yöneticiler gösterdikleri yönetimin gerçekten çok iyi olduğunu, okullarının bu sayede iyi düzeyde olduğunu düşünebilirler. Yönettikleri okullarda ya da sergiledikleri yönetim uygulamalarındaki eksiklik ve sorunları dışarıdan birinin görebileceği kadar görmeyebilirler. İşte yöneticiler bu nedenlerle de farklılıklar konusunda öğretmenlere göre daha olumlu görüşler belirtmiş olabilirler.

Sonuç olarak bu araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri; yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip olu, liselerde yönetsel eylem ve uygulamalarda pek ayrımcılık yapılmadığı, farklılıkları dikkate alan, değerlendiren ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Bunda pek çok etmen rol oynamakla birlikte, pek çok uygarlığın filizlenip yeşerdiği bu topraklara bekçilik yapan toplumumuzun, farklılıklara saygı ve hoşgörü konusunda, güçlü bir tarihsel ve kültürel mirasa sahip olmasının etkisinin önemli olduğu düşünülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

SONUÇLAR

Türkiye’de resmi liselerde farklılık algısı ve farklılıkların yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar boyutlar halinde aşağıda verilmiştir.

Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Yönetici ve öğretmenlerin liselerde farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki görüşlerine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Lise yönetici ve öğretmenleri, liselerde farklılıklar konusunda olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği görüşündedirler. Bu boyutta yöneticiler en çok *“çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir”* ifadesini, öğretmenler ise *“çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır”* ifadesini benimsemişlerdir. Hem yöneticiler hem de öğretmenler *“çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar”* ifadesine en az katılım göstermişlerdir.
- Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan öğretmenler, liselerde farklılıklara ilişkin olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilendiği konusunda diğer bölgelerde görev yapan öğretmenlere göre daha olumsuz görüşlere sahiptir.
- Bireysel tutum ve davranışlar boyutunda yönetici ve öğretmenlerin farklılıklara ilişkin görüşleri cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, branşa, mesleki kıdeme (toplam hizmet süresi) ve yöneticilik kıdemine göre değişmemektedir.

Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Yönetici ve öğretmenlerin liselerde farklılıkların yönetimi bağlamında örgütsel değerler ve normlar boyutundaki görüşlerine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticiler ve öğretmenler, liselerin farklılıklar konusunda olumlu örgütsel değer ve normlara sahip olduğu görüşündedirler. Bu boyutta yöneticiler en çok *“çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler”* ifadesine katılırken öğretmenler ise en çok *“çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar”* ifadesine katılmışlardır. Yöneticiler *“çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler”* ifadesine en az katılırken, öğretmenler *“çalışanlar, önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar”* ifadesine en az katılım göstermişlerdir.
- Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan yönetici ve öğretmenler, liselerin farklılıklar bağlamında sahip olduğu örgütsel değerler ve normlar konusunda, Karadeniz Bölgesi dışındaki diğer bölgelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerden daha olumsuz görüşlere sahiptir. Bu konuda Akdeniz ve Ege Bölgelerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler en olumlu görüşlere sahiptir.
- Farklılıklar bağlamında liselerin sahip olduğu örgütsel değerler ve normlar konusunda yönetici ve öğretmenlerin görüşleri; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, mesleki kıdem (toplam hizmet süresi) ve yöneticilik kıdemi değişkenlerine göre değişmemektedir.

Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Bu boyut daha önce de belirtildiği gibi liselerde farklılıkların yönetsel eylem ve uygulamalarda ne ölçüde dikkate alındığı, farklılıkların gözardı edilip edilmediği, farklılıkların örgütsel / bireysel amaçlar ve yararlar doğrultusunda değerlendirilip değerlendirilmediği, yöneticilerin çalışanların farklılıklarına dayalı

yönetim sergileyip sergilemediği ve bu konuda nasıl bir politika izledikleri konusunda önceki boyutlara göre doğrudan ve görece daha önemli veriler sunması açısından önem taşımaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin liselerde farklılıkların yönetimi bağlamında yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşlerine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Lise yönetici ve öğretmenleri; liselerde farklılıkların bir zenginlik olarak görüldüğü, yöneticilerin okulları yönetirken çalışanların farklılıklarını dikkate aldıkları, çalışanların farklı beklentilerini gözönünde bulundurdıkları, farklı bilgi ve becerilerini sergileme fırsatı sundukları, bu farklılıkları örgütün ve çalışanların amaçları ve yararları doğrultusunda değerlendirdikleri ve dolayısıyla farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergiledikleri görüşündedirler. Yöneticiler ve öğretmenler bu boyutta en çok *“Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler”* ifadesini benimserken; en az *“Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar”* ifadesine katılım göstermişlerdir. Buna göre yönetici ve öğretmenler; liselerde yönetsel eylem ve uygulamalarda çalışanlara yönelik ayrımcılık yapılmadığını; cinsiyet, siyasi görüş vb. konularda kimseye ayrıcalıklı davranılmadığını özellikle vurgulamaktadırlar.
- Yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda liselerde sergilenen yönetsel uygulamalar ve politikalar konusunda Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapan öğretmenler; özellikle Akdeniz, Doğu Anadolu, Ege ve Marmara bölgelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha olumsuz görüşlere sahiptir.
- Yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda yönetici ve öğretmenlerin görüşleri; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, mesleki kıdem (toplam hizmet süresi) ve yöneticilik kıdemi değişkenlerine göre değişmemektedir.

