



## İŞGÖRENLERİN ÇEŞİTLİLİK VE ÇEŞİTLİLİKLERİN YÖNETİMİ ALGISINA İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Ayşe Esmeray YOĞUN\*

Baran POLAT

### ÖZ

Çeşitliliklerin yönetimi; çalışanların farklılıklarına saygı duyulmasını ve bu farklılıkların, işletmeye rekabetçi üstünlük sağlamak için benimsenmesini gerektirmektedir. Çeşitliliklere karşı saygı bir farkındalık konusudur ve beyaz yakalı personelin bu konuda daha duyarlı olması beklenirken mavi yakalı personelin daha az duyarlı olması beklenmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların çeşitlilik algısının tekstil ve maden gibi mavi yakalıların yoğun olduğu sektörlerde belirlenmesidir. Araştırma sorularının cevaplanması için, kolaylık metodu ile seçilen 294 mavi yakalı çalışana anket yolu ile ulaşılmıştır. Toplanan verilerin analizi sonucunda; iyi eğitilmiş olmanın çalışanlar tarafından en önemli çeşitlilik olarak algılandığı ve katılımcıların cinsel yönelimi farklı olan kişilerle birlikte çalışmak istemedikleri bulunmuştur. "İşyerinde daha az iletişim sorunu" homojen bir grupta çalışmanın en önemli avantajı olarak bulundu. Buna ek olarak, çalışma ortamı ile ilgili çalışanın algıları olarak bireysel çeşitlilik algısı, örgütsel çeşitlilik yönetimi algısı ve nihayet genel çeşitlilik yönetimi algısının son derece olumlu olduğu bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler :**Çeşitlilik, Çeşitliliklerin Yönetimi, bireysel çeşitlilik, örgütsel çeşitlilik

**JEL Kodları:** M1, M12 , M19

## EMPLOYEE'S PERCEPTION ABOUT DIVERSITY AND DIVERSITY MANAGEMENT: A COMPARATIVE RESEARCH

### ABSTRACT

Diversity management requires to respect to diversity of the employees and internalization of those diversities to provide competitive advantage for the company. Respect to diversity is a matter of awareness and while white-collar worker is expected to be more sensitive to this issue; blue-collar is expected to be less sensitive. The main purpose of this study is to determine the employee perceptions' of diversity where blue collar workers are dominant, such as mining and textile sectors. To answer the research problems chosen by convenience sampling method 294 blue-collars employees were reached by way of the survey . The analysis of the collected data, it is found that "being well-educated" is perceived by the employees as the most important diversity and participants do not want to work together with the different sexual orientation individuals. Less communication problem at workplace is found as the most important advantageous of working with the homogeneity group. Furthermore employees' perceptions regarding the working environment; individual diversity perception, organizational diversity management perception and finally general diversity management perceptions' are found to be highly positive.

**Key words :** Diversity, Diversity Management, Personal diversity, organizational diversity

### GİRİŞ

Çeşitlilik hayatımızı zenginleştiren önemli unsur ve değerlerdendir. Bu açıdan bakıldığında çeşitliliklerin toplumu da şekillendirdiği söylenebilir. İşletmeler de faaliyet gösterdikleri toplumun değer ve çeşitliliklerini göz önünde bulundurarak ürün/hizmet anlayışını geliştirirler. Böylece işletmeler hitap ettiği toplumla uyum içerisinde faaliyet gösterirler. Ancak işletmelerin yalnızca böyle bir hizmet ve ürün geliştirme anlayışı olması onun rekabet ortamında hayatta kalması için yetmeyecektir. Modern yönetim anlayışı ve tekniklerine göre çeşitliliklere değer vermesi ve bunu etkili bir şekilde yönetmesi de gerekmektedir.

\* Toros Üniversitesi İİSBF Fak. Mersin , e-posta: esmeray.yogun@toros.edu.tr

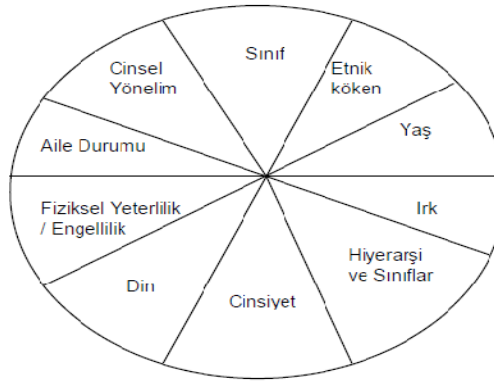


Çeşitliliklerin yaratacağı pozitif durumlardan yararlanma düşüncesini uygulamak isteyen işletmeler, kendi işgücündeki çeşitliliklerin de farkına vararak onları yönetmek isterler. Böylece çeşitliliklerin etkili ve verimli bir şekilde yönetiminisağlamış olurlar.

## 1. Çeşitlilik Kavramı

Çeşitlilik, farklı tanımları olan bir kavramdır (Hubbard, 2004:27). “Diversity” kelimesi Türkçe’ye birinci anlamda farklılık olarak çevrilirken, ikinci anlam olarak da çeşitlilik olarak çevrilmiştir. Bu kavrama farklılık anlamında baktığımızda; farklı din ve inanç, ulus, ırk ve etnik kökenden gelen kişiler ya da toplulukların varlığını bilmemizi ve farkında olmamızı ifade eder (Bulutlar, 2007). Farklılığın olumsuz ve dezavantaj yaratacak görüntüsü, işletmeler ve farklılığa sahip olan örgütler için ilk başta ürkütücü gibi görünse de asıl önemli olanın çeşitliliğin iyi yönetilmesi ile oluşacak pozitif sonuçlardır. Esty, Griffin ve Hirsch (1995) çalışma yaşamında önemli on farklılık boyutu belirtmişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

### Şekil 1.Farklılığın Temel Boyutları



**Kaynak :** Esty, Griffin ve Hirsch,1995; Aktaran Sürgevil, 2010:8

Şekilde görülen boyutlara göre insanlar, bu noktalarda farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmadan sonra ise (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995; aktaran Sürgevil, 2010:9) :

