

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ALGISI VE ÇALIŞAN
SESİ: TÜRKİYEDE’Kİ AKADEMİSYENLER ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

HİLAL ÇAKAR

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. H. BAHADIR AKIN**

KONYA-2020

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ALGISI VE ÇALIŞAN
SESİ: TÜRKİYE’DEKİ AKADEMİSYENLER ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

HİLAL ÇAKAR

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. H. BAHADIR AKIN**

KONYA-2020

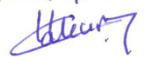
 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	--

Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Hilal ÇAKAR		
	Numarası	17811101161		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
Tezin Adı	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ALGISI VE ÇALIŞAN SESİ : TÜRKİYE'DE'Kİ AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı
İmzası

Hilal ÇAKAR


 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	--

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	HİLAL ÇAKAR		
	Numarası	17811101161		
	Ana Bilim / Bilim	İŞLETME/İŞLETME		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. H. BAHADIR AKIN		
	Tezin Adı	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ALGISI VE ÇALIŞAN SESİ: TÜRKİYE'DEKİ AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞ- TIRMA		

Bu çalışmanın amacı, akademik personelin farklılık algısının çalışan sesine etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini Türkiye’de devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır (n=472). Bu çalışmada veriler Bean ve diğ. (2001) tarafından geliştirilen farklılık yönetimi ölçeği ve Ergül ve Kurtulmuş (2014) tarafından geliştirilen farklılık yönetimi ölçeği ile Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilen ve Ünler ve Çalışkan (2017) tarafından Türkiye’de kullanılan çalışan sesi ölçeğinden oluşturulan bir anket yardımı ile elde edilmiştir. Aynı zamanda nicel bulguları desteklemek amacı ile küçük bir akademisyen grubu (n=18) ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Elde edilen veriler, yapısal eşitlik modeli (YEM) ve Manova analizleri ile analiz edilmiştir. Nicel araştırma bulgularını desteklemek için yapılan nitel mülakat sonuçları yorumlanmıştır.

Araştırmanın YEM bulgularına göre; farklılık yönetiminin yönetsel algı boyutunun savunmacı sesi pozitif etkilediği saptanmıştır. Farklılığa dair olumlu çalışan algısı boyutunun ise destekleyici ve yapıcı sesi pozitif, yıkıcı sesi negatif etkilediği ortaya konmuştur. Farklılığa dair olumsuz çalışan algısı boyutunun ise savunmacı, yapıcı ve yıkıcı sesi pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmanın Manova analizi bulgularının ise YEM bulgularını destekler nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın nitel bulguları da nicel bulguları destekleyici niteliktedir. Son olarak araştırmanın bir takım kısıtları olduğu ifade edildikten sonra gelecekte yapılacak çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: farklılıkların yönetimi, çalışan sesi, akademik personel

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	--

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	HİLAL ÇAKAR		
	Student Number	17811101161		
	Department	BUSINESS/BUSINESS		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	X	
	Supervisor	Prof. Dr. H. BAHADIR AKIN		
	Title of the Thesis/Dissertation	DIVERSITY MANAGEMENT PERCEPTION AND EMPLOYEE VOICE: A STUDY OF ACADEMICIANS IN TURKEY		

The aim of this study is to reveal the effect of academic staff's perception of difference on employee voice. The study sample in state and private universities in Turkey constitutes serving academics ($n = 472$). The data in this study were described by Bean et al. (2001) developed by differences in management scale and Ergül and Freed (2014) with differences in management scale developed by Maynes and Podsakoff (2014) and developed by fame and hardworking (2017) by hand with a survey created by the sound of running scales used in Turkey It was. At the same time, a semi-structured interview was conducted with a small group of academicians ($n = 18$) to support quantitative findings. The data obtained were analyzed by structural equation model (SEM) and Manova analysis. The qualitative interview to support the quantitative research findings interpreted the results.

According to the SEM findings of the research; It was determined that the managerial perception dimension of diversity management positively affected the defensive voice. It has been demonstrated that the positive employee perception dimension of the difference affects the supportive and constructive voice positively and the destructive voice negatively. It was determined that the negative employee perception dimension of the difference positively affected the defensive, constructive and destructive voice. The Manova analysis findings of the research were found to support the SEM findings. The qualitative findings of the research also support the quantitative findings. Finally, after stating that the research has some limitations, suggestions were made for future studies.

Keywords: Diversity management, employee voice, academicians

İÇİNDEKİLER TABLOSU

KISALTMALAR.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	ii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK YÖNETİMİ ve FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISI

1.1. Farklılık ve Farklılık Yönetimi.....	6
1.2. Farklılığın Boyutları	9
1.2.1. Faktör yaklaşımı	10
1.2.1.1. İki Kategorili Faktör Farklılıkları Yaklaşımları.....	10
1.2.1.1.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar	10
1.2.1.1.2. Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar.....	11
1.2.1.1.3. Yüzeysel ve Derin Yüzeydeki Farklılıklar	12
1.2.1.1.4. İşle İlgili Yüksek ve Düşük Düzeyde İlişkili Olan Farklılıklar	13
1.2.1.2. Çok Kategorili Faktör Farklılıkları Yaklaşımları	13
1.2.2. Farklılığın İç Boyutları	15
1.2.2.1. Yaş	15
1.2.2.2. Cinsiyet	18
1.2.2.3. Etnik Köken	20
1.2.2.4. Irk.....	23
1.2.2.5. Cinsel Yönelim	25
1.2.3. Farklılığın Dışsal Boyutları	27
1.2.3.1. Kültür	27

1.2.3.2. Kişilik	29
1.2.3.3. Eğitim	31
1.2.3.4. Din	31
1.2.3.5.Engellilik.....	34
1.2.4. Farklılığın Örgütsel Boyutları.....	36
1.2.4.1. Çalışma Biçimi	36
1.2.4.2. Örgütsel Rol ve Statü.....	38
1.2.4.3. Gelir Seviyesi.....	39
1.3. Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar	40
1.3.1. Altın Kural Yaklaşımı.....	40
1.3.2. Yanlışları Düzeltme Yaklaşımı.....	41
1.3.3. Kültüre Özgü Yaklaşım	41
1.3.4. Asimilasyon Yaklaşımı.....	41
1.3.5. Çok Kültürlülük	42
1.4. Farklılıkların Avantajları ve Dezavantajları	42
1.4.1. Farklılıkların Avantajları	42
1.4.2. Farklılıkların Dezavantajları	44
1.5. Farklılıkların İlgili Sosyo- Psikolojik Kuramlar.....	47
1.5.1. Sosyal Kimlik Kuramı	47
1.5.2. Sosyal Karşılaştırma Kuramı	49
1.5.3. Sosyal Kategorileşme Kuramı	50
1.6. Farklılıklarla İlgili Mitler ve Söylemler	51
1.6.1. Meritokrasi Miti.....	52
1.6.2. Renk Körlüğü İdeali Miti.....	53
1.6.3. Erime Potası.....	54
1.6.4. Asimilasyon	55
1.6.5. Nativizm	57
1.7.Farklılıklar İçin Tehdit Olarak Algılanan Yaklaşımlar	57
1.7.1. Ayrımcılık.....	58
1.7.2. Stereotip (Kalıp yargı) ve Ön Yargı	59
1.7.3. Ötekileştirme.....	60
1.7.4. Etnomerkezcilik	62
1.8. Örgütlerde Farklılık Yönetimi ve Farklılık Yönetimi ile İlgili Modeller	62

1.8.1. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili İlk Modeller	63
1.8.1.1.R. Roosevelt Thomas'ın Modeli	63
1.8.1.2.Taylor Cox'un Modeli	65
1.8.1.3.Gary Powell'ın Modeli	65
1.8.1.4.Robert Golembiewski'nin Modeli	66
1.8.2.Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Ara Modeller.....	66
1.8.2.1.Thomas ve Ely'nin Modeli	66
1.8.2.2.Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli	68
1.8.2.3.Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli	69
1.8.3. Yönetimi ile İlgili Tam Bütünleşme Modeli.....	70
1.8.4.Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlerine Odaklanan Modeller	73
1.8.4.1.Gilbert, Stead ve Ivancevich Modeli	73
1.8.4.2.Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Modeli	74
1.8.4.3.Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky'nin Modeli	75
1.8.4.4.Pitts'in Modeli	76

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESİ

2.1. Çalışan Sesi ve Sessizliği.....	78
2.1.1. Çalışan Sessizliği	79
2.1.1.1. Fayda Maliyet Çözümlemesi	82
2.1.1.2. Beklenti Kuramı.....	82
2.1.1.3. Sessizlik Sarmalı.....	83
2.1.1.4. Kendini Gözlemleme	84
2.2. Çalışan Sesi.....	84
2.3. Ses ile İlgili Yapılan Çalışmalar	94
2.3.1.Adrian Wilkinson ve Charles Fay'ın Çalışması	94
2.3.2.Linn Van Dyne ve Jeffrey A. LePine'in Çalışması	95
2.3.3. Linn Van Dyne, Soon Ang and Isabel C. Botero'nun Çalışması	96
2.3.4.William Gorden'ın Çalışması	99
2.3.5.Jian Liang, Crystal I.C. Farh ve Jing- Lih Farh'ın Çalışması.....	100
2.3.6.Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A.'nın Çalışması.....	103
2.3.7.Timothy D. Maynes ve Philip M. Podsakoff'ın Çalışması.....	104
2.4. Çalışan Sesi ile İlgili Kavramlar.....	107
2.4.1.Yönetimsel Stratejiler ve Güven Duygusu.....	107
2.4.2.Örgüt Kültürü.....	108
2.4.3. Bireysel Faktörler	109

2.5.Çalışan Sesinin Önemi.....	110
2.6. FARKLILIK YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN SESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	111

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKADEMİK DÜNYADA FARKLILIK ALGISININ ÇALIŞAN SESİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	118
3.2. Araştırmanın Yöntemi	120
3.2.1. Araştırmanın Örneklemi	121
3.2.2. Ölçekler.....	121
3.2.3. Hipotezler	123
3.2.4. Veri Analiz Yöntemleri	125
3.3. Bulgular ve Yorumlar	129
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	129
3.3.2. Ölçeklere Ait Faktör Analizi Bulguları	130
3.3.2.1. Farklılık Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Bulguları.....	131
3.3.2.2. Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Bulguları.....	135
3.3.3. Yapısal Eşitlik Modeli	140
3.3.4. Varyans Analizi Bulguları	144
3.3.4.1. Farklılık Yönetimi Ölçeğinin Manova Sonuçları	144
3.3.4.2. Çalışan Sesi Ölçeği Manova Sonuçları.....	149
3.3.5. Nitel Araştırma Bulguları	152
3.3.5.1. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Yönetici Pozisyonunda Görev Yapan Akademisyenlerin Farklılık Yönetimi ve Çalışan Sesine Bakış Açıkları.....	152
3.3.5.2. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlerin Farklılık Yönetimi ve Çalışan Sesine Bakış Açıkları	158
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	179
KAYNAKÇA	188
EKLER	212
EK-1: Çoktan Seçmeli Sorulara Ait İstatistiki Değerler.....	212
EK-2 ANKET FORMU	215
ÖZGEÇMİŞ.....	219

KISALTMALAR

TDK: Türk Dil Kurumu

BTS: Büyük Türkçe Sözlüğü

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

WHO: World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)

ANOVA: Analysis Of Variance (Varyans Analizi)

MANOVA: Multivariate Analysis Of Variance (Çoklu Varyans Analizi)

YÖK: Yükseköğretim Kurulu



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Asimilasyon Değişkenleri.....	55
Tablo 2. 1. Çalışan Sesinin Anlamı ve İfade Edilmesi	86
Tablo 2. 2. Ses ve Sessizlik ile İlgili Kavramlar.....	90
Tablo 2. 3. Adrian Wilkson ve Charles'ın Ses Tanımları.....	94
Tablo 2. 4. Belirli Sessizlik ve Ses Türlerine Örnekler.....	97
Tablo 2. 5. Teşvik Edici ve Yasaklayıcı Ses Karşılaştırmaları	102
Tablo 2. 6. Çalışan Sesi Davranışları Çerçevesi	105
Tablo 3.1. Uyum İndeksleri	128
Tablo 3. 2. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....	129
Tablo 3. 3. Farklılık Yönetimi Ölçeği AFA Sonuçları	131
Tablo 3. 4. Başvurulan Uyum İndekslerine Ait Uyum Değerleri* ve Modele Ait Uyum Değerleri	133
Tablo 3. 5. Farklılık Yönetimine İlişkin DFA Sonuçları	134
Tablo 3.6. Çalışan Sesi Ölçeği AFA Sonuçları.....	135
Tablo 3. 7. Başvurulan Uyum İndekslerine Ait Uyum Değerleri* ve Modele Ait Uyum Değerleri	138
Tablo 3. 8. Çalışan Sesine İlişkin DFA Sonuçları	139
Tablo 3. 9. Korelasyon Katsayılarının Kareleri	140
Tablo 3. 10. Başvurulan Uyum İndekslerine Ait Uyum Değerleri* ve Modele Ait Uyum Değerleri	140
Tablo 3. 11. Yol Analizlerine Yönelik Sonuçlar.....	143
Tablo 3.12. Farklılık Yönetimi Ölçeği Manova Sonuçları	145
Tablo 3.13. Çalışan Sesi Ölçeği Manova Sonuçları	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar	11
Şekil 1. 2. Taylor Cox Gözden Geçirilmiş Modeli.....	69
Şekil 1. 3. Gilbert, Stead ve Ivancevich Farklılık Modeli	73
Şekil1. 4. Jackson, Joshi ve Edhart Farklılık Modeli	75
Şekil 1. 5.Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky Modeli	76
Şekil1. 6. Pitts'in Modeli.....	77
Şekil 2. 1. Sessizlik Sarmalı	83
Şekil 2. 2 Çalışan Sesi Aralığı.....	100
Şekil 2. 3. Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous Ses Tipolojisi.....	104
Şekil 3. 1. Farklılık Yönetimi Ölçeği DFA Sonuçları	133
Şekil 3. 2. Çalışan Sesi Ölçeği DFA Sonuçları	138
Şekil 3. 3. Yol Analizi Şekilsel Gösterimi	141

TEŞEKKÜR

Zorlu ancak bir o kadar keyifli ve öğretici bir süreç olan doktora eğitimim boyunca özellikle tez konusunun belirlenmesi, yazılması ve son halini alması aşamasında beni bilgilendiren, yol gösteren, destek veren, eksiklerimi görmeme ve tamamlamama yardımcı olan başta danışmanım Prof. Dr. H. Bahadır AKIN'a ve araştırmanın analizlerinde desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e çok teşekkür ederim. Tez yazım sürecimin her aşamasında manevi destekleri ile beni motive eden ve yardımcı olan tüm kıymetli arkadaşlarıma ve tüm doktora eğitim sürecim boyunca yolumun keşiştiği tüm hocalarıma, öğrencisi olduğum Necmettin Erbakan Üniversitesi ve halen görev yaptığım İstinye Üniversitesi ailesine destekleri için şükranlarımı sunarım. Son olarak hayatım boyunca bugünlere gelmemde, seçtiğim bu yolda ilerlememde, sevgilerini, desteklerini, emeklerini hiç esirgemeyen sevgili anneme, babama ve kardeşime ve bütün aileme çok teşekkür ederim.

GİRİŞ

İnsanlar sahip olduğu özelliklerin bazılarını doğuştan bazılarını ise hayatları boyunca elde ettikleri tecrübeler ile kazanmaktadırlar. Bu özelliklerin tamamı bizleri birbirimizden ayıran aynı zamanda pek çok alanda fark yaratmamıza sebep olan özelliklerdir. Geçmişte sahip olduğumuz benzerlik ve aynılığın, başarı ve mutluluk getireceği inancı, zamanla yerini sahip olduğumuz farklılıklarla daha mutlu ve başarılı olabileceğimizin inancına bırakmıştır. Öyle ki farklılığın birer zenginlik olduğunu ortaya koyan pek çok araştırma yapılmış ve akademik alanda bu kavrama verilen önem giderek artmıştır. Akademik alanda yapılan çalışmaların pek çoğu farklılıkların özellikle iş hayatında önemini açıkça ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmaların ışığında aynı zamanda iş hayatının özellikle günümüzde bu farklılıkları başarılı bir şekilde öne çıkarmamıza imkan sağladığını ortaya koymaktadır. Özellikle çok uluslu kültür yapısını benimseyen kurumların pek çoğu artık farklı ülkelerden insanlarla iş yapma imkânı elde etmiş ve bu da çalışan çeşitliliğini giderek arttırmıştır. Bu durum uyumlu bir çalışma hayatı için kurumların yapılarında köklü değişiklikleri zorunlu hale getirmiştir. Bu anlayışı benimseyen kurumlarda dilleri, dinleri, ırkları cinsiyetleri, kültürleri, yetenekleri, bilgi ve becerileri birbirinden oldukça farklı çalışanların yer alması, o kurumun bu çalışanları birer zenginlik olarak algıladığını göstermeye başlamıştır. Böylelikle kurum içerisinde bu çalışanlardan en üst seviyede yararlanmak için girişimlerde giderek yaygınlaşmaya başlamıştır.

Farklılık ve farklılık yönetimi kavramları işte bu noktada giderek daha fazla ön plana çıkmış ve çeşitliliğin çok olduğu kurumlarda giderek önem kazanmaya başlamıştır. Farklılık ve farklılık yönetimi kavramlarının geçmişine baktığımız zaman Amerika'da 1960'larda ayrımcılık karşıtı bir olgu olarak karşımıza çıktığını, 1990'larda ise yönetim anlayışı olarak algılanmaya başladığını görebilmekteyiz (Sürgevil, 2008: 2). Geçmişte pek çok yazar bu kavramların önemini çalışmalarında ortaya koymuştur. Thomas ve Elly (1966: 79-80) farklı kimliklerin işyerine çeşitli bakış açısı ile birlikte yeni bir yaklaşım getirdiğini savunurken aynı zamanda çalışanlarında moralini yükselttiğini ifade etmiştir. Hobman ve diğerleri (2003) ise çalışanların birbirle-

rini anladıkları zaman ve birbirlerinin benimsedikleri yaklaşımları bir araya getirip geliştirdikleri zaman farklılığın performansı artıran bir unsur olacağını savunmuştur. Bu sebeple aslında her dönem farklılık kavramı ve bu kavramı doğru yönetilme ihtiyacı kurumlarda yönetici ve çalışanlar için önemli bir yaklaşım olmuştur.

Hubbard (2004: 27) farklılığı örgütsel hedefler için uygulanan farklılık ve benzerlik olarak karakterize edilen kolektif bir olgu olarak tanımlarken farklılık yönetimini ise; bu kolektif olgunun kurumsal performansa katkı sağlayacak şekilde planlama, organize etme ve destekleme süreci olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısından yola çıkarak özellikle Türkiye gibi önemli sınırlara sahip olan jeopolitik anlamda önemli bir konumda olan bir ülke için her alanda olduğu gibi iş hayatında da her kültürden çalışan ile iş yapmasını ve bir arada çalışmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu sebeple hangi sektör olursa olsun farklılığın kaçınılmaz olacağı düşüncesi ile bu sürecin hem yönetici hem de çalışan açısından başarılı bir şekilde yürütülmesi önem arz etmektedir.

Bu sebeple bu konu ile ilgili akademik anlamda daha çok çalışma yapılması bu kavramın daha iyi anlaşılabilmesi ve çalışanlar ile yöneticilere yardımcı olabilmesi adına oldukça önemlidir.

Konu ile ilgili daha önceki çalışmalara baktığımız zaman farklılık ve farklılık yönetimi kavramını pek çok konu ile ilişkilendirdikleri görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları; farklılık ve performans ile etik ilişkisi (Porcenoa, Parboteeah, Mero, 2020); Farklılık ve liderlik ile ilişkisi (Jin, Lee ve Lee, 2017); farklılık yönetimi ve organizasyonlarda etkinlik (Suri ve Sharma, 2011); farklılık ve örgütsel bağlılık (Kundu ve Mor, 2016; Ghasemi, 2014; Magoshi ve Chang, 2009); farklılık ve eşit istihdam ile ayrımcılık (Özbilgin ve Aliefendioğlu, 2005; Özgener, 2008; Budak ve Mayatürk, 2008) gibi konularla ilişkilendirmişlerdir.

Yukarıdaki çalışmaların pek çoğu farklılık kavramının iş yaşamında çalışanlar ve yöneticiler için doğru yönetildiği takdirde birer avantaj olacağını ortaya koymaktadır. Ancak burada önemli olan bu sürecin nasıl yönetileceğidir. Başarılı bir farklılık yönetimi uygulamaları çalışanın performansını artırırken, örgüte bağlılığını da artırır.

caktır. Bu durumda uzun vadede kurumun verimini de artıracaktır. Bu sebeple bu kavramın öneminin iyi kavranmasının hem kurum hem çalışan için oldukça önemli olduğu düşüncesi bu çalışmayı yapmanın en önemli nedenlerinden birisi olmuştur.

Bu çalışmanın bir diğer temel değişkeni ise çalışan sesidir. Günümüzde teknoloji ve bilgi toplumunun bir diğer etkilerinden birisi de insana verilen değerin artmasıdır. İnsan sermayesi dediğimiz kavram pek çok kurumda bir kurum kültürü haline gelmeye başlamıştır. Çünkü teknoloji ve küreselleşme olgusu beraberinde rekabeti de giderek zorlaştırmıştır. Bu noktada bu rekabetten olumsuz anlamda etkilenmemek adına insan sermayesi kurumun en önemli değeri haline gelmiştir. Bu noktada çalışana değer verildiğini göstermenin en iyi yolu onun fikir ve görüşlerine değer vermektedir. Çalışan en çok kendisinin fikirlerine değer veren, eleştirilerini dikkate alan, kendini ifade etmekten çekinmeyeceği bir kurumda çalışmak ister. Bu durum literatürde çalışan sesi ile açıklanmıştır. Çalışan sesi kavramının temsilcisi Hirschman (1970)'dır. Hirschman (1970: 4) sesi ses, çıkış ve sadakat kavramları ile tanımlamıştır. Literatürde sesle ilgili önemli çalışma yapan araştırmacılardan Van Dyne ve LePine (1998) ses davranışını ekstra rol davranışı ile açıklamıştır. Bu davranışa göre ses isteğe bağlıdır ve her ne kadar zorunlu bir davranış olmasa bile yöneticiler bu davranışlara önem vermektedirler. Aynı zamanda sesin yapıcı bir eylem olduğunu vurgulamıştır. Rusbult (1988) ise sesi, işten ayrılmak yerine yönetici ya da çalışma arkadaşları ile sorunları çözmek için harekete geçmek ve iyileştirmek adına çabalamak olarak tanımlamıştır.

Tüm bu tanımlamalar ses davranışının bir iş ortamında önemini açıkça ortaya koymaktadır. Ses bir kurumda genel algının aksine yapıcı ve sorun çözümü adına, olumlu bir kendini ifade ediş şeklidir. Bu sebeple hem çalışan hem de kurumun çıkarı için çalışanın sessizliğinden çok sesine önem verilmesi gerekmektedir. Sesin öneminin farkına varan kurumlar çalışanı konuşması için teşvik edici uygulamalara önem vermeye başlamışlardır. Çalışanın kurumda kendini rahat ve huzurlu hissetmesi ve verimli olabilmesi için ses davranışı kaçınılmazdır. Literatürde ses ile ilgili çalışmalar sessizlik ile ilgili çalışmalara göre nispeten daha azdır. Ancak çalışanın en büyük rekabet avantajı olduğunun farkına varılması ile birlikte çalışanı konuşmaya iten davranış ve uygulamaların neler olduğunun bilinmesi yönünde pek çok akademik çalışma

yapılmaya başlanmıştır. Konu ile ilgili geçmiş bazı çalışmalardan bazıları; ses ve liderlik ilişkisini (Guo, Janssen, Shi, 2011; Güven, 2017), sesin yönetici ile çalışan arasındaki güven duygusu ile ilişkisini (Dundon ve Goolab, 2017), sesin stres ve performans ile ilişkisini (W.H.N.G ve Feldman, 2011), çalışan sesinin örgütsel bağlılık ile ilişkisini (Farndale ve diğerleri, 2011; Ayyıldız, 2018), sesin kurum içi iletişim ile ilişkisini (Martin ve Cullen, 2006) ele almıştır.