Ölçeğin Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar

Liselerde yönetici ve öğretmenlerin farklılık algısı ve farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin hangi boyutlarda daha olumlu, hangi boyutlarda daha olumsuz olduğunun karşılaştırıldığı bu boyutta aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticiler farklılıkların yönetiminin alt boyutları içerisinde en olumlu görüşleri yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda belirtmişlerdir. Yani yöneticilere göre farklılıkların yönetimine zemin hazırlayan bireysel tutumlar ve örgütsel değerler tamamen iyi olmamasına karşın yönetsel uygulamalar ve izlenen politikalar tamamen olumlu ve istenen düzeydedir. Öğretmenler de farklılıkların yönetiminin alt boyutları içerisinde görece en olumlu görüşleri yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda belirtmişlerdir.
- Farklılıkların yönetimi ölçeğinin bütününde yöneticiler ve öğretmenler olumlu görüşlere sahiptir.
- Yönetici ve öğretmenlerin ortak (toplam) görüşleri farklılıkların yönetimi ölçeğinin tüm alt boyutlarında farklılık göstermektedir. Buna göre katılımcılar bireysel tutum ve davranışlar boyutunda, örgütsel değerler ve normlar boyutuna göre anlamlı düzeyde daha olumlu görüş belirtirlerken, yönetsel uygulamalar ve boyutunda ise her iki boyuttan da daha olumlu görüşlere sahiptir. Özellikle liselerin farklılıklara ilişkin sahip olduğu örgütsel değer ve normlara ilişkin görüşler, diğer iki boyuttaki görüşlerden daha olumsuzdur.
- Yöneticilerin ve öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlarının karşılaştırılması bağlamında görüşleri paralellik göstermektedir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin liselerde farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin olumlu görüşleri alt boyutlara göre; yönetsel uygulamalar ve politikalar, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar şeklinde sıralanmaktadır. Buna göre yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki görüşler, diğer iki boyuttaki görüşlerinden daha olumludur.

- Yöneticiler ve öğretmenlere göre liselerde farklılıklara yönelik örgütsel değerler ve normlar görece en az olumludur. Farklılıklara ilişkin bireysel tutum ve davranışlar bundan daha olumludur. Ancak yönetsel uygulamalar ve izlenen politikalar çok olumludur.
- Farklılıkların yönetimi ölçeğinin her alt boyutunda (bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar); yöneticilerin görüşleri, öğretmenlerin görüşlerinden daha olumludur.

ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Farklılıkların yönetimi yaklaşımı okul müdürlerine tanıtılmalı ve bu konuda eğitimler verilmelidir. Bunun için Türkiye’de varolan hizmetiçi eğitim geleneğinden yararlanılarak, uzmanların ve bilim insanlarının öncülüğünde farklılıklara duyarlık ve farklılıkların yönetimi konularında hizmetöncesi ve periyodik olarak hizmetiçi eğitimler düzenlenmelidir.
2. Farklılıkların yönetimi, yöneticilerin yeterliği ve perspektifleriyle yakından ilgilidir. Bu nedenle yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi politikaları yeniden gözden geçirilmelidir. Farklılıkları etkili yönetebilmek ve değerlendirebilmek için eğitim yönetimi alanında yeterliği olan kimseler yöneticiliğe seçilmeli ve atanmalıdır. Farklılıklar konusunda duyarlık geliştirme, geniş perspektif ve farklılık vizyonu kazandırmaya yönelik hizmetöncesi ve hizmetiçi programlarda alınan sertifikalar, yöneticiliğe seçme ve atamada dikkate alınmalıdır.
3. Çalışanların farklılıklarının zenginlik olarak görülmesi, onlara ayrımcılık yapılmaması, farklılığa yönelik saygı ve hoşgörü kültürü yaratılması ve çalışanların farklılıklarının okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde değerlendirilmesi konusunda yönetici ve öğretmenlerde duyarlık ve

beceri geliştirmeye yönelik özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesinde eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimler hizmetiçi kurslar şeklinde olabileceği gibi, bu bölgedeki üniversitelerin desteğiyle düzenlenecek konferans, seminer, panel gibi bilimsel toplantı ve etkinlikler şeklinde de yürütülebilir.

4. Kendini farklı olan diğerinin yerine koyma, onun gözünden değerlendirme yapma, farklılıkları anlamada, farklılıklara saygı geliştirmede ve farklılıklardan yararlanmada kolaylık sağlar. Bu konuda; yönetici ve öğretmenlere, davranış değiştirme, nesnel /objektif olma ve empati konularında eğitimler verilmeli, bu eğitimlerde drama, problem czme gibi uygulamalara yer verilmelidir.
5. Öğretmenler, farklı sosyo-kültürel özellikler ve farklı bireysel yeteneklere sahip olarak calışırlar ve doğal olarak bu özelliklerinin dikkate alınmasını, yeterliklerin sergileme olanağının sağlanmasını isterler. Yöneticiler yönetsel uygulamalarında bunu dikkate almalıdır. Örneğin beden eğitimi, müzik öğretmenlerine, rehber öğretmene sosyal etkinlik düzenleme konusunda kendilerinin de görüşleri doğrultusunda uygun ortamlar sunulmalı ve etkinlikleri takdir edilmelidir.
6. Özelde liselerde, genelde tüm okullarda ve eğitim sisteminde farklılığa saygı, ayrımcılık yapmama, farklılıkları bir zenginlik olarak kabul etme ve onları örgütsel ve bireysel hedefler yönünde değerlendirmeye dayalı bir örgütsel kültür oluşturma yönünde paradigmatik dönüşüm sağlanmalıdır. Başta okul yöneticileri olmak üzere, taşra ve merkez yöneticiler ile müfettişler örgütsel değerler, örgütsel kültür ve örgütsel kültürün farklılıkla ilişkisi konusunda eğitilmeli ve bilgilendirilmelidir.
7. Türk eğitim sisteminde, okulların yönetiminde gerekli paradigmatik değişimler sağlanmalıdır. Örneğin; katılımcı yönetim anlayışıyla öğretmenlerin yönetim sürecine katılımları (yönetimde söz sahibi olmaları); yönetimin ğretmen ve kurum açısından gelişim odaklı olması; öğretmenlere farklı yeteneklerini sergileme ortamının sunulması; öğretmenlerin kck takımlar kurmalarının sağlanarak birlikte calışma

arzusunun yaratılması; yönetici ve öğretmenlerin öğretim problemlerini çözüme konusunda yetiştirilmesi; yönetici ve öğretmenlerin alandaki gelişmeleri izlemesi, araştırmaları incelemesi gibi konularda gerekli yapısal, yönetsel ve mevzuat değişiklikleri yapılmalı ve paradigmatik dönüşümler sağlanmalıdır. Belirtilen değişimlerin başarıya ulaşmasındaki temel değişkenlerden birisinin, başta yöneticiler olmak üzere ilgili tarafların değişime inanması ve benimsemeleri olduğu düşünülürse, yönetici, öğretmen ve müfettişlere yönetim sistemiyle ilgili değişimler konusunda daha olumlu tutumlara sahip olmalarını sağlayacak hizmetiçi eğitim verilmelidir.

