

---

## FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE OLAN ETKİSİ: İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

---

Merve AKAN<sup>2</sup>, İlkyay KANIK<sup>3</sup>

### Öz

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve küresel rekabetin artışıyla birlikte örgütlerin, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlama istekleri de artış göstermektedir. Örgütlerin birbirlerine karşı rekabet avantajı sağlarken, farklılıkların yönetimi uygulamalarını kullanmaları örgütlerin bu anlamdaki işlerini kolaylaştırmaktadır. Farklı özelliklere sahip insanların bir arada çalışması hem örgüte faydalı olmakta hem de örgüt kültürünün bu farklılıklar doğrultusunda oluşmasını sağlamaktadır. Farklılıkların doğru yönetilmesi örgüt kültürünün tüm çalışanlar tarafından da kabul edilmesini sağlamaktadır. Farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürünün ilişkisinin daha iyi anlaşılması için bu çalışmada İstanbul bölgesindeki hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren bireylerin farklılıkların yönetimine ve örgüt kültürüne yönelik algılarını ölçmek için, 191 çalışan ile anket çalışması yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda, çalışanların farklılık algılamalarının örgüt kültürü hakkındaki algılamalarını etkilediği saptanarak çalışmanın hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Araştırmanın amacı; örgütlerdeki farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgüt kültüründe etkili bir şekilde kullanılabileceğini inceleyerek, ölçümlemektir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Kültür, Örgüt Kültürü

**JEL Sınıflandırması:** M5, M10

---

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

---

### Abstract

With the increase in the technological developments and global competition, the desire of organizations to gain competitive advantage against their competitors also increases. While organizations have a competitive advantage against each other, the use of management practices of diversity facilitates the work of organizations in this sense. The fact that people with different characteristics work together ensures the formation of organization culture in the direction of these differences. The proper management of differences ensures that the organization culture is adopted by all employees. In order to understand the relationship between the management of differences and organizational culture better, in this study, a questionnaire survey with 191 employees was used to measure the perceptions of individuals in different service sectors in the Istanbul region on the management of differences and perceptions of the organization's culture. As a result of this research, the hypothesis of the study has been determined to affect the perceptions of diversity perceptions about organizational culture. The purpose of this research is to examine and measure how management practices of organizational differences can be effectively used in organizational culture.

**Keywords:** Diversty, Management of Differences, Culture, Organization Culture

**JEL Classification:** M5, M10

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, 26-28 Nisan 2018 tarihleri arasında İzmir'de düzenlenen 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans, Beykent Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümü, merveakan0@gmail.com

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, Gastronomi Bölümü, ilkaykanik@beykent.edu.tr

## 1. Giriş

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

Her toplum, her birey ve her örgüt ne kadar birbirinden farklı olsa da hepsi yegane olma özelliğine sahiptir. Örgütler bu farklılıklara değer vererek, bu durumu avantaja çevirmelidir. Farklılıklar önceden olumsuzluk olarak algılanırken, günümüzde avantaj olarak algılanmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan farklılıklar; ırk, cinsiyet, yaş, eğitim vb. olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerdeki bu farklılıklardan oluşan ortamda yaratıcılık ve esneklik artmaktadır. Örgütlerde farklılıkların yönetimi zorlu bir süreci kapsamaktadır. Bir çekirdek ailedeki kişiler arasında bile farklılıklar bulunurken, örgütlerdeki çalışanlar arasında farklılıkların bulunması gayet normal bir durum olarak karşılanmalıdır. Örgütlerdeki bu farklılık ortamının doğru yönetilmesi, çalışanların yapacakları işlere de olumlu olarak yansımaktadır. Ayrıca örgütlerdeki bu farklı özelliklere sahip çalışanların her biri kendine ait bir değerle, örgüt kültürünü etkilemektedir.

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

Araştırma "Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne etkisi var mıdır?" sorusu doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, İstanbul ilinde hizmet sektörlerinde farklı alanlarda faaliyet gösteren örgüt çalışanları ile çalışanların demografik özellikleri de dikkate alınarak, farklılıkların yönetimi faaliyetlerinin örgüt kültürüne etkilerini saptayabilmektir. Araştırmanın önemi ise; çıkan sonuçlara göre bu iki kavramın birbirlerini destekledikleri ve aralarında güçlü bir bağın olduğu sonucunu ortaya çıkarması olmuştur.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Farklılık ve Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Farklılık kavramı ilk olarak 1970'li yıllarda kadın ve azınlıkları ifade etmek ile beraber iş yerlerine kabul edilmeleri ve bu iş yerindeki varlıklarını sürdürebilmeleri anlamına gelmekteydi (Keil vd., 2007: 7). Günümüzde ise farklılık; cinsiyet, yaş, etnik köken, bedensel engellilik, din-inanç, cinsel yönelim (tercih), normlar, toplumsal kültür, yaşam tarzı (Demirel ve Özbezek, 2016: 3), bilişsel ve davranışsal stiller gibi özellikler olarak ele alınırken (Sürgevil, 2008: 8), iş performansını etkileyen beceri, bilgi ve yetenek gibi kavramlarda farklılıklar arasında yer almaktadır (Özbilgin, 2007: 7). Ayrıca farklılık, kendisini yukarıda gören elit tabakanın kendisini alt tabakadaki insanlardan ayırtması ile de ortaya çıkabilmektedir (Assman, 2001: 155).