Yukarıda görülen çalışmalara baktığımız zaman sesin yönetici ve çalışan ilişkisinde, çalışanın örgüte olan bağlılığında, performansta ve güven üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışan sesi bir kurum için aslında uzun vadede kritik öneme sahip bir davranış şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Sesin çalışan için öneminin farkına varılması bu kavramın çalışmanın bir diğer önemli başlığı olarak seçilmesinin önemli sebeplerinden birisi olmuştur.

Sesin ve farklılığın kurumlar ve çalışanlar için öneminin farkına varılması ile birlikte bu iki konunun da birbiri ile ilişkili olacağı öngörüsü ile bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Çünkü geçmişten günümüze halen pek çok kurumda sırf dili, dini, cinsiyeti farklı olduğu için kendini ifade etmekten çekinen pek çok çalışan bulunmaktadır. Kişisel özellikleri farklı olduğu için, engelli olduğu için ya da ana dili farklı olduğu için kendini dışlanmış hissedenler konuşsa bile bir şeyi değiştirmeyeceği, fikirlerine önem verilmeyeceği, eleştirileri dikkate alınmayacağı görüşü ile sessiz kalmaktadırlar. Örneğin halen bir çalışan cinsiyetinden dolayı fikirlerinin dikkate alınmayacağı düşüncesi ile ya da cinsel yönelimi farklı olduğu için işin kaybetme korkusu ile bir sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu örneklerden yola çıkılarak tüm bu farklılıkların ses çıkarma davranışlarını etkileyebileceği düşüncesi ile bu konu ile ilgili literatürde sınırlı sayıda yapılan çalışmalardan da yola çıkarak konunun incelenmesine karar verilmiştir.

Tüm bu literatür çalışmaları ışığında çalışmanın amacı, çalışanların farklılık algısının çalışan sesine etkisini ortaya koymaktır. Bu çerçevede araştırma sorusu “Çalışanların farklılık algısı çalışan sesini nasıl ve ne yönde etkiler?” şeklinde oluşturulmuştur. Bu soruya yanıt aramak adına çalışma devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 472 akademisyene yapılan anket çalışmasından oluşmaktadır. Çalışmada online anket kullanılmasına ve farklı zamanlarda e-posta duyuruları ile iletişim kurulmasına

rağmen her akademisyenden geri dönüşün mümkün olmaması, akademik unvanlar arasında nicelik olarak belirli kotaların gözetilmesi sebebiyle örneklemin sınırlı kalması araştırmanın kısıtıdır.

Bu çalışmanın yazına katkılarına gelince; farklılık yönetimi ve çalışan sesi kavramını birlikte ele alan çalışma olmadığı için çalışmadan elde edilecek bulgular ile günümüzde halen bazı durumlarda dezavantaja sebep olan farklılıklara karşı ve çalışanların kurum içerisinde kendilerini rahatlıkla ifade edebilmeleri için ortaya çıkan sorunların çözümünde üniversite yönetimi için bir çözüm yöntemi ortaya koyabileceği ve bu sayede hem çalışan hem de üniversitenin verimini ve etkinliğini artırabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde farklılık ve farklılık yönetimi kavramları detaylıca ele alınmıştır. İkinci bölümde çalışan sesi, ses ve sessizlik kavramları ile birlikte ele alınmış ve son olarak farklılık ile çalışan sesi ilişkisi konuyu birlikte ele alan çalışmalarla birlikte detaylı bir şekilde ortaya konulmuştur. Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde ise farklılık yönetiminin çalışan sesi üzerindeki etkisine ilişkin saha çalışmasına ve bu çalışmanın bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK YÖNETİMİ ve FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISI

Çalışmanın ilk bölümünde farklılık, farklılık yönetimi, farklılık ile ilgili kavramlar, farklılığın boyutları, farklılık ile ilgili kuramlar, söylem ve mitlere yer verilmiştir.

1.1. Farklılık ve Farklılık Yönetimi

İnsanlar dünyaya birbirlerinden farklı özelliklere sahip olarak gelirler. Farklı şekillerde, boyutlarda ve renklerde dünyaya gelmek bizi birbirimizden ayırır (Hubbard, 2004: 29). Bizi birbirimizden ayıran bu farklılıklar “dil, din, ırk, cinsel yönelim, sosyo ekonomik geçmiş” (Foxman ve Easterling, 1999: 285), “kültürel farklılıklar” (Cox: 1993: 3), ya da örgütsel anlamda, “pozisyon, görev, teknik beceri” (Tüz ve Gümüş, 2010: 221), “politik ideoloji, fiziksel veya zihinsel yetenekler, coğrafya, medeni / aile durumu, din, meslek, eğitim ve sosyal sınıf” (Galagan, 1991; Gill; 1996; Stringer, 1995) olarak karşımıza çıkabilmektedir. Kısaca aslında farklılık “insani özelliklerden” (Bhadury ve diğerleri, 2000: 143) kaynaklı bir kavramdır. Hayatımızın her alanında fiziksel, biyolojik, çevresel ya da kültürel pek çok faktör olarak karşımıza çıkan bu kavram Türk Dil Kurumu’nda “Farklı olma durumu, ayrımcılık, başkalık” şeklinde tanımlanmıştır (TDK). Ancak Pless ve Maak’ın da (2004: 130) üzerinde durduğu gibi bu “farklı olma ya da başkalık” durumu toplum içerisinde bir arada yaşamamızdan kaynaklı olarak çoğu zaman üzerimizde bir gerilim yaratabilmektedir. Bu gerilimi ortadan kaldırmak ise hem kültürel hem de örgütsel anlamda iyi yönetilmeye bağlı olacaktır. Aslında farklılığa verilen önemin tarihinin çok da eski değildir. Özellikle iş yaşamında son zamanlar da çok sık karşımıza çıkmaya başlamıştır. Çünkü Küreselleşmenin etkisi ile örgütsel alanda görülen değişiklikler farklılıklara yönelik dünya çapında artan bir ilgiye sebebiyet vermiştir. Özellikle çalışan profili açısından meydana gelen bu değişim farklı özelliklere sahip çalışanların örgütlerde birer rekabet avantajı olarak görülmeye başlanmasına sebep olmuştur. Bunun bilincinde olan yöneticiler de bu süreci başarılı bir şekilde yönetmek istemektedirler. Çünkü farklılıkların

maliyetten ziyade örgüt için bir kazanım olması bu sürecin iyi yönetilmesine bağlıdır (Kalargyrou ve Costen, 2017: 69). Bu açıdan artık pek çok örgütte adını sıklıkla duymaya başladığımız ve uygulamalarda da kendisini göstermeye başlayan “farklılık yönetimi” kavramının iyi bilinmesi ve açıklanması gerekmektedir.

Farklılık yönetimi, farklılıktan daha geniş bir kavramdır. Farklılık yönetiminin temeli, herkesin sahip olduğu potansiyelden en yüksek seviyede yararlanmak adına tüm çalışanların farklılıklarının kabul edildiği, kavrandığı ve önemsendiği olumlu bir çalışma ortamının yaratılması ve en önemlisi sürdürülmesidir (Özgener, 2020: 315). Aslında bu kavram yazılı bir kural olmamakla birlikte çalışanın örgüt içerisinde hem resmi hem de gayri resmi alanlara dahil edilmesini ve kendisini göstermesini sağlayan “gönüllü” bir örgütsel bir programdır (Gilbert ve diğerleri, 1999: 66). Bu sayede çalışanların farklı özelliklerini göz ardı etmeden görevlendirilmesine imkân tanınmakla birlikte, onlardan maksimum seviyede yararlanılmasına olanak sağlar. Bu kavram çalışanların davranışlarını analiz edebilmede (Groschl, 2011: 226) oldukça etkin bir kavramdır.

Ancak yine nesnel olarak tanımlanması bir hayli zor olan bu kavramın hem bireysel hem de örgütsel anlamda ayırmak adına Moree (1999: 208-210) bu kavramın görünür özellikleri ifade etmesinin yanında görünmeyen özellikleri de kapsadığını söylemiş ve belirli kriterlerin önemli olduğunu ifade etmiştir. Moore (1999)’a göre bu kriterler;

Farklılığın duruma göre değişen bir kavram olması; yani bir insanı farklı olarak tanımlamak için çevresindekilere ne kadar benzediği ve ne kadar farklı görüldüğüne bakmak gerektiğidir. Örneğin bir grup erkek arasında kadın cinsiyetine göre kolaylıkla tanınabilirken erkek bir hemşire, kadın bir inşaat işçisi de kolaylıkla dikkat çekebilmektedir.

İkincisi farklılığın seçici bir kavram olması; yani sahip olduğumuz bazı özelliklerin bizi diğerlerinden daha güçlü gösterebilmesidir. Örneğin, ten rengi, yaş vb.

Üçüncüsü farklılığın göreceli bir kavram olması; yani belirli temel bir göstergesinin olmamasıdır. Örneğin kadınların bir iş yerinde erkeklere göre “kadınsı” olarak tanımlanması onları bir kalıba sokmaktadır. Oysa bir insanın kadın, erkek ya da siyah,

beyaz olması sadece belirli düzeydeki bir farklılıktır, ancak insanları diğer insanlar tarafından belirli dar kalıplara sokmaya sebep olabilmektedir.

Dördüncüsü farklılığın iş ayrımında dikey ve yatay bir ayrım kriteri olması; insanların farklılık düzeyleri iş deneyimlerini hiçbir zaman tam olarak açıklamaz. Ancak yapılan araştırmalar kadın ve erkek arasındaki eşitsizliği ortaya koymuş ve kadınların sürekli düşük gelirli işleri tercih ettiklerini göstermiştir.

Son olarak farklılıkların görünür özelliklerin yanı sıra görünmeyen özellikleri de kapsayan bir kavram olması; bu durum ise artık genellikle heterojen yapıda olan örgütlerde sadece cinsiyet, yaş, ırk gibi fiziksel ya da sosyoekonomik özelliklerin yanı sıra görünmeyen özellikleri de dikkate almalarını vurgulamaktadır. Çünkü bir insanın aksanı onun arka planda sosyodemografik özellikleri hakkında bilgi verebilmektedir.

Yukarıdaki sebeplerin pek çoğu bizlere özellikle iş yaşamında farklılıkları nasıl doğru yönetmemiz adına ipucu vermekle birlikte “farklılık yönetimi” dediğimiz kavramın doğru tanımlanması gerektiğini bir kez daha göstermiştir. Çünkü artık farklılık dediğimiz geçmişte algılanan ırk ve etnik köken gibi kavramların oldukça dışına çıkmış bu kavramlar farklılığı açıklama da yeterli gelmemeye başlamıştır (Eğinli, 2009:100). Eskiden insanların siyah ya da beyaz olmaları, ırkları, kökenleri net bir şekilde bir ayrım unsuru olarak rahatlıkla ifade edilebilirken, günümüzde çok uluslu kültür anlayışı, toplumlarda ulusal kültür, etnik köken ve dinde ayrışmalar giderek yoğunlaşmıştır. Bu durum örgütsel anlamda de kendisini göstermiş (Kurtulmuş, 2016: 141) ve farklılığın yadsınamaz bir gerçek olduğunu ve neredeyse zorunlu bir unsur olduğunu hatırlatmıştır. Hite ve McDonald (2010: 284) farklılığa olan bu artan ilginin internet teknolojilerindeki gelişimle birlikte örgütlerin her alanda (müşteri, tedarikçi, rakipler) dünya çapında örgüt statüsünde olmasına bağlamış ve bu durumun demografik değişimlerle birlikte iş gücü havuzunu da etkilediğini eklemiştir. Farklılık yönetimi ile ilgilenen önemli yazarlardan Thomas (1990: 112) farklılığı yönetmenin, farklılıkları kontrol etmek anlamında değil de her bir çalışanın kendi potansiyelini ortaya çıkarmayı içerdiğini ifade etmiştir. Bu bakış açısı bizlere farklılığın özellikle sadece örgüt çıkarları için kullanılmadığını, çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri için de olanak sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı ile ilgili Birleşmiş Milletler (1995) Kültürel Çeşitlilik Evrensel Bildirgesinde; kültürel farklılığın, biyoçeşitliliğin

doğa için olduğu kadar insanlık adına da gerekli olduğunu (Madde 1) ifade edilmiş ve bu çeşitliliğin sadece ekonomik büyüme anlamında değil aynı zamanda entelektüel, duygusal, ahlaki ve manevi anlamda da bir araç olarak görülen gelişmenin köklerinden olduğu ifade edilmiştir. Bu sebeple örgüt içerisinde hangi farklılıkların bu gelişime ve doğru yönetilmesine katkı sağladığının bilinmesinin öneminden kaynaklı aşağıda farklılığın boyutları detaylı olarak açıklanmıştır.

1.2. Farklılığın Boyutları

İnsanlar canlı varlıklardır. Doğum ile ölüm arasında geçen süre içerisinde çevresi ile uyum içerisinde yaşamak zorundadır. Bu uyumun sağlanmasında kişilerin bireysel farklılıkları önemli rol oynar. Hortaçsu (2012: 240-264) bu bireysel farkları kişilerin “benlik” ile tanımladıklarını belirtmiştir. Bu tanımlamayı yaparken de “ben kimim” gibi eski bir kişilik testinden yararlandıklarını ifade etmiştir. Bu teste göre, bireylere kendilerini ben ile başlayan ve içinde kişilik özelliklerinin, yaşlarının, meslek ve etnik grupları gibi kişisel özelliklerinin yer aldığı 20 cümle ile açıklamaları istenmiştir. Kimilerine göre bu 20 cümle çok az gelirken kimilerine göre ise çok gelmiştir. Bu testin amacı bireylerin benlik ifadeleri ile diğer bireyler ile aralarındaki farkları ortaya koyabilmektedir. Ancak her zaman bireylerin kendilerini tanımlamaları elbette yeterli değildir. Aynı zamanda insanların yaşamış oldukları çevredeki insanların onları da tanımlaması gerekmektedir. (Myers, 2017: 40-41) bu anlamda sosyal karşılaştırmanın, başkalarının sizi tanımlaması anlamına geldiğini ifade etmiş ve başkalarının bizi tanımlaması ise bir süre sonra bizim o tanımladıkları kişiye dönüşmemize sebep olabileceğini açıklamıştır. Konu ile ilgili Mayers (2017: 41) ilgi çekici bir örnek vermiştir. Örneğe göre; dezavantajlı grupta yer aldığı düşünülen kadınlardan ya da azınlıklardan matematik, bilim gibi temel alanlarda düşük performans beklenirse, yani çevreleri tarafından öyle tanımlanırlarsa bir süre sonra bu durum kendilerinin gerçekten o alanlarda kötü olduklarını düşünmelerine sebep olabilmektedir.

Bu sebeple hem günlük hayatımızda hem de örgütsel hayatta hem kendimizin öne çıkardığı hem de çevremiz tarafından tanımlanan özelliklerimiz bizi diğer insanlardan ayıracaktır. Bu sebeple hangi özelliklerimizin öne çıkmasını isteyip hangileri ile tanınmak istediğimize bizim karar vermemiz gerekmektedir. Aynı zamanda bir

arada yaşamamızın gerekliliğinden kaynaklı olarak, Gündoğdu (2016: 24)'nın da bahsettiği gibi bizi birbirimizden ayıran bu özelliklerin detaylı olarak da bilinmesi gerekmektedir. Literatürde bu konu ile ilgili temel yaklaşımlar vardır. Aşağıda bunlar detaylı olarak açıklanmıştır.

1.2.1. Faktör yaklaşımı

Mannix ve Neale (2005: 35) farklılıkları iki kategoriye ayırmıştır. İlki; farklılığı iki kategoride tanımlayan ve ölçen bir yaklaşım olup farklılık türlerini gözle görünür ve gözle görünemez şeklinde kategorize eden iki kategorili faktör yaklaşımı iken, diğeri çok faktörlü faktör yaklaşımıdır. Aşağıda bu yaklaşımlar detaylıca açıklanmıştır.

1.2.1.1. İki Kategorili Faktör Farklılıkları Yaklaşımları

İki faktörlü farklılıklar yaklaşımında farklılıklar; birincil ve ikincil farklılıklar, gözle görülebilen ve görülemeyen farklılıklar, yüzeysel ve derin farklılıklar ile işle ilgili yüksek ve düşük düzeyde farklılıklar olarak sınıflandırılmış ve aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.2.1.1.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar

Hepimiz bireysel hayatımızda olduğu kadar iş yaşamımızda da farklı özelliklerimizle ön plana çıkarız. Herkesin aynı özelliklere sahip olduğu bir ortamda çalışmak tek düzeliği beraberinde getireceği gibi bakış açılarını daraltarak, sonucunda verimi düşürecektir. Bu yüzden farklılıklar her zaman iyidir ve dinamiktir. Hubbard (2004: 29-30) bu farklılıkların bizler için önemi üzerinde durmuş ve her bir farklılığın bizleri farklı düzeyde ifade ettiğini açıklamış ve genel olarak iki temel gruba ayrılması gerektiğini Şekil 1.1'de sınıflandırarak göstermiştir.



Şekil 1.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar

Kaynak: Hubbard, E. E., 2004. The manager's pocket guide to diversity management. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc, 29-30.

Şekil 1.1.'e göre bizim en çok öne çıkmamıza sebep olan temelde altı farklılık (yaş, cinsiyet, ırk, cinsel yönelim, etnik kökeni fiziksel/zihinsel yetenek) yer almaktadır. Bunlara farklılığın temel boyutları denilmektedir. Bunların ötesinde ise bizim, değer, beklenti ve deneyimlerimizin şekillenmesinde rol oynayan (iletişim tarzı, sosyo ekonomik durum, medeni durum, doğum yeri, askerlik deneyimi, çalışma tarzı, dini inanışlar, düşünme ve öğrenme tarzı, coğrafi konum, ailevi durum, eğitim, sigara kullanma durumu, iş deneyimi) ikinci boyutlar vardır. Bu boyutlar genellikle daha değişken olup çevremizdeki insanlar tarafından daha az görünürler ve etki oranları da birinciye göre daha farklıdır (Hubbard, 2004: 29-30)

Sonuç olarak bu farklılıkların hepsi bizim örgüt hayatı içerisinde belirli bir noktada konumlanmamız, var olabilmemiz ve kalıcı olabilmemiz gibi pek çok konuda bizi tanımlayan ve yönlendiren boyutlardır ve önem sıraları değişse de her biri oldukça etkili faktörlerdir.

1.2.1.1.2. Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar

Hepimizin hayatımız boyunca bizleri başkalarından ayıran bir ya da birkaçını diğerlerinden daha fazla öne çıkardığımız özelliklere sahibizdir. Bizler hem bireysel ve iş hayatımızda bu özelliklerimizi bizi en iyi ifade edebilecekleri düşüncesi ile öne

çıkarmak isteriz. Ancak kimi zaman gözden kaçırdığımız, geri plana attığımız özelliklerimizin bizi diğerlerinden ayırmada daha etkili olabileceğidir. Bu sebeple bizlerin kendimize göre görünen özelliklerimizi öne çıkarırken görünmeyen özelliklerimize göz ardı etmemiz gerekmektedir. Salomon ve Schork (2003: 37-38) bu durumu açıklarken buzdağı benzetmesi yapmış ve buzdağının görünen ve görünmeyen kısımlarını bireylerin görünen ve görünmeyen farklılıklarına benzetmiştir. Aynı zamanda hemen hemen Amerika’da her şirketin bir farklılık politikası olduğunu savunmuş ve bu politikayı uygularken farklılıkları nasıl sınıflandırdığını bir buzdağına benzeterek açıklamıştır. Salomon ve Schork (2003)’e göre buzdağının görünen kısmı yaş, cinsiyet ve ırktan oluşmaktadır. Ancak bireylerin farklılıklarını sınıflandırırken sadece bu üçü yetersiz gelebilmektedir. Buzdağının görünmeyen kısmını oluşturan farklılıkları ise fiziksel yeterlilik, ücret, prim, ikramiye, kültür, iş deneyimi, cinsel yönelim, din, kişilik yapısı, ulusal köken, örgütte hizmet süresi, iş, politik üyelik, iletişim kurma biçimi, hobiler, eğitim olarak açıklamıştır. Farklılıkların gözlemlenebilir ve gözlemlenemez şeklinde ayrılmasının sebeplerinin en önemlisini ise özellikle bireyler arasındaki farklılıkların gözle görünür olduğu durumlarda kişisel ön yargılara ve tepkilere sebep olabilmesi olarak ifade etmiştir.

1.2.1.1.3. Yüzeysel ve Derin Yüzeydeki Farklılıklar

Harrison, Price ve Bell (1998: 97-98) farklılıkları yüzeysel ve derin yüzeydeki farklılıklar olarak ikiye ayırmıştır. Yüzeysel farklılıklar herkesin doğuştan sahip olduğu biyolojik olarak ayırt edilmesini sağlayan yaş, cinsiyet gibi fiziksel özellikler şeklinde olup, herkes tarafından kolaylıkla gözlemlenebilmekte ve ayırt edilebilmektedirler. Derin yüzeydeki farklılıkları ise heterojenlik olarak ifade etmiş ve bunları, bireylerin tutumları, inançları ve değerleri olarak açıklamıştır. Harrison ve diğerlerine (1998: 98) göre derin yüzeydeki farklılıklar, yaş, cinsiyet gibi fiziksel özelliklerin ötesinde kişileri bireyselleştiren özelliklerdir. Yapılan çalışmalarda yüzeysel anlamda homojen olan gruplarda iletişim daha kuvvetli olduğu, iş konusunda uyum içerisinde çalışıldığı ve buda görevlerin bitirilme sürelerine olumlu yansıdığı görülmüştür. Benzer bir bakış açısı da Phillips, Northcraft ve Neale (2006: 467) tarafından ortaya konulan çalışmada bahsedilen yüzeysel olarak homojen olan grupların heterojen gruplara göre görevlerini daha kısa sürede tamamladıkları yönündedir. Aynı zamanda homojen

gruplara derin düzeydeki benzerliklerini öğrenme imkânı verildiği zaman birbirlerine kendilerini daha yakın hissetmişler ve bu durum daha başarılı olmalarını sağlamıştır.

1.2.1.1.4. İşle İlgili Yüksek ve Düşük Düzeyde İlişkili Olan Farklılıklar

Simons, Pelled ve Smith (1999: 663)'in işle ilgili farklılıklara yönelik yapmış oldukları çalışmalarında üst yönetimce var olan dört işle ilgili yüksek ve düşük düzeydeki farklılık üzerine odaklanmışlar ve bunları fonksiyonel uzmanlık alanında çeşitlilik, eğitim düzeyi, görev süresi ve yaş olarak tanımlamışlardır. Bunlar arasında fonksiyonel uzmanlık, kıdem ve eğitim düzeyini, deneyim, bilgi ve bakış açılarını yansıttığı için işle ilgili daha çok ilişkisi olan değişkenler olarak tanımlanmışlardır. Yaş değişkenini ise diğer üç değişkene kıyasla iş ile olan ilgisini daha az olarak tanımlamışlardır. Pelled (1996: 617) ise görünürlük- görünmezlik boyutuna iş ile ilgili boyutu da eklemiştir. Görülebilen ve görünemeyen farklılıkları iş ile ilgili ya da iş ile ilgili olmayan şeklinde tanımlamıştır. Buna göre yaş, cinsiyet ve ırk görünürlük anlamında daha yüksek olsalar dahi iş ile olan ilgileri daha düşüktür, ancak fonksiyonel arka plan, örgütsel görev ve eğitim gibi görünürlüğü düşük özelliklerin ise iş ile olan ilgileri daha yüksektir.

