

PAPER DETAILS

TITLE: ÇALISANLARIN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİSKİN ALGILARINDA DEMOGRAFİK
DEĞİSKENLERİN ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖRDE BİR ARASTIRMA

AUTHORS: Mehmet İNCE,Hasan GÜL,Oya KORKMAZ

PAGES: 111-126

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/185163>

ÇALIŞANLARIN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALGILARINDA DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖRDE BİR ARAŞTIRMA

*Mehmet İNCE**
Hasan GÜL²
Oya KORKMAZ³

Özet

Bu çalışmanın amacı hem çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algı düzeylerini hem de cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik değişkenlerin çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirip getirmediğini belirlemektir. Bu amaçla Mersin ilinde faaliyet gösteren bir işletmede görev yapan 73 mavi ve beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen veriler çeşitli istatistikî yöntemlerle analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre, işyerindeki örgütsel değerler ve normları farklılıkların yönetimine daha fazla katkı sağladığını düşündükleri; çalışanlar arasında yaş ve öğrenim durumu ile farklılıkların yönetimi algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı, medeni durum ile farklılıkların yönetimi algı düzeyleri arasında ise sadece örgütsel değerler ve normlar boyutunda anlamlı bir farklılığın bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların kıdemleri ile farklılıkların yönetimini algılama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına göre farklılıkların yönetimini oluşturan alt boyutlar çalışanların kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, çalışanlar arasında statü ile farklılıkların yönetimi algı düzeyleri arasında sadece örgütsel değerler ve normlar boyutunda anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, Algı, Farklılıkların Yönetimi

Jel Kod: M10

THE EFFECTS OF DEMOGRAPHIC VARIANCES ON EMPLOYEES' PERCEPTION OF DIVERSITY MANAGEMENT: A RESEARCH ON A PRIVATE SECTOR ORGANIZATION

Abstract

The object of this study is both to determine the perception level of the employees on diversity management and whether the demographic variances as gender, age and marital status have difference on the employee perception about diversity management or not. So the datas obtained from the research on 73 blue and white collared employees who work at an organization in Mersin are analyzed with statistical methods. It is found out that male employees think they contribute to the diversity management more than the female employees because of their organiational values and norms, no meaningful difference between the employees' age and educational statues on diversity management and perception level is found, but it is found out that there is only a meaningful difference on organizational values and norms about their perception level between their marital status and educational level. According to the AnovaTest results on employees' perception level of diversity management from the point of their seniority, the subdimemsions of diversity management make no meaningful difference according to employees' seniority, but there is a meaningful difference from the point of organizational values and norms between the employees' statutes and diversity management perception level.

Keywords: Diversity, Perception, Diversity Management

Jel Codes: M10

*Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, mehmetince1972@yahoo.com, Tarsus Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu

²Doç. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, hasan.gul.71@hotmail.com, Ondokuz Mayıs Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

³Yrd. Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, oyakorkmaz@yahoo.com, Tarsus Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu

GİRİŞ

Küreselleşmenin yarattığı etki nedeniyle örgütler çalışan profilinde bir değişim ile karşı karşıya kalmış ve bu değişim sonucu çalışanlar arasında ırk, cinsiyet, yaş, kültür gibi farklılıklar ortaya çıkmıştır. Söz konusu farklılıklar, farklılıkların yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmış ve “farklılıkların yönetimi” kavramının işletme literatürüne girmesine yol açmıştır. Belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların etkin yönetilmesini sağlayan farklılık yönetimi, pozitif örgütsel sonuçlar elde etmede oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların ahenk içinde çalışmasını sağlayan farklılıkların yönetimi örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek sorunların önüne geçmektedir. Bu amaçla günümüzdeki örgütler ayrımcılık temeline dayalı farklılıkların yönetimi anlayışı yerine bütünleşme yani uyum temeline dayalı farklılıkların yönetimi anlayışını benimsemektedirler.

Farklılıkların yönetimi, örgütün sahip olduğu enerjiden daha fazlasını üreten bir yönetim anlayışıdır. İşgörenlerin var olan potansiyelinden yeterince faydalanılması esasına dayanan bu yönetim anlayışında işgören farklılığı örgüt için bir zenginlik kaynağı olarak görülmektedir. Dolayısıyla böyle bir yönetim felsefesini benimseyen örgütlerde işgörenlerin bilgi ve becerileri gelişmekte ve işgörenlerin yetenekleri ortaya çıkmaktadır.

Farklılıkların yönetimi yeni sayılabilecek bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında örgütteki bireylerin farklı olmalarına rağmen mutlu olmaları amaçlanmaktadır. Ayrıca bu yönetim anlayışı ile işgörenlere işgören verimliliğini en üst düzeye çıkaracak bir çalışma ortamı sunulmakta ve işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda davranışları sağlanmaktadır. Böylelikle farklılıkların yönetimi örgüt içerisinde iletişimi artırarak örgütlerin etkin yönetilmesine katkıda bulunmaktadır. Farklılıkların yönetimi stratejisini benimseyen örgütlerde kültürel değerler güçlendirilmekte ve örgütün itibarı artırılmaktadır. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve örgüte rekabet avantajı kazandırmak isteyen örgütlerde çalışanlar arasındaki farklılıklar içselleştirilmeli ve katma değer yaratan bir yönetim süreci olarak farklılıkların yönetimi anlayışı benimsenmelidir. Benimsenen bu yönetim anlayışının uygulanabilmesi içinse etkin bir liderlik anlayışı, zaman ve kaynak gerekmektedir. Farklılıkların yönetimi anlayışı sayesinde yönetim etkin bir çalışan desteği kazanmaktadır.