Farklılıklar çoğu zaman bireysel özelliklere, demografik özelliklere, etnik kökene, ırk ve cinsiyete bağlı olarak bireylerin birbirinden ayrışmasını sağlamaktadır. Her bireyin birbirinden farklı özelliklere sahip olmasından dolayı, örgütlerin bu farklılıklara önem vererek kendi hedefleri doğrultusunda farklılıkları avantaja çevirmesi önemlidir (Memduhoğlu, 2013: 200). Bireylerin farklı özelliklere sahip olmalarında demografik özelliklerinde etkisi vardır (Memduhoğlu, 2013: 207). Her çalışan birey farklı bir kesime ait olduğundan, örgütün farklı müşteri ve pazarlara ulaşması daha kolay olmaktadır (Memduhoğlu, 2008: 37). Demografik özellikler gibi bireysel farklılıklarda bireyi diğer bireylerden farklı görmeyi sağlayabilmektedir. Bireyin fiziki özellikleri anne-babadan aktarılan

genler ile kalımsal olarak geçmektedir. Fakat zeka ve yetenek gibi kalımsal özellikler, yaşanan deneyim ve eğitime de bağlı olarak değişime uğrayabilmektedir (Topkaya ve Çelik, 2009: 316).

Bireyler, hem kalımsal olarak hem de eğitim gibi sonradan kazanılan özelliklerle birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Bu özellikler doğrultusunda bireylerin seçme şansının olmadığı ırk, etnik köken ve kültür gibi unsurlarda önemli farklılıklar oluşturmaktadır. İnsanlar birbirinden farklı olarak doğaları ve var olma nedenlerine bağlı olarak olayları farklı şekillerde kavramlaştırarak ve farklı tepkiler vererek çeşitli kültürlerin oluşmasına sebep olmaktadır (Parekh, 2002: 159). İnsanlar kültür oluşumunda en etkili unsur olarak algılanabilmektedir. Fakat ırk gibi insanın etki edemediği doğuştan ait olduğu özelliklerde bulunmaktadır. Herkes için aynı anlama gelmeyen "ırk" kelimesi çoğu zaman "deri rengi" olarak algılsa da, Avrupa' da Yahudi karşıtlığı olarak algılanmaktadır (Modood, 2014: 62). 1970 öncesi ve sonrası ulus ve etnisite tanımlarındaki farklılık, gerçekte bu kavramın bağımsız düşünsel sistemler içinde ortaya koyulduğunu göstermektedir (Say, 2013: 163). Aslında önemli olan farklı bir toplumdaki etnik kökene sahip bireyin kendisini o topluma ait hissedip hissetmemesidir (Yanmış ve Kahraman, 2013: 122).

Etnik köken gibi bireyleri doğuştan itibaren birbirinden ayıran en önemli farklılıklardan biri de cinsiyettir. Cinsiyetin bireylerin hayatlarını etkilediği gibi iş hayatlarını da etkilediği söylenebilmektedir. Cinsiyet farklılığı konusunda; Geert Hofstede (1960)' ın yaptığı "Kültürel Değerler Boyutu" modelinde ki erkeksi değerlerin ön planda olduğu toplumlarda kadın; anne, eş, ev hanımı olarak algılanırken, kadınsı değerlerin ön plana çıktığı toplumlarda ise, kadın ve erkeğin eşit olduğuna ve kadının farklı sorumlulukları olduğu algısına rastlanmaktadır (Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007: 63). Hatta kadının iş hayatında dahi öğretmenlik, hemşirelik gibi feminen mesleklere yönelmesi sağlanmaktadır (Korkmaz ve Tüfekçi, 2007: 44). Ayrıca cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan sorunlara sadece kadın ve erkek olarak bakmamak gerekmektedir. Toplumda ve örgütlerde var olan homoseksüellerde farklı tutum ve davranışlara maruz kalmaktadırlar. Örgütlerde kişilerin cinsel tercihleri kişinin özeli olarak görülmeli ve kişi yaptığı işin performansı ile değerlendirilmelidir (Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007: 68).

Farklılıklar yukarıda anlatıldığı şekilde ifade edilirken farklılıkların yönetimi kavramı ise, 1980' de küreselleşen dünyada örgütlerin bünyelerinde farklılıkları barındırmalarıyla çatışma ve ayrımcılık gibi durumların engellenmesi için (Balay ve Sağlam, 2004: 34) ilk olarak ABD' de ortaya çıkmıştır. İşletmelerde farklılıkların yönetimine demografik farklılıkların örgüt içerisinde azınlık olmasından dolayı ihtiyaç duyulmuştur (Von Bergen vd., 2002: 240). Fakat günümüzde tüm dünyada ihtiyaç duyulan ve uygulanması gereken bir yönetim biçimidir (Shen vd., 2009: 237). Örgüt çalışanları, birbirinden farklı bireylerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: 121). Bir grupta değişik cinsiyet, ırk vb. gibi farklı özelliklere sahip bireylerin bulunması farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Cox ve Blake, 1991: 49).