1.2.1.2. Çok Kategorili Faktör Farklılıkları Yaklaşımları

İki faktörlü yaklaşımın farklılığı açıklamada yetersiz olabileceği aslında farklılığın boyutlarının daha fazla olacağı bakış açısından hareketle bu kavramı çok yönlü olarak ele almak daha doğru bir yaklaşım olacağı görüşünden hareketle McGrath, Berdahl ve Arrow (1995: 23) çok kategorili farklılık boyutlarını aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır;

- Sosyal olarak anlamlı olan demografik özellikler (yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, fiziksel durum, din, vb.)
- Görev ile ilgili bilgi, beceri ve yetenekler
- Değer, inanış ve tutumlar
- Kişilik, bilişsel ve davranışsal stiller
- Çalışma grubundaki statü (kurumsal sıralama, mesleki uzmanlık, görev süresi vb.)

McGrath ve diğerleri (1995: 23)'e göre ilk üç sıradaki farklar daha gözle görünür ve nispeten kolay ayırt edilebilirken, son üç sıradaki farklılıklar gözlemlenmesi ve ölçülmesi nispeten daha zordur.

Bir diğer ayrımı ise Hubbard (2004: 27-28) yapmış ve farklılığı 4 boyut ile almıştır. Bunlar;

- *İş gücü farklılıkları:* Örgüt çalışanının grup ve durumsal kimliklerini kapsar. Ayrıca işgücü piyasası demografisindeki değişiklikleri de içerir.
- *Davranışsal farklılıklar:* çalışanların tutum ve beklentilerindeki değişikliklerin yanı sıra iş stillerini, düşünme stillerini, öğrenme stillerini, iletişim stillerini, beklentileri, inanç değer sistemini kapsar.
- *Yapısal farklılıklar:* organizasyonlar arasındaki hiyerarşideki örgütsel düzeylerdeki işlevler arasındaki etkileşimleri kapsar. Örgüt içerisinde bu hiyerarşiyi azaltmak ve esneklik kazandırmak adına farklılıkların iyi yönetilmesi gerekmektedir.
- *İş (faaliyet) farklılıkları:* artan rekabet baskıları, küreselleşme, ürün teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler hem iç pazarlarda hem de sınırlar arasında müşteri bazında demografik değişimi ve işyeri yönetimindeki değişimler, bir kurumun iş çeşitliliğine verdiği tepkiyi ve etkisini ölçmek için bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Jehn ve diğerleri (1999) yapmış olduğu bir çalışmada elde etmiş oldukları bulgular neticesinde farklılığı 3 boyut olarak ele almışlardır. Bunlar;

- Sosyal kategori farklılığı
- Bilgi farklılığı
- Değer farklılığıdır.

Çalışmada 92 kişilik bir çalışma grubu üzerinde farklılığın etkisi incelenmiş ve bu inceleme sonucu 3 kategori ortaya çıkmıştır. Birinci kategori olan sosyal kategori farklılıkları ırk, cinsiyet gibi demografik farklılıkları ifade ederken bilgi farklılıkları eğitim altyapısı, çalışma grubu üyeleri arasındaki bakış açısı farklılıkları gibi özellikleri ifade etmektedir. Sosyal kategori farklılığı sosyal kimlik etkisi nedeniyle grup etkileşimlerini etkileyebilmektedir. Sosyal kimlik kategorisine göre grup üyeleri kendi aralarında pozitif sosyal ilişki kurar ve bu uyumu bozacak durumlara karşı ayrımcılık

gösterebilirler. Bilgi farklılığı kategorisinde de benzer şekilde eğitim alanındaki farklılıklar ekip içerisinde çatışmalara neden olabilmektedir. Bir diğer ayrım ise değer farklılığı ayrımı olarak ele alınmış ve bir çalışma grubundaki çalışanların hedefleri, misyonlar ve görevlerinin ne olması gerektiğine dair düşünce farklılıkları şeklinde ifade etmişlerdir. Ancak bazı durumlarda bu ayrım görev çatışması ve anlaşmazlıklara yol açabilmektedir (Jehn, Northcraft, Neale, 1999: 741-763).

Farklılıkların ayrımı noktasında temel teşkil eden çalışmalardan bir diğeri ise Salamon ve Schork (2004: 38)'un çalışmasıdır. Bu çalışmada yazarlar farklılığı bir buzdağına benzetmişler ve buzdağının görünen ve görünmeyen kısımları gibi farklılığın görünen ve görünmeyen kısımları olduğunu ifade etmişlerdir. Salamon ve Schork'un farklılıklara yönelik yapmış olduğu bu ayrıma göre buzdağının görünen kısımlarında; yaş, ırk, cinsiyet yer alırken görünmeyen kısımlarında ise; yetersizlikler, gelir durumu, kültür, dil, iş deneyimi, din, uyruk, cinsel yönelim, çalışma süresi, kişilik, iş, siyasal üyelik, kişilerarası stil, hobi, eğitim yer almaktadır.

Salomon ve Schork (2004: 37)'a göre farklılık artık hemen hemen her şirketin uygulamış olduğu bir politika haline gelmiştir. Yani sadece bizim bildiğimiz ve genel itibariyle yaygın olarak bilinen yaş, cinsiyet ve ırk parametrelerinin dışına çıkmış ve yukarıda bahsedildiği gibi din, kişilik, çalışma yılı vb. birden çok parametreyi de dahil etmiştir.

Sonuç olarak yukarıda araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalardan yola çıkılarak bu çalışma da farklılık, farklılığın iç boyutları, farklılığın dış boyutları ve farklılığın örgütsel boyutları olmak üzere üç boyut altında incelenmesine karar verilmiştir. Çalışmanın devamında bu üç boyut ve her bir boyutun alt parametreleri detaylı olarak açıklanmıştır.

1.2.2. Farklılığın İç Boyutları

1.2.2.1. Yaş

Yaş, Türk Dil Kurumunda “*Hayatın çeşitli evrelerinden her biri*” şeklinde tanımlanmıştır (TDK). Hayat, doğum ile ölüm arasında geçen süredir. Bu süre içerisinde kişiler hayatın çeşitli evrelerinden geçerler. Bu evrelerde almış oldukları her bir yaşla

birlikte yaşama bakış açılarından iş yapma şekillerine kadar her şey değişir. Bu değişim kişinin bireysel kararlarını olduğu kadar toplumun da beklentileri ile ilgilidir. Hayatın her evresinde insanlarla birlikte toplumlarında yaş ile ilgili beklentileri değişmiştir. Özellikle iş yaşamında diğer demografik faktörlere ek olarak yaşla ilgili değişimin etkisi oldukça büyüktür. Özellikle küreselleşme ile birlikte giderek çeşitlenen örgüt yapılarında farklı yaş skalalarına sahip çalışanların bir arada çalışma gerekliliği, çalışandan en yüksek verimi elde etmek adına doğru yönetilmesi gereken bir süreçtir. Çünkü yaş aralığına göre çalışanın algılama kapasitesi, iş yapma hızı, isteği vb. pek çok faktör değişmektedir. Ancak özellikle gelişmekte olan ülkelerde yapılan anketler doğum oranlarının giderek azaldığını iş gücünün giderek yaşlandığını ve durumun “demografik saatli bomba” (Rabl ve Carmen Triana, 2014: 405) gibi kavramlarla açıklandığını bizlere göstermiştir. Demografik olarak yaşanan bu dengesizliğin geçmişini Tietelbaum, (1975: 421) demografik dönüşüm kuramı ile açıklamıştır. Kuram 3 aşamadan oluşmakta olup ilk aşamada; doğum ve ölüm oranlarının oldukça yüksek olduğu, ikinci aşamada; iyileşen koşullar ile birlikte ölüm oranlarının giderek azaldığı hatta “nüfus patlaması” yaşandığı son dönemde ise; nüfus artış oranlarının minimum olduğu, ölüm oranlarının azaldığı bir dönem olarak ifade edilmektedir. Kuramın savunduğu yaklaşım ise zamanla bütün toplumlarda doğum ve ölüm hızlarının çok yüksek olduğu bir aşamadan ikisinin de çok düşük olduğu bir aşamaya geçiş yapacağı yönündedir. Bu durum günümüz modern toplumlarında yaşadığımız bu günlerde doğum oranlarının az olduğu ve nüfusun giderek yaşlandığını ve yukarıda bahsedilen bu kaçınılmaz sonla karşı karşıya olduğumuzu açıkça göstermektedir. Aynı zamanda iş yaşamının penceresinden baktığımız zamanda benzer şekilde yaşadığımız bu dönemde ve karşılaştığımız bu demografik sonuçla birlikte hem yaşlı hem de genç nüfusun örgüt içerisinde konumlarının da giderek değişmeye başladığını ve farklı bakış açılarına ihtiyaç duyulduğunu da açıkça göstermektedir.

Yaş ile ilgili önemli bakış açılarından birisi sosyal kimlik kuramıdır. Çünkü bu kuram insanların kendilerini bir toplumsal sınıf içerisinde yer etmelerine ve ayırt edilmelerine imkân sağlamaktadır. Tajfel (1972: 18)’e göre bu yaş bu kuram içerisinde kişilerin kendilerini konumlandırmasında önemli bir değişkendir, çünkü yukarıda bahsettiğimiz gibi yaşa göre elde edilen verim hem çalışan hem de örgüt açısından önemli

bileşendir. Bedenen güç isteyen işler ile, mental olarak yoğun çaba gerektiren işlerde yaşa göre görevlendirme performans açısından önemli bir detaydır. Robbins ve Judge (2017: 44) önümüzdeki 10 yıl içerisinde en az 3 sebepten dolayı yaş ve performans arasındaki ilişkinin artacağını savunmuştur. Bu durumun sebeplerinden ilki yaşın ilerlemesi ile birlikte performansta düşüş yaşanacağı inancıdır. İkincisi iş gücünün yaşlanmasından ötürü pek çok işverenin yaşlı çalışanların iş başvurularındaki kaliteli adayların çok küçük bir kısmını oluşturduğunu savunmalarıdır. Son olarak ise ABD yasalarının zorunlu emekliliği herhangi bir durum ve kasıt sonucu zorunlu kılmış olmalarıdır. Bu durum bizlere yaşın örgüt içerisinde performansı etkileyen önemli unsurlardan olduğunu göstermektedir.

Yaşla ilgili yaşanan bu olumsuzlukların beraberinde getirdiği bir durum vardır ki bu da bu durumun birer ayrımcılık unsuru olarak kullanılmasıdır. Halen pek çok kurumda genç ya da yaşlı olarak nitelendirilen çalışanlar örgüt içerisinde yaşlarından dolayı çeşitli durumlarla karşılaşabilmektedirler. Kimi işlerde yaşlı çalışan verimsiz olarak görülürken kimi işlerde tecrübelerinden yararlanılması gereken bir avantaj olarak görülmektedir. Aynı şekilde kimi genç çalışan örgütte deneyimsiz olarak görülürken, kimi örgütte örgüte değer katacak bir unsur olarak görülmektedir. Dolayısıyla bakış açısı oldukça önemlidir.

Geçmişe dönüp baktığımız zaman çalışanların yaşlarından dolayı uğramış oldukları ayrımcılıkların ilk örneklerini 19 yüzyılda sanayi devriminin sonrasında büyük fabrikalarda uygunsuz koşullarda çalışan yaşlı işçilerin acımasızca işten çıkarılması ile başlamış olduğunu görebiliriz (Walt, 2004: 3) ve bugüne geri döndüğümüzde ise benzer şartların halen devam ettiğini yani, aslında durum çok farklı olmadığını söyleyebiliriz.

Her ne kadar küreselleşmenin etkisi ile birlikte farklılıklara değer verildiği söylene de benzer durumlarla karşılaşmak halen mümkündür ama doğru olan her çalışanı bu farklılıklarına göre değerlendirmekte bitmektedir. Çünkü çalışandan yüksek verim almak isteyen bir kurumun, ona sahip olduğu bütün özellikleri ile (yaş, cinsiyet, ırk, dil din, cinsel yönelim, vb.) değer verdiğini göstermesi gerekmektedir.

1.2.2.2. Cinsiyet

Cinsiyet kavramı önemli demografik değişkenlerin başında gelmektedir. Geçmişten günümüze cinsiyet kavramına yüklenen atıflar oldukça çeşitlidir. Toplumdan topluma değişmekle birlikte özellikle ataerkil yetişmiş toplumlarda cinsiyetten kaynaklı yapılan ayırım oldukça nettir. Her ne kadar cinsiyet kadın ya da erkek olarak yapılan biyolojik bir ayırımı ifade etse de erkeklik ya da kadınlık ise kişisel bir ayırımı (Connel, 1987: 187) ifade etmektedir. Erkeklerin kadınlara göre genel olarak daha uzun boylu, daha kilolu olması, gelirlerinin daha yüksek olması, finansal anlamda daha iyi şartlarda bulunması (Biernat, Nelson, Manis, 1991: 485) bir erkeği kadına göre kategorize etmemize etki eden unsurlardır. Özellikle bizim toplumumuzda kadınlar daha çok ev ile ilgili işlerden sorumlu, eşine ve çocuklarına sıcak bir yuva veren, daha ılımlı, empati yeteneği daha kuvvetli gibi özelliklere sahip gibi algılanırken, erkek ise evi geçindirmekle sorumlu, eşi ve çocuklarına bakmakla yükümlü, daha sert görünümlü vb. gibi özelliklere sahip olarak algılanmaktadır. Aynı şekilde kadınsı ya da erkeksi dediğimiz zamanda bu biyolojik ayırmadan gelen özelliklerin kişisel özellik olarak yansımaları şeklinde algılanmaktadır. Bu algı bireysel hayatımızda olduğu kadar iş hayatımızda da benzer şekilde karşımıza çıkmaktadır. Burke (2003: 267) geçmişten bugüne kronolojik olarak bakıldığında her zaman örgütlerde erkek egemenliğinin yüksek olduğunu, örgütlerin erkekler tarafından yönetildiğini, kadınların ise halen şirket yönetiminde yer alma oranlarının düşük olduğunu belirtir. Bu durum özellikle yöneticilik gibi önemli pozisyonlara kadınların getirilmek istenmemesi şeklinde yorumlanmaktadır. Bu bakış açısının geçmişine gidildiğinde Cooper ve Lewis (1995: 29)'in de bahsettiği gibi daha çocukluktan kız ve erkek çocuklarına bu algının yerleştirildiğini görmekteyiz. Örneğin daha küçükken erkek çocukları büyük gruplarla kazananın ve kaybedenin olduğu oyunları tercih ederken, kız çocuklarının çiftler ile ya da küçük gruplar ile oynanan oyunları tercih ettikleri görülmektedir. Bu algı ile büyüyen çocukların da ileride iş hayatlarında bir kadından emir almaları ya da bir kadından daha düşük pozisyonda çalışmaları oldukça zor olacaktır. Benzer şekilde bir kadından daha düşük maaş almak onlar için birer gurur kırıcı durum haline bile gelebilecektir. Bu sebeple özellikle yönetici pozisyonundaki erkeğin, kadın çalışanın bu anlamda kariyerini olumsuz olarak etkileyebileceği söylenebilmektedir.

Örgüt içerisinde kadın erkek arasında yaşanan cinsiyet temelli bu ayırıcı yaklaşımların çok eski tarihlere kadar uzandığı görülebilir (Demirel, Tikici, Çetin, 2011: 29). Yazarlara göre İncil’de yer alan “Erkek kadından üstündür” yaklaşımı ya da Yahudi geleneğinde kadınların sadece ev içerisindeki üstünlüğünün kabul edilip toplum içerisinde erkeklerle eşit görülmemesi ya da Hint geleneğinde kadınların söz hakkının olmaması verilebilecek örneklerden bazılarıdır. Aynı yaklaşımın Büyük Bunalım - 1929- ve 2. Dünya savaşında da süregelmeye ilk işten çıkarılanların kadınlar olması da örneklerden bazılarıdır. Sonrasında ise sanayi devrimi kadınların iş hayatındaki rollerindeki değişimde oldukça önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüze geldiğimizde ise kadınlar iş yaşamında her ne kadar oldukça iyi konumda olsalar da hala erkek kadın arasında farklılıklar bariz bir şekilde iş hayatına yansımaktadır. Öyle ki iş daha ileri boyutlara gitmekte ve kadınlar iş hayatında pek çok engelleyici davranış ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunların en başında ise kadınların sıklıkla karşılaştıkları “cam tavan” sendromudur. Bu kavramı 1986’da Carol Hymowitz ve Timothy D. Schellhardt, dünyaya tanıtmıştır. Cam tavan kadın çalışanların kurum içerisinde performanslarını engelleyen örgütsel ve denetleyici ön yargılarla karşı karşıya kalmalarıdır. Bu durum kadınların örgüt içerisinde kariyer merdivenlerini yeterli deneyim ve başarıya sahip olmalarına rağmen tırmanamamaları anlamına gelmektedir (Sahoo ve Lenka, 2016: 311). Cam tavan inancı örgütlerde 4 şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi “inkâr” faktörüdür. Bu faktör aslında örgütte kadınlarla birlikte erkeklerinde aynı sorunlarla yüzleştiğini ima eder. İkinci faktör “esneklik” olup kadınların cam tavanı kırabildiklerini ifade eder. Üçüncü faktör “istifadır” ve kadınların erkeklerden daha fazla olumsuzlukla karşılaştıklarını ve bu yüzden cam tavanı kırmak istemediklerini ifade ederken son faktör “kabul” olup kadınların aile gibi diğer hedeflere yöneldiklerini ifade eder (Balasubramanian ve Lathabhavan, 2017: 1126).

Kadınların örgüt içerisinde karşılaştıkları benzer kariyer sorunları ise aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Kaya, 2016: 26).

- Kadınların özellikle aile içerisinde üstlenmiş oldukları sorumluluklar, kariyerleri için ciddi bir tehdit unsuru olabilmekte ve kariyerlerini sekteye uğratabilmektedir.

- Mesleki ilerleme konusunda kadınların eğitim ve öğretim programlarına yeterince dahil olamamaları karşılaşılan sorunlardan birisi olmuştur.
- Kadınlara verilen en büyük ve en önemli özelliklerden birisi olan çocuk doğurmak kariyer anlamında kadınların önüne bir engel olarak çıkmakta, işine ara veren kadınların ise işe geri döndüklerinde işle ilgili performanslarında gerileme yaşamalarına neden olmaktadır.
- Kadınların erkeklerden ziyade aile hayatında yer alan aktif rolleri onların iş hayatındaki rolleri ile çatışmalarına sebep olabilmekte buda mesleki ilerlemelerini riske atmaktadır.
- Kadınların genel olarak annelik ve eş olmalarından ötürü meslek seçimlerinde bu vasıflarına paralel olarak hemşirelik, öğretmenlik gibi meslekler seçmeleri buna ek olarak genelde alt seviyedeki işleri daha fazla tercih etmeleri bir diğer kariyer sorunudur.

Yukarıda açıklanan tüm bu kadın erkek farklılıkları gerek bireysel hayatta gerekse iş hayatında günümüze kadar süregelen ve farklı boyutları ile birlikte sürmeye devam edecek olan kavramlardır. Dolayısıyla özellikle iş yaşamında bu farklılıkların birer maliyetten ziyade fayda olarak görülmesi ve iyi yönetilmesi oldukça önemli bir konudur.

1.2.2.3. Etnik Köken

Kimlik bir kişiyi diğerinden ayırt etmeye yarayan kişinin bireysel anlamda özelliklerini ifade eden bir terimdir. Kişini toplum içerisinde var oluşunu, nerede ve nasıl konumlandırıldığını ifade eder. Cutler (2015: 320)'e göre kişinin cinsiyet kimliği ile etnik kimliği de birbirleri ile iç içe geçmiş kavramlardır ve biri oluşurken diğer de eş zamanlı olarak oluşmaktadır. Sosyolojik olarak kabul edilmiş bir gerçek vardır ki o da toplumsal cinsiyet ya da etnisite dediğimiz kavramlar sadece insanların sahip olduğu özellikler olmayıp daha derin anlamda insanların yaptıkları ve sosyal anlamda yaptıkları başarılarıdır.

Literatürde etnisite özellikle ırk ve milliyet kavramlarının birbirinin yerine geçtiği söylemlerde çeşitli anlayış ve anlamlara yol açan bir kavramdır (Baskerville, Wynn-Williams, Evans, Gillett, 2014: 304). Aslında kelimenin kökenine baktığımız zaman Yunanca kökenli bir kelime olduğunu görülmektedir. Hem yeni hem de eski

bir kavram olan etnisite eski çağlar da “savage” yani “vahşi” ve “heathen” yani putpe-rest anlamında kullanılmış ve kültüre ait olmayan, kültürün dışında kalanları bu kelime ile ifade etmişlerdir (Ålund, 2015: 248). İngilizcede ise 14.yy ortalarına kadar putpe-rest olarak kullanılmıştır. Sonrasında ise ortak özelliklere sahip olan insan topluluğu şeklinde özel ırksal özellikleri ifade eden bir anlama gelmiştir. Zaman içerisinde bu anlamlar genişleyerek etnoloji, etnografya, etnosentrizm, etnisite gibi terimler ortaya çıkmıştır (Fortier, 2018: 214).

Etnisite kavramını en genel anlamıyla tanımlayan yazar Smith (2002) olmuştur. Smith (2002: 41) etnik topluluğu; soya ait olan mitlerin rolünü ve tarihi anılarını vurgulayarak birden fazla farklılığa göre ayırt edilen kolektif tip olarak tanımlamıştır. Bu grupların kendilerine ait ortak isimleri, soy mitleri, ayırıcı ortak kültürleri, bağlılık, dayanışma ruhları, tarihi anıları vardır. Özellikle ortak isimleri etnik grubu var eden ve tarihe geçmesini ve kök salmasını sağlayan özellikleridir. Bu topluluklar ortak isimleri, kültürleri ve soy mitleri ile diğerlerinden farklılaşarak toplumda var olmaya devam ederler. Bunların yanı sıra bu toplulukları farklılaştıran diğer unsurlarda gelenek, görenek, yemek, müzik gibi özellikleridir. Bu özellikler sayesinde toplum içerisinde nesilden nesile aktarılmışlardır. Bir diğer önemli konu ise tarihi süreç içerisinde coğrafî anlamda yaşadıkları zorluklardan dolayı bulundukları ortamı terk etmek zorunda kalmaları bu grupları birbirlerine daha çok bağlamış ve dayanışma duygularını da artırmıştır. Belki de bu durum nesiller boyu süregelenlerini sağlayan en önemli özellikleri olmuştur.

Modern toplumlara baktığımızda ise sosyal bilimlerde ilk olarak 1960 ve 1970 yılları arasında ilk olarak kullanıldığını görebilmekteyiz. Ancak son zamanlardaki kullanımları genel olarak küresel, ekonomik, politik süreçleri ve gerilimleri, etnik hareket ve direnişleri ifade etmektedir. Aynı zamanda Göç ve göçün çevresinde sömürgecilik çerçevesinde ortaya çıktığı da söylenebilmektedir. Kısacası etnisite kavramı giderek genişleyen toplumun azınlık ve marjinal alt gruplarını temsil eden bir anlama gelmiştir (Ålund, 2015: 248).

Kısacası günümüz çok uluslu kültürlerinde etnik grupların varlığı yadsınamaz bir gerçek olup birlikte refah içerisinde yaşamının yollarının aranması gerekmektedir.

Greeley bu konu ile ilgili etnik farklılıkların yok edilmesinin mümkün olmadığını ve entegrasyonun sağlanması gerektiğini savunmuştur. Bu süreci ise 6 aşamada açıklamıştır. Bu aşamalar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır (Greley: 1971, Akt: Yalçın, 2002: 49-50).