8. Yöneticiler eleştirilere açık olmalıdır. Sergiledikleri yönetim konusunda başta aynı okulda görev yaptıkları öğretmenler olmak üzere tüm eğitim paydaşlarından (öğrenci, veli, müfettiş, diğer okul yöneticileri) geri bildirimler almalıdır. Bunun için okul müdürlerinden oluşan küçük gruplar oluşturularak, zaman zaman toplantılar düzenlenip tartışmaların ve paylaşımların yapılması sağlanmalıdır. Bu toplantılarda eleştirilerin yanısıra, özellikle iyi örnekler ağırlık verilmeli, ayrıca örneğin farklılıklar konusunda karşılaşılan bir problemi tartışarak çözmeye yönelik öneriler geliştirilmesi sağlanmalıdır.
9. "Farklılığın zenginlik demek olduğu, farklılığa saygı ve öğretmenlerin farklı özelliklerinden ve yeteneklerinden yararlanma" anlayışının bir yaşam felsefesi haline nasıl getirilebileceği konusunda yöneticilere ve öğretmenlere hizmetiçi eğitim verilmelidir.
10. Bakanlık merkez örgütü ve taşra yönetimleri, üniversitelerle işbirliği yaparak farklılıklar ve farklılıkların yönetiminin çalışanlar ve okul açısından avantajları gibi çağdaş yönetim yaklaşımları konusunda okullarda seminer, konferans, panel gibi bilimsel toplantılar düzenlemelidir.
11. Farklılıklara saygı ve farklılıkların zenginlik olduğunun kabulüne ilişkin ifadelerin deklare edilerek okulların vizyon ve misyon planlarına eklenmesi sağlanmalı ve bu planlara işlerlik kazandırılmalıdır.

12. Okul yöneticileri; öğretmen ve öğrencilere farklı özelliklerini ve yeteneklerini sergileme fırsatı ve ortamı sunma yönünde cesaretlendirilmeli, bu tür uygulamalar müfettişler ve üst yöneticiler tarafından takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
13. Yöneticilerin, öğretmenlerin ve okuldaki diğer çalışanların birbirlerini daha iyi tanımalarına ve algılamalarındaki sorunları çözmeye dönük mekanizmalar geliştirilmelidir. Bu bağlamda örneğin yönetici ve öğretmenlerin yer aldığı T-grup (duyarlık, laboratuvar) çalışmaları yapılabilir.
14. Son yıllarda gelişmiş batı toplumlarında ayrımcılığa karşı dezavantajlı grupları korumaya yönelik yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Örneğin İngiltere’de Yetersizliğe (Engellik) Karşı Ayrımcılık Sözleşmesi (The Disability Discrimination Act -1995), Irkçılığa Karşı Sözleşme (The Race Relations Amendment Act -2000), Ayrımcılığa Karşı Avrupa Talimatları (European Directives-Amsterdam 1997) bu tür düzenlemelerdendir. Türkiye’de bu boyutlu bir sorun olmamakla birlikte, özellikle etnik ayrımlara ve ayrımcılığa karşı ve sosyo-kültürel ve ekonomik yönden dezavantajlı grupları (Romanlar, azınlıklar, göçerler) korumaya yönelik bir anlayış oluşturulması yönünde eğitimler ve seminerler düzenlenmelidir.
15. Liselerde farklılık kültürü yaratılması için okulların uluslararası işbirliği programlarını ve imkânlarını değerlendirmesi sağlanmalıdır. Örneğin eğitim alanında yürütülen Sokrates, Erasmus gibi eğitim programları konusunda okul yöneticileri bilgilendirilerek kısa süreli öğrenci ve öğretmen değişimlerine yönelik girişimlerde bulunmaları teşvik edilmelidir. Ayrıca yöneticilerin yurtdışındaki okulları ve buralardaki yönetim uygulamalarını yerinde görmelerinin sağlanması için yurtdışı ziyaretler yapmaları sağlanabilir. Bu ziyaretleri yapan yöneticilerin, düzenlenecek toplantılarla izlenimlerini diğer okul yöneticileriyle paylaşması sağlanmalıdır.

16. Eğitim örgütlerinde ve özellikle okullarda kadın yönetici sayısının artırılması yönünde önlemler alınmalı, kadın öğretmenler müdür olmaları için özendirilmelidir.
17. Okulların yöneticileri, genellikle okulun bulunduğu bölgeden olan kimselerdir. Bu da demografik kayırmaları daha çok olanaklı kılmaktadır. Çünkü o bölgenin yerlisi olan bir müdür, psikolojik olarak böyle davranma eğilimini daha çok gösterebilir. Bu nedenle demografik kayırmacılığı azaltmak için okullara yönetici atamalarında bölgesel ve benzeri demografik denge göz önünde bulundurulmalıdır.
18. Oku yöneticileri; öğretmenleri ve diğer personeli çok yönlü olarak daha iyi tanımaya çalışmalı, bunun için, belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmayı ve yönetsel açıdan başarıyı etkileyen bireysel ve sosyo kültürel özellikleri ve farklılıklarını belirlemeye ve onların bu farklılıklarını öğrenmeye çalışmalıdır. Bunu sezdirmeden, incitmeden ve rencide etmeden yapmalı, elde ettiği bilgileri ayrımcılık için değil, onların farklı yeteneklerinden yararlanmak için kullanılmalıdır. Yöneticiler; öğretmenlerin saptanan bireysel farklılıklarına göre liderlik uygulamalı, özelliklerine göre tutum ve davranış göstermeli, karar alma ve uygulama yöntemlerini belirlemelidir. Görevlendirmelerde ve görev paylaşımlarında öğretmenlerin bu farklılıkları dikkate alınmalı, ancak bu yapılırken ayrımcılık yapmaktan kaçınılmalıdır. Bütün bunlar, vizyonu olan, geniş perspektifli ve yeterlik sahibi yöneticileri gerekli kılmaktadır.
19. Yöneticiler, yönetsel eylem ve uygulamalarında mutlak eşitlik anlayışı yerine adalet anlayışını benimsemelidirler.
20. Okul yönetimlerinde görevlendirilecek liderlerin seçiminde; adaylar eğitim yaşamlarından itibaren yetenekleri ve yeterlikleri açısından incelemeye alınmalı ve farklılıklar açısından da değerlendirilmelidirler. Üstün niteliklere sahip yeterlik sahibi yöneticileri görevlendirmek, çalışanların bireysel farklılıklarını değerlendirmek açısından yönetim kademelerinin temel hedeflerinden birisi olmalıdır.