Farklılıkların yönetimi örgütlerdeki çalışanlarla birlikte bir şeyler yapmayı istemeyi, geleceğe dair düşünmeyi ifade etmektedir (Keil vd., 2007: 6). C. Rosado' ya göre (2006) çok kültürlülük ve farklılık yanlış anlaşılma ve yanlış yönetilmektedir. Rosado' ya göre çok kültürlülük ve farklılıkların yönetiminin maliyet çıkaracak bir durum değil, devamlı süreç ve stratejilerin bir amaca hizmet etmesi durumu olduğunu ifade etmektedir (Balyer ve Gündüz, 2010: 26). R. Roosevelt Thomas 1990' lı yıllarda farklılık yönetimi kavramını ortaya atarak, farklılık yönetimini; farklılıkları yönetmek, farklılıkları içermek ve örgütlerin farklılıkları istediği gibi yönlendirebileceği anlamına gelmediğini söylemektedir. Thomas' a göre farklılık yönetimi; farklılıkların ortaya çıkması için uygun bir ortam hazırlayarak, mevcut yeteneğin dışı vurulmasına olanak sağlamaktır (Sürgevil, 2010: 88). Böyle olduğu takdirde örgütte; açıklık, fikirlerini özgür biçimde dile getirme, alınan sorumluluğu yerine getirebilme gibi faaliyetler ile farklılıkların yönetimi uygulamaları amacına ulaşabilmektedir (Çetin ve Bostancı, 2014: 3). Farklılıkların yönetiminin uygulandığı ortamda çalışan kişi kendisini daha huzurlu ve mutlu hissedeceği için yeteneklerini daha rahat bir şekilde ortaya koyacaktır (Barutçugil, 2011: 214). Farklılıkların örgüt için avantaja dönüşmesi, farklı kültürlerden gelen bireyler arasında etkin bir iletişim ağının oluşması ile gerçekleşmektedir. Ayrıca örgütün tüm

çalışanları arasında kabul edilen bir örgüt kültürü oluşması da kültürel farklılıklardan doğabilecek sorunlara çözüm olmaktadır (Gökçen ve Çavuş, 2014: 527).

Türkiye’de örgüt çalışanlarının demografik farklılıklarına dikkat edildiğinde, diğer ülkelere göre daha az olmasına rağmen örgütler içerisinde demografik farklılıklar olduğuna rastlanmaktadır. Fakat farklılıklar yalnızca demografik farklılıklar olarak algılanmamalı, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinde farklılık olarak algılandığına dikkat edilmelidir (Eğimli, 2009:477).

Bu araştırmada farklılıkların yönetimi boyutu üç alt boyutta ele alınmıştır. Bireysel algılama; bireylerin farklılıkları kişisel olarak nasıl algıladıklarını, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı; çalışanların örgüt içerisinde örgütün ve yöneticilerin farklılıkları nasıl algıladıklarını, çalışma grubu faaliyetleri ise; çalışanların grup çalışması esnasında ne gibi özellikleri farklılık olarak algıladıklarını ifade etmektedir.

## 2.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü ilk olarak 1960’larda ortaya çıkarak sosyoloji ile birlikte yönetim alanının da ilgisini çekmiştir (Erdem ve Dikici, 2009: 205). Örgüt kültürü genel olarak örgüt adına çalışanların, tarihsel bir süreç içerisinde oluşturdukları normlar, değerler ve inançlar gibi unsurlar doğrultusunda geliştirdikleri anlayışa verilen isimdir (Şahin, 2010: 23). Örgüt kültürünün meydana gelmesindeki en önemli belirleyiciler çalışanlar arasındaki paylaşılanların fazlalığıdır (Gözen, 2016: 30). Bu esnada örgüt kültürü unsurları da önemli bir yer edinmektedir. Örgüt kültürü unsurlarından; değerlerin, normların, inançların, varsayımların, sembollerin-öykülerin ve kahramanların örgüt kültürünün oluşmasına etki ettiği söylenebilmektedir.

Değerler; mevcut bir durumu, diğer bir duruma tercih etmek olarak tanımlanmakta ve kültürün en önemli ögesi olarak görülmektedir (Çarıkcı ve Koyuncu, 2010: 4). Araştırmalara göre değerler; örgütteki performansı da etkilemektedirler. Değerler, örgüt üyeleri tarafından oluşturularak örgüt içinde yaşatılmaktadır. Örgütün sahip olduğu değerler örgütün kararlarını ve davranışlarını etkileyebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 47-48).

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

İnançlar; bireylerin sosyal gerçekleri nasıl yorumlayıp, anladığını ifade etmektedir (Erdem ve Dikici, 2009: 208). İnançlar, bu konuda kültürel değer ve kişisel özellik karışımı ortaya çıkan yorumu belirtmektedir. İnançların oluşumunda hem bireysel, hem de toplumsal özellikler ön plana çıkmaktadır. Bireylerin içinde yaşadıkları toplumdan edindikleri inançlar, örgüt içerisindeki davranışları üzerinde etkisini göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 49-50).

Varsayımlar; bireylerin kendilerini ve dünyayı nasıl algıladıkları ile ilgili bir kavram olmakla birlikte kültürlerde en az görülen özelliktir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 51). Schein (1990) ' e göre kabul edilen varsayımlar, örgütte değer olarak ortaya çıkmakta, fakat daha sonra varsayım olarak kabul edilmeye başlanmakta ve böylece varsayımların özelliklerine ait olmaya başlamaktadır. Bundan sonrada varsayım olarak kabul edildikleri için tartışmaya açılmamakta ve sorgulanmamaktadır (Akbaba, 2002: 12).