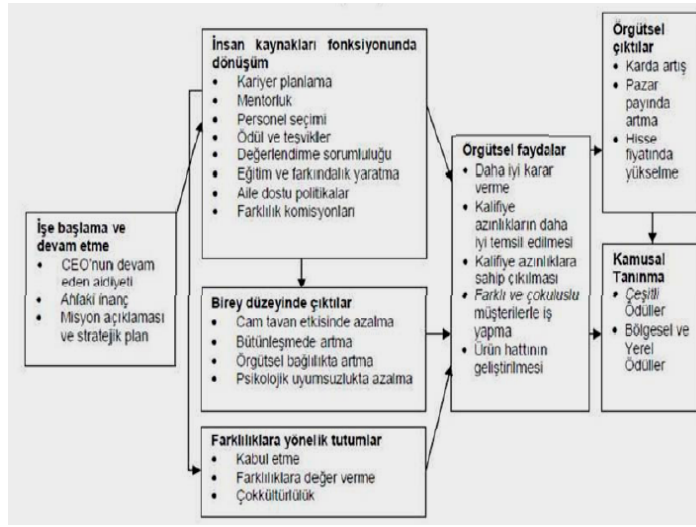
- erkek ve kadın
- renksel ırk ve farklılık (siyahiler vb.)
- çeşitli kültürlerden insanlar
- farklı din ve inançlardan insanlar
- yaşlı ve genç insanlar
- geyler, homoseksüeller, lezbiyenler ve biseksüeller
- farklı sosyal sınıflardan insanlar
- örgütün farklı basamaklarından olan çalışanlar
- ailevi sorumlulukları farklı olan insanlar
- yabancı uyruklu kişiler
- engelli insanlar şeklinde çeşitlilikler oluşmaktadır.

## 1.2 Çeşitliliklerin Yönetimi



Çeşitliliklerin yönetimi en basit şekliyle; insan kaynaklarının çeşitliliğinden kaynaklanan problemleri örgütün yararına kullanmayı amaç haline getiren bir yönetim olarak tarif edilebilir (Çakır, 2011:19). Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999), örgütlerde demografik, kişisel, sosyal çeşitliliklerin daha iyi anlaşılıp değerlendirilmesi için “çeşitliliklerin etkili yönetimi” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999:61)

### Şekil 2 : Çeşitliliklerin Etkili Yönetimi Modeli



**Kaynak :** Gilbert, Stead ve Ivancevich,1999:61

Çeşitliliklerin yönetimi anlayışı bazı kaynaklarda “yeni yönetim paradigması”, “örgütsel anlayış”, “yönetsel uygulama” ve “yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulaması” adı şeklinde yer almaktadır (Sürgevil, 2010:87). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yaklaşımı, çeşitlilik yaratıp, barışçıl ve de tatminkar bir ortam oluşturarak, insanların verimli ve etkili olabileceği ortamlarda çalışmasını sağlayan, “kazan-kazan” düşüncesine uygun bir bakış açısı meydana getirmektir ve bu anlayış, işletmeleriniş yerindeki zenginlik ve yaratıcılığın, insanların farklı olduklarından kaynaklandığını idrak etmiş olmaları ile mümkündür (Budak, 2008:51).

Dünyada 1970’lerden itibaren “olumlu eylem” kanunları uygulanmaya başlamıştır, bireylerin işverenlere dava açma hakkı gibi değişiklikler bu dönemde uygulamaya girdi. Aslında özellikle kadınları ve azınlıkları koruyan bu yasalar, 1970’lerden önce doğsa da 1970-1980 yıllarında daha hızlı bir şekilde gelişti. Böylelikle de işverenler uygulamalarında demokratikleşme ve humansitleşme sayılabacak gelişmeleri bu sayede yaptılar (Memduhoğlu, 2008:10-11).

1980’lerden itibaren ise olumlu eylem olarak kabul edilen uygulamalar, kanunların yaptırımından çok insan kaynakları yöneticilerinin kendiliğinden benimsemeye başladığı bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü; işletmeler, çeşitlilikleri doğru yönetmenin yaratıcılık ve enerji yarattığını ve rekabet avantajı sağladığını gördü. Bu gelişmelerle de birlikte olumlu eylem denilen uygulamalar yerini çeşitlilik yönetimi uygulamalarına bıraktı. Bunun nedeni ise; çeşitlilik yönetiminin eşit iş fırsatı ve olumlu eylem uygulamalarını içeriyor oluşudur (Öncer, 2008:8).



1995 yılında Training Journal dergisinin endüstri raporuna göre, ABD’de 100 ve daha fazla çalışanı olan örgütlerin yaklaşık %50’sinin çeşitlilik yönetimi ile ilgili uygulamalara sahip olduğu görülmüş ve 1995 yılından sonra da işgücü çeşitlilikleri, demografik çeşitlilikler, kültürel çeşitlilikler üzerindeki araştırmaların sayısında önemli bir artış olmuştur. Ayrıca çeşitliliklerin yönetimi konusundaki araştırmalara Avrupa ve Asya Pasifik ülkelerinde de rastlanmaya başlanmıştır (Özgener, 2004:346-347)

1991 yılında ise Harris ve çalışma arkadaşları bir araştırma yapmış ve eğitimin çeşitlilikyönetimindeki en önemli yöntem olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık üçte ikisi yöneticilerine, %10’u ise diğer gruplardan gelen çalışanlarına çeşitlilik konusunda eğitim verdiğini söylemiştir. Aynı yıl içinde, ABD’de yıllık ulusal çeşitlilik konferansı verilerek, çeşitliliklerin yönetiminin önemi ve geliştirilmesi konusuna dikkat çekilmiştir (Aksu, 2008:10).

## 2. Araştırmanın Yöntemi

Anketin veri toplama aşaması Ocak ile Mart2015 arasında tamamlanmıştır. Bu araştırmada kullanılan anket formu 3 bölüm ve toplam 29 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, ankete katılanların profiline ilişkin 8 demografik soru yer almaktadır. İkinci bölümde, Melek Tüz ve Murat Gümüş tarafından geliştirilen ve Nedim Aksu tarafından; çalışanların farklılık algısını ölçmek amacıyla “örgüt kültürü bağlamında çeşitliliklerin yönetimi ve bir uygulama” isimli doktora tezinde kullanılan ve çalışanların hangi unsurları çeşitlilik olarak gördükleri, ekip çalışmalarında ve sosyal yaşamlarında hangi çeşitlilikunsuruna önem verdikleri, çeşitli kişiler içeren ekiplerde, avantaj ve sorunlar ile homojen ekiplerdeki avantajların neler olduğunu ölçmeye yönelik altı soru sorulmuştur. Son olarak üçüncü bölümde ise; yazından Robert Bean tarafından geliştirilen ve Nedim Aksu tarafından; çalışanların işyerine ilişkin çeşitliliklerin yönetimi algısını ölçmek amacıyla “Örgüt Kültürü Bağlamında Çeşitliliklerin Yönetimi Ve Bir Uygulama” isimli doktora tezinde de kullanılan 15 soruluk Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler 5’li Likert ölçeğinde olup, 1 (hiç/kesinlikle katılmıyorum) den 5’e (daima/kesinlikle katılıyorum) doğru sıralanmıştır.