21. Yöneticiler; karar alırken aldıkları kararlardan etkilenebilecek öğretmen, memur ve yardımcı hizmet personelinin durumlarını dikkate almalı, kararların alınmasında öğretmenlerin ve diğer yardımcı hizmet personelin görüş ve önerilerini almalı, onları kararlarına ortak etmeli ve uzmanlık bilgilerinden yararlanmalı ve okulun başarısı için farklı branşlarda ve alanlarda hizmet sunan öğretmenlerin ve diğer personelinin bir bütün olarak görev yapmalarını ve yönlendirilmelerini sağlamalıdır.
22. Yöneticiler; öğretmenleri okulun amaç ve hedeflerine yöneltebilmek için onların değerlerine önem vermeli ve bu değerlerin okulun değerleri ve normları ile örtüşmesini sağlamaya çalışmalıdır.
23. Yöneticiler; kuralları bütün paydaşlar için tarafsız ve eşitlik ilkelerine göre uygulamalıdır. İstisnasız yönetim anlayışının gereklerini yerine getirmeli, zaman içinde ortaya çıkan gereksinimleri karşılayacak değişiklikleri yapmalı, ancak kuralların birey ya da grupların çıkarlarına hizmet edecek biçimde uygulanmasına izin vermemelidir.
24. *Yeni Araştırma Yönelimleri.* Eğitim örgütlerinde ve okullarda, farklılıkların yönetimi yaklaşımının başka liderlik, yönetsel ve örgütsel değişkenlerle (işdoymu, liderlik stilleri, stres, uyum, iş yaşamı kalitesi, örgütsel bağlılık, yönetim süreçleri vb) ilişkisinin ele alındığı araştırmalar yapılmalıdır. Bu araştırmalarda görüş belirleme envanterlerinin (anket) kullanılmasının yanısıra, örnekolay, vaka incelemesi, görüşme, odak grup tartışması gibi nitel yöntemlere de yer verilmeli, böylelikle nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılarak veri çeşitlemesi yoluna gidilmelidir. Böylelikle daha rahat genellenebilecek sonuçların ve çıktılarının elde edilmesi ve araştırmanın yaygın etkisinin artırılması sağlanabilir. Vak'a ve doküman incelemesi kapsamında konuya ilişkin başarı ve sorun hikayeleri (örneğin yürütülmüş soruşturma raporları) incelenerek değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston, MA: PWS-KENT.
- Affirmative Action Update (1996). *Report to The President's Council*. University of Houston, Office of Affirmative Action. <http://www.bsu.edu/alumni/media/pdf/alumnusjuly1997.pdf> (erişim:26.11.2005).
- Akın, B. (2000). Diversity üzerine. <http://216.239.39.100/search?q=cache:9mUHQdggj DAC:sistem.ie.metu.edu.tr> (erişim:19.08.2004).
- Alvarez, E. B. & Jackson, S. E. (1992). Working through Diversity as a Strategic Imperative, in S. E. Jackson (ed.), *Diversity in the Workplace*. The Guilford Press New York.
- Argüden, Y. (2000). Farklılıkların yönetimi. <http://www.arge.com/tr/aciliskonusma>. (erişim: 05.07.2004).
- Ashkanasy, N. M.; Hartel, C. E. J and Daus, C. S. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management* (28): 3, 307-338.
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetmel, Mesleki Ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliğı, *Burdur: SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 8, 32-46, Aralık-2004.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme Kuram Ve Uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler* Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Ball, D. A. & Culloch, W. H. (1990). *International Business*, Richard D.Irwin Inc.,USA.
- Banerjee, N. (1993). Battling Bias. *The Wall Street Journal*, September 10. http://online.wsj.com/public/search/page/3_0466.html (erişim: 14.05.2007)

- Bantel, K., & Jackson, S. (1989). Top management end innovations in banking. *Strategic Management Journal*. 10:107-129
- Başaran, İ. E. (1994). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara.
- Baugh, S.G. & Graen, G.B. (1997). Effects of team gender of racial composition on perceptions of team performance in cross-functional teams. *Group & Organization Management*, 22 (3), 366-383.
- Beer, M., Nohria, N. (2000). Crackin the code of change. *Harvard Business Review*, (3), 133-141.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Berton, L. (1996). First Female Senior Partner is named by Price Waterhouse for Recruiting. *The Wall Street Journal*, February 2. http://online.wsj.com/public/search/page/3_0466.html (erişim: 14.05.2007)
- Bhadury, H.; Mighty, E. J. And Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: a network flow approach. *The International Journal of Management Science* (28): 143-153.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, Üçüncü Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Bond, M. A. and Payle, J.L. (1998). Diversity dilemmas at work. *Journal of Management Inquiry*, 7, 252-270.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyük Larousse, (1986) 5. Cilt, İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık
- Cao (2001). *Contemporary Systems Thinking and Organizational Change Management*. PhD. Thesis. University of Luton.
- Capowski, G. (1996). Managing diversity. *Management Review*. 85, 13-19.

- Caroll, A. (1990). Principles of business ethics: their role in decision making and an initial consensus. *Management Decisions*. 28, 24-29.
- Certo, S. C. (1997). *Modern Managemet*. Sevcnth Edition, Ncw Jrsey: Prentice Hall.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe kuramsal yaklaşımlar. 21. *Yüzyıl Liderlik Sempozyumu*, Tuzla Deniz Harp Okulu.
- Chemers, M., Oskamp, S., Costanzo, M. (1995). *Diversiy In Organizations: New Perspectives for a Changing Workpace*. Sage: Newbury Park, C.A.
- Clarge, S., Cao, G., Lahenay, B. (2003). Diversity management in organizational change towards a systemic framework. *Systems Research and Behavirioal Science*, 20, 231-242
- Collins, D. (1996) New paradigms for change? Theories of organization and the organization of thories. *Journal of Organizational Change Management*. 4:9-23
- Cooper, C. L., Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and ill health, *Journal of Occupational Psychology*. 49(1), pp. 11-28.
- Covey, S. R. (2000). *Farklılıklara değer vermek*. <http://www.idea.com.tr/makale/farklilik> (erişim: 24.08.2004).
- Cox, T. H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*. 5, 34-47
- Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations*. Berett,Koehler Publishers.
- Cox, T. H. (1994). *Culturel Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco, Barrett - Koehler Publishers.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991) Manging cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*. 5, (3): 45-55
- Cox, T. H., & Smolinski, C. (1994). *Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives* (Working Paper). Ann Arbor, MI: Michigan Business School.