Değişim sürecini hızlandırmak ve sürdürülebilir bir büyüme gerçekleştirmek için farklılıkları başarıyla yönetmek gerekmektedir. Farklılıkları başarıyla yöneten örgütler işe alım prosedürlerinde ve kariyer olanaklarında çalışanlarına fırsat eşitliği sunmaktadırlar. İşgücünün sıkıntılarını çözümler getirerek işten kaynaklanan stresi azaltmaya yardımcı olan farklılıkların yönetimi işgörenin fiziksel ve psikolojik sağlığını da korumakta böylelikle işgörenin enerjisinden etkin bir şekilde faydalanılmasını sağlamaktadır.

Farklılıkların yönetimi örgüt içerisinde denge oluşturacak stratejiler geliştirme esasına dayanmaktadır. Farklılıkların yönetimi sayesinde örgütler değişik bakış açısı ve üstünlük kazanmaktadırlar. Ayrıca sağlanan huzur ortamı yönetim becerilerinin, çalışanların kişisel gelişim yeteneklerinin ve kapasitelerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Hayatını devam ettirmek isteyen örgütler farklılıkları yönetmeli ve farklılıkların yönetimine gerekli önemi vermelidirler. Farklılığa saygı gösteren örgütlerde karar ve yönetime katılım süreci etkin bir şekilde işlemekte ve nitelikli kararların alınması sağlanmaktadır. Farklılıkların iyi yönetilmediği örgütlerde ise çatışmalar ortaya çıkmakta karar alma süreçleri uzamakta ve hatta bazen sonuca ulaşamamaktadır.

I. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR

Farklılıkların yönetiminin temelleri 1980'lerin sonuna kadar gitmekte ve işyerindeki eşitsizlik ve farklılık konularıyla ilgili yeni yönetim paradigmasına dayanmaktadır. Takip eden on yılda ise farklılıkların yönetimi yönetim araştırmaları içerisinde sorgulanması gereken bir konu haline gelmiştir (Tatlı, 2011: 238). Farklılıkların yönetimi bir örgüt için kritik başarı faktörünü oluşturmakta ve güçlü bir örgüt yapısı inşa etmektedir (Wyatt-Nichol-Antwi-Boasiako, 2012: 751). Farklılıkların yönetimi, yönetim uygulamaları içerisinde spesifik bir bakış açısına dayanmakta ve işyerinde bir harmoni yaratmaktadır (Bozkurt vd. 2013: 594). Yönetimin karar kalitesini geliştiren farklılıkların yönetimi örgütsel gelişim girişimlerini de desteklemektedir. Bu nedenle farklılıkların yönetimi insan kaynakları uygulamalarının ve politikalarının kalbinde yer almaktadır. Son zamanlarda yaşanan gelişmeler; artan uluslararası rekabete, değişen işgücü kompozisyonuna, insan kaynakları yönetiminin öneminin farkındalığında artış gibi olaylara yol açmış bu olaylar da farklılıkların yönetiminin bir momentum kazanmasına neden olmuştur (Shen vd. 2009: 246).

Farklılıkların yönetimi, en yalın şekliyle; çalışan farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışa işaret etmektedir. Bu anlayışın hedef aldığı farklılıklar; bireyleri birbirlerinden farklılaştıran veya onları benzer kılan, kişiye özgü içsel ve dışsal bütün özellikleri ifade etmektedir (Sürgevil-Budak, 2008: 67-68). Sonnenschein'e göre (1997: 3) farklılıklar; "insanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler açısından var olan farklar" şeklinde tanımlanmaktadır. Farklılıkların yönetimi anlayışının temelleri ilk kez Amerika'da ortaya atılmıştır. Bu anlayış; Amerika'daki işyerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak paylaşılan "ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem" gibi yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmıştır (Sürgevil, 2008: 113).

Farklılıkların yönetimi sesli bir örgüt kültürü oluşturmada kullanılmaktadır. Ancak sesli bir örgüt kültürünün oluşması uzun bir zaman ve kararlılık gerektirmektedir. Ayrıca farklılıkların yönetimi bir örgütün kendi kendine yeterli olmasını sağlamaktadır (Okçu, 2014: 11-13). Bir örgütü cazibeli hale getiren farklılıkların yönetimi işgörenin özel yetenek ve kabiliyetini de objektif olarak değerlendirmektedir. Küresel yönetim bilgimize değer ekleyen farklılıkların yönetimi "yetenek için savaş" ve insan kaynakları girişimleri için anahtar bir rol oynamaktadır (Cooke-Saini, 2010: 479).

Farklılıkların yönetimi, yaratıcılığın, tamamlayıcılığın ve daha fazla verimliliğin bir kaynağı olan personeller arasında fark yaratmak için tasarlanan planlı ve gönüllü bir program olarak tanımlanmaktadır. Farklılıkların yönetimi insan sermaye havuzunun heterojenliğini belirleyerek grup dinamiklerini etkilemektedir (Martı'n-Alca'zar vd. 2012: 512). Farklılıkların yönetimi özellikle psikolojiye ve stratejiye dayanmaktadır. Organizasyon içerisindeki bireylerin farklı olduğu varsayımına dayanarak davranan örgütlerin farklı davranış biçimleri geliştirdikleri dolayısıyla özel örgütler haline dönüştükleri görülmektedir. Farklılıkların yönetimi için bugüne kadar beş farklı anlayış geliştirilmiştir. Bunlar; direnç (homojenlik) yaklaşımı, ayrımcılık ve adalet yaklaşımı, erişim ve meşruiyet yaklaşımı, öğrenme ve etkinlik yaklaşımı, stratejik sorumluluk ve duyarlılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlardan son ikisi, farklılıkların yönetimine örgüt içindeki bütün yapı ve süreçleri birleştiren kapsamlı ve bütüncül bir yönetim aracı olarak bakmaktadır (Langholz, 2014: 209). Farklılıkların yönetimi, stratejik planlama ve karar yapma süreçlerinde üst düzey yöneticinin bakış açısını değiştirmekte ve var olan stratejileri düzenlemede üst düzey yöneticiye bilişsel esneklik kazandırmaktadır. Ayrıca problem çözme yeteneğini geliştiren farklılıkların yönetimi kişiler arası rekabeti de azaltmaktadır (Lı, 2014: 305).