Semboller ve Öyküler; örgüt kültürünün güçlenmesine ve derinleşmesine katkı sağlamaktadırlar. Vizyona olan inanç, sembollerle desteklenmelidir. Aksi takdirde vizyona olan güven sarsılabilmekte ve çalışan motivasyonlarında düşüş yaşanabilmektedir (Gül ve Aykanat, 2012: 27). Öyküler, örgüt içerisinde geçmişte yaşanan olayların görülerek veya duyularak ortaya çıkmasıdır. Kültürel değerler ve normları hatırlatarak örgüt içerisinde paylaşım ortamı hazırlamaktadır. Öykülerden bahsedilmesi ile kavramlar ve kültürel öğeler daha çok akılda kalıcı olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 51).

Kahramanlar; toplumla ilgili bir sorunun çözülmesinde veya işletmede beraber çalışırken ortaya çıkan ve herkes tarafından örnek alınana kişilerdir. Ancak bu kahramanların toplum, örgüt veya gruplar tarafından desteklenen değerler niteliğine bürünmüş olması gerekmektedir (Doğan, 2012: 55-56).

Tüm unsurlar çerçevesinde oluşturulacak örgüt kültüründe ayrıca kurucuların da kendi değer ve inançlarını kültüre yansıttıkları söylenebilmektedir. Çalışanlarda kurucular gibi kendi değer ve normlarından oluşan bir kültürü örgütteki ortamlarına yansıtmaktadırlar (Güçlü, 2003: 149). Bunun için örgüt kültürü oluşumunda hem kurucuların hem de çalışanların etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Örgüt kültürü bu doğrultuda örgüt çalışanları ve gruplar arasındaki iletişim ile beraber farklı noktalardan oluşan bir süreçtir. Bu esnada örgütün, çalışanlara aktarmak istediği kavramlar ve çalışanların kendi deneyimleri ile öğrenecekleri doğruların birleşmesi ile örgüt kültürü oluşmaktadır (Bakan vd., 2004: 27-28). Bu araştırmada örgüt kültürü kavramı tek boyut olarak ele alınmıştır.

Her iki kavram arasındaki ilişki ele alındığında ise; farklılıkların yönetiminin ve örgüt kültürünün tüm örgüt çalışanlarını kapsadığı söylenebilmektedir. Çalışanların örgüte katkı sağlayabilmesi için farklılıkların yönetiminin kapsamında yöneticilerin çalışanlara uygun ortam hazırlaması gerekmektedir. Bu esnada örgüt kültürü, sürecin işleyişine büyük katkı sağlamaktadır (Aksu, 2008: 78). Farklılıkların daha iyi yönetilmesi için örgüt içerisinde gelişimin devamlılığının sağlanması ve örgüt kültürünün değişmesi gerekmektedir (Allen ve Montgomery, 2001: 159).

Kültür, örgüt çalışanları üzerinde etkili bir unsur olmakta ve davranışlarını örgüt kültürüne göre şekillendirmektedirler. Örgüt kültürü oluşurken çalışanların farklılıklarını örgüte değer olarak kazandırmaları son derece önemlidir. Çalışanların kendi değerlerinden oluşan örgüt kültürü ile beraber örgütsel bağlılıkları gelişmekte ve örgüt kimliğine de katkıları olduğu söylenebilmektedir. Örgüt içerisinde farklılıklar doğru yönetildiğinde sinerji oluşmakta, çalışan performansında artış görülmekte ve bu durumda örgüt performansının artmasını sağlamaktadır (Aksu, 2008: 78).

### 3. Uygulama

#### 3.1. Araştırma Amacı ve Önemi

Araştırma, farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne olan etkilerini anlayabilmek adına gerçekleştirilmiş olup, konuya çalışan bakış açısıyla yaklaşmıştır. Araştırmanın amacı, İstanbul ilinde hizmet sektöründeki farklı alanlarda faaliyet gösteren örgüt çalışanları ile demografik özellikleri de dikkate alınarak, farklılıkların yönetimi faaliyetlerinin örgüt kültürüne etkilerini saptayabilmektir.

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

#### 3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren örgüt çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul'da hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren 191 işletme çalışanı oluşturmaktadır.

#### 3.3. Araştırma Yöntemi

Ankette yer alan 6 açık uçlu soru Tüz ve Gümüş (2005) tarafından geliştirilerek Aksu'nun "Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama" adlı doktora tezinden alınmıştır. Anketin ifadelerinin hazırlanmasında, Robert Bean (2001)'in 24 ifadeli, dört alt boyuttan oluşan "Farklılık İklimi Ölçme" ölçeğinden yararlanılmıştır (Aksu, 2008: 115). Farklılık iklimi ölçeğinin

alt boyutları; bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı, çalışma grubu faaliyetleri ve örgüt kültürüdür.

Oluşturulan anketler online ortamdan katılımcılara ulaştırılmıştır. Araştırma anketleri kolayda örneklem seçimi ile katılımcılara ulaştırılmıştır. 195 kişiye gönderilen anket, 4 kişinin farklı sektörlerde olması sebebi ile 191 katılımcının sonuçları dikkate alınarak analiz yapılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %98'dir.

Araştırmada, ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Normal dağılım gösteren verilerin karşılaştırılmasında ise; iki grup karşılaştırmalarında t-testi, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında ise Anova testi uygulanmıştır. Ölçekler arası karşılaştırmalarda Pearson Korelasyon Analizi ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkisini incelemek için Lineer Regresyon analizi kullanılmıştır.