1. Kültürel Şok: Genellikle fakir ve az ücret karşılığı çalışan göçmen grupları farklı bir ülkeye gittikleri zaman kendilerini çok fazla güvensiz hissederler. Korktukları ve birlikte organize olamadıkları için en önemli problemleri yabancı bir ülkede varlıklarını sürdürebilmektir.

2. Organize Olma ve Kimlik Bilincinin Gelişmesi: Artık bu aşamada kendisini yabancı hisseden göçmenlerin uyum süreci başlar ve organize olmaya başlarlar. Bu aşamada lider gibi roller onlar için çok önemlidir. Aileleri özellikle çocukları iki dil öğrenerek melezleşme eğilimine girerler bu durum ise onları asimile olma korkusu ile karşı karşıya getirir. Kendilerini koruyabilmek için büyük çaba sarf ederler. Bu durum onlarda kimlik bilincinin oluşmasını sağlar.

3. Elitlerin Asimilasyonu: Bu aşamada grup üyeleri artık orta sınıfa girmeye başlarlar. Grup içerisinde yer alan elitler gruptan ayrılıp toplum içerisine karışmayı tercih etmeye başlarlar.

4. Militanlık: Artık bu safhada grup üyeleri tamamen orta sınıf olmuş hatta bazıları üst sınıf olmuştur. Artık grup üyeleri yaşamış oldukları şehrin kendilerine ait olduğunu hisseder ve yönetimde söz sahibi olabileceklerini iddia ederler. Bu noktada etnik çatışmalar ile birlikte militanlık dediğimiz durum ortaya çıkabilmektedir.

5. Kendinden Nefret Etme ve Anti Militanlık: Çok fazla kişi bu aşamada yükseköğrenim görmüş ve yabancı toplum ile entegrasyona başlamışlardır. Önceki aşamaların aksine bu aşamada artık elit sayısı çok fazla olduğu için gruba yabancılaşma yaşanmaya başlanmıştır. Modernleşme düşüncesi giderek hakim olmaya başlamıştır.

6. Uyumun başlaması: Artık bu aşamada grup üyeleri arasında yeni kuşaklar ortaya çıkmaya başlar ve bu yeni kuşaklar doğup büyüdükları yerleri merak ettikleri için değil ama büyükbaba ve büyükannelerinin nasıl yaşadığını görmek için ülkelerine

gidip gelemeye başlarlar. Bu durum bize etnik bilincin kaybolmadığını ancak topluma entegrasyonun sağlandığını bizlere gösterir.

Yukarıda açıklanan altı madde bizlere zaman içerisinde etnik grupların tamamen topluma kaynaştığı ve toplumun her alanında birlikte uyum içerisinde yaşanabileceğini göstermektedir. Azınlıklar zaman içerisinde toplumda eğitimden, iş hayatına kadar sosyal hayat içerisinde kendilerine yer etmiş ve her türlü etkileşime dahil olmuştur.

Özellikle iş hayatında farklı etnik kökene sahip olan çalışanların bireysel kimliklerinin ne kadar önemli olduğu noktasında yöneticilere çok büyük görev düşmektedir. Çok uluslu örgüt kültürünün hakimiyetini arttırdığı günümüzde yapılan çalışmalara bakıldığında zaman işe alım oranlarında etnik azınlık olan bireylerin işe alım oranlarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durumun en önemli sebepleri yöneticilerin tavrıdır. Yöneticiler bu çalışanları bir sorun olarak gördüğü takdirde örgütte diğer herkes tarafından dışlanmaya devam edeceklerdir. Bu sürecin iyi yönetilmesi oldukça önemli bir konudur. Memduhoğlu (2008: 40) yöneticilerin bu konuda yapması ve dikkat etmesi gereken noktaları aşağıdaki gibi açıklamıştır;

- Etnik kökenden kaynaklanan farklılıkları dile getirmekten çekinmemeli ve açıkça dile getirilmelidir, ancak bu konu herhangi bir ayrımcılık olarak algılanmamalıdır.
- Yöneticiler ilk olarak kendi etnik köken geçmişlerini dile getirip diğerlerini zorlamadan aynı şeyi yapmayı beklemelidir.
- Yöneticiler etnik kimlikleri asla değersiz olarak göstermemeli tam tersi ortak kültürel noktalara temas ederek, farklılıkların çokta önemli bir konu olmadığını belirtmelidir.
- Yöneticiler etnik kökenden kaynaklanan farklılıklar hakkında şaka vb. durumlara izin vermemeli ve karşı çıkmalıdır.

1.2.2.4. Irk

Geçmişten günümüze insanlar gelenek ve inançlarına göre ayrılmışlardır. Örneğin Marco Polo Orta Doğu ve Orta Asya seyahatlerinde gelenekleri ve dinleri tanı-

tırken Farsça ve Arapça ırklarından bahsetmiştir. Marco Polo'nun seyahatlerinde bahsettiği ırkın manası farklı etnik grupların gelenekleri ve inançları olmuştur. Peki İrk sadece gelenek ve inançlar ile mi ilgilidir? Aslında ırkı tanımlamak oldukça zordur. Bu kavramla ilgili söylemler 17. Yüzyıl önceki bilimsel düşüncelere dayanmaktadır. Ancak bu düşünceler ırkı insanları ayırt etmek için daha çok taksonomi ve genetik ile ilgili faktörlere dayanan, fiziksel farklılıkları ortaya koyan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Özfidan ve Uğurlu, 2015: 87-89). Ancak İrk biyolojik yada fiziksel faktörlerle açıklamak yeterli midir? Morning (2005: 44) ırkın sadece biyolojik bir kavram olduğunu söyleyebilmemiz için aşağıdaki gibi sorulara cevap verebilmemiz gerektiğini ifade etmiştir. Bu özellikler;

- İrk fiziksel özellikleri kapsar mı?
- İrk gözlemlenmemiş genetik farklılık kalıplarını yansıtır mı?
- Eğer biyolojik bir terimse hangi özellikleri kapsar?

Tüm bu soruların cevabı net verilemediği için ırkı tanımlarken zorlanırsınız. Sonuç olarak Kaya'nın (2015: 24) bahsettiği üzere temelde ırkı tanımlayan iki görüş ortaya çıkar. İlki, insanları birbirinden ayırt eden genetik farklılıklarının var olduğu görüşü, ikincisi ise genetik farklılıkların siyasi ve toplumsal bağlamda ortaya çıkan ahlaki ve kültürel yapılarda var olduğu görüşüdür. Bu iki görüş literatürde farklı disiplinlerin farklı bakış açılarıyla ırkı tanımlamalarına yol açmıştır. Örneğin Ünlütürk (2002: 95)'ün bahsettiği gibi Antropoloji bilimi ırkı insanların birbirinden farklı fiziksel ve genetik özellikleri taşıyan gruplar şeklinde tanımlamaya çalışmıştır. Ancak bu kavramın asıl şekillenmeye başladığı dönem sömürgeciliğin ortaya çıktığı 17. yüzyıl sonları ve 18. Yüzyıl dönemleridir. Özellikle 17. Yüzyıl sonlarında Batı Afrika'nın Avrupalılarca istila edilmesi ile birlikte ırkçılıkta baş göstermeye başlamıştır.

Hasan (2016: 3-4) çalışmasında değindiği üzere özellikle Amerika'da yaygın olarak görülen ırk ayrımı zaman içerisinde sosyologlarında çok fazla ilgisini çekmiştir. Sosyologlar biyolojik belirleyiciliği, insan davranışlarındaki kültürel ve yapısal kökenlere vurgu yaparak reddetmiş ırkları sosyal bir sistem olarak incelemiştir. Sosyologların ırk ile ilgili söylemlere yapmış oldukları en önemli katkı kuşkusuz ırkın kökeninin de bir ayrımın yer aldığıdır. Birleşmiş Milletler Genel Kurulunda ırkçılığın bir ayrım unsuru olmasından yola çıkarak her türlü ırk ayrımcılığının tasfiye edilmesine

yönelik bir bildiri yayınlamış ve bildiride ırk ayrımcılığının her biçim ve görünümünün tamamıyla yeryüzünden tasfiye edilmesi gerektiğini insan onuruna dair anlayışın güvence altına alınması gerektiğini, ırk farklılığına dayanan üstünlüğün tamamen yanlış olduğu, ırk, etnik köken ve renkleri sebebiyle insanlara yapılan ayrımcılığın barışçıl ilişkiler için bir engel olduğunu savunmuştur. Aynı zamanda ırk ayrımcılığın tanımını ise 1. Maddede şu şekilde yapmıştır; “İrk ayrımcılığı” terimi siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel ve kamusal yaşamın herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin eşit ölçüde tanınmasını, kullanılmasını veya bunlardan yararlanılmasını kaldırma veya zayıflatma amacına sahi olan veya bu sonuçları doğuran ırk, renk, soy, ulusal veya etnik kökene dayanarak herhangi bir ayırma, dışlama, kısıtlama veya ayrımcılık tanıma anlamına gelir” (BM Her Türlü, Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Sözleşme, 1. madde).

Sonuç olarak tarihi ırkın halen daha pek çok ülkede ayrımcılığa sebebiyet veren bir unsur olması yadsınamaz bir gerçektir. Hala Amerika’da Afrika kökenli vatandaşların ayrımcılığa maruz kaldığı ya da Amerika’da ve Avrupa’da sırf siyah ya da beyaz olduğu için dışlanan vatandaşların olduğu ve bu duruma maruz kalmaya devam ettikleri söylenebilmektedir (Memduhoğlu, 2008: 37). Bu durum iş hayatında da yansımakta iş yerinde ırkçı ayırım ile karşılaşan vatandaş büyük zorluklar yaşamaktadır. Türkiye’de nispeten düşük olsa bile yapılmadığını söylemek mümkün değildir. Sonuç olarak tarihçesi eskiye dayansa da ırk ayrımcılığı hala günümüzde devam eden bir ayrımcılık konusudur. Bu sebeple özellikle örgütsel hayatta yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yöneticiler farklı ırktan gelen vatandaşları dışlamak yerine örgüte kazandırmak adına çaba göstermeleri uzun vadede iki taraf için de olumlu sonuçlanacak bir durumdur.

1.2.2.5. Cinsel Yönelim

Cinsel kimlik ve cinsel yönelim kavramları gerek toplum gerekse sosyal bilim araştırmacıları tarafından birbirinin yerine kullanılsa da aslında birbirinden farklı kavramlardır. Bazı durumlarda cinsel düşünceler, duygular ve davranışlar cinsel kimlik ile uyumlu olmayabilmektedir (Bickford, 2003: 2; Bell ve Weinberg:1978; Berkey, Perelman-Hall ve Kurdek:1990; Harrison, 1993). Cinsiyet dediğimiz kavram biyolojik olarak kadın ya da erkek olarak iki ayrımı yapmaktadır. Ancak bazı durumlarda bazı

kişiler kendilerini bu ikili kalıbın dışında tutar ya da “diğer” diye üçüncü bir cinsiyet kimliği belirlerler (Castellanos ve Swaab, 2017: 279). Bu durum kendilerine sunulan kadın ya da erkek tanımlamasının dışında hissetmelerinden kaynaklanmaktadır.

Tannenbaum (2006: 25) cinsel yönelime karşı tutumların kökeninin dini olduğunu işaret ederken zaman içerisinde 1990'lara gelindiğinde ise daha çok tıbbi bakış açısı ile bakıldığından bahsetmiştir.

Tıp alanında cinsel yönelim 19 yüzyıldan itibaren tıp topluluklarının eşcinsellik kavramını bir akıl hastalığı olarak görmeleri ve bunun sonucu ortaya çıkan bir anormallik, sapkınlık olarak değerlendirmeleri (Neighbors, 2000: 1) ile incelenmeye ve tartışma konusu olmaya başlamış ve 1974 yılından sonra bu kavramın artık klinik ya da psikiyatrik bir problem olmadığı kanaatine varılmıştır (Demirel, Tikici, Çetin, 2011: 132), ancak hala toplum içerisinde bu durum sapkınlık, psikiyatrik bir hastalık olarak da görülebilmektedir.

Toplum içerisinde yaygın olarak devam eden eşcinsellere yönelik ön yargı kuşkusuz en çok bu kişilerin iş hayatında büyük bir problem olarak karşılarına çıkmaktadır. Öyle ki pek çok kişi bu önyargılardan korktukları için cinsel yönelimlerini saklama gereği duymaktadırlar. Öner (2015: 214) özellikle üniversite gibi eşitlikçi olduğu düşünülen ortamlarda ve özellikle sosyal bilimler alanında ve moda sektörü gibi bazı sektörlerde bakış açılarının daha olumlu olduğu, ayrımcılık algısının daha düşük olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Demirdizen, Çınar ve Kesici (2012: 327) de cinsel yönelimi farklı olan bireylerin iş yerlerinde bunun açığa çıkmaması için büyük çaba gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır, zira en büyük korkularının başında işlerini kaybetme korkusu gelmektedir.

Sonuç olarak gerek toplum içerisinde gerekse iş hayatında eşcinsel olarak nitelendirilen bireylerin büyük ön yargılarla karşılaştıkları yukarıda açıklanan mitler de açıkça görülmektedir. Öyle ki özellikle iş hayatında pek çok mesleği yapmalarının önünde çok büyük bir engel olarak cinsel tercihleri karşılarına çıkmaktadır. Toplum olarak cinsel tercihleri yüzünden bireylerin dışlanmaması gerektiği ve onları toplumdan uzaklaştırıp, suça vb. durumlara itilmeleri yerine toplum içerisinde sosyal hayata

dahil edilmesi, istedikleri meslekleri rahatlıkla yapabilmesi ve iş yerinde çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından dışlanmamaları gerekliliği üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

1.2.3. Farklılığın Dışsal Boyutları

Farklılığın içsel boyutları detaylıca açıklandıktan sonra bir diğer önemli kısım farklılığın dışsal boyutlarıdır. Bu boyutlar, eğitim, kültür, engellilik, din ve kişilik olarak ele alınmış ve detaylı olarak bu bölümde açıklanmıştır.

1.2.3.1.Kültür

Carr-Ruffino (1999: 19) kültürün tanımını yapmanın zor olduğunu, zira kültürün içinde yaşadığımız toplumun ta kendisi olduğunu, bu sebeple kültürün farkında olduğumuz yönlerinden ziyade farkında olmadığımız binlerce yönü bulunduğunu belirtmiştir. Yine, Alesina ve Giuliano (2015: 899) da kültürü tanımlamanın kolay olmadığını, çünkü kültürün ampirik ve teorik tanımlarının çoğu noktada ayrıldığını söylemiştir. Kültürün ampirik tanımı pek çok yazarca etnik, dini ve sosyal grupların nesiller boyu aktardığı değer ve inançları olarak tanımlanırken, teorik açıdan ise bu değer ve inançlar daha geniş bir bakış açısından tanımlanmıştır. Psikoloji literatüründe ise kültürün daha çok insan davranışlarını motive eden rolüne odaklanılmıştır. Psikolojide kültür nesiller boyu aktardığımız eşsiz bir bilgi sistemi olup bu bilgi sisteminin içerisinde bizlerin sahip olması gereken temel ihtiyaçlarımızdan, mutluluk ve refaha kadar her şey dahil iken (Matsumoto ve Juang, 2013: 15), farklı bir bakış açısına göre ise kültür sosyal öğrenme yolu ile kazandığımız (Boyd ve Richerson, 2004: 3) inançlarımız, değerlerimiz, normlarımız vb. den oluşur. Aslında kültüre çok geniş bir perspektiften bakmak gerekmektedir. Çünkü bizim sahip olduğumuz bu değerlere ve inançlara ek olarak ekonomik davranışlarımızdan, eğitime vermiş olduğumuz değere, hayvan severlikten, doğurganlığa (Gorodnichenko ve Roland 2010:1) kadar pek çok şeyi de hayatımızda kültür ile şekillendirmekteyiz. Örneğin halen önemli kültürel özelliklerimizden biri olmasına rağmen geçmişte Türkiye’de aileler çocuklarını kendilerine daha bağımlı, uyumlu yetiştirmeye gayret ederken sosyo ekonomik gelişmeler ve kentleşmenin artması ile birlikte çocuklar daha özgür, özerk yetiştirilmeye başlanmıştır. Ancak yine de aile bağlarına verilen değer, ilişkiler halen daha oldukça önemli olması

(Kağıtçıbaşı ve Ataca, 2005: 320) ya da benzer şekilde kırsal bölgelerde yaşayan ebeveynlerin kent yaşamına geçtikten sonra çocuk yetiştirme tutumlarının değişmesi (Chen ve Li, 2012: 930) karşımıza çıkan örneklerden bazılarıdır.

Konu ile ilgili Hofstede (1983: 78) ulusal kültürleri tanımlarken aşağıda yer alan birbirinden bağımsız 4 boyutu ele almıştır;

1. Bireysellik- Toplumsallık: Bu boyutta bahsedilen temel kültürel özellik bir birey ve onun diğer bireylerle olan ilişkisidir. Eğer bireyci toplumdan söz ediyorsak kendi kişisel çıkarlarının ön planda olduğu, diğer ilişki kurduğu ailesi ya da çevresi ile bağların çok kuvvetli olmadığı bir toplum yapısı olduğunu görebiliriz. Ancak eğer toplumcu bir yapı söz konusu ise kişinin kendisini ailesine, arkadaşlarına yakın çevresine ait hissettiği, ailesinin ve çevresindeki diğerlerinin çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tuttuğu bir yapı olduğunu görebiliriz.

2. Geniş ve Dar güç mesafesi: Güç boyutunda vurgulanmak istenilen temel kültürel yaklaşım aslında toplum içerisinde insanların eşit olmadığı gerçeğine nasıl yaklaşıldığıdır. Kimi toplumlarda güç ve eşitlik bakımından dengesizlik olduğu net bir şekilde belli olur iken bazı toplumlar ve örgütler bu dengesizlikleri kendi içerisinde azaltmak için çaba göstermektedirler. Ancak gerçek olan bir şey var ki o da hiçbir toplum ve örgüt içerisinde tam bir eşitlik ve dengenin sağlanamadığıdır.

3. Güçlü ve zayıf belirsizlikleri önleme: Burada yer alan temel kültür aslında toplumun belirsizlik ile nasıl başa çıktığıdır. Hepimiz toplum olarak geleceğin gerçekliğinden kaçamayız ve aynı zamanda geleceğin belirsiz olduğunu bilir ve bu belirsizlikle yaşarız. Bazı toplumlar bu belirsizliği gerek toplumsal gerekse örgütsel anlamda kabul eder ve onunla yaşamayı bilir ancak bazı toplumlar bu başa çıkış konusunda nispeten daha çok direnir ve güçlü bir şekilde belirsizlikleri önleme eğilimine girerler.

4. Erkeklik ve kadınlık: Buradaki temel kültürel bakış açısı toplumun kadın ve erkeğe yüklemiş olduğu cinsiyetçi rollerdir. Kişinin cinsiyeti bellidir ve gerek toplum içerisinde gerek örgüt içerisinde rolleri bellidir. Örneğin Örgüt içerisinde kadınların her zaman üst yönetim rolleri engellenmeye çalışılmış, mühendislik gibi temel disiplinlerde kadın cinsiyetinin varlığı daha azdır genel olarak kadınlardan beklenen ailesinin refahını yükseltmek olarak belirlenmiştir.

Özellikle örgüt içerisinde kültürün yeri küreselleşmenin etkisi ile birlikte giderek değişmiştir. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği çokuluslu yapıların örgütlere yansımaları çalışan çeşitliliğini ortaya çıkarmıştır. Heterojen örgüt yapıları, farklı çalışan profilleri yöneticilerin bu farklılıkları iyi yönetebilmesinin zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Örgütlerde kültürel çeşitliliğin rekabet avantajı sağladığını (Cox ve Blake, 1991: 52) çeşitliliğin dezavantajlarını en aza indirgeyip avantajlarını en üste çıkarmak isteyen örgütlerin kişiler arası çatışma, ciro, büyük organizasyonel hedefler, çalışma grubu çeşitlilikleri gibi örgütsel eylemleri açısından “çok kültürlü” organizasyon yapılarını benimsemeleri gerektiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda geçmiş örgüt yapılarını;

- Monolitik
- Çoğul
- Çok kültürlü olarak üçe ayırmıştır.

Geçmiş örgüt yapılarına baktığımız zaman çoğu organizasyonun monolitik (bir kişinin egemen olduğu homojen örgüt yapıları) olduğunu görmekteyiz. Bu örgüt yapısında tek bir kişinin hakimiyet sağladığı azınlıklara ve çeşitliliğe değer verilmediği, çeşitliliğin önemsenmediği ve azınlıkların sadece belli görevlerde yer alabildiğini görmekteyiz. Diğer bir örgüt yapısı olan plural (Çoğul) örgüt yapıları ise her ne kadar monolitik örgüt yapılarına göre daha çeşitli olsa da kültürel olarak monolitik yapıdadırlar. Ancak günümüz modern örgüt yapıları çok kültürlüdür ve çeşitliliğe değer veren ön yargı ve ayrımcılığın olmadığı bir yapıya sahiptirler (Cox ve Blake, 1991: 52).

1.2.3.2. Kişilik

Kişilik, TDK’de “*Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü ve şahsiyet*” şeklinde tanımlanmıştır. Toplum bilimi ise kişiliği; “*Bireyin toplumsal hayatı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünü*” şeklinde tanımlamıştır (TDK). Genel anlamda baktığımız zaman kişilik, kişiyi diğer kişilerden ayıran doğuştan sahip olduğu ve sonradan kazandığı tutarlı özellikleridir. Ancak bazı kuramcılar kişiliğin aslında varsayımsal bir olgu olduğunu dolayısıyla tüm kişilik özel-

liklerinin dışarıdan gözlemlenebilmesinin mümkün olmadığını, aslında kişiliğin bireyin iç dünyasında şekillendiğini belirtmiştir. Dolayısıyla kişinin kendisinin değil de kişiler arası ilişkilerin incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir (Özdemir, Özdemir, Kadak, Nasıroğlu, 2012: 567). Bu tanımlamalardan yola çıkarak kişiliğin bir bireyin kendine özgü olmasını, toplum içerisinde o bireyin farklılaşmasını sağladığını ve diğerlerinden ayrılarak ayrı bir birey olmasına etki ettiğini söyleyebiliriz. Kişilik bu anlamıyla kişiye ferdilik sağlar ve onu diğer bireylerden sahip olduğu özellikler ile ayrılmasını sağlar (Parlak ve Sazkaya, 2018: 150). Bu ayrım bireyin yaşam içerisinde yer aldığı, var olduğu her alanda kendisini doğru yansıtabilmesini sağlar. Ancak her ne kadar birey kişiliği ile kendisini ön plana çıkarsa da karşısındaki kişinin kendisini anlamadığı noktada ön yargı ile karşılaşmaya mahkûm olmuştur. Konuyu güzel bir örnekle açıklayan Littauer ve Littauer (2014: 3) bir kartonun içerisinde yer alan özdeş yumurtalar olmadığını, her birimizin birbirinden farklı olduğunu, güçlü ve zayıf yönlerimiz ile doğduğumuzu söylemiştir. Aynı zamanda birbirimiz ile eşit olsaydık aynı konuşmacıdan, aynı semineri, aynı süre boyunca dinleyip farklı beceriler kazanamayacağımızı eklemiştir. Sonuç olarak her birimizin birbirinden farklı olduğunu görmek ve kabul etmek, önyargısız yaklaşmak ve sırf farklı olduğu için yargılamamak hayatımızın her alanında olması gerekendir.