Arkadaşça çalışma ortamı sunan farklılıkların yönetimi ürün kalitesinde ve hizmet dağıtımında pozitif iş çıktıları sağlamak ve çalışanların iş yaşam dengesini kurmasına yardımcı olmaktadır. Çok boyutlu bir kavram olan farklılıkların yönetimi üç bileşen içermektedir. Bunlar; işe alım programları, kültürel farkındalığı artırmak için amaçlanan programlar ve pragmatik yönetim politikalarıdır. Son zamanlarda yaşanan gelişmeler farklılıkların yönetimini pasif yaklaşımdan (değer farklılığından) aktif (farklılık yönetimi) yaklaşımına doğru kaydırmak zorunda bırakmıştır. Farklılıkların yönetimi var olan kuralların ötesine giderek yeni politikalar üretmekte ve bu sayede işgörenin demografik yapısını değiştirmektedir (Sabharwal, 2014: 200-201).

Farklılıkların yönetimini örgüt içerisinde heterojen davranışları teşvik ederek küresel bir akıl seti yaratmaktadır. Farklılıkların yönetimi farklı görüş açılarına saygı duyarak sosyal toleransı artırmakta ve kültürel zekâyı geliştirmektedir (Hardy-Tolhurst, 2014: 266). Üst yönetimin tam desteğini gerektiren farklılıkların yönetimi insan sermayesine yapılan yatırımın sağlıklı bir şekilde geri döngüsünü sağlayarak kendi ödülünü kendisi yaratmaktadır. Örgütleri farklılık yönetimine iten üç temel neden bulunmaktadır. Bu nedenler; yetenek kıtlığını, müşteri ihtiyaçlarını anlamayı, onlarla daha iyi iletişim kurmayı ve daha iyi örgütsel sonuçlar elde etme gibi kaygıları kapsamaktadır (Armstrong vd. 2010: 981).

Farklılıkların yönetimi ile bireylerin kendini yeterli görme duygusunun geliştiği, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığının arttığı ayrıca örgütlerin, yetenekli insanları örgütlerine çekmede ve tutmada büyük avantaj sağladıkları görülmektedir. Farklılıkları etkili yöneten örgütlerin değişime daha çabuk uyum sağladıkları, örgütsel esneklik yeteneklerinde artış gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca bu tür örgütlerde iş bırakma, devamsızlık ve iş davalarına yönelik maliyetlerde ciddi azalışların söz konusu olduğu bilinmektedir (Polat, 2012: 1398-1399).

Farklılık yönetimi ile örgütlerde küreselleşme ve teknolojik değişimin etkisinin daha iyi yönetildiği, yaratıcılık ve yeniliğin arttığı, farklı kültürlerin nasıl yönetileceği bilgisinin geliştiği, mevcut müşterilerin ihtiyaçlarının daha kolay anlaşıldığı, yeni müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi edinildiği, yeni ürünler, hizmetler ve pazarlama stratejilerinin geliştirildiği, dış paydaşlarla örgütün itibar ve imajının geliştirildiği, dezavantajlı gruplar için fırsatlar ve sosyal kaynaşmanın yaratıldığı bir ortam sunulmaktadır (Tozkoparan-Vatansever, 2011: 94). Sunulan bu olumlu iş ortamı sayesinde örgütün beşeri sermayesi güçlenmekte ve örgüt amaçlarına ulaşmak daha kolay olmaktadır. Ayrıca farklılıkların yönetimi sayesinde geniş yetenek havuzuna farklı bakış açılarından giriş yapılabilen ve dolayısıyla o örgüt diğer örgütlere göre taklit edilemez yani nadir bulunan bir örgüt haline dönüşmektedir. Farklılıkların yönetimi aynı zamanda bir örgütte bilgi paylaşımını ve sosyal desteği artırmakta, örgütü güçlendirmekte ve örgütte sinerji etkisi yaratmaktadır (Richard vd. 2013: 217).

Eşit fırsat yönetimi olarak nitelendirilen farklılıkların yönetimi özellikle çok uluslu işletmelerde geliştirilmesi gereken bir programdır. Çünkü çok uluslu şirketler yerel tepki ile küresel entegrasyon sırasında ortaya çıkan denge sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Lauring, 2013: 211). Şirket yönetiminde kültürel farklılık yönetimi nispeten yeni bir kavramı oluşturmakta ve benzerlik kadar farklılıkların da önemli olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu yüzdendir ki kültürel farklılığın boyutlarının incelenmesi gerekmektedir. Kültürel farklılık iki boyutta incelenmektedir. Bu boyutlardan ilki yüzeysel boyuttur ve yüzeysel boyut; yaş, cinsiyet, etnik grup, din ve eğitim gibi parametreleri kapsamaktadır. İkinci boyut ise derin (saklı) çeşitliliği oluşturmaktadır ve başlıca; ırkı, etniği, cinsiyeti, fiziksel ya da bilişsel yeteneği ikinci olarak da; bireylerin davranışlarını, ana dili, sosyo-ekonomik durumu, eğitim ve mesleki deneyim gibi parametreleri içermektedir (Repečkienė vd. 2011: 883).

Farklılıkların yönetimi; örgütsel kültürü, politika ve prosedürleri değiştirmekte ya da onları güncellemektedir. Bir örgüte kaynak çeşitliliği sağlayan ve örgüte farklı yaklaşımlar kazandıran farklılıkların yönetimi bu kapsamda tedarik zincirinden yararlanmaktadır. Tedarik zincirinin üç aşaması (upstream, midstream and downstream) farklılıkların yönetiminin müşteri hizmet süreçlerinde kullanılmaktadır. Bu aşamalardan ilki upstream, üretim zincirinde nihai tüketiciye en uzak (üreticiye yakın) olan aşamayı; downstream, tüketiciye yakın olan aşamayı ve midstream ise toptancıları veya işverenleri ifade etmektedir (Popescu-Rusko, 2012: 245).