Mevcut literatür taramasında çeşitlilik algısını anlamaya ilişkin bir çok çalışma olmasına rağmen, mavi yakalılarla pek fazla çalışma yapılmadığı görülmüştür. Halbuki çeşitlilikleri etkin yönetememenin yaratacağı olumsuz sonuçlar yıkıcı etkisini en çok mavi yakalı personel arasında doğuracaktır. Çünkü gerek sosyo ekonomik farkındalık düzeyi gerek aldığı eğitimler sonucu beyaz yakalılarının farklı olanla çatışmasız çalışma olanağı daha yüksektir. Bu nedenle bu araştırma mavi yakalılarının yoğun olduğu sektörlerle odaklanmıştır. Araştırma için tekstil ve maden sektörlerinden iki işletme çalışmaya katılmak için olumlu cevap vermişlerdir. Tekstil ve maden sektörlerinin seçilmesi tamamen tesadüfidir ve araştırmanın zaman ve bütçe kısıtından kaynaklanmaktadır. Ne yazık ki görüşülen diğer sektörlerden (gıda ve hazır gıda) çalışmaya katılma yönünde olumsuz cevaplar gelmiştir. Çalışmaya katılmayı kabul eden iki işletmede ankete toplam katılım oranı %62 dir ki bu oran oldukça yüksek bir katılıma işaret etmektedir. Araştırmada ölçeğinin güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach Alfa katsayısı 0,82 olarak hesaplanmıştır. Bu nedenle ölçeğin sosyal bilimler için oldukça yüksek bir güvenilirlikte olduğu söylenebilir. Ankette; Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmak istemezsiniz; bir insanı diğer insanlardan farklı yapan özellikler nelerdir; İş dışındaki



hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız; Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir gibi sorular bulunmaktadır.

## 2.1 Araştırma Bulguları

Araştırmaya 133'ü (%45,2) kadın, 161'i (%54,8) erkek olmak üzere 294 çalışan katılmıştır. Katılımcıların %46,9'u evli, %53,1'i bekdir. Katılımcıların %65,3'ü 18-30 yaş, %29,6'sı 31-43 yaş, %5,1'i 44-55 yaş aralığındadır. Katılımcıların %45,2'si ilköğretim, %40,8'i lise, %13,9'u üniversite mezunudur. Katılımcıların %90,8'i yönetici olmayan, %9,2'si yönetici pozisyonundadır. Katılımcıların %62,9'u 5 yıldan az, %27,6'sı 6-10 yıl, %9,5'i 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların %54,4'ü maden sektöründe, %45,6'sı tekstil sektöründe çalışmaktadır.

Ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırma testlerinde parametrik veya non-parametrik testlerden hangilerinin kullanılacağını belirlemek amacıyla Kolmogorov Smirnov testi ( $n > 50$ ) kullanılmıştır. Yapılan normallik sınavında ölçek ve alt boyut puanlarının demografik değişkenlere göre normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyet, medeni durum, pozisyon, sektör değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi; yaş, öğrenim durumu ve meslekteki süre değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi 0,05  $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

Katılımcılara göre insanı diğer insanlardan farklı yapan en önemli özellik öncelikle eğitim (%38,1), yaşı (%4,1), kişiliği (%11,9), kültürü (%10,5), etnik kökeni (%8,8), cinsel tercihi (%7,5) ve diğer tüm özelliklerdir (%19,0).

Tablo1: İnsanı diğer insanlardan farklı yapan özelliklerin dağılımı

Aşağıdakilerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?	n	%
Eğitimi	112	38,1
Yaşı	12	4,1
Kişiliği	35	11,9
Kültürü	31	10,5
Etnik kökeni	26	8,8
Cinsel tercihi	22	7,5
Hepsi	56	19,0

Diyarbakır ilinde tekstil ve maden sektöründe çalışan katılımcıların çoğunluğu, eğitimin çeşitlilik yaratan bir unsur olduğunu düşünmektedir. Bu sonucun bölgenin kapalı toplumsal yapısıyla ilgili olduğu düşünülebilir.

Eğitimin, toplumsal değişimle genç kuşaklara kültürel değerleri aktarmak ile eleştirici ve yaratıcı keşifleri yapabilecek nitelikte olan bireyleri yetiştirmeyi istemek gibi dönüştürücü bir etkisinin olduğu bilinmektedir (Sağ, 2003:23). Bu açıdan kapalı toplum yapısını değiştiren önemli bir işlevi olduğu düşünülmektedir. Çünkü ; kapalı toplum yapısının temel nedenlerinden



biri de eğitim sisteminin yetersizliğidir. Bu yüzden eğitim, sorunların çözümünde oldukça önemlidir.

**Tablo 2: Aynı ekipte bulunulmak istenmeyen yönlerin dağılımı**

Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmak istemezsiniz?	n	%
Cinsel tercihi	86	29,3
Kişiliği	54	18,4
Eğitimi	47	16,0
Yaşı	32	10,9
Kültürü	28	9,5
Dini	19	6,5
Etnik kökeni	13	4,4
Hepsi	15	5,1

Katılımcıların %29,3'ü cinsel tercihi farklı kişilerle aynı ekipte bulunmak istemediğini, %18,4'ü kişiliği farklı kişilerle, %16'sı eğitimi, %10,9'u yaşı, %9,5'i kültürü, %6,5'i dini, %4,4'ü etnik kökeni, %5,1'i herhangi bir özelliği, farklı kişilerle aynı ekipte bulunmak istemediğini belirtmiştir. Mavi yakalı çalışanların cinsel yönelimler gibi geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri ile bağdaşmayan bu konuda “cinsel yönelimleri farklı kişilerle aynı ekipte bulunmak istememeleri” cevabını vermeleri oldukça anlaşılır bir durumdur. Bölgenin feodal yapısı da göz önünde bulundurulduğunda sonuç oldukça beklenir çıkmıştır denebilir.