Kişilik farklılıklarının hayatımız boyunca ortaya çıktığı en önemli alanlardan bir tanesi kaçınılmaz çalışma hayatıdır. Çalışma hayatında doğru yönetilen ve yönlendirilen farklı kişilik tipleri aslında bir problem ya da maliyet değil bir fayda unsuru olmuştur. Örgütlerde yer alan bu farklı kişilik tipleri literatürde pek çok yazar tarafından (McCrae ve Costa, 1985; Caligiuri, 2000; Carlozzi ve Miville, 2002; Hurley, 1988) tanımlanmış olmasına rağmen en çok kabul gören ve kullanılan McCrae ve Costa (1991: 367) tarafından ortaya konulan “Beş Faktör Kişilik Modeli” dir. Bu modele göre kişilik tipleri 5’e ayrılmıştır ve Dışa dönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Duygusal kararlılık ve Açıklık olarak isimlendirilmiştir.

Sonuç olarak yukarıda yaygın olarak ifade edilen kişilik tiplerine sahip bireylerin çalışma yaşamında uyum içerisinde çalışabilmesi gerekliliği sonucunda farklılıkları göz ardı edebilmeden iletişim kurabilmek oldukça önemlidir.

1.2.3.3. Eğitim

Eğitim, bir bireyin hayatlarının başlangıcından sonuna kadar devam ettirdiği bir süreçtir. Hayatımız boyunca bizi bir adım ileriye taşıyacak ve önemli sosyo demografik özelliklerimizden bir tanesidir. Bizler toplum olarak nasıl değişiyorsak eğitim ve eğitime olan bakış açısı da zamanla oldukça yol almış ve değişmiştir. Lehner ve Wurzenberger'in (2013: 358) de ifade ettikleri gibi bireyler günlük yaşamlarını başarılı bir şekilde devam ettirebilmek için yeni bilgi ve becerilere ihtiyaç duyarlar. Aslında bu bir küreselleşme sürecidir ve beraberinde de küresel eğitim kavramını getirmektedir. Küresel eğitim dediğimiz kavramın olmazsa olmazı ise elbette kaliteli eğitimidir. Günümüzde halen eğitim alanında en iyiye ulaşmak adına pek çok çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmaların sistemli ve dünya standartları ile uyumu (Taş, 2002: 2) oldukça önemli bir mevzudur. Pek çok sektörün uluslararasılaştığı günümüzde elbette eğitim standartlarının da o yönde olması ve bu ihtiyacı karşılaması beklenilmektedir. Öyle ki iş hayatında bir ayrımcılık unsuru olarak karşımıza çıkabilecek bu kavram aynı zamanda diğer ayrımcılığa sebebiyet verecek (dil, din, ırk vb.) kavramların ortadan kalkması için de oldukça önemlidir. Çünkü iyi bir eğitim almış çalışan veya yönetici, diğer çalışanları eğitimlerinden, dillerinden, ırk ya da kültürlerinden dolayı yargılama ya da dışlama gibi olumsuz davranış biçimlerinden kaçınma konusunda daha bilinçlidirler. Aynı zamanda eğitimin önemini bilen bir çalışan ve yönetici farklılığa dair tüm unsurları birer zenginlik olarak görür ve ona göre davranır. Bu sebeple eğitimin iş hayatında pek çok sektörde önem sırası halen ön sıralardadır.

1.2.3.4. Din

Din konusu yüzyıllar boyunca tartışma konusu olmuştur. Üzerinde bu kadar konuşulmasının sebebi elbette ki insanlığın tarihi kadar eski olduğu ve günümüzde de varlığını ve önemini sürdürmeye devam etmiş olduğu içindir. Tarihi ve insanlığı din-den bağımsız olarak düşünmek neredeyse imkansızdır. Dine inancı olmayan ya da zayıf olan insanlar olsa da pek çok insan varlığını, yaşama biçimini din ile şekillendirmektedir. Bu nokta da aslında dinin kabul gören tanımlarının yadsınmaz gerçeğine ek olarak, kişilerin bakış açıları ile şekillenen subjektif bir olgu olduğunu da söylemek mümkün olmaktadır.

Arapça kökene sahip olan din terimi genel olarak bir inanç sistemini ifade etmektedir. Arap dillerinde çeşitli anlamlara sahip olan din, Gündüz (2016)'ün de vurguladığı gibi çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Örneğin Kur'an'da “*yol, hayat tarzı, hesap günü, kanun, hüküm*” şeklinde ifade edilmiştir. Bu ifadelerle göre din, insanların yaşam tarzlarını, tavır ve davranışlarını, yaşamda izledikleri yolu yansıtmaktadır. Batı dillerine bakıldığında ise “*religio*” yada “*religion*” gibi ifadelerle karşılık bulmuş ve genel kanaat itibarıyla “*insanın tanrı, metafizik, alem yada kutsala yönelik duygu, düşünce ve davranışlarını ifade eden sistem*” şeklinde açıklanmıştır (Gündüz, 2016: 19-20).

Üzerinde bu kadar durulan bu kavramın tanımı pek çok bilim insanı tarafından da geçmişten günümüze yapılmıştır;

Feuerbach (1804-1872) dini, insanların gerçekleştirme güçlerinin olmadığı arzu ve isteklerince üretilen insani bir kurgu olarak ifade ederken, Freud (1856-1939), kişilerce kontrol edilemeyen bir dünyada ortaya çıktığını ve nevrotik bir çaresizlik olduğunu, Nietzsche (1844-1900), ahlaki davranışları desteklemek üzere üretildiğini, Durkheim (1858-1917) ise toplumun kişilerin itaatine duymuş olduğu ihtiyaçtan doğduğunu söylemiştir (Kılıç, 2015: 11).

Acar ve Demir (1993: 95) ise dini geniş ve dar anlamda tanımlamıştır. Geniş anlamda bir yaşam biçimi olarak, kişinin hayatını nasıl yönlendireceğine yönelik benimsediği düşünce, inanç, ilke ve değerler olarak tanımlanırken, dar anlamda ise; evreni Tanrının varlığı ile anlamlandırmak ve insanlığı kurtuluşa davet eden çağrılar şeklinde ifade etmişlerdir. Benzer bir ifade ile Doğan (2003: 46), İlahi dinlerin hayatın tamamının kapsayan ve yönlendirme etkisi olan kurallara sahip olduklarını ve toplum ve toplumun değişimine sebep olan her türlü faktörün, din ile olumlu ya da olumsuz ilişkisinin olduğunu ifade etmiştir. İslam açısından bakıldığında, insan ruh ve beden ibarettir ve din insanlar için vazgeçilmezdir (İlmihal, 2004: 7). Bedensel ihtiyaçları karşılamak nasıl insanlar için yaşamsal öneme sahipse manevi ihtiyaçlarını karşılamak için de din o kadar önemlidir ve tek kaynaklarıdır. İnsanlar her daim kendilerinden üstün gördükleri kişi, nesne ya da kutsal olduklarına inandıkları şeylere bağlanmışlardır. Sırf bağlanmış oldukları, ya da inandıkları şeylerden dolayı hiçbir ortamda dışlan-

mayı hak etmezler. Ancak insan olarak hepimizin dini olarak inandıklarımızın genelinin soyut olmasından ötürü dinin sosyalleşmesi için bazı sembollere (Arabacı, 2003: 44) ihtiyaç duyarız ve bu sembollere göre insanların inanışları ile ilgili fikir yürütebiliriz. Aynı zamanda Coştu'nun (2009: 122) da bahsettiği gibi kişilerin sahip olduğu inanışlar için o kişinin tutum ve davranışlar ölçülerek esasen doğru fikir sahibi olunabilir. Bu durum bizlere kişinin dini yönelimini göstermektedir. Çünkü dindar olup olmadığı, kendi dini ve diğer dinlere bakış açıları kişinin tutum ve davranışları ile belli olur. Ancak bu durumda bile net olarak dini tutumları tespit edilemez. Çünkü kişinin içsel ve psikolojik bakış açısını da göz ardı etmemek gerekmektedir. Eğer bu noktalara dikkat edilirse sadece dini inanış ya da dini yönelim noktasında değil kişiler arası farklılıklardan kaynaklanan her türlü noktalar birer olumsuzluk olmaktan çıkıp birer çeşitlilik unsuru olarak karşımıza çıkabilmektedir. Din aynı zamanda Okumuş (2009: 326)'un da belirttiği gibi bireylerin siyasal ve devlet ile olan ilişkilerini de düzenleyerek toplumsal düzenin şekillenmesine katkı sağlar. Bireylerin devlete, yasalara, anayasalara itaat etmelerini sağlayarak bir arada huzur ortamı içerisinde yüksek iletişim ile barışçıl yaşamalarını önünü açmaktadır.

Bu durum iş hayatında da böyledir. Yukarıda açıklandığı gibi toplumdaki değişimin kaçınılmaz olduğunu kabul ediyorsak kendimizden farklı gördüğümüz insanlarla bir arada yaşamaya ve çalışmaya da alışmak zorundayız. Kişilerin sahip olduğu dini inanışları, onların toplum içerisinde yargılanmasına ya da dışlanmasına sebep olacak bir durum oluşturabilmesinin aksine bir arada farklı inanç ve bakış açıları ile yaşanmasının önünü açan bir olgu olmalıdır. Sırf farklı dini inanışlara sahip oldukları için insanları yargılamak iş hayatında huzurun bozulmasına sebep olabilmektedir.

Sonuç olarak Okumuş (2011: 4-5) tarafından da vurgulandığı üzere toplumsal eşitsizlik toplumun her alanında var olan ve olmaya da devam edecek bir durumdur. Cinsiyet, ırk, renk, sınıf, statü vb. her bir farklılık unsuru, toplum içerisinde eşit olmama halinde kendisini baş göstermektedir. Din bu noktada bu farklılıkları meşrulaştırıp, izah etme görevini yüklenir. Ancak unutulmamalıdır ki toplumsal eşitsizlikler ve din arasındaki ilişkiler karşılıklıdır ve din bütünlük sağlama görevi üstlenirken bir noktada da parçalanmaya da yol açabilmektedir. Bu yüzdendir ki din ve eşitsizlik ilişkisini

ele alırken özellikle meşrulaştırma noktasındaki hususları gözden kaçırmadan ikili ilişkileri kurmak gerekmektedir.

Özellikle iş hayatında kişileri dini inanışları yüzünden kısıtlamak, dışlamak, hor görmek ya da farklı muamele yapmak günümüz global toplumlarında kabul edilemez bir durumdur. Kişiler dini inanışlarının gereklerini yapabilmeleri noktasında hoş görülmeli ve diğer çalışanlarla ve yöneticilerle olan ilişkilerinde birleştirici ve yapıcı yaklaşım sergilenmelidir.

1.2.3.5.Engellilik

Her insan eşit hak ve özgürlüklerle doğar. Ancak yaşadığı toplumun şartları gereği sahip olduğu belirli farklılıklardan ötürü diğer insanlara nazaran zorluklarla karşılaşabilmektedir. Toplumda farklılıkları yüzünden en çok zorluk çeken kişiler arasında kuşkusuz engelli kişiler gelmektedir. Doğuştan ya da sonradan sahip oldukları engellerinden dolayı toplumun belirli bir kesimi tarafında dışlanabilmekte ya da şartlardan dolayı zorluk yasabilmektedir. Dünya Engellilik Raporu engelliliği insan olmanın bir parçası olarak ifade etmiştir. Bu rapora göre her insan yaşamının belirli bir noktasından sonra zayıf düşüp işlevlerini yerine getirirken zorluk yaşayacaktır. Dolayısıyla Engellilerin Haklarına İlişkin Birleşmiş Milletler Sözleşmesinin amacı; *“tüm engelli insanların temel özgürlüklerden ve bütün insan haklarından tam ve eşit olarak faydalanmasını teşvik etmek, sağlamak, korumak ve insan olmaktan ileri gelen haysiyetlerine yönelik saygıyı artırmaktır”* olmuştur (Dünya Engellilik Raporu, 2011: 1).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ise engelliliği; *“Kişinin vücut işlevindeki ve yapısındaki bir problem ve fonksiyon bozukluğu, bir aktivite kısıtlaması, bireyin bir eylemi yürütürken karşılaştığı güçlük, yaşam koşullarına dahil olmasında yaşadığı problem”* şeklinde tanımlamıştır (WHO). Albert (2004: 2), Dünya’da en yaygın olarak görülen engellilik türlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Görme engelliler
- İşitme engelliler
- Dil ve Konuşma engellileri
- Ortopedik Engelliler
- Zihinsel Engelliler

- Süreğin/ Kronik Engeller

Yukarıda sayılan engellilik türleri gerek dünyada gerekse Türkiye’de yaygın olarak karşılaşılan engellilik türleridir. Bu yüzdendir ki toplumun bir parçası olan bu bireyleri toplumdan dışlamak yerine topluma kazandırılması yapılması gerekmektedir. Özellikle sosyal hayatlarında problemlerle karşılaşan bu kişilerin sorun yaşadığı ikinci önemli nokta ise istihdam noktasıdır. Gelişmiş ülkelerde engelliler üzerinde araştırma yapan yazarlardan; Örneğin Kidd, Sloane ve Ferko (2000: 961)’nın İngiltere; Gannon (2009: 743)’un İrlanda; Compoliet (2002: 405)’nin Kanada; Webber ve Bjelland (2015: 333)’in Amerika’da yapmış olduğu araştırmalar sonucunda engelli bireylerin iş gücüne katılımı ile istihdamı arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Galarneau ve Radulescu (2009: 14-15)’nin yapmış olduğu çalışma sonucuna göre ise tek başına yaşayan, kadın ya da yaşlıların iş gücüne katılımının düşük olduğunu ve engellilerin giderek iş gücüne katılımının düştüğünü tespit etmiştir. Aynı zamanda demografik özellikler dikkate alındığında engelli insanların yıl içerisinde daha az saat çalıştığını, her ne kadar engelli ve engelsiz bireylerin iş kesintilerinin benzer olduğu görülse de sağlık sorunları nedeniyle engelli bireylerin iş gücüne katılımının düşmesi neticesi iş kesintilerinin fazla olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda aktif çalışma sürelerinin azlığının ise düşük gelirli olmalarına etki ettiğini ifade etmiştir.

Türkiye’de de pek çok yazar bu konu üzerine çalışmış ve benzer sonuçlara ulaşmıştır. Subaşıoğlu (2008: 399) kütüphanecileri yetiştiren bilgi ve belge yönetimi bölümlerinin engelli farkındalıklarının eğitime yansıyan yönlerini ele almıştır. Burcu (2015: 319) ise Türkiye’de yeni bir alan olan engellilik sosyolojisi ve gelişimini incelemiştir. Bulut (2015: 20) engelliliği, kader ile bağdaştırmış ve dini bakış açısı ile ele almıştır. Tuncer, Karasu, Altunay ve Güner (2011: 101) Türkçe İlköğretim kitaplarında engel ve engelliliğe bakış açısını doküman analizi ile incelemiştir. Genç (2015: 73)’in ise Konya ilinin Doğanhisar ilçesinde yapmış olduğu çalışmada engellilerin eğitim, sağlık, sosyal yaşam gibi pek çok alanda dezavantajlı oldukları sonucuna ulaşmıştır. İstihdam anlamında ise bölgede yaşayanların neredeyse tamamının bir işte çalışmadığını ve % 89.2’sinin iş dahi aramadığını tespit etmiştir. Aslında bu oranın büyük bir çoğunluğunun çalışabilecek durumda olduğu ve işe ihtiyaçları vardır. Aksu’nun (2008: 55) da belirttiği gibi, yukarıda sayılan problemlerin yaşanmaması ve

önlenebilmesi adına 4857 sayılı İş Kanunu'nda belirli düzenlemeler yapılmıştır. Kanuna göre İşverenler, elli ya da daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektörlü iş yerlerinde %3, kamu iş yerlerinde ise %4 engelli çalıştırmak zorundadırlar. Bu kanunun hükümlerine aykırı olarak engelli çalıştırmayan işverenler için ise her ay için para cezası kesilecektir.

Engelliler Kanununun 14. Maddesinde ise işe başvurularda ya da alımlarda önerilen çalışma süresi ve şartı ile birlikte istihdamın sürekliliği, kariyerlerinin gelişimi ve sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamında çalışmalarına olanak sağlayarak hiçbir konuda ayrımcı uygulamaların uygulanamayacağı açıkça ifade edilmiştir. Ek olarak çalışan engellilerin aleyhine olacak şekilde, engelinden ötürü farklı muamele yapılamayacağı açıkça belirtilmiştir (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5378.pdf>)

Türkiye'de de gerek iş yaşamında gerekse sosyal hayatta engelli politikasının her alanda engelli insanların ihtiyaçlarının karşılanması yönünde uygulanması gerekmektedir. Tamamen farklılıkları dikkate alınarak, ayrımcılık yapılmadan, engelli bireylerin kapasitelerini geliştirip, yaşam koşullarını iyileştirerek en önemlisi de bağımsızlıklarını kaybetmelerine fırsat vermeden topluma ve iş yaşamına kazandırılmaları için çalışılmalıdır.

1.2.4. Farklılığın Örgütsel Boyutları

Örgütsel boyutlar farklılığı oluşturan en dış boyutlar arasında yer almaktadır. Kişinin farklılıklarının örgüt açısından ne ifade ettiği ve nasıl anlamlandırıldığı hakkında bilgi vermektedir. Aşağıda örgüt içerisinde farklılık unsuru oluşturan boyutlar detaylı olarak açıklanmıştır.

1.2.4.1. Çalışma Biçimi

Geçmişten günümüze çalışmanın biçimleri de giderek değişmiştir. Özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile beraber, özellikle teknolojinin hayatımızda geniş yer bulması kuşkusuz iş yapma şekillerini de etkilemiştir. Aslında çalışma şekillerinde yaşanan değişim ve dönüşümün ana nedeni, kişilerin çalışmaya ve çalışma şekillerine bakış açılarında yaşanan değişikliklerdir. Lordoğlu, Özkaplan, Törüner (1999: 1)'in ifadesiyle çalışmak; Etimolojik anlamda eski Yunanlılar ve Romalılarda “acı,

yorgunluk ve zahmet” anlamlarında kullanılmaktadır. Bu ifadeler bile aslında çalışmaya bakış açısının giderek değiştiğinin göstergesidir.

Her ne kadar insanların hayatlarının merkezinde olsa ve hayatta kalmak, hayati idame ettirmek için bir zorunluluk dahi olsa artık insanlar yaptıkları işi bir zorunluluk olarak görmek istememektedir. Acı çekmek değil, mutlu olmak için çalışmak istemektedirler. Çalışanların yaptıkları işten mutlu olmaları için kendilerini özgür hissetmek ve bağımsız karar almak istemektedirler. Bu bakış açısı ile özellikle değişen iş yapma şekillerinin başında günümüzde en çok kullanılan kavram “esneklik” olmuştur. Artık çalışanlar esnek iş yapma şekilleri ile çalışmayı istemektedirler. Ancak günümüzde halen bunu uygulayan iş yeri sayısı oldukça azdır. Esnek çalışma saatlerine aslında çok uluslu şirketlerde özellikle uygulanması gereken bir kavramdır, çünkü uzun vadede istihdamı ve beraberinde verimi artıracaktır. Ancak her ne kadar istihdamı artıracığı ön görülse de, kapitalizm kaynaklı ve iş piyasalarına zarar verici (Zengingönül, 2003: 158) bir unsur olarak görüldüğü söylenebilmektedir. Ancak bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelere ayak uydurmak istiyorsak çalışmaya ve mesai saatlerine olan bakış açımızı da değiştirmek zorundayız. Çalışanlar verimli çalışmak için illa belirli bir mesai saatleri içerisinde, ya da ofis ortamında çalışmak zorunda değildirler. Ancak elbette ki bunun dozunun doğru ayarlanması ve çalışanların doğru bilgilendirilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanlar için bir avantaj olabilen esnek çalışma stili doğru yönetilmediği takdirde ayrımcılığın kaçınılmaz olacağı bir alan olarak karşımıza çıkabilecektir. Öyle ki konu ile ilgili Walby ve Olsen (2002: 35)’nin İngiltere’de yapmış oldukları çalışmada esnek çalışmanın kadınları dezavantajlı duruma sokabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle teknolojinin en önemli etkisi çalışanlar üzerine olmuştur. Zeytinoğlu (2012: 160) örgütlerde uygulanan teknolojik yenilikler çalışan sayılarında azalmaların yaşanmasına sebep olduğunu ifade etmiştir. Ancak burada önemli bir nokta vardır ki bu azalma “vasıfsız” olarak tabir edilen çalışanları daha çok etkilemiştir. Eğitimli çalışanın önemi artmıştır. Örgütte eğitim çalışanlar hem bireysel hem de maddi anlamda önemli kazanımlar elde etmiş ve örgüt için kıymetli olmuşlardır.

Yukarıda değişen çalışma şartlarının örgüte ve çalışana yansımalarının olumlu ve olumsuz yönleri açıklanmıştır. Görülmektedir ki bu durumda işin büyük bir kısmı

yöneticilere düşmektedir. Değişen çalışma şartları ile birlikte çalışanlar arasında ayrımcılık yaşanmaması için bu süreci özellikle esnek çalışma sürecini iyi yönetebilmeleri gerekmektedir. Her ne kadar esnek çalışma olarak tabir edilen çalışma stilleri çalışanlar için olumlu olarak görülse de pek çok durumda, örneğin yukarıda bahsedildiği gibi kadın çalışanlar üzerinde ayrımcılık gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Sarı Gerşil (2004: 160) bu ve benzeri olumsuz sonuçları ortadan kaldıracı adıma İş Kanunu'nda çalışma süreleri ile ilgili yer alan katı maddelerin esnek çalışma süreleri ile ilgili olarak revize edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu durum sadece iş verenler açısından değil çalışanların karşılaşılabileceği olumsuzlukları da önlemek adına olacaktır.

Sonuç olarak küreselleşme ve teknolojik yenilikler kaçınılmaz ise, iş gücünün yapısının değişeceği de elbette kaçınılmaz olacaktır. Nitelikli personel ihtiyacının artacağı kesin olmakla birlikte bu durum diğer çalışanlara karşı yapılabilecek ayrımcılıkların önünü açmamalıdır.

1.2.4.2. Örgütsel Rol ve Statü

Rol ve statü kavramları yakın ilişkide olan kavramlar olup çoğu zaman çift anlamlı (Kasapoğlu 1994: 217) olarak ta kullanılabilir. Örgütsel rol ve statü ile ilgili önemli yazarlardan birisi Ralph Linton (1936)'dur. Statüyü Linton (1936: 113-114) sosyolojik bakış açısı ile açıklamıştır. Bu bakış açısına göre statü bir bireyin toplum içerisindeki yeridir ve hak ve ödevlerinin toplamıdır. Bireyin statüsünü yazar bir otomobilin sürücüsü ile o sürücünün otomobildeki yerine benzeterek açıklamış ve sürücünün arabayı kullanma kontrolünün iyi ya da kötü sonuçlara sebep olmasına benzetmiştir. Rolü ise statünün dinamik bir yönü olarak açıklamış ve hak ve ödevlerimizin (statü) yürürlüğe koyduğu rolleri oynadığımızı ifade etmiştir. Yazara göre rol ve statü aynı şeylerin iki yüzüdür ve en önemlisi “rol” kültüre göre şekillenmektedir. Çünkü kültür, kişilerin etkileşimleri ile oluşan bir kavramdır. Hofstede (1980: 225) kültürü bir grubu diğer gruptan ayıran kolektif olarak programlanmış akıl şeklinde ifade etmiştir. Ancak bunun net bir tanım olmadığını sadece kendi ölçebildiğini kapsadığını eklemiştir. Yazara göre kültür, değerler ve değerler sisteminden oluşur. Sofyalıoğlu ve Aktaş (2001: 79) statünün de anlamının kültüre göre değiştiğini söylemiştir. Kimi top-

lumlara göre; örneğin, Amerika’da başarılı kişilerin şerefendirilmesi, Japonya’da kişinin statüsü bağlı bulunduğu gruba göre (Toyota’da çalışması, Tokyo üniversitesinde okuması) değişmesi, Almanya’da benzer şekilde eğitimin önemli bir statü örneği olması ya da Hindistan’da bireyin bağlı bulunduğu kast ile statüsü arasındaki ilişkiler önemli örneklerdir. Kısaca statü toplum içerisinde işgal ettiğimiz yer (mevki makam, konum vb) (Tezcan, 1995: 51) olarak ifade edilebilmektedir. Toplumsal rol ise yukarıda açıklandığı gibi statünün dinamik halidir. Dolayısıyla aslında bir beklenti sürecidir. Bireye atfedilen ve beraberinde gerçekleşme beklenen bir süreç (Marshall, 1999: 624) olarak ifade edilebilmektedir. Rolü, Levinson (1959: 172) üç unsur ile tanımlamıştır. Birincisi, belirli bir sosyal konum ile ilgili olarak verilen talepler (normlar, beklentiler, sorumluluklar vb.) olarak tanımlanmaktadır. İkincisi, daha çok kişinin kendine biçtiği rol olarak tanımlanırken, üçüncüsü ise birinin senin hakkında ne düşünmen ve yapman gerektiğine dair içsel bir ifadesidir, yani senden beklenenler uyumlu rol davranışı sergileyip sergilemediğindir. Dolayısıyla toplum içerisinde yaşamın her alanında sahip olduğumuz statüler bizleri belirli rollere iter. Bu roller statülerin ortaya koymuş olduğu kurallar çerçevesinde gerçekleşir. Birkök (2004: 4) sosyal statülerin ve beraberinde getirdiği rollerin pek çok faktörün etkisi ile değiştiğini söylemiştir. Bireyin statüsü eğitim, gelir, meslek, aile ve çeşitli başka sosyal faktörle interaktif iletişim halindedir.