Farklılıkların yönetimi bir örgütün bilgi kaynağını artırmakta, insan kaynağını yeniden şekillendirmekte ve örgütün optimum yönetim stratejisi seçmesine yardımcı olmaktadır. Farklılıkların yönetimi işgörenlerin örgüte olan adaptasyonunu artırmakta ve iş dağılımının doğru bir şekilde yapılmasına yardımcı olmaktadır. Karşılıklı tolerans esasına dayanan farklılıkların yönetimi networku artırmakta ve örgütün başarısız olma riskini azaltmaktadır. Analitik düşüncüyü geliştiren farklılıkların yönetimi iş süreçlerinin güvenliğini artırmakta ve paydaşlara değer yaratmaktadır (Wziątek-Staško, 2013: 124).

Farklılıkların yönetimi çağdaş örgütsel yönetim için merkezi bir konuyu oluşturmakta ve örgüte geniş alternatifler sunmaktadır. Örgüt çalışanlarını kucaklayıcı bir yaklaşımı benimseyen farklılıkların yönetimi basmakalıp yargılardan örgütü uzaklaştırmakta, kaynak israfını önlemekte ve aynı zamanda örgüt içerisinde etkin kontrolü sağlamaktadır (Choi-Rainey, 2010: 111). Bugün farklı kültürlerin işbirliğini kolaylaştıran farklılıkların yönetimi örgütler için bir gereklilikten çok zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle farklılığın özünü iyi anlamak gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel farklılık stratejisinin üç farklı paradigmaya sahip olduğu görülmektedir. Bu paradigmalar; ayrımcılık ve adalet paradigmasını, erişim ve meşruiyet paradigmasını ve öğrenme ve etkinlik paradigmasını kapsamaktadır (Oguntebi vd. 2012: 476).

Örgüt içerisindeki güveni tahsis eden farklılıkların yönetimi sadece yönetime değil yönetim projelerine de odaklanmaktadır. İşgörenlerin enerjisini işi tamamlamaya yönlendiren farklılıkların yönetimi bu sayede yönetim süreçleri içerisindeki çatışmaları da azaltmaktadır (Böhm, 2013: 119). Farklılıkların yönetimi örgüt içerisindeki bireylerin birbirini yanlış anlamasını önlemekte ve örgüt içerisindeki baskıyı azaltmaktadır. Örgütleri farklılık yönetimine iten üç ana neden bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çevredeki belirsizliğe karşı tepkiyi; ikincisi, çevre için uygun olmayı ve kaynak cömertliğini; üçüncüsü ise benzer örgütlerin faaliyetlerini taklit etmeyi ve çevresel normları adapte etmeyi kapsamaktadır (Pitts vd. 2010: 870).

Farklılıkların yönetimi, bir örgütün sosyal sorumluluk faaliyetini yerine getiren çağdaş bir organizasyon imajı kazanmasında yararlanılan birçok bakış açısı içerisinde en çok dikkat çeken bir yaklaşımı oluşturmaktadır. Farklılıkların yönetimi örgüt içerisinde bir saygınlık iklimi yaratmakta ve örgütü yeniden yapılandırmaya yardımcı olmaktadır (Wziatek-Stasko, 2012: 269). Ayrıca bir örgüt için pozitif ve yapıcı bir araç olarak kullanılan farklılıkların yönetimi günümüz rekabet koşullarına ayak uydurabilecek açık görüşlü yöneticilerinde yetişmesine yardımcı olmaktadır (Egerová, 2012: 6). Farklılıkların yönetimi bir örgütün sosyal dinamiklerini anlamada oldukça etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir örgütte kişiler arası ilişkileri düzenlemede yararlanılan farklılıkların yönetimi yine kişiler arası ilişkileri düzenlemede kullanılan yönetimin müdahalesine göre daha etkili bir araç olarak örgüt tarafından kullanılmaktadır (Qirko, 2012: 116).

Son 30 yıldır toplumların demografik yapısındaki değişmelere paralel olarak farklılıkların yönetimi gittikçe artan derecede önem kazanmıştır. Farklılıkların yönetimi farklılıkların negatif etkisini azaltmakta potansiyel avantajını ise artırmaktadır. Farklılıkların yönetimi bir örgütü iyi anlayabilmek, onu etkin yönetebilmek, misyon ve strateji oluşturmak için o örgütte anahtar bir bileşen görevi görmektedir. Ayrıca farklılıkların yönetimi örgüt içerisinde bireylerin haklarını da korumaktadır (Cole-Salimath, 2013: 151-152). Günümüzde örgütlerin karşılaştığı en önemli sorunların başında artan farklılık gelmektedir. Bir örgüt farklılıkların yönetimini bir örgüt için bir fırsat olarak gördüğünde ve zekice kullandığında farklılıkların yönetimini tüm ekonomi için çok faydalı bir araç haline dönüştürebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında farklılıkların yönetiminin gelecekteki yönetim biçimini şekillendireceği düşünülmektedir (Milena, 2013: 37).

II. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

II.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu makalede, Mersin İlinde faaliyet gösteren bir işletmede görev yapmakta olan çalışanların cinsiyet, yaş, kıdem gibi çeşitli demografik özellikler açısından sahip oldukları farklılıkların ortaya konulması ayrıca mavi ve beyaz yakalı personelin farklılıkların yönetimi konusundaki algı düzeylerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca demografik değişkenlerin çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirip getirmediğini belirlemek araştırmanın bir diğer amacını ortaya koymaktadır.