**Tablo 3 : Mesafeli davranmaya neden olan özelliklerin dağılımı**

İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?	n	%
Cinsel tercihi	114	38,8
Kişiliği	43	14,6
Yaşı	37	12,6
Kültürü	33	11,2
Etnik kökeni	23	7,8
Dini	21	7,1
Eğitimi	12	3,7
Hepsi	11	4,1

Katılımcıların %38,8'i iş hayatı dışında cinsel tercihi öne çıkan kişilere mesafeli davrandığını, %14,6'sı kişiliği öne çıkan kişilere, %12,6'sı yaşı, %11,2'si kültürü, %7,8'i etnik kökeni, %7,1'i dini öne çıkan kişilere, %3,7'si eğitimi öne çıkan kişilere, %4,1'i herhangi bir özelliği öne çıkan kişilere, mesafeli davrandığını belirtmiştir. Görüldüğü üzere yine “Cinsel Yönelim” en çok işaretlenen seçenek olmuştur. Bu da örneklemin düşük eğitim seviyesi ve feodalite derecesi bu konuda farkındalık düzeyinin düşük olması ile ilişkilendirilebilir. Bu sonucun yorumlanırken Diyarbakır kentinin kapalı toplum yapısının da göz önünde bulundurulmasında fayda vardır.

**Tablo 4 : Farklı yönleri olan kişilerin olduğu ekipte karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin görüşlerin dağılımı**



Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?	n	%
İletişimsizlik/anlaşmazlık	180	61,2
Ekip ruhunun oluşmaması	61	20,7
Kararsızlık	24	8,2
Çatışma	15	5,1
Diğer	14	4,8

Katılımcıların %61,2'sine göre farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte iletişimsizlik/anlaşmazlık sorunu, %20,7'sine göre ekip ruhunun oluşmaması, %8,2'sine göre kararsızlık, %5,1'ine göre çatışma sorunları, %4,8'ine göre diğer sorunlar yaşanabilir. İnsanların birlikte çalışmak istemedikleri kişilerle ilgili olarak verecekleri ilk tepki doğal olarak iletişim kurmamak olacaktır ki bu sorunun cevabı da doğrudan bunu ortaya çıkarmıştır.

**Tablo 5: Farklı yönleri olan kişilerin olduğu ekipte oluşabilecek avantajlara ilişkin görüşlerin dağılımı**

Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?	n	%
Düşünce zenginliği	182	61,9
Yaratıcılığın artması	45	15,3
Hoşgörü düzeyinin artması	40	13,6
Esneklik kazanılması	27	9,2

Katılımcıların %61,9'una göre farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte düşünce zenginliği, %15,3'üne göre yaratıcılığın artması, %13,6'sına göre hoşgörü düzeyinin artması, %9,2'sine göre esnekliğin kazanılması gibi avantajlar olabilir. Yukardaki bir önceki soruya rağmen insanlar aslında medya ve diğer araçlar sayesinde “farklılıkların zenginlik” olduğuna inamakta olduğu söylenebilir. Ancak bir önceki soruda da görüldüğü gibi yine de farklı insanlara mesafeli davranılmaktadır.

**Tablo 6: Benzer yönleri olan kişilerle bir arada çalışmanın yararlarına ilişkin görüşlerin dağılımı**

Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?	n	%
İletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması	159	54,1
Ekip ruhunun oluşması	57	19,4
Sorun çözmede kolaylık	30	10,2
Karar vermede kolaylık	22	7,5
Hoşgörü düzeyinin artması	11	3,7
Düşünce zenginliği	8	2,7
Esneklik kazanılması	7	2,4

Katılımcıların %54,1'ine göre kendisine benzeyen kişilerle bir arada çalışmak iletişimin/anlaşmanın sorunsuz olmasını sağlamakta, %19,4'üne göre ekip ruhunun oluşmasını sağlamakta, %10,2'sine göre sorun çözmede kolaylık sağlamakta, %7,5'ine göre karar vermede kolaylığı getirmekte %3,7'sine göre hoşgörü düzeyinin artmasını, %2,7'sine göre düşünce



zenginliğini, %2,4'üne göre esneklik kazanılmasını sağlamaktadır. Tablo 4 de de görüldüğü gibi farklı yönleri olan kişilerle beraber çalışmanın yaratacağı sonuç iletişimsizliktir. Bunun doğal bir sonucu da benzer kişilerle çalışmanın yaratacağı iletişim avantajı olacaktır.

**Tablo 7 : Çeşitliliklerin yönetimi algısı ölçeği betimsel istatistikleri**

Alt Boyut		S	ξ	Düzeyi
Algısı	Bireysel Farklılıklar	,75	,71	(Genellikle)
	Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı	,66	,81	(Genellikle)
<b>Çeşitliliklerin Yönetimi</b>		<b>,69</b>	<b>,64</b>	<b>(Genellikle)</b>

Çalışanların çalışma ortamındaki bireysel farklılıklar algısı 3,75 “genellikle”; örgütsel farklılık yönetimi algısı 3,66 “genellikle”; genel olarak çeşitliliklerin yönetimi algısı 3,75 “genellikle” düzeyinde ve yüksek düzeyde olumlu bulunmuştur. Çalışma ölçeğinin 5’li likert olarak kullanıldığı göz önünde bulundurulursa; kişiler en çok kendi farkındalıklarını tercih etmişlerdir. Yani onlara göre örgütsel olarak farkındalık algısı ve çeşitliliklerin yönetimi düzeyi kendi bireysel algılarından farkındalıklarından daha düşüktür.

**Tablo 8 : Çeşitliliklerin yönetimi algısının cinsiyete göre Mann Whitney U testi sonuçları**

Boyut	Alt Cinsiyet	C	f	$\bar{X}$	S	U	p
Bireysel Çeşitlilikler Algısı	Birey	K	1	3	0	1	0
	adın	E	33	,72	,69	0052,5	,365
	rkek	E	61	,77	,74		
Örgütsel Çeşitlilik Yönetimi	adın	K	1	3	0	1	0
	adın	E	33	,67	,78	0636,5	,923
	rkek	E	61	,65	,83		
Çeşitliliklerin Yönetimi	adın	K	1	3	0	1	0
	adın	E	33	,69	,61	0501,0	,777
	rkek	E	61	,69	,68		

Çalışanların bireysel farklılıklar algısı (U=10052,5), örgütsel farklılıklar yönetimi (U=10636,5) ve genel olarak çeşitliliklerin yönetimi algısı (U=10501,0) puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Aynı şekilde çalışanların bireysel çeşitlilikler algısı puanlarının medeni durum değişkenine göre de anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir (U=10741,0; p>0,05).