- Davis, K., Newstrom, J. W. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Tenth Edition, Mc Graw-Hill.
- Day, D. V.; Cross Jr, W. E.; Ringseis, E. L and Williams, T. L. (1999). Self-categorization and identity construction associated with managing diversity. *Journal of Vocational Behaviour*, (54): 188-195.
- Deangelis, T. (2004) Ignorance plagues affirmative action. www.apa.org/monitor/affirm.html (erişim: 10.05.2004).
- Demovsky, S. & Niemuth, J. (1999). *The global classroom: A study in appreciation, awareness and acceptance of different cultures and people in ever changing world*. Saint Xavier University & IRI Skylight Field Based Masters Program, Illinois.
- Dinçer, B. ; Özaslan, M. (2004). *İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*. Ankara: DPT Yayını.
- Dreachslin, J. L. (1999). Diversity and organizational transformation: performance indicators for health services organizations. *Journal of Healthcare Management*. 45, 1: 427-439.
- Drucker, P. (1992). *Etkin Yöneticilik*, İstanbul: Eti Kitapları.
- Elsas, P.M. & Graves, L.M. (1997). Demographic diversity in decision-making groups: The experiences of women and people of color. *Academy of Management Review*. 22 (4), 946-973
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38, 589-634.
- Ercan, F. (1996). Altsözleşme ilişkilerine dayalı üretim, *İktisat Dergisi*, S:357, Mayıs-Haziran.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Friedrich Neumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayını, Ankara.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları

- Ergil, D. (1999). *Şiddetten demokrasiye. Radikal Gazetesi*. 4 Şubat 1999.
- Flood (1995). *Solving Problem Solving*. Wiley: Chichester.
- Foxman, E and Easterling, D. (May/June 1999). The representation of diversity in marketing principles texts: an exploratory analysis. *Journal of Education for Business*, 285-288.
- French, W., Helriegel, D. (1969) *Industrial Relations*. May 69, Vol. 8, Issue 3, 269-279.
- Gagnon, S. and Cornelius, N. (2000) Re-examining workplace equality. The capabilities approach, *Human Resource Management Journal* 10(4): 68–87.
- Galinsky, E. (1990). *Speech at the State of Michigan's Governor's Conference on Employer-Sponsored Child Care*. June 28 1990, Detroit, MI.
- Gentile, M. C. (1994). *Differences That Work - Organizational Excellence Through Diversity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gilbert, J. A. & Ivancevich, J. M. (2001) Effects of Diversity Management on Attachment. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol: 31, No. 7, 1331-1349.
- Gilbert, J. A. & Stead, B. A. (1999). Stigmatization revisited: Does diversity management make a difference in applicant succes? *Group & Organization Management*. 24, 2 (Jun); 239-256.
- Gilbert, J.A.; Stead, B.A. & Ivancevich, J.M. (1999). Diversity Management: Anew Organization Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21 (1): 61-76. Kluwer Academic Publishers.
- Glaman, J. M., Jones, A. M. and Rozelal, R. M. (1996). The effects of co-worker similarity on the emergence of affect in work teams. *Group & Organization Management*. Vol: 21, No: 2, 129-215.
- Grossman, R. J. (2000). Race in the workplace, *HR Magazine*, 45 (3), 41-45.
- Harrison, D.A., Price, K.H. & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface –and deep- level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 96-107.

- Harung, H.S. and Harung, L.M. (1996) Enhancing educational performance by strengthening diversity and unity, *Learning Organization*. 2(3): 9–21.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Newyork
- Hayes, B.C.; Bartle, S. A and Major, D. A. (2002). Climate for opportunity: a conceptual model. *Human Resource Management Review* (12): 445-468
- Heilman, M. E. (1994). Affirmative action: some unintended consequences for working women. *Research in Organizational Behavior*. 16: 125-169
- Heilman, M.E., Block, C.J. & Lucas, J.A. (1992). Presumed Incompetent: Stigmatization and Affirmative Action Efforts. *Journal of Applied Psychology*. 77, 536-544.
- <http://ogm.meb.gov.tr>. (erişim: 05.04.2006)
- http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekili_sd.liste (erişim: 12.04.2004)
- <http://www.yahoo.com> (erişim: 07.07.2004)
- Kandola, R. (1994). Diversşty: more than just an empty slogan. *Personel Management*. Vol: 26, No: 1, Novenber-1994.
- Karaman Kepenekçi, Y. (2000). İnsan Hakları Eğitime Yönelik Bir Tutum Ölçeği. *Eğitim Araştırmaları*. Mart 2000, 51-57.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık .
- Kavcar, C. (1995) Açış konuşmaları. *Hoşgörü ve Eğitim Toplantısı*, 5 Mayıs 1995. Yayına Hazırlayan: İnyet Pehlivan (Aydın), Ankara: Unesco Türkiye Milli Komisyonu ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Ortak Yayını, No: 2, sayfa 1-4.
- Kirby, S. L and Richard, O. C. (2000). Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology* (140): 3, 367-377.
- Koçel, T. (1999) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları
- Konrad, A. M. & Gutek, B. A. (1987). Theory and research on group composition: applications to the status of women and ethnic minorities. In S. Oskamp & S. Spacapan (Eds.), *Interpersonal processes: The Claremont symposium on applied social psychology* (pp. 85-121). Beverly Hills: Sage

- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy of Management Journal*, 38, 787-820.
- Koryürek, E. C. (1997). *Lider ve Liderlik*. Fran.Dick Coaching for Success Konferansı Anısına Derleme, İstanbul, Arçelik-Koç.
- Kosseck, E. E. and Lobel, S.A. (1996) *Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Oxford: Blackwell.
- Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve "etikler". *Türkiye Mühendislik Haberleri*. S: 423, 2003/1
- Kuş, E. (2003). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayınları
- Laçınler E.K. (1997). İnceleme: Farklılıkların ve benzerliklerin yönetimi. *HR Dergi*. 2
- LaFramboise, T.H.; Coleman, L.K. and Gerton, J (1993). Psychological impact of biculturalism:evidence and theory, *Psychological Bulletin*. 114, 395-412.
- Larkey L. K. (1996) *Future faces and interfaces of organizational communication*. <http://www.epnet.com> (erişim:24.12.2005)
- Loosemore, M and Al Muslmani, H. S. (1999). Construction Project Management in The Persian Gulf: Inter-cultural Communication. *International Journal of Project Management*. (17): 2, 95-100.
- Lorbiecki, A. and Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management, *British Journal of Management* 11(3): 17–31.
- Lou, L. (1999) Work motivation, job stress and employees' well-being, *Journal of Applied Management Studies*, Jun99, Vol. 8, Issue 1.
- Lund, N. (1995). *Reforming Affirmative Action in Employment: How to Restore the Law of Equal Treatment*. Committe Brief, No: 17, The Heritage Foundation. (www.heritage.org/library/categories/cbrief17.html, erişim: 12.04. 2004)
- Maldonado, R. W., Dreachslin, J. L., Dansky, K.H., Souza, G. & Gatto, M. (2002). Racial/ethnic diversity management and cultural competency: the case of pennsylvania hospitals. *Journal of Healthcare Management*. 47, 2 (March-April): 111-124.

- Martins, L.L., Miliken, F.J., Wiesenfeld, B.M. & Salgado, S.R (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: the role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group & Organization Management*. Vol. 28, No. 1, March, 75-106, Sage Publications.
- McMahan, G. C.; Bell, M. P. and Virick, M. (1998). Strategic human resource management: employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, (8): 3, 193-214.
- MEB (2006). *2005-2006 Sayısal Verileri*. Strateji Dairesi Başkanlığı.
- Meigs, R.F. & Meigs, W. B. (1993). *Accounting*. Ninth Edition, McGraw Hill Inc, USA.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Bilimsel araştırma ve yayın etiği. *Milli Eğitim Dergisi*. Y:35, S: 173, Kış-2007
- Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*. 21 (2), 402-433.
- Mollica, K. A. (2003). The influence of diversity context on white men's and racial minorities' reactions to disproportionate group harm. *The Journal of Social Psychology*. (14): 4, 415-431.
- Moreland, R. (1985). Social categorization and the assimilation of "new" group members. *Journal of Personality and Social Psychology*. 48: 1173-1190.
- Morgan, G. (1998). *Images of Organisations*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Morrison, E. A., & Herlihy, J. M. (1992). Becoming the best place to work: Managing diversity at American Express. In S. E. Jackson (Ed.), *Diversity in the Workplace* (pp. 203-226). New York, NY: Guilford.
- Morrison, M., Lumby, J. and Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol 34(3) 277-295; London, Thousand Oaks and New Delhi: SAGE Publications.
- Murphy, P. E. (1988). Implementing Business Ethics, *Journal of Business Ethics*. 7, 907-915.

- Muter, Ş. (1999). *Endüstri ilişkilerinde kültürel etkenler ve sendikaların yeni rolü*.
<http://www.tisk.org.tr/isvederg/temm2000/endustr.html> (erişim:
 26.12.2003)
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*. 93, 23-32
- Nkomo, S. (1992). The emperor has no clothes: Rewriting race in organizations. *Academy of Management Review*. 17, 3: 487-513
- Orlando, R., McMillan, A., Chandwick, K. and Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces. *Group and Organization Management*. 28, 1 (March): 107-126.
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetmelik Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Öğülmüş, S. (2005). *Güdüleme Stratejileri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi "Akademisyenliğe ilk Adım Programı" sunu notları. 9 Aralık 2005.
- Pavet, C. & Morris, T. (1995). Management styles within a multinational corporation; a five country competitive study. *Human Relations*. Vol: 48, No: 10.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, *Academy of Management Executive*. 9, 55-69.
- Randall, J., Edward.V. (1967) Motivation of employees. *Banking*. Sep67, Vol. 60 Issue 3.
- Redhouse Sözlük (1989). Amerikan Bord Yayınevi, İstanbul.
- Richard, O. (2000). Racial diversity, business strategy and firm performance: A resource based view. *Academy of Management Journal*. 43, 32: 164-177

- Ricucci, N. M. (1997). Cultural diversity programs to prepare for workforce 2000: what is gone wrong? *Public Personnel Management*. 26, 35-42.
- Riordan, C.M. (2000). Reational demography within groups: Past developments, contradictions and new directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 19, pp. 131-173.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior*. 4th Edition, Prentice Hall.
- Robinson, G. & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*. 11, 21-31
- Robinson, R.K. (1992). Affirmative action plans in the 1990s: a doouble-edged sword? *Public Personnel Management*. 21, 261-272.
- Romano, C. (1995). Managing change, diversity and emotions. *Management Rewview*. (7): 6-7.
- Rosen, R. H. (1998). *İnsan Yönetimi*. Çev: G. Bulut, İstanbul: MESS Yayınları.
- Rosenzweig IMD, P. (1998). Managing the new global workforce: fostering diversity, forging consistency. *Europen Management Journal*. (16): 6, 644-652.
- Rynes, S. & Rosen, B (1995). A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*. 48, 247-270.
- Sarayönlü, S. K. (2003). *Çokuluslu ve Uluslararası Örgütlerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sargut, A. S. (1996). Liderlik kuramları için bağlamsal bir çerçeve: Kültürlerarası bir yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 29 (4) 3-17.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G., And Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. 7th Ed. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Shellenberger, S. (1995). Sales offers women firer pay, but bias lingers. *The Wall Street Journal*, February 24. http://online.wsj.com/public/search/page/3_0466.html (erişim: 14.05.2007).