Yabancı yazın incelendiğinde farklılıkların yönetimi konusunun zengin bir literatüre ve pratiğe sahip olduğu görülmektedir. Batı dünyası giderek heterojen hale gelen işgücünü farklılıkların yönetimi aracılığıyla önemli bir zenginlik ve rekabet silahı haline getirmiş durumdadır. Oysa ülkemiz açısından konu halen bakir ve araştırmaya muhtaç bir durumdadır. Bu bağlamda söz konusu çalışmanın bu eksikliğin giderilmesine bir nebze de olsa katkı sağlayacağı umulmaktadır.

II. II. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Aracı

İlişkisel tarama modelinde olan bu araştırmanın örneklem grubunu plastik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışmakta olan ve tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 73 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 90 anket dağıtılmış olup bu anketlerin 73'ü geri dönmüş ve araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmada çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerini belirlemek üzere “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Balay ve Sağlam (2004: 32-46) tarafından geliştirilen ve 30 ifadeden oluşan ölçek, “bireysel tutum ve davranışlar”, “örgütsel değerler ve normlar” ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” alt boyutlarını ölçmektedir. Söz konusu ölçekte araştırmaya katılan bireylerin verilen ifadelerle ilişkin tepkilerini belirlemek için 5 aşamalı Likert tipi derecelendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçekte ifadeler (1) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Fikrim Yok”, (4) “Katılıyorum” ve (5) “Kesinlikle Katılıyorum” aralığında değişmektedir. Ayrıca katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, kıdem ve statüleri hakkında bilgi toplamak üzere 6 sorudan oluşan bir kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

II. III. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıdaki teorik bilgiler ışığında bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H₁: Cinsiyete göre çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Yaşa göre çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Öğrenim durumlarına göre çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır. .

H₄: Medeni durumlarına göre çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Kıdemlerine göre çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Statülerine göre çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

III. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

III.I. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Elde edilen verilere göre, örneklem grubu 41'i erkek (% 56.2), 32'si kadın (% 43.8) olmak üzere toplam 73 çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıların 33'ü 30-39 (% 45.2), 31'i 40-49 (% 42.5) ve 9'u 50 ve üzeri (% 12.3) yaş grubundadırlar.

Tablo 1. Çalışanların Demografik Özellikleri

KONTROL DEĞİŞKENLERİ (n:73)		f	%
CİNSİYET	Kadın	32	43,8
	Erkek	41	56,2
YAŞ	30-39	33	45,2
	40-49	31	42,5
	50 ve üzeri	9	12,3
ÖĞRENİM DURUMU	Lise	2	2,7
	Yüksekokul	27	37,0
	Lisans	38	52,1
	Yüksek Lisans	6	8,2
MEDENİ DURUM	Bekâr	47	64,4
	Evli	20	27,4
	Dul	6	8,2
KIDEM	1-3	2	2,7
	4-6	5	6,8
	7-9	25	34,2
	10 yıl ve üzeri	41	56,2
STATÜ	Müdür	9	12,3
	Müdür Yardımcısı	10	13,7
	Mühendis	11	15,1
	Şef	24	32,9
	Teknik Eleman	10	13,7
	İşçi	9	12,3

Ankete katılan çalışanların % 2.7'si lise eğitimine sahipken, % 37'si yüksekokul mezunudur. Lisans mezunu olanların oranı % 52.1'dir. Ayrıca katılımcıların % 8.2'si yüksek lisans derecesine sahiptir. Çalışanların % 64.4'ü evlilerden, % 27.4'ü bekârlardan ve % 8.2'si ise dullardan meydana gelmektedir. Örneklem grubunun % 2.7'si 1-3 yıl arası, % 6.8'i 4-6 yıl arası ve % 34.2'si 7-9 yıl arası ve % 56.2'si ise 10 yıl ve üzeri bir kıdeme sahip bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların % 12.3'ü müdür, % 13.7'si müdür yardımcısı, % 32.9'u şef ve % 12.3'ü ise işçilerden oluşmaktadır.

III. II. Ankete Katılanların Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Algı Düzeyleri

Araştırma kapsamında kullanılan Farklılıkların Yönetimi Ölçeği toplam 30 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan 5'li Likert ölçeği beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları aşağıdaki Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00-1.79
Katılmıyorum	2	1.80-2.59
Fikrim Yok	3	2.60-3.39
Katılıyorum	4	3.40-4.19
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.20-5.00

Yukarıda verilen ölçek seçenekleri ve puan aralıkları doğrultusunda katılımcıların algıladıkları farklılıkların yönetiminin genel düzeyine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Çalışanlar Tarafından Algılanan Farklılıkların Yönetiminin Genel Düzeyine İlişkin Bulgular

Alt Boyutlar	f	x	ss	Düzey
Bireysel Tutum ve Davranışlar	73	3,89	,47	Katılıyorum
Örgütsel Değerler ve Normlar	73	3,89	,44	Katılıyorum
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	73	4,02	,31	Katılıyorum

Aşağıdaki Tablo’da bireylerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinde yer alan ifadelerle verdikleri cevaplar gösterilmektedir. Katılımcıların söz konusu ifadelerle ilgili yargıları incelendiğinde ifadelerin tamamında “katılıyorum” seçeneği üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların işletmelerinde farklılıkların yönetilmesi hususunda yönetici ve çalışanların pozitif tutum ve davranışlar sergiledikleri yönünde güçlü bir algıya sahip olduklarını ileri sürmek mümkündür.