Ancak çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algı puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (U=8704,5; p<0,05). Bekar çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algı puanları evli çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

**Tablo 9: Çeşitliliklerin yönetimi algısının medeni duruma göre Mann Whitney U testi sonuçları**





Alt Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	S	U	p
Bireysel Çeşitlilikler Algısı	Evli	38	74	3,75	0,1074	75	0,9
	Bekar	1	3,76	0,68			
	ar	56	76	68			
Örgütsel Çeşitlilik Yönetimi	Evli	38	52	3,87	0,8704	,5	0,005*
	Bekar	1	3,73	0,73			
	ar	56	79	73			
ÇEŞİTLİLİKLERİN YÖNETİMİ	Evli	38	59	3,71	0,8876	,5	0,009*
	Bekar	1	3,78	0,56			
	ar	56	78	56			

Çalışanların bireysel çeşitlilikler algı puanlarının pozisyon değişkenine göre de anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (U=2537,0; p<0,05). Yönetici pozisyonundaki katılımcıların bireysel ve örgütsel çeşitlilikler algı puanları yönetici olmayan çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur (U=2842,5; p<0,05).

**Tablo 10: Çeşitliliklerin yönetimi algısının sektöre göre Mann Whitney U testi sonuçları**

Alt Boyut	ör	Sekt	N	$\bar{X}$	S	U	p
Bireysel Çeşitlilikler Algısı	Mad	34	1	3,77	0,76	1020	0,47
	Tekstil	1	3,74	0,67			
	til	60	74	67			
Örgütsel Çeşitlilik Yönetimi	Mad	34	1	3,49	0,85	8385,0	0,001*
	Tekstil	1	3,81	0,74			
	til	60	81	74			
Çeşitliliklerin Yönetimi	Mad	34	1	3,58	0,70	8874,5	0,011*
	Tekstil	1	3,79	0,58			
	til	60	79	58			

Çalışanların bireysel çeşitliliklere ilişkin algı puanlarının sektör değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir (U=10205,0; p>0,05). Ancak çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algılarının sektör değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulunmuştur (U=8385,0; p<0,05). Tekstil sektöründeki katılımcıların örgütsel çeşitlilik yönetimi puanları maden sektöründeki çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Örneklemin çeşitliliklerin yönetimi algılarının sektör değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (U=8874,5; p<0,05). Tekstil sektöründeki katılımcıların çeşitliliklerin yönetimi algı puanları maden sektöründeki çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Çalışanların bireysel ve örgütsel çeşitlilikler algısı algı puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bireysel: ( $X^2=0,215$ ; p>0,05) ve Örgütsel: ( $X^2=2,760$ ; p>0,05).

Örneklemin çeşitliliklerin yönetimi algı puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=1,707$ ; p>0,05). Çalışanların bireysel



çeşitliliklere ilişkin algı puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=0,081$ ;  $p>0,05$ ).

Tablo 11 : Çeşitliliklerin yönetimi algısının öğrenim düzeyine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Ölçüt Boyut	Al öğrenim Düzeyi	Ö	S	2	3	4	Farklı n Kaynağı (MWU)
Bireysel Çeşitlilikler Algısı	Bireysel	İlköğretim	0	,68	,74	,025	,081
	Lise		1	,66	,88		
	Üniversite		2	,00	,54		
Örgütsel Farklılık Yönetimi	İlköğretim	İ	0	,37	,92	4,343	,001 (U=2477,5;p=0,000)
	Lise	L	1	,87	,76		C>A (U=1082,5;p=0,037)
	Üniversite	Ü	2	,75	,62		
Çeşitliliklerin Yönetimi	İlköğretim	İ	0	,47	,73	1,303	,004 (U=2659,5;p=0,002)
	Lise	L	1	,80	,66		C>A (U=1028,5;p=0,017)
	Üniversite	Ü	2	,83	,51		

Çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algılarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $X^2=14,343$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma analizine göre lise ve üniversite mezunu çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algı puanlarının ilköğretim mezunu çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların bireysel çeşitliliklere ilişkin algı puanlarının “İnsanı diğer insanlardan farklı yapan özellikler” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $X^2=28,647$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma analizine göre; farklılık nedeni olarak “Etnik kökeni” gören çalışanların bireysel çeşitlilik algı puanının “Cinsel tercihi, yaşı, eğitimi ve kişiliği” çeşitlilik nedeni olarak gören çalışanların algı puanından anlamlı düzeyde daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, çeşitlilik nedeni olarak “hepsini” gören çalışanların bireysel çeşitlilik algı puanları “Cinsel tercihi, yaşı ve kişiliği” çeşitlilik nedeni olarak gören çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çeşitlilik nedeni olarak “Kültürü” gören çalışanların bireysel çeşitlilik algı puanlarının “Yaşı” çeşitlilik nedeni olarak gören çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumlu olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algılarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=8,725$ ;  $p>0,05$ ).

Çeşitliliklerin yönetimi algı puanlarının “İnsanı diğer insanlardan farklı yapan özellikler görüşleri” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=10,265$ ;  $p>0,05$ ).



Çalışanların bireysel çeşitlilikler algı puanlarının “aynı ekipte bulunmayı istememe nedenleri” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=5,453$ ;  $p>0,05$ ).

Çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algı puanlarının “Aynı ekipte bulunmayı istememe nedenleri” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $X^2=21,044$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre aynı ekipte bulunmayı istememe nedeni olarak “Yaşı” gerekçe gösteren çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algı puanlarının “Cinsel tercihi, eğitimi, kültürü ve dini” aynı örgütte bulunmamaya gerekçe gösteren çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların çeşitliliklerin yönetimi algı puanlarının “Aynı ekipte bulunmayı istememe nedenleri” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $X^2=16,062$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre aynı ekipte bulunmayı istememe nedeni olarak “Yaşı” gerekçe gösteren çalışanların çeşitliliklerin yönetimi algı puanlarının “Cinsel tercihi, eğitimi, kültürü ve dini” aynı örgütte bulunmamaya gerekçe gösteren çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumlu olduğu bulunmuştur.