Sonuç olarak halkanın en dışında yer alan farklılık ölçütlerinden birisi olan örgütsel rol ve statülerimiz her ne kadar farklılık unsuru olarak düşük etkiye sahip olsa da çalışma hayatında bir ayrımcılık unsuru olarak karşımıza çıkabilmektedir. Özellikle kurum içerisinde düşük statü de bir çalışan olarak görülüyor ya da algılanıyorsanız olumsuz bir muamele ile karşılaşmanız kaçınılmaz olacaktır. Bu durumu önleyecek olan aslında sizden statü olarak yukarıda görülen yöneticiniz olacaktır. Sahip olduğu statünün gerektirdiği rolü başarı ile üstlenen bir yönetici kurum içerisinde statü ve rol farklarını birer faydaya çevirebilmelidir.

1.2.4.3. Gelir Seviyesi

İnsanlar hayatları boyunca vermiş oldukları emeğin, harcamış oldukları zamanın karşılıklarını alabilmek için çabalar ve çalışırlar. Örgütlerde bu emeğin karşılığı

ücrettir. Örgüt içerisinde pek çok faktör göz önüne alınarak ücretlendirme yoluna gidilir. Doğru ücretlendirme politikası uygulamak örgüt içerisinde ayrımcılığın yaşanmaması için oldukça önemlidir. Çünkü çalışanın almış olduğu ücret karşılığı sahip olduğu gelir seviyesi, farklı seviye ve pozisyonda görev alan çalışanlar için bir farklılık sebebidir. Dolayısıyla ücretlendirme yapılırken Yılmaz (2013: 185-186)'in de ifade ettiği eşitlik, dengeli ücret ilkesi, terfi ile orantılı ücret, bütünlük, nesnellik, açıklık ve esneklik ilkeleri göz önüne alınması gerekmektedir. Tüm bu unsurlar bir araya geldiği zaman ve başarılı bir şekilde yönetilmediği takdirde örgüt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler açısından büyük bir ayrımcılık kaynağı olacaktır. Bu yüzden tüm bu boyutların her birini göz ardı etmeden farklılıkları birer avantaja dönüştürmek kuşkusuz farklılık yönetimi olarak örgütlerde uygulanmaya başlayan politikanın temel amacı olmalıdır.

1.3. Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar

Literatür incelendiği zaman pek çok yazarın farklılıklarla ilgili çeşitli yaklaşımları açıkladıkları görülmektedir. En çok kabul gören yaklaşımlar ise Judith Palmer (1989) "Diversity: Three paradigms for change leaders" isimli kitabında açıklamış olduğu; altın kural, asimilasyon, yanlışları düzeltme, kültür özellikli ve çok kültürlü yaklaşımlardır. Aşağıda bu yaklaşımlar detaylı olarak açıklanmıştır.

1.3.1. Altın Kural Yaklaşımı

Palmer (1989) "Diversity: Three paradigms for change leaders" kitabında geçmişte pek çok kişinin farklılıkla başa çıkmayı ahlaki anlamda bir olgu olarak gördüklerini söylemiştir. Bu kişiler farklı olarak gördükleri kişilere, farklılıklarından ötürü sırf adil ve doğru olduğu için eşit fırsat yaratmaya çalıştıklarını söylemiştir. Bu yaklaşım şeklinin ise "Altın Kural" olarak adlandırıldığını ifade etmiştir (Sutanto, 2009: 154).

Jean Kim (1991) altın kural yaklaşımını açıklayan bir diğer yazardır. Woods ve Sciarini (1995: 22-23) çalışmasında bu yazarın ayrımına yer vermiştir. Altın kural, "Başkalarının sana nasıl davranmasını istiyorsan sende başkalarına öyle davran" şeklinde açıklanmıştır. Aslında bu kural birçok din ve felsefede açıklanmıştır. Bu kurala

göre herkes eşsizdir ve bir tek önemli farklılıkları bireysel farklılıklarıdır. Bu yaklaşımda kusur olarak kişilerin kendi bakış açılarını ön plana çıkarmaları ve başkalarının bakış açılarına saygı duymamaları karşımıza çıkmaktadır.

1.3.2. Yanlışları Düzeltme Yaklaşımı

Palmer'in (1989) yanlışları düzeltme yaklaşımı ise, isminden de anlaşılacağı üzere farklılığı yasal bir konu olarak ele almış ve incelemiştir. Palmer özellikle medeni hakların ve feminist hareketlerin başlaması ile birlikte çok fazla sayıda insanın özellikle renk ya da cinsiyet kökenli yapılan haksızlıkların daha fazla farkına vardıklarını ifade etmiştir. 1960 ve 1970'lerde ise "olumlu eylem" (AA) ve "eşit istihdam fırsatı" (EEO) mevzuatları kabul edilmiş ve böylelikle özellikle işyerlerinde pek çok yönetici yasalara uymak ve herkese eşit davranmak adına çabalamaya başlamışlardır (Sutanto, 2009: 154).

1.3.3. Kültüre Özgü Yaklaşım

Kültüre özgü yaklaşımda, farklı bir ülkede, bölgede yada kültürde görev yapacak olan personelin gideceği yere uyum sağlaması için o kültüre yönelik eğitim verilmesidir (Çakır, 2011: 92). Bu yaklaşımın amacı, çalışanın çalışmak için gideceği kültürün kural ve uygulamalarını öğretmektir. Bu yaklaşım çalışanın yeni karşılaşacağı kültürün özelliklerini yüzeysel anlamda anlamasını sağlamak için yardım eder. Ancak bunu yaparken de aynı zamanda yöneticilere ve çalışanlara değer ve inanç anlamında farklılıkları anlamak ve takdir etmek için yardımcı olmaktadır (Okat, 2010: 31).

1.3.4. Asimilasyon Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temel bakış açısı farklı olanın asimile olmasıdır. Azınlıkta olan bireyin grubun geri kalanına uymasındır. Örgüte çalışmak için gelen çalışanın kendi kimliğini dışarıda bırakarak kurum kimliğini giymesidir. Örgüt kültüründe herkes bir-biri ile aynıdır ve tektir. Bu anlayış ile bireyler tüm değerlerini ve sahip oldukları farklılıkları örgüte girerken dışarı bırakmışlardır. Özellikle devlet memurluğunda bu anlayışın çok fazla hâkim olduğu görülmektedir (Çakır, 2011: 92).

1.3.5. Çok Kültürlülük

Bu yaklaşımın temeli değişimin olmadığı sürece farklılıkların etkin olmadığı değişim olması halinde bireylerin farklılıkları ile örgütte yer alabilecekleri şeklindedir. Bu yaklaşım kısaca tüm farklılıklara saygı duyan bir bakış açısına sahiptir. Farklılıkları bir değer olarak gördükleri için, farklılıkları kullanarak örgütü başarılı hale getirebilmektedir (Çakır, 2011: 92).

1.4. Farklılıkların Avantajları ve Dezavantajları

Örgüt içerisinde farklılıklar birer avantaj olabilecekken doğru yönetilmediği takdirde birer maliyet unsuru da olabilmektedir. Dolayısıyla çalışanların farklılıklarının örgüt içerisinde ortaya çıkarabileceği avantaj ve dezavantajların neler olduğunun iyi bilinmesi gerekmektedir.

1.4.1. Farklılıkların Avantajları

Her bireyi bir diğerinden farklı yapan fiziksel ve bireysel pek çok özelliği vardır. Toplum içerisinde bu farklılıkların en çok fark edildiği alanlardan bir tanesi örgütlerdir. Örgüt içerisinde farklılıklarından kaynaklı bireyler olumlu yada olumsuz pek çok durum ile karşı karşıyalardır. Özellikle küreselleşme ile birlikte örgütlerin içerisinde bulunduğu pazar yapısını da globalleştirmiş ve bu durum en çok rekabeti etkilemiştir. Örgütler rekabeti ellerinde tutmak ve bu yarıştan kopmamak adına örgütlerinde gerek fiziksel gerekse bireysel anlamda farklı özelliklere sahip çalışanları bünyelerinde bulundurmaya özen göstermeye başlamışlardır.

Bergen, Soper ve Foster (2002: 239-240) bu durumun aslında Amerika'daki nüfuzun değişen yüzü ile başladığını söylemiştir. Örgütler hızla değişen demografik yapı ile birlikte iş yerlerinde demografik çeşitliliği yönetme ihtiyacına daha fazla dikkat etmeye başlamışlardır. Örgüt içerisinde yöneticiler bu çeşitlilik ihtiyacının getirisi ile birlikte bu faaliyetlerden bir dizi olumlu sonuç beklemektedirler. Aşağıda bu beklenen sonuçlardan bazılarına yer verilmiştir;

- Çalışanlar arasında gelişen iletişim ve kişisel etkinlik
- Sosyal ve demografik değişimlere cevap verme
- Anlaşmazlığın daha hızlı sonuçlanması

- Karmaşık görevlerde ortaya çıkması düşünülen daha yüksek verimlilik düzeyi
- Sonuç olarak ise artan satış geliri ve kar

Dike (2013: 17-19) ise farklılığın avantajlarını daha detaylı örgütsel kavramlardan yola çıkarak aşağıdaki gibi açıklamıştır;

Yüksek Verimlilik seviyesi: iş yerinde verimlilik arttırmak yöneticiler ve işletmenin kendisi için en büyük zorluklardan birisidir. Konu ile ilgili her şirketin kendine ait hedef ve stratejileri vardır. Bu stratejilerden birisi ise, iş yerinde çeşitliliğin benimsenmesi ve bu durumu etkili bir şekilde yönetebilmektir. Yöneticiler bu çalışanların refahlarını yüksek tutarsa çalışanların da işletmeye bağlılıkları artacaktır.

Fikir çeşitliliği ve Takım Çalışması: İşletmelerde son zamanlarda özellikle takım çalışması oldukça önemlidir. Mal ve hizmetlerin sunulması ve iyi sonuçlar alınabilmesi için işleri bir kişinin yapmasından ziyade takım halinde yapılması görüşü savunulmaktadır. Bu şekilde çalışanların farklılıklarından daha iyi yararlanabilmek mümkün olabilecektir.

Öğrenme ve büyüme: Örgütlerde farklılık çalışanların kişisel gelişimleri için büyük fırsatlar yaratmaktadır. Özellikle çalışanlar farklı kültürlerle, bakış açılarına maruz kaldıkları zaman bu küresel çevre ve kendi çevreleri ile ilgili daha net bir bakış açısına sahip olacaklardır. Aynı zamanda bu kültürel çeşitlilik çalışanların bilinçaltındaki ayrımcılık bakış açılı yaklaşımı kırmalarına yardımcı olacaktır.

Etkili İletişim: iş yeri çeşitliliği dediğimiz bu kavram aynı zamanda iletişimi daha etkili hale getirmek için işletme için oldukça avantajlıdır. Örneğin müşteri hizmet personelleri yada temsilcileri müşteri ile daha etkili iletişime girdikleri zaman işletme için olumlu geri dönüşler almaktadırlar. Amerika’da bazı şirketler genellikle kendi dillerinde İspanyolca bilen müşterileri ile ilgilenmek için iki dilde hizmet sağlayan personeli işe almayı tercih etmektedirler.

Farklı Deneyim: örgüt içerisinde kültürel anlamda farklı çalışanların bilgi ve becerilerini bir araya getirerek takımın değişen koşullara uyumu konusunda üretkenlik için son derece faydalıdır. Çünkü her kültürün ve o kültüre mensup kişilerin güçlü ve zayıf yönleri vardır ve bu nedenle bireyselliklerine ek olarak kültürlerine ait güçlü ve

zayıf yönlerini de örgüte yansıtabilmektedirler. Eğer örgüt çalışanların bu farklılıklarını düzgün bir şekilde yönetirse o zaman ortaya çıkan zayıflıklar güçlenir ve birer faydaya dönüşebilir.

Yukarıda açıklanan kavramlara ek olarak Cox ve Blake (1991: 45-50) farklılıkların örgüt için avantajlarını aşağıdaki maddeler ile açıklamıştır;

Maliyet: örgüt yapıları çeşitlenmeye başladıkça artık çalışanları işletmeye entegre etmenin maliyeti de giderek artacaktır. Bu durumu iyi yönetebilen işletmeler maliyet açısından problem yaşamayacaklardır.

Kaynak edinimi (İnsan Kaynakları): şirketler çeşitliliği yönetirken başarılı oldukları taktirde işe alımlarda en iyi personeli seçebilmek için de avantajlı konuma geçebileceklerdir. Dolayısıyla şirketlerin çeşitlilik yönetirken elde ettikleri ün oldukça önemlidir.

Pazarlama: Özellikle çok uluslu şirketler için başka ülkelerden olan çalışanların pazarlama çabaları için göstermiş oldukları iç görüşleri ve kültürel duyarlılıkları işletmeler için oldukça önemlidir ve rekabet avantajı yaratmak için kullanılmaktadır.

Yaratıcılık: farklılık bakış açılarındaki değişimler ve geçmişin normlarına uygunluğa daha az vurgu yapılması ve çeşitlilikte çağdaş yaklaşımların benimsenmesi örgütlerin ufkunu açmakta ve yaratıcılıklarını geliştirmektedir.

Problem çözme: örgütler karar süreçlerinde ve problem çözmede örgüt içerisindeki grupların heterojenliğinden faydalandığı taktirde daha geniş bir perspektiften bakma ve daha kapsamlı konuları eleştirme konusunda önemli avantaj elde edeceklerdir.

Örgütsel esneklik: örgütün çevresel değişimler karşısında, çeşitliliği yönetirken kullanmış olduğu çok kültürlü model ile birlikte daha akışkan bir bakış açısına sahi olmuş ve bu da beraberinde esnekliği getirmiştir.

1.4.2. Farklılıkların Dezavantajları

Farklılıkların yukarıda açıklanan avantajlarına ek olarak gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda kaçınılmaz dezavantajları da bulunmaktadır. Özellikle çok uluslu örgüt yapısını benimseyen işletmelerde, örgütsel yaşam içerisinde çalışanların

sahip olduğu farklılıklardan kaynaklanabilecek çok sayıda dezavantaj ile karşılaşılabilmektedir.

Özellikle örgütsel yaşamda karşımıza çıkabilecek olan bu olumsuzluklar Hubbard (2004: 38)'ın da belirttiğı gibi iyi yönetilmediğı takdirde aşağıdaki sonuçlara yol açabilmektedir;

Verimliliğı (üretkenliğı) engelleme: örgüt içerisinde farklı çalışma grupları herkesin farklılıklarına saygı gösterecek şekilde eğitilmedikleri ve önyargı ve basma-kalıp yargılardan kaçınmadıkları takdirde üretkenlikleri zarar görebilmektedir.

Çatışmaların yaşanması: Örgüt içerisinde Genç ve daha kıdemli işçiler arasındaki kuşak çatışmaları meydana gelebilmektedir.

İletişim boşluklarına sebep olma: Örgüt içerisinde farklı çalışanlara ait kelimeler, deyimler ve davranışlar farklı anlamlara gelebilmektedir. Bu durum da yanlış anlaşılmaya ve başarısızlığa yol açabilmektedir.

Adaletsiz işe alma ve terfilere sebep olma: işe alım aşamalarında yapılan mülakatlarda iş için ihtiyaç duyulan özellikler karşısında bireysel özellikler arasında bir ilişki kurulabilmektedir. Ancak mülakatlarda bu durumlar gözden kaçırılırsa o zaman işin gerekleri ile uyumlu personeli işe almada nitelikli elemanlar gözden kaçabilmektedir.

Örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek bu olumsuzlukların çalışanlara yansımaları Gümüş (2009: 62) şu maddeler ile açıklamıştır;

- Çalışanın güveni zedelenebilir ve sonuç olarak fikirlerini nadiren ifade etmek isteyebilir.
- Örgüt içerisinde dışlandığını, kabul edilmediğini ya da kendisine fırsat sunulmadığını düşünen çalışanın motivasyonu düşecektir.
- Örgütten dışlanan çalışanların verimliliğı azalacaktır.

Hem çalışanlar hem de örgütün bütünü itibariyle yukarıda sıralanan tüm olumsuzluklar örgüt yapılarını büyük ölçüde etkilemektedir. Özellikle burada görev yöneticilere hatta insan kaynakları yöneticilerine düşmektedir. Çünkü yaşanan dezavantajlar noktasında belki de en çok etkilenen alan insan kaynakları alanıdır.

Pekçok yazar bu durumu bir örgüte giriş tarihi veya yaş bakımından grup içerisindeki diğer kişilere benzeyenlerin sosyal bağlarının daha güçlü olduğunu savunarak açıklamıştır (McCain, O'reilly, Pfeffer, 1984; Pfeffer, O'Reilley, 1987; Wagner, Pfeffer, O'Reilly, 1984: 75). Yani aslında örgütlerde insan kaynaklarını ilgilendiren pek çok alanda birbirleri ile homojenlik sergileyen kişilerin, örgüt içerisinde pek çok durumda daha birlik ve başarı göstereceğini savunan bir bakış açısını ifade etmektedir. Bu geleneği benimseyen araştırmacılar ise; çalışanların örgüt içerisinde çalışma süresi boyunca homojenliğin yakalanması gerektiğini savunmuşlardır. Ancak her anlamda homojen bir grup bir süre sonra örgüt yapısında tek düzeliği beraberinde getirecektir. Bu durum ise uzun vade de verimi düşürecektir. Dolayısıyla farklı çalışanları bünyesinde bulunduran işletme farklı bakış açıları kazanma anlamında daha efektif olacaktır. Gümüş (2009: 52) farklı özelliklere sahip çalışanların yer almasının bu farklılıkları sayesinde hızlı karar verme ve sorun çözmede oldukça etkili olduğunu ifade etmiştir. Yazara göre hızlı karar alma ya da sorun çözme farklı insanların bir araya gelmesi ile değil de bunun etkin bir şekilde yönetilmesi ile gerçekleşmektedir. Bununla ilgili yapılan bir araştırma; A, B ve C isimlerinde üç tane grubun sorun çözme oranlarına bakılmıştır.

- A grubunda yer alan kişiler; birbirleri ile benzerlik gösteren kişilerden oluşmaktadır.
- B grubunda yer alan kişiler; farklı özelliklere sahip çalışanlardan
- C grubunda yer alan kişiler; farklı özelliklere sahip olan kişilerde oluşmakta ancak bu gruba ek olarak farklılık eğitimi verilmiştir.

Sonuçlara bakıldığı zaman, farklılık eğitimi almayan B grubunun sorun çözme oranı A grubuna göre düşük çıkmıştır. Ek olarak farklılık eğitimi alan C grubu ise benzer özelliklere sahip A grubuna göre altı kat daha fazla sorun çözme oranına sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Aslında bu örnekle birlikte yukarıda açıklanan tüm bu olumsuzlukları ortadan kaldırılabilmek için farklılıkları yok saymak değil onları doğru yönetebilmektir. Çünkü özellikle günümüzde rekabet edilebilirliğin en önemli kaynağı örgütün sahip

olduğu farklılıklardır. Örgüt içerisinde her bir farklı çalışan bir yenilik, farklı bir bakış açısidir. Bu farklılıkları yok saymak yerine, ırk, dil, din, kültür gibi ayrımlar yapmadan çalışanların farklılıklarından maksimum düzeyde yararlanmaktan örgütün başarısını ve rekabet edirliliğini yüksek ölçüde artıracaktır.

1.5. Farklılıkların İlgili Sosyo- Psikolojik Kuramlar

Sürgevil (2010: 33) farklılıkların yönetilmesinin sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, hukuk, işletme gibi pek çok disiplinle kesişen bir noktada olduğunu ve kimi yazarlarca” kurumsal alt yapıdan yoksun olan bakir bir alan” olduğunu ifade etmiş ve geliştirilebilmesi için bu disiplinlerle arasında iş birliğine ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak, farklılıklara ve beraberinde ortaya atılan farklılık yönetimine temel teşkil eden sosyo- psikolojik kuramların detaylı olarak açıklanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

1.5.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Kimlik Türk dil kurumunda “*bir insanın nasıl bir kimse olduğunu gösteren belirti, nitelik ve özelliklerin bütünü*” şeklinde tanımlanmıştır (TDK). Hepimiz gerek bireysel gerek örgütsel yaşamımızda kimliklerimizle var oluruz. Bizi bireysel anlamda tam olarak yansıtan bu kimlik kavramı sosyal hayatımızda bizi tanımlarken yetersiz gelebilmektedir. Çünkü insan olmanın getirisi ile birlikte sosyalleşmek, bir gruba dahil olmak ve hatta kendini dahil olduğun o gruba ait hissetme istek ve ihtiyacımız her zaman var olacaktır. Bu sebeple grup içerisinde bizleri tanımlayan ifadeler bireysel kimlik özelliklerimizin dışında farklı bir bakış açısını gerektirmektedir. Bu bakış açısı literatürde “sosyal kimlik” olarak açıklanmıştır. Literatürde sosyal kimlik kuramının öncüsü kabul edilen yazarlar Henry Tajfel ve John Turner’dır. Tajfel ve Turner (1986: 277) sosyal kimlik kuramını açıklarken; aslında bireylerin kendi benliklerine olan saygılarını korumak ve arttırmak için çabaladıklarını, aynı zamanda bireyin buna çabalarırken sosyal kimlik algısına grup içerisinde başkalarının bakış açılarının etkili olduğunu ifade etmiştir. Bu bakış açısından yola çıkarak da bireylerin temel amacının olumlu bir sosyal kimliğe sahip olma ve bunu sürdürmek olduğunu ifade etmiştir. Yani aslında insanların olumlu bir sosyal kimlik kurarak kendi benliklerine olan saygıyı artırarak motive olacaklarını söylemiştir. Ayrıca

bulundukları grupta mutsuz oldukları taktirde ise başka mutlu olacakları gruplara dahil olmak istediklerini ifade etmiştir. Çünkü insanlar kendilerini bir gruba ait hissettikleri zaman başarılı ve mutlu olacaklardır. Aynı zamanda kendini bulunduğu gruba ait hisseden bir kişi kendi grubunu yüceltmek için elinden geleni yapacaktır. Buna en güzel örnek takımların taraftarları ile olan ilişkileri verilebilmektedir. Kendisini belirli bir takıma ait hisseden bir taraftar, diğer takım taraftarlarından kendisini soyutlamak ister ve kendi takımını yüceltmek için elinden geleni yapar (Madran , 2012: 4) kısaca takımını bir sosyal kimlik olarak kullanır. Aynı durum iş hayatı içinde geçerlidir iş hayatında bireyler belirli bir kurumda çalışırlar ve o kurum onların sosyal kimliklerini oluşturur ve bu kimlik ile gerek bireysel gerekse iş hayatında söz sahibi olurlar. Bu sebeple bulundukları grup ve o grubun diğer üyelerinin kendi kimliğini olumlu algılaması için ellerinden geleni yaparlar. Öyle ki bazen kişisel hayatlarında bile sosyal kimlikleri bireysel kimliklerinin önüne geçer. Kendilerini ifade ederken hem sosyal kimliklerinden faydalanmaya başlarlar. Bu durum aslında tamamen sosyal kimlikleri ile benliklerini tatmin etmek ve yüceltmektir. Aslında sosyal kimlik bir bakıma kimi zaman kişinin kendini bireysel açıdan tatmin etmesi için bir araçtır. Ashforth ve Mael (1989: 24-25)'in sosyal kimlik kuramına bakış açısı da yukarıdaki açıklamaları destekler niteliktedir. Yazarlara göre kişilerin sosyal kimliklerini tanımlamak istemelerinin üç tane temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki; kişinin ait olduğu grubun değer ve uygulamalarının diğer grupların değer ve uygulamalarından “farklılığıdır”. Çünkü farklılık bir grubu diğerinden ayırır ve aslında benzersiz bir kimlik kazandırır. İkincisi; grubun popülaritesini arttıran ve gruplar arası karşılaştırma ile grup üyelerinin öz saygılarını arttıran “prestijdir”. Kişinin öz benliğini etkileyen bu prestij pozitif bir olgu olup kişilerin grubun bir parçası olabilmesi için onları gruba itecektir. Üçüncüsü ise dışarıdaki grubun belirginliğidir. Çünkü grup dışındaki farkındalık doğrudan grup içi farkındalığı güçlendirecek ve bu durum da bireylerin kimliklerini etkileyecektir.