Tablo 4. Katılımcıların Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Algı Düzeyleri

Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra size uyma derecesini sağ taraftaki kutucuklardan birini işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Çalışanlar, meslektaşlarının farklı bilgi ve becerilerinin önemli olduğuna inanırlar.	---	---	3	4,1	5	6,8	58	79,5	7	9,6
	Çalışanlar, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.	---	---	6	8,2	10	13,7	49	67,1	8	11
	Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.	---	---	4	5,5	14	19,2	39	53,4	16	21,9
	Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	---	---	4	5,5	20	27,4	31	42,5	18	24,7
	Çalışanlar, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	---	---	3	4,1	16	21,9	36	49,3	18	24,7
Örgütsel Değerler ve Normlar	Çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	2	2,7	6	8,2	8	11	35	47,9	22	30,1
	Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	1	1,4	2	2,7	12	16,4	41	56,2	17	23,3
	Çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.	5	6,8	8	11	9	12,3	41	56,2	10	13,7
	Çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	3	4,1	6	8,2	13	17,8	43	58,9	8	11
	Çalışanlar ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler.	---	---	8	11	5	6,8	40	54,8	20	27,4
	Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	---	---	6	8,2	13	17,8	36	49,3	18	24,7
	Çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	---	---	2	2,7	8	11	44	60,3	19	26
	Çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	---	---	5	6,8	14	19,2	28	38,4	26	35,6

Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algılarlar.	---	---	5	6,8	13	17,8	41	56,2	14	19,2
	Yöneticiler, çalışma ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	---	---	7	9,6	7	9,6	35	47,9	24	32,9
	Yöneticiler, çalışanların, işletmenin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	---	---	2	2,7	20	27,4	36	49,3	15	20,5
	Yöneticiler, çalışanlara, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	---	---	---	---	5	6,8	50	68,5	18	24,7
	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler.	---	---	2	2,7	3	4,1	41	56,2	27	37
	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözmeye kararlılığı içindedirler.	---	---	5	6,8	8	11	45	61,6	15	20,5
	Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	---	---	4	5,5	19	26	39	53,4	11	15,1
	Yöneticiler, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede farklı becerilere sahip çalışanlardan yararlanırlar.	---	---	1	1,4	10	13,7	52	71,2	10	13,7
	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	---	---	1	1,4	11	15,1	32	43,8	29	39,7
	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	---	---	---	---	10	13,7	51	69,9	12	16,4
	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	---	---	2	2,7	11	15,1	32	43,8	28	38,4
	Yöneticiler, işletmeyi ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	---	---	---	---	15	20,5	43	58,9	15	20,5
	Yöneticiler, işe ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	---	---	---	---	20	27,4	43	58,9	10	13,7
	Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	---	---	2	2,7	13	17,8	46	63	12	16,4
	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	---	---	---	---	9	12,3	41	56,2	23	31,5
	Yöneticiler, çalışanların, görev ve faaliyetlere ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	---	---	2	2,7	4	5,5	52	71,2	15	20,5
	Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	---	---	2	2,7	9	12,3	46	63	16	21,9

III. III. Demografik Özelliklere Göre Hipotezler ve Farklılıkların Yönetimi Algı Düzeylerinin İrdelenmesi

Tablo 5’de çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algı düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t-testi sonuçları verilmiştir. Kadın ve erkek çalışanların farklılıkların yönetimini algılama düzeyleri incelendiğinde, örgütsel değerler ve normlar alt boyutu hariç diğer iki boyutun birbirine yakın ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar boyutu cinsiyet değişkenine göre $p < 0.05$ (sig.: ,031) düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel değerler ve normlar boyutunda çalışanların cinsiyeti açısından istatistiksel olarak erkekler lehine anlamlı ($p < 0.05$) bir fark saptanmıştır. Bu bağlamda erkek çalışanların işyerindeki örgütsel değerler ve normların farklılıkların yönetimine kadın çalışanlara göre daha fazla katkı sağladığını düşündüklerini ileri sürmek mümkündür. Ancak diğer iki boyutta, diğer bir ifadeyle bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalarla çalışanların cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p > 0.05$) saptanmamıştır. Söz konusu farklılıkların yönetimiyle ilgili üç alt boyuttan sadece birisi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunabildiğinden ileri sürülen Hipotez 1 kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyete Göre Farklılık Testi

Alt Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	T	Sig (p)
BDT	Kadın	32	3,88	,44	-,131	,512
	Erkek	41	3,90	,50	-,133	
ÖDN	Kadın	32	3,92	,35	,509	,031
	Erkek	41	3,87	,50	,530	
YUP	Kadın	32	4,01	,29	-,314	,637
	Erkek	41	4,04	,33	-,320	

Aşağıdaki tabloda çalışanların içerisinde bulundukları yaş grupları açısından farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 6 incelendiğinde çalışanlar arasında yaş ile farklılıkların yönetimi algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla ulaşılan bu bulgular doğrultusunda Hipotez 2’nin red edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Yaş Değişkenine Göre Farklılık Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
BDT	Gruplar Arasında	,865	2	,433	1,928	,153
	Gruplar İçinde	15,704	70	,224		
	Toplam	16,569	72			
ÖDN	Gruplar Arasında	1,046	2	,523	2,753	,071
	Gruplar İçinde	13,298	70	,190		
	Toplam	14,344	72			
YUP	Gruplar Arasında	,050	2	,025	,242	,786
	Gruplar İçinde	7,169	70	,102		
	Toplam	7,219	72			

Tablo 7’de katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılıkların yönetimini algılama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü

üzere, çalışanlar arasında öğrenim durumu ile farklılıkların yönetimi algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle ileri sürülen Hipotez 3 red edilmiştir.