Çalışanların bireysel çeşitlilikler algısı puanlarının “İş dışındaki hayatında mesafeli durma nedeni olan çeşitlilikler” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=5,453$ ;  $p>0,05$ ).

Çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algı puanlarının “İş dışındaki hayatında mesafeli durma nedeni olan çeşitlilikler” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=7,739$ ;  $p>0,05$ ).

Çalışanların çeşitliliklerin yönetimi algı puanlarının “İş dışındaki hayatında mesafeli durma nedeni olan çeşitlilikler” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=8,815$ ;  $p>0,05$ ).

Çalışanların bireysel çeşitlilikler algısı puanlarının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte yaşanabilecek sorunlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=0,534$ ;  $p>0,05$ ).

Çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algılarının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte yaşanabilecek sorunlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $X^2=9,758$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili karşılaştırma sonuçlarına göre Çeşitliliklerin aynı ekipte olması durumunda “Ekip ruhunun oluşmaması” sorununun yaşanacağını düşünen çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algı puanları “Kararsızlık” sorununun yaşanacağını düşünen çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Tablo 12: Çeşitliliklerin yönetimi algısının çeşitliliklerin aynı ekipte olmasının sorunlarına ilişkin görüşlere göre Kruskal Walls H testi sonuçları

Alt Boyut	Çeşitliliklerin Aynı Ekipte Olmasının Sorunları	S		arkın Kaynağı (MW U)
		1	2	
Bireysel Çeşitlilikler Algısı	A-İletişimsizlik/ anlaşmazlık	8	,7	,7
		0	3	8
				,53
				,97
				4
				0



	B-	4	,8	,6		
	Kararsızlık		2	3		
	C-	1	,7	,5		
	Ekip ruhunun oluşmaması		9	7		
	D-	5	,8	,6		
	Çatışma		4	1		
	E-	4	,7	,7		
	Diğer		1	8		
<b>Örgüt</b> <b>sel Çeşitlilik</b> <b>Yönetimi</b>	A-	8	,6	,8		
	İletişimsizlik/ anlaşmazlık	0	4	5		<b>&gt;B</b> <b>(U=41</b> <b>5,0;p=</b> <b>0,005)</b>
	B-	4	,2	,9		
	Kararsızlık		5	0		
	C-	1	,8	,6	,75	,04
Ekip ruhunun oluşmaması		8	6	8	5	
	D-	5	,8	,5		
	Çatışma		1	9		
	E-	4	,6	,6		
	Diğer		7	8		
<b>ÇEŞİ</b> <b>TLİLİKLERİN</b> <b>YÖNETİMİ</b>	A-	8	,6	,6		
	İletişimsizlik/ anlaşmazlık	0	7	9		<b>&gt;B</b> <b>(U=42</b> <b>2,5;p=</b> <b>0,002)</b>
	B-	4	,4	,6		
	Kararsızlık		4	2		
	C-	1	,8	,5	,74	,04
Ekip ruhunun oluşmaması		5	4	4	5	
	D-	5	,8	,5		
	Çatışma		2	2		
	E-	4	,6	,6		
	Diğer		9	4		

Çalışanların çeşitliliklerin yönetimi algılarının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte yaşanabilecek sorunlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $X^2=9,744$ ;  $p<0,05$ ). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U ikili analiz sonuçlarına göre çeşitliliklerin aynı ekipte olması durumunda “Ekip ruhunun oluşmaması” sorununun yaşanacağını düşünen çalışanların çeşitliliklerin yönetimi algı puanları “Kararsızlık” sorununun yaşanacağını düşünen çalışanların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

Çalışanların bireysel çeşitlilikler algısı algı puanlarının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte elde edilecek avantajlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=2,007$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algı puanlarının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte elde edilecek avantajlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=4,595$ ;  $p>0,05$ ).



Çalışanların çeşitliliklerin yönetimi algılarının “Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekipte elde edilecek avantajlar” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=2,296$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların bireysel çeşitlilikler algısı algı puanlarının “Kendisine benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=2,920$ ;  $p>0,05$ ).

Çalışanların örgütsel çeşitlilik yönetimi algı puanlarının “Kendisine benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=9,113$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların Çeşitliliklerin yönetimi algı puanlarının “Kendisine benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları” değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $X^2=6,676$ ;  $p>0,05$ ).

## SONUÇ

Teorik olarak bireysel farklılıklar ayrıştırıcı, örgüt kültürü ise birleştirici, kaynaştırıcı bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, farklılıkları yönetim süreci değişik kültürel referans noktalarına (dil, din, etnik köken vb.) sahip çalışanlardan oluşan bir örgütte farklılıkların harmonize edilmesi veya uyumlaştırılması yoluyla sinerji yaratılması son derece koordineli ve etkin bir yönetimi gerekli kılmaktadır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: Miller ve Rowney, 1999: 307). Bu manada çeşitliliklerin yönetim rekabetin bunca derinden hissedildiği günümüze ortamında işletmelerin hassasiyetle üzerinde durduğu mühim bir konudur. “Çeşitliliklerin etkili yönetimi” henüz yeni olarak değerlendirilebilecek bir konudur. Çeşitliliklerin etkili ve verimli bir şekilde rekabet avantajı yaratmaya yönelik olarak yönetildiği işletmeler için insanları birbirinden daha görünür kılmaya yarayan çeşitlilikler, insanlar için ayırıcı ve ayıklayıcı değil, aksine birleştirici bir unsur olarak görülmektedir.

Luthans (1995:51)’a göre farklılıkların ortaya çıkmasının temel nedeni değişen demografidir. Yaşlı işçiler, kadınlar, azınlıklar ve daha eğitilmiş kişiler gün geçtikçe daha çok çalışma hayatına dahil olmaktadır. Özellikle yerel sınırlarından çıkarak büyüyen işletmeler, çok kültürlü yaşamın gerçekliğiyle beraber çeşitliliklerle daha çok karşılaşmaya başlamaktadırlar. Bu manada çeşitliliklerin yönetilmesi ihtiyacı belirginleşmektedir. Yani işgücünün demografik yapısının değişmesi nedeniyle örgütlerde “çeşitliliklerin yönetimi” konusu gündeme gelmiştir. Çeşitliliklerin etkin yönetimi işletmede üretim, verimlilik, yaratıcılık ve tüm çalışanların iş tatmininin artmasına katkı sağlamaktadır.