- Speechley, C. & Wheatley, R. (2001). *Developing a Culture for Diversity in a Week*. HodCer & Stoughton, London.
- Tajfel, H. and J. Turner (1979). An integrative theory of intergroup conflict, in W. G. Austin and S. Worchel (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (Brooks/Cole California), pp. 33-47.
- Tamer. M. (2002). Şirketinizi Ecevit yönetsin istermiydiniz? *Milliyet Gazetesi*. 16.06.2002.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1999). Farklılıklara önem kazandırmak: çeşitliliği yönetmek için yeni bir paradigma. *İnsanları Yönetmek. (Harvard Business Review)*. Çev: G. Bulut, İstanbul: MESS Yayınları.
- Tsui, A. S.; Egan, T. D. & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-580.
- Underhill, M. & Pujol, I. (2000). Respect and inclusion in action: Enhancing opportunities through diversity and inclusion. *Managing Diversity: A Bridge to Excellence. The EFQM Forum 2000*. İstanbul: EFQM (European Foundation for Quality Management)
- Ünal, L. I. (2003). İlköğretim okullarında demokratik okul ortamının oluşturulmasına kadın yöneticilerin katkısı. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*. 1, 2/3 (bahar-yaz): Ankara.
- Von Bergen C.V., Soper B. and Foster T. (2000). Unintended negative effects of diversity management, *Public Personnel Management*. Volume: 3, (2) Summer.
- Walker, A. & Dimmock, C. (2004). The international role of the NCSL: Tourist, colporteur or confrere. *Educational Management Administration & Leadership*. 32 (3): 269-288.
- Wallen, N. & Frankel, J. (1994). *Educational Research. A Guide to the Process*. New York: McGraww-Hill, Inc.
- Walton, S. J. (1994). *Cultural Diversity in The Workplace*. New York: Mirror Press.

- Watson, W. E., Kumar, K. and Michaelson, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*. 36,3: 590-602
- Wharton, A. S., & Baron, J. N. (1991). Satisfaction? The psychological impact of gender segregation on women at work. *The Sociological Quarterly*, 32, 365-387.
- White, R. F. & Jackues R. (1995). Operationalizing the posmodernity construt for effcent organizational change management. *Journal of Organizational Maagement*. 8(2): 45-71.
- Williams, K.& O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*. 20: 77-140.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. 18: 295-320.
- Wright, T. P.; Ferris, S. P.; Hiller, J. S. and Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38, 272-287.
- Wynter, L.E (1994). Diversity is all talk no affirmative action. *The Wall Street Journal*, December 21. http://online.wsj.com/public/search/page/3_0466.html?KEYWORDS=Diversity+is+all+Talk&x=10&y=7 (erişim: 14.05.2007).

E K L E R

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Sayın Yönetici/Öğretmen;

Bu anket, “Resmi Genel Liselerde Farklılıkların Yönetimi”ne ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini tespit etmek üzere yapılan araştırmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Farklılıkların yönetimi, kişilerin cinsiyetleri, yaşları, sınıfları, eğitimleri, deneyimleri, kişilik özellikleri, felsefi düşünceleri, yaşam stilleri, inanç ve değerleri gibi demografik, bireysel ve sosyo-kültürel farklılıklarının; örgütte çok sesliliğin ve sinerjinin yaratılması, böylelikle örgütün gelişmesi ve çalışanların mutlu kılınması için daha ahenkli, uyumlu ve etkili biçimde yönetilmesidir. Söz konusu araştırma ile lise yönetici ve öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri incelenmek istenmektedir. Anketi cevaplayarak katkıda bulunmuş olacağınız bu araştırmanın, eğitim sistemimizdeki sorunlara ışık tutacağı ve gelecekte eğitim sistemimizde yapılacak değişikliklerde dikkate alınacağı ümit edilmektedir.

Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise, farklılıkların yönetiminin boyutlarına ilişkin görüşleri belirtmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Bu amaçla sizden ankette yer alan ifadelere, okulunuzdaki durumu gözönünde bulundurarak ne ölçüde katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir. Bunun için ifadelerin karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki rakamı daire içine almanız gerekmektedir.

Bu anketle toplanan veriler, birleştirilerek yalnızca bu bilimsel araştırma amaçları için kullanılacak, başka bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için anketi içten ve samimi olarak doldurmanız önemlidir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Tel: 0312 363 33 50 (3022) - Gsm: 0555 492 01 17

e-mail: hmemduh@yahoo.com

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen her soruda durumunuza en uygun seçeneğin önündeki parantezin içine (X) işareti koyunuz.

1- Görev yaptığınız il:

2- Şu anki göreviniz:

1. () Müdür 2. ()Müdür Yardımcısı 3.() Öğretmen

3- Cinsiyetiniz:

1. () Kadın 2. () Erkek

4- Yaş grubunuz:

1. () 18-30 2. () 31-40 3. () 41-50 4. () 51-60 5. () 61 ve üzeri

5- Öğrenim durumunuz:

1. () Lisans tamamlama (2+2) 2. () Lisans 3. () Yüksek Lisans 4. ()Doktora
5. () Diğer (Lütfen belirtiniz):

6- Branşınız / Alanınız

1. () Sosyal Bilimler 2. () Matematik ve Fen Bilimleri 3. () Yabancı Dil 4. () Diğer

7- Meslekte toplam hizmet süreniz:

1. () 5 yıl ve daha az 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4.() 16-20 yıl 5. () 21 yıl ve üzeri

8- Yöneticilikte toplam hizmet süreniz (şu an ya da daha önce yöneticilik yapanlar cevaplandıracaktır):

1. () 5 yıl ve daha az 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4. () 16-20 yıl 5. () 21 yıl ve üzeri

BÖLÜM II

FARLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda okulunuzda farlılıkların yönetimini çeşitli boyutlarda belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her boyuttaki ifadelere katılma düzeyinizi, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki rakamı daire içine alarak belirtiniz.