Sonuç olarak baktığımız zaman aslında genel anlamda sosyal psikolojik kuramların pek çoğunda olduğu gibi sosyal kimlik kuramında da kişilerin kendi grupları içerisindeki sosyal kimlikleri, kimlik algıları ve diğer gruplar arasında oluşabilecek ön yargıya dair bizlere önemli ipuçları vermektedir.

1.5.2. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

İlk olarak Festinger (1954) tarafından ortaya atılan sosyal karşılaştırma kuramı kişilerin ilişkilerinde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü insanlar toplum içerisinde birlikte yaşamalarından ötürü çoğu durumda hep bir rekabet ve kendilerini kabullendirme duygusu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Aslında bu kuram sosyal kimlik kuramı ile de doğrudan ilişkilidir. Çünkü belirli bir gruba dahil olma ve o grubu ve dolaylı olarak ta kendi benliğini yüceltme duygusu (Tajfel ve Turner, 1986) daha önce de açıklandığı gibi sosyal kimlik kuramı ile ilişkilidir. Sosyal kimlik kuramı ile birlikte açıklanan bu kuramın temelini Festinger (1954: 1) “görüş ve yetenekler” olduğunu ifade etmiştir. Her ne kadar ilk bakışta birbirleri ile çokta ilişkili kelimeler olduğu düşünülme de temelde birbirleri ile ilişkili kelimelerdir. Kurama göre; insanlar daima kendilerini başkalarının görüş ve yetenekleri ile karşılaştırırlar. Aynı zamanda en çokta kendilerini birbirlerine benzeyen insanlarla karşılaştırmak isterler. Örnek olarak Festinger (1954: 1) bir kişinin şiire yeteneği olduğunu düşünmesi ve değerlendirmesi büyük ölçü de başkalarının onun şiir yazma yeteneğine ilişkin görüşleri ile ilgilidir demıştır. Bu örnek bizlere her zaman başkalarının görüş ve önerilerine göre kendimizi ve yeteneklerimizi şekillendirdiğimizi göstermektedir. Bu durumda aslında bu sosyal karşılaştırma bizlere yüksek bir sosyalleşmeyi de (Fitzmaurice ve Comegys, 2006: 295) beraberinde getirmektedir. Ancak bu sosyalleşme elbette rekabeti de tetikleyecektir (Hanus ve Fox, 2015: 154). Çünkü insanlar sosyal karşılaştırma yaparken; yukarı doğru karşılaştırma, kendini geliştirme ve kendini değerlendirme (Toomey, ve diğerleri, 2019: 4) gibi birden fazla sebep ile karşılaştırma yapabilmektedir. Dolayısıyla Park ve Park (2017: 618)’ın da belirttiği gibi bir kişinin gelişme arzusu yüksek ise kendisini kendinden daha iyi biri ile kıyaslayabilirken, kendini diğerlerine göre daha üstün hissetmek isteyen bir kişi kendisinden daha düşük biri ile kıyaslama yapabilmektedir. Bu durum aslında kendisini hangi grupta ait hissetme isteği yani aslında benlik algısı ile ilgilidir. Bu benlik algısını Aydın (1996) bir kişinin arkadaş çevresinde sosyal benliğini ön plana çıkarırken okul ortamında akademik benliğini ön plana çıkarması şeklinde örneklendirmiştir. Ek olarak ise akademik bir ortamda kendisini zeki, girişimci olarak tanımlarken sosyal ortamında dışa dönük, dostça ya da fedakâr tanımlayabildiğini ifade etmiştir. Bu sebeple bir kere daha görüyoruz ki sosyal ortam ve

sosyal bir kimlik yaratma arzusu insanların benlik algılarında büyük etkindir. Yukarıda açıkladığımız kişinin kendisini diğerleri ile karşılaştırma sebeplerine Bilgin (2007: 113-114) de değinmiş ve benzer şekilde açıklamıştır. Kişinin kendisini karşılaştırma arzusu;

- ***Kendini değerlendirme güdüsü***; kişilerin kendilerini kendilerine benzer olan insanlar ile karşılaştırmalarının sonucunda doğru bilgi elde edecekleri yönündedir.
- ***Kendini geliştirme güdüsü***; bu durum aslında kişinin kendisinden daha iyi olduğuna inandığı kişilerle yapmış olduğu karşılaştırmadan bahsetmektedir. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki genellikle başarılı, çalışkan kişiler kendilerini, kendilerinden daha iyi gördüklerini düşündükleri kişi ile karşılaştırmaktadırlar.
- ***Benlik değerini artırma güdüsü***; bu durum ise kendini geliştirme güdüsünün aslında tam tersi olup kişilerin kendilerini, kendilerinden daha aşağıda gördükleri kişilerle karşılaştırmalarına dayanmaktadır. Bu sayede kişi örneğin başarısız olduğu bir durumda kendi gibi başarısız olan diğer kişilerle kendisini karşılaştırarak benlik değerini artıracağını düşünmektedir.

Sonuç olarak yapılan pek çok çalışma bizlere benzer sonuçlar ile kişilerin kendilerini karşılaştırma isteklerini ve olumlu bir sosyal kimlik oluşturma isteklerini ortaya koymaktadır. Ve bu süreç insanoğlu bir arada yaşadığı sürece de devam edecektir. Sürgevil (2010: 36)'in de bahsettiği gibi insanların birbirleri ile ilişkisinden kaynaklı olarak ve grup halinde yaşamanın bir sonucu olarak birbirleri ile benzemeye ve farklılaşmaya devam edecekler ve her iki durumda da kendilerini başkaları ile karşılaştırmaya devam edeceklerdir. Çünkü bu durum aslında insanlarda doğuştan var olan bir iç güdüden kaynaklanmaktadır.

1.5.3. Sosyal Kategorileşme Kuramı

Tajfel (1978 b) tarafından ortaya atılan bu kavram aslında sosyal kimlik ve sosyal karşılaştırma ile birlikte ele alınır. Çünkü Tajfel (1984 b: 380) sosyal kimlik oluşturmak isteyen bireylerin bu kimlik özellikleri ve imajlarının kendilerini dahil ettikleri bu kategorilerden türeyen yönlerinden oluştuğunu ifade etmiştir. Yani aslında bu teorinin temeli insanların kendi iç ve dış çevrelerini bir kategoriye sokmaları ile

ilgilidir. Bu kategoriler; sosyal çevreyi bölümlere ayıran, sınıflandıran ve düzenleyen olgulardır (Tajfel ve Turner, 1986: 283).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımız zaman insanların birbirlerini kategorilere ayırırken en çok gözle görülür demografik değişkenlere göre ayırdıkları görülmüştür (Harrison, Price ve Bell, 1998: 96). Öyle ki insanlar demografik açıdan kendilerine benzer olanları grup içi olarak kategorize ederken, tam terzi benzemeyenleri grup dışı (Brewer, 1979: 307) olarak kategorize etmektedirler. Örneğin Zenger ve Lawrence (1989: 353) mühendisler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, yaş ve görev süresi ekipten farklı olan mühendisin iletişim konusunda ekibi ile problem yaşadığı görülmüştür. Benzer şekilde Tsui, Egan ve O'Reilly (1992: 549) yaş, ırk, cinsiyet, görev süresi gibi demografik değişkenlerden oluşan sosyal kategorideki kişilerin diğerlerinden farklı olan kişilerin ekip, örgüt amaç ve hedef bağlılıklarının farklı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sebeple insanların çevrelerini kategorileştirerek bu şekilde dahil oldukları ya da olmak istedikleri grupları net olarak ortaya koyduklarını görmekteyiz. Özellikle kişilerin, kendileri ile aynı ya da benzer özellikte olan kişilerle aynı grupta olmak istedikleri de yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi arzu ettikleri bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak aslında kategorileşmenin amacı Bilgin (2007: 120-121)'in de bahsettiği gibi aslında insanların bulunduğu çevreyi daha düzenli hale getirmektir. Böylelikle insanlar çevrelerinde yaşanan değişimlere daha kolay ve hızlı tepki verebilmekte ve müdahale edebilmektedirler.

1.6. Farklılıklarla İlgili Mitler ve Söylemler

Farklılıklar günümüze kadar pek çok yaklaşım ve bakış açısı ile açıklanmıştır. Bu tanımlamaların ve açıklamaların temelini ise çeşitli mitler ve söylemlere dayandığını söylemek mümkündür. Her ne kadar bu mit ve söylemlerin efsane ya da gerçek dışı olarak da görülseler ve adlandırılırsalar da farklılık ya da farklılık yönetiminin temelini oluşturduğu bir gerçektir. Bu bakış açısı ile konuya temel teşkil eden mit ve söylemlerin detaylı olarak açıklanması ve farklılıklara hangi bakış açısı ile yaklaşıtlarının bilinmesi konuya yön vermek açısından önemli olacaktır.

1.6.1. Meritokrasi Miti

Meritokrasi mitinin, Amerikalıların sosyal ödüller ve statülerinin bireysel olarak liyakata ve sıkı çalışmaya bağlı olduğunu savundukları bir dünya görüşünden ortaya çıkan bir Amerikan rüyası olduğu ve bu rüyanın temelinin de romancı Horatio Alger'in öykülerinde bahsettiği Amerika'yı tüm kişisel ve toplumsal ödüllerin eşit dağıtıldığı meritokratik bir ülke olarak betimlemesine dayandığını ifade edilmiştir (McCoy ve Majer, 2007: 341; Kwate ve Meyer, 2010: 1831). Buna göre aslında bu mitin temeli çalışmak ve çabaya dayanmaktadır. Hatta başarı için gereken tek şeyin çaba olduğu eğer bir kişi başarısız oluyorsa ya yeteri kadar çaba göstermemiş ya da yeteneğinin az olduğu (Thomas, Mack, Montagliani, 2004: 45-46) şeklinde yorumlandığı görülmektedir. Ancak bu mitte temel olan çaba ve yetenek olmasına rağmen Thomas, Mack, Montagliani (2004: 45-46)'nin değindiği üzere, kadınlar ve azınlıklar gibi dezavantajlı gruplar bu durumdan olumsuz etkilenmiştir. Çünkü onların düşük pozisyonda çalışmaları, çabaları ve yeteneklerinden kaynaklı olduğu yönünde bir algı yaratılmasına sebep olmuştur. Yani kadınların ve azınlıkların ve benzer dezavantajlı grupların düşük pozisyonda çalışma gerekçeleri, gösterdikleri çaba ile doğru orantılı şeklinde algılanmıştır. Benzer şekilde bu olumsuz algıyı ele alırken; Sue, Aisha, Capodilupo, Nadal (2007b: 274) Meritokrasi mitini mikro düzeyde yok saymalar adı altında açıklamıştır. Buna göre mikro düzeyde yok sayma demek, aslında bizim dezavantajlı olarak addettiğimiz kişilerin düşüncelerinin, fikirlerinin dikkate alınmaması hatta yok sayılmasıdır. Hatta öyle ki Örneğin bir işe alımında beyaz tenli bir yöneticinin siyah tenli bir iş adayına “*en kalifiye kişinin işe alınması gerektiğine inanıyorum*” ya da “*eğer yeterince sıkı çalışırsa herkes bir toplumda başarılı olur*” görüşüne sahip olmasının altındaki mesaj bile bazı dezavantajlı kesim tarafından; “*farklı renk tonlarına sahip olan insanların ırkları nedeniyle ekstra haklar verilebilmektedir*” ya da “*farklı renk tonlarına sahip olan insanların tembel veya yetersiz ya da daha fazla çalışması gerekir*” şeklinde algılamalarına sebep olmuştur. Sue ve diğerleri (2007b: 274)'e göre bu bakış açıları sürekli pozitif ayrımcılık yaşandığına şahit olan bir çalışan algısından kaynaklanmaktadır. Ama aslında bu mitin bakış açısı, eğer sen çaba gösterirsen yeteneğinde varsa başarılı olabileceğin yönündedir. Hatta mit bu bakış açısı ile Kwate ve

Meyer (2010: 1831-1834)'in vurguladığı gibi özellikle Afrikalı Amerikalılar için önyargıyı azaltan ve umut hissi sağlayan bir yaklaşım olmuştur. Çünkü asıl amaç maksimum düzeyde verim elde etmek olup farklılıklara çok dikkat edilmeden nasıl verimli kullanılacaklarına odaklanmaktır (Billing ve Sundin, 2006: 107).

Ancak her ne kadar başarı odaklı olsa da günümüz iş hayatında farklılıkların göz ardı edilmesinden ziyade tam tersi çalışanların farklılıkları dikkate alınarak görevlendirme yapılması bu mitin iş hayatında çokta verimli bir bakış açısı yaratmayacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

1.6.2. Renk Körlüğü İdeali Miti

Kökeni yine Amerika olan renk körlüğü efsanesi temelde ırk, cinsiyet, yaş vb. daha çok bireysel özellikleri göz ardı eden bir kavram olup, aslında olumlu bir düşünce yapısı ve bakış açısına sahip olmasına rağmen (Thomas, Mack, Montagliani, 2004: 45-46) yine meritokrasi mitinde olduğu gibi azınlık gibi dezavantajlı gruplarca yanlış anlamalara sebebiyet verebilmektedir. Bu yanlış anlaşılmayı Sue ve diğerleri (2007b: 274) çalışmalarında beyazlar ve diğer ırklar üzerinden örneklendirerek açıklamıştır. Örneğe göre beyazların diğer ırktan olan kişilere “*hepimiz insanız*”, “*hepimiz benzersiziz*” ya da “*hepimiz bireyiz*” gibi olumlu düşüncelerle söylemiş oldukları ifadeler bile pek çok zaman diğer ırktan olan kişilerce ırklarının yok sayılması, görmezden gelinmesi şeklinde algılanabilmektedir. Yine benzer şekilde “*sana baktığımda bir renk görmüyorum*” ya da “*sadece bir ırk var o da insan ırkı*” gibi birleştirici duygularla söylenmiş sözler diğer ırktan kişilerce ırk ve kültürlerinin yok sayılması şeklinde algılanabilmektedir. Dolayısıyla her ne kadar birleştirici bir görüş olsa da özellikle bir örgütte bu mitte meritokrasi miti gibi çalışmada grup kimliklerini ön plana çıkarmaya ve onları genel bir kimlik altında yeniden düzenlemeye (Plaut, Sanchez-Burks, 2008: 119-120) odaklanan bir kavram olmuştur.

Dolayısıyla yine günümüz iş hayatında dönüp baktığımızda meritokrasi mitinde olduğu gibi uygulanmasının olumsuz sonuçlara yol açacağı aşıkardır. Çünkü örneklerden de gördüğümüz üzere her ne kadar birleştiricilik arzusu olsa da bu bireylerin farklılıklarını yok saymak ve tek tip bir bakış açısından bakmaya sebebiyet verecektir.

Bu sebeple günümüz örgütlerinde bu bakış açısını uygulamak tek düzeliğe sebebiyet vererek çalışanların farklılıklarından yararlanmanın önünde büyük bir engel olacaktır.

1.6.3. Erime Potası

Erime potası Amerika’da göçmenlerin ve etnik grupların asimilasyonları için uygulanan bir devlet politikası olup amacı bu göçmenlerin kendi kültürlerinin eritilerek yeni bir kültür meydana getirmek (Ghorbani, 2011: 26) aslında asimile etmektedir. Bu sebeple de asimilasyon yaklaşımı ile de paralel bir bakış açısına sahiptir. Erime potası ilk olarak İsrail Zangwill’in 1908’de ortaya koyduğu erime potası oyunu ile popülerleşmiştir (Zangwill, 2017: 12). Bu popülerlikten sadece birkaç yıl sonra ise bir göçmen oğlu olan Horaca M. Kallen ABD’de bu erime potasına ciddi şekilde meydan okumuş ve farklılık idealini meşrulaştırarak (Whitfield, 1999: 53), kültürel çoğulculuk modelini (Zangwill, 2017: 12) önermiştir. Bu model erime potasına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Çünkü erime potası farklı kültürleri tamamen eriterek tek bir kültür altında birleşmeyi savunduğu için bu durum zamanla pek çok kültürün kaybolmasına yol açacaktır. Bu bakış açısından yola çıkarak Kallen’in ortaya attığı bu çok kültürlülük anlayışı aslında erime potasına bir alternatif olmuştur. Literatürde bu kavram salata kasesi ya da mozaik (Zangwill, 2017: 12) olarak adlandırılmıştır. Bu adlandırma aslında çok kültürlülüğün bir karışım olduğunu ve bu karışım içerisinde kendi özgünlüklerinin korunduğunu ve ortak unsurlarla yeni bir oluşum meydana geldiği (Vatandaş, 2001: 104) şeklinde yorumlanmaktadır. Ancak erime potasına göre özellikle çok göç alan ve küreselleşmenin etkisi ile birlikte artan nüfus yoğunluğuna sahip olan ülkelerde farklı dilden, ırktan, kültürden gelen insanların uyum içerisinde yaşaması için (Thomas, Mack, Montagliani, 2004: 45-46) gerekli olduğu düşünülen ve yıllarca uygulanan bir yaklaşım olmuştur.

Ancak yine günümüze dönüp baktığımız zaman bu anlayışı benimseyen ülkeler olmakla birlikte iş hayatında bunun yansımaları yine olumsuz sonuçlara sebebiyet verecektir. Çünkü farklı dil, din, kültür birer dinamizmdir ve bunları yok saymak tek tipleştirmek bir bakıma o kişileri ya da kültürleri yok saymak demektir. Yani uzun vadede birleştirici güç olduğuna inanılan bu kavram farklı olanların asimile edilmesi ile sonuçlanmaktadır.

1.6.4. Asimilasyon

Asimilasyon yaklaşımı yukarıda açıklanan erime potası ve renk körlüğü ile paralel bir yaklaşımdır. Hatta hemen hemen renk körlüğü ile benzer bakış açısına sahiptir. Renk körlüğünde bahsettiğimiz tek bir kültür adı altında birleşmek bakış açısı beraberinde diğer kültürlerin asimile edilmesine yol açan bir yaklaşımdır. Özellikle Amerika, Kanada gibi çok fazla göç alan ülkelerde kendini göstermektedir. Göç alan ülkeler kendi egemen kültürlerini korumak ve yaymak adına erime potası ve renk körlüğü gibi asimilasyon yaklaşımını da oldukça benimsemiş ve uygulamışlardır. Çünkü geçmişe de dönüp baktığımız zaman özellikle 1980 ve 1990 yılları arasındaki Amerika'nın nüfusunun neredeyse %32.8'inin göç ile oluştuğu görülmüştür (Parameswaran ve Pisharodi, 2002: 259). O yıllarda bile nüfusun önemli bir kısmını oluşturan bu göçler asimilasyonu da kaçınılmaz kılmıştır. Bu durum aslında yine yukarıda açıklandığı gibi çok kültürlü bir toplum yapısı demektir. Bu çok kültürlü yapıyı doğru bir şekilde yorumlayabilmek için de asimilasyonu iyi bilmek gerekmektedir. Asimilasyon temelde egemen toplumdan farklı olan bir kültürün, katılmış olduğu toplumun kurallarına uymalarını ve o egemen toplum ile benzeşmelerini (Vatandaş, 2001: 104) ifade eden bir kavramdır. Bu benzeşme sağlanamadığı takdirde erime potası dediğimiz yaklaşım devreye girerek asimile olmayan kültürün eritilmesini sağlamaktadır. Ancak bu bakış açısı yukarıda açıklanan çok kültürlülük bakış açısı ile uyuşmamaktadır. Çünkü orada açıklanan daha önce de ifade ettiğimiz gibi bir mozaik olma hali yani tamamen asimile olmamak anlamına gelmektedir. Bu sebeple bu iki kavramı iyi anlamak ve ayırt etmek önemlidir. Asimilasyonun bakış açısı her zaman daha katıdır ve özellikle çok göç alan ülkelerde uygulanması arzu edilen bir bakış açısıdır. Asimilasyonu D'Rozario ve Choudhury (2000: 291) bir kültürden bir başkasına geçen kişilerin yeni kültür tarafından absorbe edilmeye istekli olmaları şartıyla, absorbe edilmeleri ve yeni kültürün de absorbe etmeye istekli olması şeklinde karşılıklı bir süreç olarak tanımlamışlardır. Gordon (1964: 71) ise bu kavrama daha geniş bir perspektiften bakmış ve mikro ve makro kültür düzeyleri olarak 7 boyutta Tablo 1.1'de ki gibi açıklamıştır.

Tablo 1.1. Asimilasyon Değişkenleri

Koşul	Asimilasyon Tipleri	Özel Terim
-------	---------------------	------------

Kültürel kalıpların ev sahibi topluma göre değişmesi	Kültürel ve davranışsal asimilasyon	Kültürleşme
Birincil grup düzeyindeki ev sahibi toplulukların kulüp grup ve kurumlarına geniş çaplı giriş	Yapısal asimilasyon	-
Geniş çaplı farklı ırklara mensup kişilerin evlenmesi	Evliliğe ait asimilasyon	Bütünleşme
Yalnızca ev sahibi topluma dayanan birliktelik duygusu gelişimi	Özdeşleştirme asimilasyonu	-
Ön yargı yokluğu	Kabullenilmiş tutum asimilasyonu	-
Ayrımcılık yokluğu	Kabullenilmiş davranış asimilasyonu	-
Değer ve güç çatışması yokluğu	Yurttaşlık asimilasyonu	-

Kaynak: Gordon, M.M. (1964). *Assimilation in American Life: The Role of Race, Religion and National Origins*, Oxford University Press, New York, NY, 71.

D'Rozario ve Douglas (1999: 189-190) yukarıda açıklanan asimilasyon tiplerinden kültürel düzeye bağlı olan (kültürel, yapısal ve özdeşleşme asimilasyonu) asimilasyon türlerini kendi çalışması için referans almış ve açıklamışlardır. Çalışmada açıklanan asimilasyon çeşitlerine göre;

İlk düzey asimilasyon literatürde genel olarak kültürleşme, kültürel farkındalık yada sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır. Bu da göstermektedir ki aslında mikro kültürel bireyler makro kültürel ve yaşam tarzı hakkında bilginin taklit edilmesinden ziyade bu bilginin anlaşılmasına dayanan bir süreci ifade eder. Örnek olarak ise; çalışmada makro dili kullanma ve kullanabilme yeterliliği gösterilmiştir.