Çeşitliliklerin yönetimi, gittikçe uluslararasılaşan emek piyasası açısından örgütler için vazgeçilmez bir yönetim hassasiyeti haline almıştır. Çeşitlilikleri etkili bir şekilde yönetebilen örgütler çalışanların sadece verimliliğini yükseltmemekte; aynı zamanda onların iş doyumunu ve iş aidiyet düzeylerini de yükseltir.

Diyarbakır’da tekstil ve maden sektörlerinde faaliyet gösteren, iki ayrı işletmede 294 kişinin katılımıyla çalışanların çeşitliliklere ilişkin algılamaları ile çeşitliliklerin yönetimi algılamalarını inceleyen bu araştırmanın sonucunda katılımcıların “Eğitimi” en önemli çeşitlilik olarak algıladığı görülmüştür. Bunun sebebi örneğin düşük eğitim seviyesi ve buna ilişkin istekliliğidir. İşgörenlerin eğitim düzeyi farklılıkla ilgili önem arz eden önemli bir konudur. Luthans (1995:53), ABD işgücünün eğitim seviyesinin yükseldiğine dikkat çekmiştir. 1980’lerde %30 seviyelerinde seyreden 18-24 yaş arası yüksek okula kayıt yaptırmış kişi oranı yüzde, 1991’de aniden %41’e yükselmiştir. Kalkınmanın en önemli araçlarından biri olarak



eğitim sisteminin iyileştirilmesi ve insan kaynağının iyi yetiştirilmiş olması Ereş (2004: 15) tarafından belirtilmektedir. TÜİK 2009 verilerine göre, yükseköğretim net okullaşma oranı 1996 yılında %9.21 iken, 2009 yılında %27.70'e; 2013/2014 öğretim yılında ise erkeklerde %38,9, kadınlarda %40,9 olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'de okullaşma oranında ciddi bir artış söz konusudur ([http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2015\\_34\\_20150609.pdf](http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2015_34_20150609.pdf), 18.08.2015).

Bir toplumun gelişmişlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında ilişki vardır. Kişilere anlayış, hoşgörü, dürüstlük, yardımseverliği kazandıran eğitim; işletmeler ve insanlar arası ilişkiler açısından da değerlendirildiğinde, hem toplum hem de dünyanın yararına olacaktır. Araştırmanın yürütüldüğü kentte eğitim düzeyi oldukça düşüktür; ve iyi eğitilmiş kişilerin farklı ve ayrıcalıklı bir statüye sahip olduğu düşüncesi özellikle mavi yakalı çalışanlar arasındabelirgin şekilde yaygındır. Bazı işletmeler sosyal sorumluluk kapsamında farklı grupları iş hayatına alarak onları yönetim kadrolarına dâhil etmektedir. Aydın (2007), şirkette kadın çalışanların fazla olması ve farklı grupların yönetime dâhil edilmesine PepsiCo örneğini vermiştir. PepsiCo tüm dünyada “Çeşitlilikler Yönetimi” adlı, sosyal sorumluluk programı kapsamında farklı etnik köken, dil, din, cinsiyet ve cinsel tercihe sahip kişileri, tüketicileri şirkette temsil etmeleri için yönetim kadrolarına dâhil etmektedir. Programın Türkiye, Ortadoğu ve Afrika lideri PepsiCo Doğu Akdeniz İş Birimi Genel Müdürü Ümran Beba, bu bölgelerde kadınlara odaklandıklarını, programın getirdiği değişimle, Türkiye’de Frito Lay fabrika çalışanları arasında kadın oranının yüzde 46’ya kadar yükseldiğini, bazı departmanlarda kadın çalışanların yüzde 50’nin de üzerinde olduğunu belirtmiştir.

Kara, Küskü Aksu (2008) ve Kızıl (2011) ’ın yaptıkları çalışmalarda, aynı ekipte çalışılmak istenmeyen özellikler ve sosyal yaşamda istenmeyen özellikler sorusuna verilen cevaplarda “kişilik” faktörü ön plana çıkarken; mevcut araştırmada “cinsel yönelim” ön plana çıkmıştır. Bu sonucun da yine örneklemin düşük düzeyli eğitim ve farkındalık grubundan olan mavi yakalılardan oluşması ve kentin içe kapalı toplumsal yapısı ile cinselliği ve farklı cinsel yönelimi tabu sayan feodal yapısından kaynaklanabileceği düşünülmektedir (Bereket ve Adam, 2006). Bir ülkede kültürlerin farklı olması kültürel zenginliği gösterir. Her ne kadar bu durum bir sorun olarak görülse de hoşgörülle bu sorunlar aşılabilir. Yeşil (2009:129), kültürel farklılıkların çeşitli sorunların kaynağı olsa da, birçok rekabetçi avantajın elde edilmesinde önemli rol oynadığını belirtmiştir. İşletmeler, kültürel farklılıklar sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları minimize etmeye çalışırken, diğer taraftan ise kültürel farklılıklar sonucunda elde edilebilecek pozitif avantajlardan en iyi şekilde yararlanarak bu farklılıkları rekabetçi avantajlara dönüştürmeye çalışabilirler. Anayasaya göre kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler dışında, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılması esnasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.