#### 3.4. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

İlgili yazında, farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur (Aksu, 2008: 128). Yapılan farklı araştırmalarda ise, işletmelerdeki farklılıkların yönetimi ile örgüt iklimi arasında ilişki olduğu (Kızıl, 2011: 197) ve farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Tatlı, 2014: 99). Yapılan farklı bir çalışmada yine örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Eğinli, 2009: 465).

Bu bilgilerin doğrultusunda araştırma hipotezi ve alt hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

H<sub>1</sub>: Farklılıkların yönetimi örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

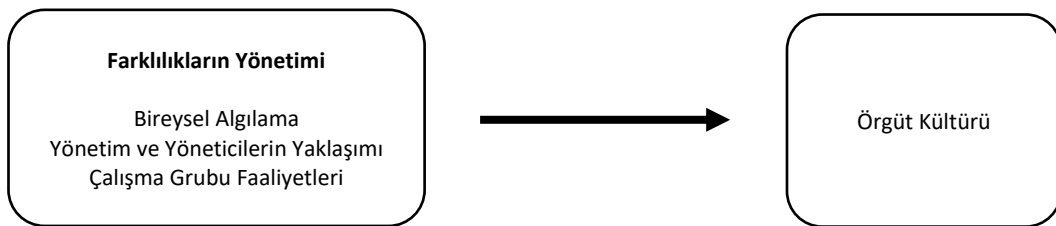
H<sub>1a</sub>: Çalışanların bireysel algılamaları örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı yönde etkiler.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı algıları örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların çalışma grubu faaliyetleri algıları örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Berlirlenen hipotezler çerçevesinde araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



#### 3.5. Araştırmanın Varsayımları

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

### 3.6. Betimleyici İstatistikler

Tablo 1: Sosyo-Demografik ve Meslek Yaşamına İlişkin Özellikler

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

## 4. Araştırmanın Bulguları ve Tartışma

### 4.1. Geçerlilik-Güvenirlilik Analizi

Farklılık İklimi ölçeğindeki 24 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.873$  olarak yüksek bulunmuştur. Bireysel algılama alt boyutu güvenilirliği 0,643; yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı alt boyutu güvenilirliği 0,815; çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu güvenilirliği 0,653; örgüt kültürü alt boyutu güvenilirliği 0,705; farklılık iklimi genel alt boyutu güvenilirliği 0,884 olarak bulunmuştur.

28 numaralı madde "Grubumda, gruptakiler farklılığından kaynaklanan ilişki sorunlarıyla ve hatalarla karşılaşılır" hem ölçeğin güvenilirliği düşürdüğü için hem de doğrulayıcı faktör analizinde anlamsız çıktığı için çalışmadan çıkarılmıştır

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

Tablo 2. Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Madde	Boyut	Regresyon Katsayısı	Standardize Regresyon Katsayısı	P
7.Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum.	Bireysel Algılama	1,823	0,650	0,000
8.İşyerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıkları ile ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum	Bireysel Algılama	1,450	0,488	0,002
9. Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına maruz kaldım.	Bireysel Algılama	1,252	0,481	0,002
16. Bu örgütte eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır	Bireysel Algılama	2,714	0,675	0,000
26. Bu iş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	Bireysel Algılama	1,000	0,352	
12. Yöneticilerim, farklılık veya pozisyonuna bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	1,000	0,714	
13. Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi politikalarında açık destek verir	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	1,099	0,754	0,000
14. Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	0,946	0,678	0,000
15.Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	1,004	0,698	0,000
30. Yönetim değişim stratejilerine açık destek verir.	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	1,097	0,794	0,000



10. Problemleri çözmede yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dahil eder	Çalışma Grubu Faaliyetleri	1,557	0,777	0,000
11. Grubuma ait olduğumu hissediyorum.	Çalışma Grubu Faaliyetleri	1,436	0,686	0,000
27. İş yapma şeklimiz bütün müşterilerimizin farklı ihtiyaç ve beklentilerini anladığımızı gösterir	Çalışma Grubu Faaliyetleri	0,820	0,516	0,000
29. Yönetici tavsiyeleri ve eğitim sayesinde diğer personelin ve müşterilerin farklılığının üstesinden gelebiliyorum.	Çalışma Grubu Faaliyetleri	1,000	0,579	
17. İşletmemiz içerisinde davranışlara rehberlik edecek çalışanlarca paylaşılan yazısız kurallar (normlar) yoktur.	Örgüt Kültürü	0,548	0,267	0,023
18. İşletmemiz içinde doğruluğu kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır	Örgüt Kültürü	1,399	0,671	0,000
19. İşletmemizin, ortak olarak kabul edilmiş değerlerini yansıtan sloganları yoktur.	Örgüt Kültürü	0,570	0,237	0,010
20. İşletmemizin çalışanlarınca paylaşılan değerlerini yansıtan sembolleri vardır	Örgüt Kültürü	1,715	0,695	0,000
21. Çalışanlarımız arasında işletmenin değerlerini yansıtan hikayeler anlatılır.	Örgüt Kültürü	1,855	0,770	0,000
22. İşletmemizde değerlerini	Örgüt Kültürü	2,128	0,732	0,000

vurgulayan seramoniler düzenlenir.				
23. İşletmemizin; sektördeki diğer benzer işletmelerden farklı, kendisine özgü bir dili olduğu söylenemez	Örgüt Kültürü	1,000	0,419	
24. Çalışanlarımız, işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra işletmeden ayrılırlar.	Örgüt Kültürü	0,598	0,252	0,008
25. İşletme çalışanları işletmelerine güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıdırlar.	Örgüt Kültürü	1,487	0,681	0,000