Tablo 7. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
BDT	Gruplar Arasında	,206	3	,069	,289	,833
	Gruplar İçinde	16,363	69	,237		
	Toplam	16,569	72			
ÖDN	Gruplar Arasında	,960	3	,320	1,649	,186
	Gruplar İçinde	13,384	69	,194		
	Toplam	14,344	72			
YUP	Gruplar Arasında	,250	3	,083	,823	,485
	Gruplar İçinde	6,969	69	,101		
	Toplam	7,219	72			

Tablo 8’de katılımcıların medeni durumları açısından farklılıkların yönetimini algılama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde çalışanlar arasında medeni durum ile farklılıkların yönetimi algı düzeyleri arasında sadece örgütsel değerler ve normlar boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Örgütsel değerler ve normlar boyutu ile medeni durum arasında $F = 2,980$ ve $p < 0.05$ (Sig.: 0.049) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Dolayısıyla ulaşılan bu bulgular doğrultusunda Hipotez 4 kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 8. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
BDT	Gruplar Arasında	,446	2	,223	,969	,384
	Gruplar İçinde	16,122	70	,230		
	Toplam	16,569	72			
ÖDN	Gruplar Arasında	1,126	2	,563	2,980	,049
	Gruplar İçinde	13,219	70	,189		
	Toplam	14,344	72			
YUP	Gruplar Arasında	,195	2	,097	,971	,384
	Gruplar İçinde	7,024	70	,100		
	Toplam	7,219	72			

Aşağıdaki Tablo 9’da görüldüğü üzere çalışanların kıdemleri ile farklılıkların yönetimini algılama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Görüldüğü üzere farklılıkların yönetimini oluşturan alt boyutlar çalışanların kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla ulaşılan bu bulgular doğrultusunda Hipotez 5’in red edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
BDT	Gruplar Arasında	,057	3	,019	,079	,971
	Gruplar İçinde	16,512	69	,239		
	Toplam	16,569	72			
ÖDN	Gruplar Arasında	,475	3	,158	,788	,505
	Gruplar İçinde	13,869	69	,201		
	Toplam	14,344	72			
YUP	Gruplar Arasında	,209	3	,070	,686	,564
	Gruplar İçinde	7,010	69	,102		
	Toplam	7,219	72			

Tablo 10’da katılımcıların statüleri açısından farklılıkların yönetimini algılama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde çalışanlar arasında statü ile farklılıkların yönetimi algı düzeyleri arasında sadece örgütsel değerler ve normlar boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Örgütsel değerler ve normlar boyutu ile statü arasında $F = 3,367$ ve $p < 0.05$ (Sig.: 0.009) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Dolayısıyla ulaşılan bu bulgular doğrultusunda Hipotez 6 kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 10. Statü Değişkenine Göre Farklılık Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
BDT	Gruplar Arasında	1,758	5	,352	1,591	,175
	Gruplar İçinde	14,810	67	,221		
	Toplam	16,569	72			
ÖDN	Gruplar Arasında	2,880	5	,576	3,367	,009
	Gruplar İçinde	11,464	67	,171		
	Toplam	14,344	72			
YUP	Gruplar Arasında	,376	5	,075	,736	,599
	Gruplar İçinde	6,843	67	,102		
	Toplam	7,219	72			

SONUÇ

İnsanlar gerek yaratılışları gereği gerekse sosyalleşme süreci nedeniyle birbirinden farklı ırk, cinsiyet, yaş ve kültür gibi özelliklere sahiptirler. Çalışan profilinde görülen söz konusu farklılıklar, farklılıkların yönetimi konusunun giderek daha fazla önem kazanmasına yol açmaktadır. Ortak ve belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insanların farklılıklarından pozitif olarak yararlanabilmek örgütlere küresel rekabet ortamında önemli üstünlükler kazandırabilmektedir. Bu bağlamda söz konusu çalışmanın amacı, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algı

düzeylerini belirlemektir. Ayrıca yaş, cinsiyet, medeni durum ve kıdem gibi demografik özelliklere göre çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir.

Araştırmanın örneklem grubunu Mersin ilinde plastik sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmede görev yapmakta olan toplam 73 mavi ve beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen Farklılıkların Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek üç alt boyutu içermekte ve 30 ifadeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında demografik değişkenlere göre çalışanların farklılıkların yönetimi algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla 6 hipotez kurulmuş ve test edilmiştir.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Örneklem grubu 41'i erkek, 32'si kadın olmak üzere toplam 73 çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıların 33'ü 30-39, 31'i 40-49 ve 9'u 50 ve üzeri yaş grubundadırlar. Ankete katılan bireylerin % 2.7'si lise, % 37'si yüksekokul düzeyinde eğitime sahiptirler. Lisans mezunu olanların oranı % 52.1'dir. Ayrıca katılımcıların % 8.2'i ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Çalışanların % 64.4'ü evlilerden, % 27.4'ü bekârlardan ve % 8.2'si ise dullardan oluşmaktadır. Örneklem grubunun % 2.7'si 1-3 yıl arası, % 6.8'i 4-6 yıl arası ve % 34.2'si 7-9 yıl arası ve % 56.2'si ise 10 yıl ve üzeri bir kıdeme sahip bulunmaktadır. Bunun yanısıra çalışanların % 12.3'ü müdür, % 13.7'si müdür yardımcısı, % 32.9'u şef ve % 12.3'ü ise işçilerden meydana gelmektedir.

- Çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algı düzeylerini saptamak amacıyla hazırlanan soru formuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, ifadelerin tamamında "katılıyorum" seçeneği üzerinde yoğunlaştıkları belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanların işyerlerinde farklılıkların yönetilmesi konusunda yönetici ve çalışanların pozitif tutum ve davranışlar sergiledikleri yönünde güçlü bir algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

- Çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algı düzeyleri cinsiyet değişkenine göre sadece örgütsel değerler ve normlar alt boyutu $p < 0.05$ (sig.: ,031) düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla erkek çalışanların kadın çalışanlara göre, işyerindeki örgütsel değerlerinin ve normlarının farklılıkların yönetimine daha fazla katkı sağladıklarını düşündükleri ileri sürülebilmektedir.