A. Bireysel Tutum ve Davranışlar	Hic	Az	Orta	Cok	Tamamen
Bu okulda;					
1. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	1	2	3	4	5
B. Örgütsel Değerler ve Normlar					
Bu okulda çalışanlar;					
5. Meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	1	2	3	4	5
6. Meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
7. Meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	1	2	3	4	5
8. Bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	1	2	3	4	5
9. Önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar.	1	2	3	4	5
10. Kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	1	2	3	4	5
11. Kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
12. Meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	1	2	3	4	5

C. Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar		Hic	Az	Orta	Cok	Tamamen
Bu okulda;						
13. Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.		1	2	3	4	5
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.		1	2	3	4	5
15. Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.		1	2	3	4	5
16. Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.		1	2	3	4	5
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.		1	2	3	4	5
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.		1	2	3	4	5
19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.		1	2	3	4	5
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.		1	2	3	4	5
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.		1	2	3	4	5
22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.		1	2	3	4	5
23. Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.		1	2	3	4	5
24. Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.		1	2	3	4	5
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.		1	2	3	4	5
26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.		1	2	3	4	5
27. Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.		1	2	3	4	5
28. Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.		1	2	3	4	5

İLLERDE ANKET UYGULANAN OKULLAR VE ANKET SAYILARI

İLLER	OKUL İSİMLERİ	Anket Uygulanan Öğretmen Sayısı	Anket Uygulanan Yönetici Sayısı
Samsun	19 Mayıs Lisesi	4	3
	Mithat Paşa Lisesi	4	3
	100. Yıl Lisesi	4	3
	Namık Kemal Lisesi	4	3
	Cumhuriyet Lisesi	4	3
	Karşıyaka Lisesi	3	3
	Yeni Samsun Lisesi	3	2
	Fevzi Çakmak Lisesi	3	2
Zonguldak	Fener Lisesi	3	3
	Kilimli Lisesi	3	3
	Kozlu Lisesi	3	3
	Uzun Mehmet Lisesi	2	3
Tokat	M. Akif Ersoy Lisesi	3	3
	Atatürk Lisesi	2	3
	Gazi Osman Paşa Lisesi	2	3
	Plevne Lisesi	2	2
Malatya	Malatya Lisesi	3	3
	Fatih Lisesi	3	3
	Sümer Lisesi	3	3
	Kubilay Lisesi	3	3
	20 Mayıs Lisesi	3	3
	Turgut Özal Lisesi	3	3
	Cumhuriyet Lisesi	3	2
	H.Ahmet Akıncı Lisesi	3	2
Erzurum	Erzurum Lisesi	3	3
	Atatürk Lisesi Lisesi	3	3
	Nene Hatun Lisesi	3	3
	Cumhuriyet Lisesi	3	3
	3 Temmuz Lisesi	2	2
Van	Atatürk Lisesi	3	3
	Kazım Karabekir Lisesi	3	3
	M.Akif Ersoy Lisesi	3	3
	Vali Haydar Bey Lisesi	3	2

Gaziantep	Gaziantep Lisesi	4	3
	19 Mayıs Lisesi	4	3
	Hacı Sani Konukoğlu Lisesi	4	3
	İsmet Paşa Lisesi	3	3
	Yavuz Sultan Selim Lisesi	3	3
	Cumhuriyet Lisesi	3	3
	Şehit Şahin Lisesi	3	3
Diyarbakır	Atatürk Lisesi	4	3
	Ziya Gökalp Lisesi	4	3
	Namık Kemal Lisesi	3	3
	Fatih Lisesi	3	3
	Ş.Em.Müd.Ali Gaffar Okan Lisesi	3	3
	Yunus Emre Lisesi	3	2
	Melik Ahmet Lisesi	3	2
Siirt	Siirt Lisesi	3	2
	14 Eylül Lisesi	3	1
Denizli	Cumhuriyet Lisesi	4	3
	Anafartalar Lisesi	4	3
	Denizli Lisesi	4	3
	Hasan Tekin Ada Lisesi	4	3
	Nevzat Ertan Lisesi	3	3
	M. Akif Ersoy Lisesi	3	3
	K. Kaynak Lisesi	3	3
	D. Ali Çoban Lisesi	3	3
	Uzunpınar 70. Yıl Lisesi	3	2
Kütahya	Kütahya Lisesi	3	3
	Fatih Lisesi	3	3
	Hüsnü Kişioğlu Lisesi	3	3
	Atatürk Lisesi	4	3
	Kılıç Arslan Lisesi	4	4
Muğla	Turgut Reis Lisesi	3	3
	Bayır Lisesi	3	2

Kayseri	Kayseri Lisesi	5	3
	İstikbal Lisesi	5	3
	Şeker Lisesi	4	3
	Aydınlıkevler Lisesi	4	3
	M. Mustafa Eminoğlu Lisesi	4	3
	Fevzi Çakmak Lisesi	4	3
	75. Yıl Cumhuriyet Lisesi	4	3
	Koca Sinan Lisesi	4	3
	Hakkı Altop Lisesi	4	3
	M. Akif Ersoy Lisesi	4	3
	H. Ahmet Arısoy Lisesi	4	3
	Yenidoğan Lisesi	4	3
Sivas	Halil Rifat Paşa Lisesi	4	3
	Sivas Lisesi	4	3
	Kongre Lisesi	4	3
	Gazi Lisesi	4	3
	Yenişehir Lisesi	4	2
	Atatürk Lisesi	4	2
Aksaray	Atatürk Lisesi	2	3
	Aksaray Lisesi	2	3
	Somuncubaba Lisesi	2	3
	Osmangazi Lisesi	2	3
	Kanber Demir Lisesi	2	3
	Yeşilova Lisesi	2	3
	Yeşiltepe Lisesi	1	3
	Helvadere Lisesi	1	3
	Yenikent Lisesi	1	2
Bursa	İl merkezindeki tüm kamu genel liselerinin herbirinde üçer yönetici ve dörder öğretmen.		
Çanakkale	İl merkezinde bulunan kamu genel liselerindeki tüm yöneticiler ve her liseden üçer öğretmen.		
Kırklareli	Atatürk Lisesi	3	3
	TOBB Lisesi	3	3

Adana	Turgut Özal Lisesi	3	3
	5 Ocak Lisesi	3	3
	Ramazan Atıl Lisesi	3	3
	Çağrı Bey Lisesi	3	3
	Dadaloğlu Lisesi	3	3
	Enver Kurttepelı Lisesi	3	3
	Sunar Nuri Çomu Lisesi	3	3
	Şehit Temel Cingöz Lisesi	3	3
	Borsa Lisesi	3	3
	Anafartalar Lisesi	3	3
	Tepebağ Lisesi	3	3
	Çukurova Lisesi	3	2
	Cumhuriyet Lisesi	3	2
Burdur	Burdur Lisesi	4	3
	Uşu Lisesi	3	3
	Cumhuriyet Lisesi	3	3
	Kemer Lisesi	3	2
Osmaniye	Derviş Paşa Lisesi	3	3
	M. Akif Ersoy Lisesi	3	2
	Atatürk Lisesi	2	2