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

#### 4.2. Farklılık Ölçme Ölçeğine İlişkin Tanımsal Bulgular

Tablo 3: Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılaması Boyutlarının Tanımsal Bulguları

		N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Bireysel Algılama	1	19	3,91	0,63	2,00	5,00
Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	1	19	3,53	0,83	1,20	5,00
Çalışma Grubu Faaliyetleri	1	19	3,61	0,69	1,750	5,00
Örgüt Kültürü	1	19	3,13	0,59	1,55	5,00

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

#### 4.3. Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının İlişkinine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

Yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı alt boyutu ile bireysel algılama alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %74,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,746$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu ile bireysel algılama alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,613$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Örgüt kültürü alt boyutu ile bireysel algılama alt boyutu arasındaki ilişkiyi

belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %39,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,390$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu ile yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %75,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,755$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Örgüt kültürü alt boyutu ile yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %53,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,536$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Örgüt kültürü alt boyutu ile çalışma grubu faaliyetleri alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %54,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,540$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Tablo 4: Farklılık Algılaması ve Örgüt Kültürü Algılamasının İlişkinine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

	Bireysel Algılama	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	Çalışma Grubu Faaliyetleri	Örgüt Kültürü
Bireysel Algılama	r	0,746***	0,613***	0,390***
Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	r 0,746***		0,755***	0,536***
Çalışma Grubu Faaliyetleri	r 0,613***	0,755***		0,540***
Örgüt Kültürü	r 0,390***	0,536***	0,540***	

#### 4.4. Farklılık Algılamasının Örgüt Kültürüne Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 5: Farklılık Algılamasının Örgüt Kültürüne Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgüt Kültürü	Sabit	1,518	6,284	0,000			
	Bireysel Algılama	-0,054	-0,640	0,523	30,916	0,000	0,321
	Yönetim ve Yöneticilerin Yaklaşımı	0,239	3,097	<b>0,002</b>			
	Çalışma Grubu Faaliyetleri	0,274	3,495	<b>0,001</b>			

Bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı, çalışma grubu faaliyetleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=30,916$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Örgüt kültürü düzeyinin belirleyicisi olarak bireysel algılama, yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı, çalışma grubu faaliyetleri değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) %32,1 olduğu görülmüştür ( $R^2=0,321$ ). Çalışanların bireysel algılama düzeyi örgüt kültürü düzeyini etkilememektedir ( $p=0,523>0,05$ ). Çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı düzeyi örgüt kültürü düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,239$ ). Çalışanların çalışma grubu faaliyetleri düzeyi örgüt

kültürü düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,274$ ). Yapılan regresyon analizinde ise çalışanların bireysel algılamalarının örgüt kültürünü etkilememesinden dolayı "H<sub>1a</sub>: Çalışanların bireysel algılamaları örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı yönde etkiler" hipotezi doğrulanmamıştır. Yapılan regresyon analizinde "H<sub>1b</sub>: Çalışanların yönetim ve yöneticilerin yaklaşımı algıları örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı yönde etkiler" hipotezi doğrulanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda "H<sub>1c</sub>: Çalışanların çalışma grubu faaliyetleri algıları örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı yönde etkiler" hipotezi doğrulanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda H<sub>1a</sub> hipotezinin doğrulanmamasından dolayı "H<sub>1</sub>: Farklılıkların yönetimi örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif yönde etkiler" hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

## 5. Sonuç

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

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

Bireyler örgüt kültüründe kendilerinden bir parça bulduğunda örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda, bilgi ve becerilerini daha etkili şekilde kullanabilmektedir. Örgüt çalışanları arasındaki ortak değerler, normlar, varsayımlar, semboller vb. gibi özelliklerin olması o örgütteki tüm çalışanlar tarafından kabul gören bir örgüt kültürünün bulunmasını göstermektedir. Örgüt kültürü tüm çalışanlara hitap edip, tüm çalışanlar tarafından kabul edildiyse, farklılıkların yönetimi uygulamalarının o örgütte etkili bir şekilde uygulandığı söylenebilmektedir. Çünkü örgütlerde bulunan her farklı birey çalıştığı ortamda kendisine değer verilmesini farklı özelliklerinin önemsenmesini ve örgütün bu farklılıkları göz önünde bulundurarak stratejiler geliştirmesini ve örgüt kültürü oluşumunda kendi farklılıklarına da hitap eden unsurlar görmeyi arzulayabilmektedir.

Araştırmada, örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi kavramları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Araştırmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren hizmet sektörü çalışanları seçilmiştir. Araştırmada bağımlı değişken örgüt kültürü ve bağımsız değişken farklılıkların yönetimi alt boyutları ile birlikte incelenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği yüksek bulunmuştur.