- Çalışanlar arasında yaş ile farklılıkların yönetimi algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

- Çalışanlar arasında öğrenim durumu ile farklılıkların yönetimi algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

- Çalışanlar arasında medeni durum ile farklılıkların yönetimi algı düzeyleri arasında sadece örgütsel değerler ve normlar boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

- Çalışanların kıdemleri ile farklılıkların yönetimini algılama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına göre farklılıkların yönetimini oluşturan alt boyutlar çalışanların kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

- Çalışanlar arasında statü ile farklılıkların yönetimi algı düzeyleri arasında sadece örgütsel değerler ve normlar boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Görüldüğü üzere çalışanların farklılıkların yönetimini algılama düzeyleri demografik ve kişisel özelliklerine göre çok farklılaşmamaktadır. Farklılıkların yönetimi alt boyutlarından sadece örgütsel değerler ve normlar çalışanların cinsiyet, medeni durum ve statülerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

KAYNAKÇA

- ARMSTRONG, C., FLOOD, C.P., GUTHRIE, P.J., LIU, W., MACCARTAIN, S., & MKAMWA, T. (2010). The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems. *Human Resource Management*, 49, 6, 977-998.
- BOZKURT, S., DOĞAN, A., & KARAEMİNOĞULLARI, A. (2013). An Investigation of Job And Career Counseling Candidates from The Perspective of Diversity Management. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 4, 589-606.
- BÖHM, C. (2013). Cultural Flexibility in ICT Projects: A New Perspective on Managing Diversity in Project Teams. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14, 2, 115-122.
- CHOI, S., & RAINEY, G.H. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70, 1, 109-121.
- COLE, M.B., & SALIMATH, S.M. (2013). Diversity Identity Management: An Organizational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 116, 151-161.
- COOKE, F.L., & SAINI, S.D. (2010). Diversity Management in India: A Study of Organizations in Different Ownership Forms and Industrial Sectors. *Human Resource Management*, 49, 3, 477-500.
- EGEROVÁ, D. (2012). Diversity Management as a Crucial Issue of Management in 21st Century. *Problems of Management in The 21st Century*, 3, 5-7.
- HARDY, C., & TOLHURST, D. (2014). Epistemological Beliefs and Cultural Diversity Matters in Management Education and Learning: A Critical Review and Future Directions. *Academy of Management Learning & Education*, 13, 2, 265-289.
- LANGHOLZ, M. (2014). The Management of Diversity in U.S. and German Higher Education. *Management Revue*, 25, 3, 207-226.
- LAURING, J. (2013). International Diversity Management: Global Ideals and Local Responses. *British Journal of Management*, 24, 211-224.
- LI, C-R. (2014). Top Management Team Diversity in Fostering Organizational Ambidexterity: Examining TMT Integration Mechanisms. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 16, 3, 303-322.
- MARTÍN-ALCAZAR, F., ROMERO-FERNÁNDEZ, M.P., & SANCHEZ-GARDEY, G. (2012). Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity. *Journal of Business Ethics*, 107: 511-531.
- MILENA, J. (2013). Potential Future Managers and Their Opinion on The Issue of Diversity, Inclusion and Their Possible Use in Management. *Journal of Competitiveness*, 5, 2, 37-50.
- OGUNTEBI, J., SHCHERBAKOVA, M., & WOOTEN, P.L. (2012). Applying Diversity Management Concepts to Improve The Minority Educational Pipeline. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 10, 4, 473-494.
- OKÇU, V. (2014). Relation Between Leadership Styles of High School Administrators, Diversity Management, and Organizational Commitment of Teachers. *International Journal of Academic Research*, 6, 5, 9-22.
- POLAT, S. (2012). Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12, 2, 1397-1418.
- PITTS, W.D., HICKLIN, K.A., HAWES, P.D., & MELTON, E. (2010). What Drives The Implementation of Diversity Management Programs? Evidence From Public Organizations. *Journal of Public Administration Research Theory*, 20, 4, 867-886.
- POPESCU, S., & RUSKO, R. (2012). Managing Diversity in Public Organizations. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4, 3&4, 235-247.
- REPEČKIENĖ, A., KVEDARAITĖ, N., & JANKAUSKIENĖ, V. (2011). Intercultural Competence as Precondition for Cultural Diversity Management. *Ekonomika Ir Vadyba*, 16, 882-891.

- QIRKO, N.H. (2012). Applied Anthropology and Business Diversity Management. *International Journal of Business Anthropology*, 3, 2, 107-129.
- RICHARD, C.O., ROH, H., & PIEPER, R.J. (2013). The Link Between Diversity and Equality Management Practice Bundles and Racial Diversity in The Managerial Ranks: Does Firm Size Matter?. *Human Resource Management*, 52, 2, 215-242.
- SABHARWAL, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43, 2, 197-217.
- SHEN, J., CHANDA, A., D'NETTO, B., & 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.
- SONNENSCHNEIN, W. (1997). *The Diversity Toolkit: How You can Build and Benefit from a Diverse Workforce*. New York: McGraw Hill Companies.
- SÜRGEVİL, O., & BUDAK, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 4, 65-96.
- SÜRGEVİL, O. (2008). Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 20, 111-124.
- TATLI, A. (2011). A Multi-Layered Exploration of The Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in The UK. *British Journal of Management*, 22, 238-253.
- TOZKOPARAN, G., & VATANSEVER, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 89-109.
- WYATT-NICHOL, H., & ANTWI-BOASIAKO, K.B. (2012). Diversity Management: Development, Practices, and Perceptions among State and Local Government Agencies. *Public Personnel Management*, 41, 4, 749-772.
- WZİATEK-STASKO, A. (2012). Diversity Management as a Key Factor in The Regional Development Process. *Regional Formation and Development Studies*, 8, 3, 265-274.
- WZİATEK-STĄSKO, A. (2013). Diversity Management—A Tool to Improve a Metallurgic Enterprise. *Metabk*, 52, 1, 123-126.