Amerika ve İngiltere’deki araştırmalarda ırk, kültür, etniklik ve cinsiyet önemli faktörler olarak belirlenmişken (Reichenberg, 2001; Davis, 2022; Furunes ve Mykletun, 2007:976), bu çalışmada öne çıktığı gibi eğitim ve cinsel yönelim faktörünün önemli bir faktör olmadığı görülmektedir. Luthans (Özgener, 2007; 1995: 52)’a göre kadınlara ve azınlıklara iş imkânı sağlamaya ve onları desteklemeye çalışan firmalar farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilen kurumlar yönetemeyenlere göre daha kabiliyetli ve kapasiteli iş gücü elde edebilmektedirler. Sonuç olarak, denebilir ki iş dünyasında rekabet eden firmaların teknolojik alt yapıları birbirine



benzer olduğundan, üstünlük avantajının; farklı, yetenekli, yaratıcı ve kuruma içtenlikle bağlanmış bilgi çalışanları ile sağlanabilecektir (Ashkanasy ve dig., 2002; Yüceler; 2009: 455; Dietz, 2006; Stockdale ve Crosby, 2004: 1). Taşar Ünalp (2007:76), bazı toplumlarda tüketicilerin, işletmelerin çalışanlarına karşı gösterdiği sosyal sorumluluğa oldukça duyarlı oldukları, hatta biraz abartılarak bu kavramın tüketicilerin satın alma davranışlarını bile etkilediklerini iddia etmektedir. Yani tüketiciler, markalar arasında tercih yaparken, söz konusu işletme yönetiminin çalışanlarına karşı davranış biçimini bir değerlendirme kriteri olarak kullanabilmektedir. O halde işletmeler için sahip olduğu insan gücünün çeşitliliklerine karşı saygı ve bu farklılıkları benimseme düzeyi çalışanlarını olduğu kadar mal ve hizmet sattığı toplumu da etkilemektedir.

Bu çalışmanın en temel kısıtı konunun içerdiği görece anlamlara ilişkindir. Çalışma doğası gereği anket sorularında fazla miktarda ( cinsel tercih, cinsiyet, düşünce gücünün artması, iletişimsizlik, esneklik gibi) subjektif kavram ve kelimeye yer vermiştir. Özellikle örneklemin mavi yakalı olması ve eğitim düzeyinin düşük olması nedeni ile anket esnasında yanlış anlamaların doğrucağı hata asgari düzeye indirmek için özen gösterilmiştir. Ancak çalışma ortamında yapılan açıklamalarla ortak dilin ne kadar yaratılabildiği tartışmalıdır. Çalışmanın en önemli ikinci kısıtı ise beyaz yakalılardan da veri toplayıp kıyaslama yapılmamış olmasıdır. Çalışmada mühim bir diğer kısıt ise toplanan verilerin çalışanların algısı ile sınırlı olmasıdır. Bunlar bu çalışmanın zayıf yönleri iken konunun literatürde hem yeni olması hem de örneklemin daha önce pek çalışılmamış mavi yakalılardan oluşuyor olması çalışmanın güçlü yönleridir. Daha sonraki çalışmalarda yukarıda değinilen zayıflıklar gidererek yeni çalışmalar tasarlanabilir ve uygun araştırma soruları ile partik değeri yüksek bilgilere ulaşılabilir. Bu çalışma belirgin bir şekilde göstermektedir ki çeşitliliklerin yönetimi ve çalışanların buna ilişkin algısı, firmaların üzerinde durması gereken informal ekip ruhunun oluşması için mühim başlıklardan birisidir.

## KAYNAKÇA

Aksu,N., (2008). Örgüt kültürü bağlamında Çeşitliliklerin yönetimi ve bir uygulama, Uludağ Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İşletme anabilim dalı, *Doktora tezi*, Bursa.

Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., ve Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*. 28(3):307-338.

Aydın, Ö. (2007, 1 Ekim). Farklılıkların Yönetimi kadını Nasıl Etkiler? *Capital Dergi*.

Bereket, T., Adam, B. D. (2006). The emergence of gay identities in contemporary Turkey. *Sexualities*. 9(2):131-151.

Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. izmir: Barış yayınları

Bulutlar, F. (2007). İşgücü Farklılığı, Performans Değerlendirmesi ve Duygular. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi (ss. 163-183) (Editör: Dereli, B.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Çakır, E., 2011, Çeşitliliklerin yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi : karaman valiliğinde bir uygulama , Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, İşletme anabilim dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Karaman.



Davis, L. R. (2002). Racial Diversity in Higher Education Ingredients for Success and Failure. *Journal of Applied Behavioral Science*. vol. 38 no. 2 137-155

Dietz, J., Petersen, L. (2006). Diversity Management. *Handbook of Research in International Human Resource Management* (ss. 223- 243). (Editörler: Stahl, G., Björkman, I.). UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29.

Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S. (1995). *Workplace Diversity: A Manager' Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*. Avon,Massachusetts: Adams Media Corporation.

Furunes, T., Mykletun, R. J. (2007). Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes, *Hospitality Management*, Vol. 26, 974-990.

Gilbert, J. A., Stead, B. A, Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm”, *Journal of Business Ethics*. 21:61-76.

Hubbard, E.E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. HRD Press, inc, amherst, Massachusetts.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. Literatür

Kara, O. (2006). Occupational gender wage discrimination in Turkey. *Journal of Economic Studies*. 33(2):130-143.

Küskü, F., Özbilgin, M. F. ve Özkale, L. (baskıda), Against the tide: gendered prejudice and disadvantage in engineering study from a comparative perspective. *Gender, Work and Organization*

Kızıl, Y. (2011). Örgütlerde Çeşitliliklerin yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisi ve bir uygulama, Niğde Üniversitesi, İşletme Anabilim dalı, *Yüksek Lisans tezi*, Niğde.

Memduhoğlu, H. Basri (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*, Pagem Akademi Yayınları.

Özgener, Ş. (2004). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *1. Ulusal Genç Bilim Adamları Sempozyumu*, 6-7 Mayıs 2004, Uludağ Üniversitesi Kültür Sanat Kurulu Yayınları, No:7, Cilt 1, Bursa.

Özgener, Ş. (2007), Diversity management and demographic differences-based discrimination: The case of Turkish manufacturing industry. *Journal of Business Ethics*.

Reichenberg, N. E. (2001). Best practices in diversity management. United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service. United Nations Headquarters. New York. 3-4 May 2001.





## AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 52

Kasım – Aralık 2015

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



Rosado, C. (2006), What Do We Mean By Managing Divesity, *Workforce Diversity*, January , Vol.3.

Stockdale, M. S., Cao, F. (2004). Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 299-316) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.

Sürgevil, O.(2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım.

Taşar Ünalp, A. (2007). Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Küresel Farklılıkların Önemi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. *Yüksek Lisans Tezi*

Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif BirStrateji: Kültürel Zeka. *KMÜ İİBF Dergisi*. 16, 100-131.

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

### İnternet Kaynakları

[http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2015\\_34\\_20150609.pdf](http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2015_34_20150609.pdf), Erişim Tarihi: 18.08.2015