Bireyler hem sosyal hayatlarında hem de çalışma hayatlarında farklılıklarının önemsenmesini istemektedir. Bu araştırmada, yapılan analizler sonucunda insanların, birbirlerinde en çok farklılık olarak algıladığı özellik; kişilik çıkmıştır. Bu durum aynı şekilde bireylerin, ekipte ve iş dışındaki hayatlarında da insanların kişiliğinin en belirgin fark olarak algılandığını ortaya çıkarmıştır. İnsanlar kişilikten sonra kültürü farklılık olarak algılamaktadır. Bireylerin farklı coğrafyalardan gelmesi kültür farklılıklarının oluşabilmesine sebep olabilmektedir. Fakat bireyler iş dışındaki yaşamlarında ise ikinci sırada cinsel tercihi fark olarak görmektedirler. İnsanlar, ekip içerisinde cinsel tercihi önemli bir farklılık olarak algılamazken, iş dışındaki yaşamlarında bu unsuru farklılık olarak algılamaktadır. Bu durum, bireylerin seçebilme imkanları olduğunda bu unsuru önemli gördüklerini, seçebilme imkanlarının olmadığıda ise bu unsuru önemsiz gördükleri şeklinde yorumlanabilmektedir. Yapılan analizlere göre en çok kişilik, kültür ve eğitim unsurlarından sonra bireyler; cinsiyet, etnik köken, ülke, yaş, geldiği yöre, din, cinsel tercih ve bedensel engeli farklılık olarak algılamaktadır. Analizlerin sonucunda en çok kişiliğin farklılık olarak algılanması, aslında bireylerin birbirlerine ön

yargılı yaklaşmadıklarını gösterebilmektedir. Çünkü bir insanın nasıl bir kişiliğe sahip olduğu iletişime geçildiğinde anlaşılabilir. Yapılan analizler sonucunda en dikkat çeken çıktı; bireylerin cinsiyetleri ve etnik kökenleri gibi belirgin özelliklerinin önemli farklılıklar olarak algılanmaması olmuştur. Buna göre bireylerin birbirlerinin ırklarını farklılık olarak algılamadıkları sonucuna ulaşılabilmektedir. Göz önünde bulundurulması gereken husus ise, Türkiye’de diğer ülkelerdeki işletmelerde olduğu gibi çok fazla değişik ırklardan çalışanlar bulunmamasıdır.

İlgili yazında, farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur (Aksu, 2008: 128). Yapılan farklı araştırmalarda ise, işletmelerdeki farklılıkların yönetimi ile örgüt iklimi arasında ilişki olduğu (Kızıl, 2011: 197), farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu (Tatlı, 2014: 99) ve farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çakır, 2011: 158). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi ele alan farklı bir çalışmada da her iki kavramın arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Eğinli, 2009: 465).

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

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

#### Kaynakça

- Akbaba, A. (2002). Örgütsel Kültür, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 1-32.
- Aksu, N. (2008). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Allen, R.S. ve Montgomery, K.A. (2001). Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity, *Organizational Dynamics*, 30 (2), 149-161.
- Assman, J. (2001). *Kültürel Bellek Eski Yüksek Kültürlerde Yazı, Hatırlama ve Politik Kimlik (1. Baskı)*. (Çev.) Tekin, A. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği, *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5, 32-46.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi, *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (32), 25-43.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi (1. Baskı)*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bean, R., Sammartino, A., O’Flynn, J., Lau, K. ve Nicholas, S. (2001). Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management, Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for

- International Business (ACIB), Erişim Adresi  
<http://wff2.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse/ducs/using.pdf>. Aktaran: Aksu, N. (2008).  
 Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış  
 Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Cox, T.H ve Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational  
 Competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Çakır, E. (2011). Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliği'nde  
 Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamananoğlu Mehmetbey  
 Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çarıkçı, İ. H. ve Koyuncu, O. (2010). Bireyci- Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğitimi Arasındaki  
 İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler  
 Enstitüsü Dergisi*, (3) 1-18.
- Çetin, N. ve Bostancı, A. B. (2014). İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler  
 Arasındaki Farklılıkları Yönetme Durumu, *Sakarya University Journal Of Education*, 1-10.
- Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi:  
 Kavramsal Bir İnceleme, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,  
 7(1), 1-28.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü (2. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eğinli Temel, A. (2009). Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi. (Yayınlanmamış  
 Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler  
 Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Fettahloğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası  
 İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme, *Kahramanmaraş  
 Sütlü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-140.
- Gökçen, A. ve Çavuş, M. F. (2014). Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi:  
 Yazınsal Deneme, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 525-533.
- Gözen, E. (2016). *İşveren Markası "İK İçin Yeni Arena" (1.Baskı)*. Ankara: Maya Akademi Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 147-159.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma,  
*Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Gülova Altın, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet  
 Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Business and Economics Research  
 Journal*, 3(3), 49-76.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2010). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir  
 Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Keil, M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A. ve Unruh K. (2007).  
*Uluslararası Farklılıkların Yönetimi Derneği Ayrımcılığın Engellenmesi ve Farklılıkların  
 Yönetimi El Kitabı*, İstanbul, VT/2006/2009.
- Kızıl, Y. (2011). Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama.  
 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Korkmaz, A. ve Uçar Tüfekçi, N. (2007). Çalışma Hayatında Tarımda Kadın ve Sorunları: Ağlasun  
 İlçesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(1), 37-61.

- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme (1. Baskı)*, Ankara: Pegem Akademi.
- Memduhoğlu, H. B. (2013). "Farklılıkların Yönetimi", (Ed.) Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K., *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (2. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi. 119-228.
- Modood, T. (2014). *Çokkültürcülük: Bir Yurttaşlık Tasarımı*, (Çev.) Yılmaz, İ. Ankara: Phoenix Yayınları.
- Özbilgin, M. (2007). "Küresel Farklılık Yönetimi", (Ed.) Dereli, B., *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi (1.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. 1-29.
- Parekh, B. (2002). *Çok Kültürlülüđü Yeniden Düşünmek Kültürel Çeşitlilik ve Siyasi Teori (1. Baskı)*. (Çev.) Tanrıseven, B. Ankara: Phoenix Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış (5. Baskı)*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Say, Ö. (2013). *21. Y.y'da Ulus, Çok Kültürlülük ve Etnisite (1. Baskı)*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. ve Monga, M. (2009). Managing Diversity Through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi (1. Baskı)*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tatlı, H. S. (2014). Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Topkaya Zehir, E. ve Çelik, H. (2009). Eğitimde Bireysel Farklılıklar, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 5(2), 316- 321.
- Tüz, M. ve Gümüş, M. (2005). Bursa'da Faaliyet Gösteren Otellerde Farklılık İklimine Yönelik Bir Araştırma, *1. Bursa Turizm Sempozyumu, 30 Eylül-02 Ekim 2005, Bursa*. Aktaran: Aksu, N. (2008). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Uzunçarşılı Soydaş, A. ve Uzunçarşılı, Ü. (2007). "Farklılıkların Yönetimi ve Cinsiyet Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak". (Ed.) Dereli, B., *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi (1.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 59-107.
- Von Bergen, C.W., Soper, B. ve Foster, T. (2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management, *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
- Yanmış, M. ve Kahraman, B. (2013). Gençlerin Dini ve Etnik Kimlik Algısı: Diyarbakır Örneği, *Akademik İnceleme Dergisi*, 8(2), 117-153.

---

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

---

### *Extended Abstract*

**Aim:** Aim of this study is to examine the relationship between the management of diversities and organizational culture and to show whether the difference in the demographic variables of the service sector employees operating in the Istanbul province varies for the management activities.

**Method(s):** In preparation of the statements of the questionnaire, Robert Bean's (2001) "Determining Perceptions of Diversities" scale, which consists of 24 articles and four sub-dimensions (Aksu, 2008:115). In the study, in order to reveal the construct validity of the scale, confirmatory factor analysis method was used. In comparing quantitative data; t-test in two group comparisons and Anova test in the comparisons consisting of more than two groups. Pearson Correlation Analysis and Linear Regression analysis were used to examine the dependent variable effect of independent variables in interscale comparisons.

**Findings:** When the analyses made are examined, general reliability of the 24 articles in the "Determining Perceptions of Diversities" found as high,  $\alpha=0.873$ .

As a result of the correlation analysis; positive significant relationship was found on the following levels: 74.6% in management and managers' approach sub-dimension and individual perception sub-dimension, 61.3% between the subgroup of the activities of the study group and the individual subgroup of the perception , 39,0% between organizational culture sub-dimension and individual perception sub-dimension, 75.5% between sub-dimension of work group activities and sub-dimension of management and managers approach, 53,6% in the organizational culture sub-dimension and the management and managers' approach sub-dimension and 54,0% in organizational culture sub-dimension and working group sub-dimension.

The regression analysis conducted to determine the relationship between individual perception, management and managers' approach, work group activities and organizational culture was found statistically significant. Individual perception as a determinant of organizational culture level, management and management's approach, and relationship of working group variables (explanatory power) were found to be 32.1%. Individual perception levels of employees do not affect organizational culture level. The level of management and managerial approach of employees increases the level of organizational culture. The level of activity of employees' working group is increasing the organizational culture level.

According to the t-Test and Anova test results of data showing normal distribution of the demographic characteristics of the participants; no significant relationship between diversity management and organizational culture perceptions were found. When it is examined in terms of age variable, only significant relationship was related to the work group activities sub-division and no significant relationship was found in terms of other sub-divisions such as individual perception, management and managerial approach, organizational culture. When it is examined in terms of marital status variable, a significant relationship was found between work group activities and marital status. It was found that single workers tend to participate in work group activities more than the ones who are married. No significant relationship was found in terms of other sub-divisions. When it is examined in terms of educational variables, no significant relationship was found between participants' perception of diversity management and organizational culture perception. When it is examined in terms of sectorial working time variable, it was found that there is a significant relationship with the work group activities sub-division. 1-5 year range was found to be higher than others. No significant relationship was found between other sub-divisions and sectorial working time. When the total working time variable is taken into account, a significant



relationship was found between management and managerial approach (highest, 1-5 years), work group activities (highest, 11-15 years) and organizational culture (highest, 11-15 years). No significant relationship was found between individual perception sub-division and total working time variable.

**Conclusion:** In this work, which is based on the assumption that the diversity management activities are influential on organizational culture, the concepts of diversity management and organizational culture are discussed in general and the relation between two concepts is examined. As a result of analyses made in the research, personality was found to be the most distinct characteristic perceived as diversity by the individuals and the least distinct characteristic perceived as diversity was found to be the physical handicaps. As a result of the regression analysis performed with the obtained data; it was found that diversity management, which is an independent variable, has significant effect on the organizational culture, which is a dependent variable. According to literature reviews and analysis results, it is determined that diversity management have a positive effect in terms of establishment of organizational culture.