İkinci düzeyde ise özdeşleme asimilasyonundan bahsetmiş ve bunun aynı zamanda etnik kimlik, etnik köken ve literatürdeki kimlik olarak adlandırmıştır. Bu süreçte mikro kültüre ait bireyler kendilerinin makro kültürle olan ilişkilerini tanımlarlar ve makro kültür hakkında bilgi edinebilirler ancak bu bilgi daha çok taklit edici düzeydedir ve genellikle sembolik davranışlara yol açmaktadır. Örnek olarak ise; Fransız

kadınlarının şapkalarında İngiliz Kanada sembollerini tercih ederken milliyetçi Fransız Kanadalıların ise Fransız Kanada sembollerini tercih ettiklerini vermiştir.

Üçüncü düzeyde ise yapısal asimilasyonu açıklamış ve mikro kültür düzeyi makro kültür düzey ile fiziksel temasa sokan bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Örnek olarak ise; Japon Amerikalıların Japon olmayan mahallelerde yaşadıklarını ve Japon akrabalarını daha az ziyaret ettiklerini vermiştir.

Sonuç olarak asimilasyon yaklaşımının bakış açısı aslında bireylerin katılmış oldukları egemen

Toplumlarda yaşayabilmek için kendi kültürlerine ait olan özelliklerin yok sayılarak bir bakıma farklılıklarını görmezden gelerek bulundukları topluma ait olmalarını savunmaktadır. Bu sebeple bu durum günümüzde özellikle iş hayatında arzu edilen ve uygulanması düşünülen bir durum değildir.

1.6.5. Nativizm

Nativizm, genel olarak bir ülkede doğan bireylerin kendi ülkelerine doğmayan ve kökleri farklı ülkelere dayanan azınlıklara karşı çıkmaları ve onlardan üstün olduklarını hissettirmeleridir (Eğinli, 2009: 133). Nativizmi Friedman (1960: 408) Amerika'yı tehditlerden korumak adına yoğun çaba içerisine sokan yabancı gruplara karşı oluşturulan derin bir Amerikan antipatisi olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda çalışmada Tarihçi John Higham'ın da Karadaki Çalışmalar adlı kitabında yer alan açıklamalarına yer vermiştir. Higham kitabında bu kavramı egemen olan nüfusun diğer kesimlere karşı başlatmış olduğu Katoliklik karşıtlığı, yabancı düşmanlığı ve diğer kesimlere karşı Amerikan nüfusunun yapmış olduğu ırkçılık şeklinde ifade etmiştir.

1.7.Farklılıklar İçin Tehdit Olarak Algılanan Yaklaşımlar

Farklılık kavramı her ne kadar hayatımız içerisinde var olsa da bazı bakış açıları hala farklılığa açık bir şekilde karşı ifadeler göstermektedirler. Öyle ki bunlar arasında en çok bilinenleri; ayrımcılık, etnomerkezcilik, stereotipleştirme, ötekileştirme, ön yargı kavramlarıdır. Bu kavramların hangi açılardan farklılıklara karşı görüşler sunduklarının bilinmesi açısından bu kavramların detaylı olarak açıklanması gerekmektedir.

1.7.1. Ayrımcılık

Hepimiz dünyaya birbirinden farklı özelliklere sahip olarak geliriz. Ten rengimiz, dilimiz, cinsiyetimiz vb. birbirinden çok farklı özelliklerimiz vardır. Bizler gerek kişisel gerekse iş hayatımızda bu sahip olduğumuz özelliklerimiz ile var oluruz. Bu sebeple her birimizin sahip olduğu bu farklı özelliklerin bizlere birer dezavantaj değil de avantaj olması beklenir. Ne var ki geçmişten günümüze bu ve benzeri pek çok özelliğimiz bizlerin karşısına pek çok alanda birer ayrımcılık unsuru olarak çıkmış ve çıkmaya da devam etmektedir. Halen günümüzde hatta bazen şiddetini artırarak sahip olduğumuz özelliklerimiz bizler için birer ayrımcılık sebebi olmaktadır. Bu sebeple sıklıkla karşımıza çıkan ve belli ki çıkmaya devam edecek olan bu kavramın anlamının net olarak bilinmesi önemlidir. Daha çok psikolojik temele dayanan bu kavramın psikoloji sözlüğünde tanımı “*Farklı etnik köken, din veya farklı uluslardan gelen kişilere veya gruplara farklı muamele edilmesi*” şeklinde ifade edilmiştir. Yine aynı sözlükte “*Ayrımcılık genellikle önyargının davranışlara dışavurumudur. Reddedilen grubun üyelerine olumsuz, düşmanca veya zarar verici muamelede bulunulmasını da içerir*” şeklinde tanımlanmıştır (Psikoloji Sözlüğü). Büyük Türkçe Sözlüğündeki tanımı ise “*Belli insan öbeklerinin ayrımlaşmasını bilinçli bir biçimde gerçekleştirmeyi amaçlayan bir yöneltinin benimsenmesi*” şeklindedir (BSTS, 1980). Tanımlardan da anlaşıldığı üzere ön yargı, farklı ve daha çok olumsuz muamele, hatta zarar verici seviyede kötü muamele ayrımcılığın dışı vurulan davranış şekilleridir. Bu durum göstermektedir ki ayrımcılığı yapan ve ayrımcılığa uğrayan olarak aslında temelde iki grup vardır. Ayrımcılığa uğrayan kesim daha çok daha önce farklılığı açıklarken tanımlamış olduğumuz erime potası, renk körü miti, asimilasyon gibi söylem ve mitlerde bahsedilen baskın grupların dışında kalan dezavantajlı olarak ifade ettiğimiz gruplardır. Ayrımcılığı uygulayan kesim ise baskıcı, egemen toplum olarak ifade ettiğimiz kesimdir. Bu kesimler aslında aynı liyakata rağmen farklı asgari şartlara sahip olan kişilere eşit olmayan muamele (Leutwiler ve Kleiner, 2003: 1) uygulayan kesimdir. Yani aslında buradan anlaşılan bu kesimin kendini farklı bir sosyal grup içerisinde atfetmesi ve bir insanın değerine göre değil de o bulunduğu gruba göre ön yargı temeline (Gebremeskel ve Kleiner, 2002: 52) değerlendirmesidir. Bu ön yargının dışı vurumu olan ayrımcılık açık ya da gizli olarak yapılabildiği gibi kişiler arası yani bireysel ilişkiler ile ya da

işsel inanışlar ya da ideolojilerden kaynaklı olarak ta pek çok gerekçe gösterilerek yaşılabilmektedir. Yani aslında bizler ayrımcılığa pek çok gerekçe ile hayatımızın pek çok noktasında maruz kalabilme ihtimali ile karşı karşıyayız. Ama elbette en çok karşımıza çıkan yer ise kaçınılmaz iş hayatımızdır. Çünkü aslında iş hayatımızda bu baskın grup olarak adlandırdığımız gruplaşmalara daha fazla olmakla birlikte rekabette temel gerekçe olarak gösterilebilmektedir. Aynı zamanda iş hayatında özellikle dezavantajlı olarak ifade edilen gruplar içerisinde kadınlara uygulanan ayrımcılığın altını özellikle çizmekte de yarar vardır (Bora, 2012: 11). Ancak elbette sadece cinsiyet kökenli değil ekonomik, fiziksel, psikolojik pek çok ayrımcılık örneği ile karşı karşıya kalmamız olasıdır. Dolayısıyla bunun önüne geçmek adına önemli adımlardan birisi olan farklılık yönetimi dediğimiz ve çalışmanın temelini oluşturan bu kavram ayrımcılığın önüne geçmesi adına belki de iş hayatında uygulanması gerekli en önemli kavramlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü her birimizin özelliklerinin birbirine benzemesi imkansızdır, benzetmeye çalışmakta doğru değildir, bu sebeple bu özelliklerimizi birer ayrımcılık unsuru olarak değil de birer zenginlik olarak gördüğümüz zaman bu olumsuz bakış açısını da zamanla yenebileceğimiz aşıkardır.

1.7.2. Stereotip (Kalıp yargı) ve Ön Yargı

Kalıp yargı ve ön yargı kavramları pek çok kez birbirlerinin yerine kullanılabilen iki kavramdır. Ancak temelde birbirinden ayrılan önemli noktaları vardır. Ancak ikisinin sonucu da çoğu zaman ayrımcılığa sebebiyet verebilmektedir. Bu sebeple bu iki kavramının ne ifade ettiğinin açık olarak bilinmesi önemlidir. Günlük hayatımızda kalıp yargıyı çok kullanmasak bile ön yargı kelimesini oldukça sık duyarız. Pek çoğumuz özellikle tanımadığımız kişilere ya da tanıyıp ta belirli özelliklerinden hoşlanmadığımız kişiler hakkında bir genelleme yaparak ön yargıda bulunabiliriz. Yani aslında bu temelde bizim o kişiye karşı duyduğumuz olumsuz bir duygu halidir. Bu sebeple aslında ön yargıyı olumsuz bir bakış açısı olarak açıklamak yanlış olmayacaktır. Allport (1954: 39) ön yargı üzerine yazmış olduğu kitabında bu kavramı “hatalı ve esnek olmayan bir genellemeye dayanan antipati” olarak tanımlamıştır. Burada önemli olan kelime antipatidir. Çünkü bu yukarıda bahsettiğimiz gibi olumsuz bir duygu durumu ifade eder. Bu da demek oluyor ki ön yargının temeli antipatiye ve olumsuz duygulara dayanır. Ancak kalıp yargılar ise yine bir genelleme ile daha önce inanış olarak ya da

zihnimize oluşan bir bakış açısı ile boşlukları doldurmak (Göregenli, 2011: 6) anlamındadır. Örneğın her Japon’u alışkan ya da her sarışını Alman (Göregenli, 2011: 6) algılamak bir kalıp yargıdır. Diğeryandan bir kadının iyi araba kullanmayacağına dair yaygın inanış da bir ön yargıdır (Bakan ve Canöz, 2017: 92).

Yani yukarıda bahsettiğimiz gibi zihnimizin aslında tek bir örnek ile bütünü tamamlaması, boşlukları doldurmasıdır. Bu örnekler aynı zamanda her kalıp yargının ön yargı gibi olumsuz anlamda kullanılmadığını da bizlere göstermektedir. Aslında ön yargının tanımı içerisinde kalıp yargıyı da çoğı kez görmek mümkündür. Çünkü ön yargı aslında karşı tarafa duyulan olumsuz duygu olmakla birlikte, herhangi bir dayanağı olmayan inanç ya da fikir kökenli bir kalıp yargı (Ouillian, 2006: 300) olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani kalıp yargının olumsuz bakış açısı aslında ön yargıdır. Dolayısıyla sonuç olarak ön yargı hem bilişsel (kalıp yargı) hem de duygusal ve davranışsal (Gürkaynak, 2011: 2) olarak sınıflandırılabilir. Zaten ön yargının duygudan davranışa geçişinde karşımıza çıkan davranış şekillerinden biri de ayrımcılık (Gürkaynak, 2011: 2) olacaktır. Çünkü aslında yukarıda aıkladığimiz gibi ayrımcılığın temeli bu kalıp ve ön yargılardır. Özellikle iş hayatı açısından ön yargılara baktığımız zaman her türlü cinsiyet, ırk, dil, din (Tutkun ve Koç, 2008: 261) ve benzeri pek çok demografik değişkene karşı ön yargı ile karşılaşmamız yüksek olasılıktadır.

Bu sebeple ön yargı ve kalıp yargılar hem bireysel hem iş hayatımızda bizi olumsuz etkileyecektir. Çünkü tek bir kişi ya da olay üzerinden yapılan genellemeler ya da fikirler her zaman doğru sonuçlar vermeyecektir. Çünkü nereden bakarsak bakalım hem ön yargının hem de kalıp yargının oluşması için aslında elimizde bir dayanağımız yoktur. Bu sadece bizim fikirlerimizden, inanışlarımızdan zihnimize yerleşmiş düşünce kalıplarından oluşan fikirlerdir.

1.7.3. Ötekileştirme

Hepimiz doğamız gereği bir arada yaşamaktan kaynaklı belirli gruplara dahil oluruz. Bu gruplar bizleri en çok yansıtan ve içinde bulunmaktan mutlu olduğumuz gruplardır. Birde içinde bulunmak istemediğimiz “bizden” olmayan içimizden olmayan diğeryuplar vardır. Biz ait olduğumuz ve benimsediğimiz grupları, yani aslında

sosyal çevremizi “ben ve biz” olarak nitelendirirken diğerlerini “ötekiler” olarak nitelendiririz. İşte bu bakış açısından yola çıkarak insanlığın var oluşundan beri “ben ve öteki” kavramları karşımıza çıkar ve ben’e karşı öteki hep bir düzen bozma potansiyeli olan (Kundakçı, 2013: 69) diğerleridir. Konu ile ilgili verilebilecek en güzel örneklerden birisi insanlık tarihinden daha eski olan dinlerdir. Müslümanlık ve Hristiyanlık dinleri dünya dinleri olarak bilinmesine rağmen Hristiyanlığın batı, Müslümanlığın ise doğu dini (Mora, 2018: 208) olduğuna dair ötekileştirici bir algı yaratılmıştır. Bu durum göstermektedir ki insanlar her zaman kendilerini ait hissettikleri dil, din, ırk kültür vb. her türlü grubun dışında kalanları hep yargılama ve yok sayma eğilimindedir. Yani aslında biz hep bizden olmayanı öteki olarak ifade ederiz. Öteki olarak nitelendirdiklerimize karşı da her zaman ön yargıya, olumsuz tutum ve inançlara (Polat ve Kaya, 2017: 41) sahip oluruz. Bu olumsuz tutum ve inançların sonucunda da ayrımcılık davranışı sergileriz. Bu sebeple dir ki ötekileştirmenin tanımını yaparken ayrımcılığında bu tanıma dahil olduğunu bilmemiz gerekmektedir. Çünkü ötekileştirilmenin davranışa dönmüş hali ayrımcılıktır.

İnsanlık var olduğu sürece bir arada yaşama ve gruplaşma anlayışı devam edecektir. Bu anlayış devam ettikçe de insanlar ait oldukları grubu yüceltmek için birilerini ötekileştirmeye ve ayrıştırmaya da devam edeceklerdir. Konu ile ilgili Karaduman (2010: 2887) çalışmasında toplum içerisinde bir arada yaşamının belirli normları gerektirdiğinden bahsetmiş ve bu normların bizlerin davranışlarını yönlendirdiğinden bahsetmiştir. Bu normlara uyanlar sosyal çevreleri tarafından onay alırken uymayanlar ise ötekileştirilecektir. Sonuç olarak bizden olanlar her zaman bu sosyal çevre tarafından onaylandıkça avantajlı ve ayrıcalıklı olacakken, farklı olanları dezavantajlı görecek ve ayrımcılığa (Sağlam ve Yaşar, 2017: 139) sebebiyet verecektir.

Bizler her ne kadar bizden farklı olanlar ile bireysel hayatımızda görüşmemeyi tercih edebilmek bile iş hayatında bu pek mümkün olmayacaktır. Bu sebeple iş hayatında özellikle farklı özelliklere sahip olanları ötekileştirmek, grubun dışına itmek yerine onun farklılıklarından yararlanarak grubu zenginleştirmeyi düşünmek daha doğru bir davranış olacaktır. Özellikle iş hayatında bu ötekileştirme ve ayrımcılık gibi dav-

ranışlar sadece yanlış olarak nitelendirmekten ziyade aynı zamanda etik olmayan davranış şekilleridir. Bu sebeple bu davranışlar uzun vadede örgütün imajı içinde zedeleyici sonuçlara sebebiyet verebilecektir.

1.7.4. Etnomerkezcilik

Etnomerkezcilik, ötekileştirmede olduğu gibi kişinin aslında kendi grubunu yabancıdan üstün görmesidir. Kelimenin kökeni Ethnos kelimesinden gelmektedir ki bu kelime de halk ve kavim anlamlarına gelmektedir. Aslında bu dışlamanın sebebi etnik grupların ortak geçmişe sahip olmaları aralarına kan bağı ya da akrabalık gibi ilişkilerden kaynaklı ya da coğrafi yakınlık sebebi ile kendi grubunu üstün görmektedir (Mora, 2018: 209). Bu üstün görme beraberinde ayrımcılığı getirmektedir. Kendi grubuna ait olan bireylerin farklılıkları birer yüceltme unsuru iken farklı gruba ait olan bireylerin etnik kökeni, dili, dini, doğduğu ya da yaşadığı coğrafya birer ayrımcılık unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.8. Örgütlerde Farklılık Yönetimi ve Farklılık Yönetimi ile İlgili Modeller

Farklılık yönetiminin temelleri Amerika'daki işletmelerde atılmıştır (Sürgevil (2010: 87-88). Buradaki amaç çokuluslu bir işletme yapısına sahip olarak dünyanın her yerinden çalışana sahip işletmeler oluşturmaktır. 1980-90 yılları arasında özellikle Amerikan iş gücü gittikçe farklılaşmıştır. 1987'de Hudson Enstitüsünün yayınladığı raporda 2000 yılı sonrasında iş gücünden farklılıkların çoğalacağı ve özellikle yaş ortalamasının yükselerek iş gücünde kadın ve azınlıkların artacağı söylenmiştir. Bu beklenti sonrası 1990'lı yıllarda bu konuya yönelik çeşitli endüstriler kurulmuştur. R. Roosevelt Thomas, JR. 1990 yılında "Farklılıkları yönetmek" kavramını ortaya atan ilk kişi olmuştur. Thomas'a göre bu kavram farklılıkları içermek ve kontrol edebilmek anlamındadır

Thomas'ın bu kavramı ortaya atmasından günümüze kadar iş gücü yapısı da örgüt yapısı da giderek değişmiştir. Özellikle günümüzde değişen örgüt yapıları ile en çok önem verilen konulardan bir tanesi farklılıklara sahip çalışanları bir arada çalıştırabilmek olmuştur. Çokuluslu şirketlerin sayısı da benzer ölçüde giderek artmaktadır. Hal böyle olunca her kurumun kendine ait bir farklılık yönetimi politikası oluşturma ihtiyacı doğmuştur.

Buradan yola çıkarak günümüzde farklılıkların yönetimi politikalarını anlayabilmek adına geçmişten geliştirilen ve uygulanan farklılık yönetimi politika ve modellerini bilmemiz gerekmektedir.

1.8.1. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili İlk Modeller

Farklılık yönetimi ile ilgili oluşturulan ilk modeller Sürgevil, (2010: 87-88)'in bahsettiği üzere giderek değişen demografik özelliklere göre örgütsel durumları açıklamaktır. Örgütlerin bu değişen yapıya nasıl uyum sağlayacaklarını bu durumu nasıl avantaja çevirebileceklerini ve dinamik olan ve sürekli değişen bu süreci en iyi yaklaşımla doğru nasıl yönetebileceğini anlamak adına oluşturulmuştur. Bu süreçteki en son adım ise örgütü arzulanan amaçlara ulaştırabilmektir. Aşağıda bu amaçlara yönelik oluşturulmuş modeller sırası ile açıklanmıştır.

1.8.1.1.R. Roosevelt Thomas'ın Modeli

Thomas (1996: 58-77) temelde bu modeli öne sürerken iki soruya yanıt aramıştır. Bu sorular;

- Var olan farklılık karışımları göz önüne alındığında mevcut eylem seçenekleri nelerdir?
- Hangi eylemin seçileceğini belirleyen faktörler nelerdir?

Bu soruların cevabı içinde aşağıdaki maddeleri sıralamış ve açıklamıştır;

Dahil etme/ Hariç tutma: Dahil etme; bir kurumda tüm hiyerarşik seviyelerde hedef grup üyelerinin sayısını artırmak için olumlu bir eylem çabası iken hariç tutma; yalnızca homojen bir grup oluşturma çabasıdır. Örneğin bir kurumun elektrik mühendisine ihtiyacı varsa uzmanlık alanında farklılıkları otomatik olarak sınırlandırılmasıdır.

İnkâr: İnkâr aslında farklılıkla ilgili söylem ve mitleri açıklarken tanımlamış olduğumuz renk körü ideasından bahseder. Burada özellikle yöneticiler çalışanlara farklılıklarının önemli olmadığı ve onların yok sayıldığını performansın önemli olduğunu vurgulamaları olarak açıklanabilmektedir. Yöneticiler farklı çalışanlara farklılıklarının hiçbir şekilde kurumun onlara davranışlarını etkilemeyeceğini söyleyerek bir bakıma farklı özelliklerin yok sayarlar. Reddetme, farklılıkların yer almadığı ya da

önemli olmadığı (renk körü olarak adlandırılan örgütler) şeklinde davranarak yani bunu inkar ederek çeşitliliği en aza indirmektir.

Asimilasyon: Daha önceki bölümlerde detaylı olarak açıklanan bu kavram Taylor'a göre azınlıkta olan grupların bastırılması yani baskın olan normlara uymasıdır. Özellikle asimilasyon yaklaşımı önemli ekonomik başarı sağlayan kurumlarda sıklıkla kullanılan bir yöntem olmuştur.

Bastırma: Bastırma çoğu kez asimilasyonla birlikte kullanılır, inkardan farklı olarak ise farklılıklar tanınır ve aslında kabul edilir ancak çalışanlardan bu farklılıklarının bir nevi bir kapakla üstlerini örtmeleri istenir çünkü işletme bir bireyden daha büyüktür ve işletme için bu farklılıkların bastırılması adeta suya batırılması gerekir.

İzolasyon: İzolasyon, kurumun sistemini ve kültürünü değiştirmeden farklı olanları sisteme dahil edilmesine izin verir, ancak daha sonra baskın olan gruptan farklı olanı ise atma eğilimi gösterir. Bu bakış açısına göre iş hayatında örneğin yönetici genellikle yeni projeleri izole ederler. Bu projeleri önce pilot proje olarak görürler, eğer uzun vadede beğenirlerse hayata geçirir beğenmezlerse bir köşeye atarak izole ederler.

Hoşgörü: Bu aslında bir yaşamak ve yaşatmak seçeneğidir. Özünde yöneticiler, farklılıkların bünyelerine dahil olmalarına izin verirler, ancak onları ne benimser ne de önem verirler. Örneğin büyük bir şirket çok başarılı küçük bir şirketi yan kuruluş olarak bünyesine dahil eder. Ancak ne o şirketin kültürünü ne de diğer farklılıklarına değer verir, sadece o şirket işlerine yaradığı sürece bünyelerinde kalmalarına izin verir. Sadece var olmalarını kabul ederler.

İlişki kurma: Bu varsayımın temeli; iyi bir iletişim ile farklılıkların üstesinden gelinebileceğine dayanmaktadır. Yani özünde farklılıklara değer veriyormuş gibi görünse de iyi bir iletişimle bu farklılıkları en aza indirmeyi ve benzerlikleri ortaya çıkarabilmeyi amaçlar.

Karşılıklı uyumu geliştirin: Bu yaklaşım ise farklılıkları ve çeşitliliği temelde kabul edip anlayan ve ilgili tüm kişilerin bu duruma adapte edilmesinin gerekeceğini kabul eden bir yaklaşımdır.

1.8.1.2.Taylor Cox'un Modeli

Taylor Cox (1991: 37-40) kültürel farklılık geliştirme açısından örgütleri üçe ayırmış ve açıklamıştır. Modele göre örgütler; monolitik (tekil) çoğul ve çok kültürlü örgütlerdir.

Tekil örgütler; oldukça homojen örgüt yapıları olup özellikle ABD'de ki örgütlerde kadın ve azınlık gibi üst yönetim pozisyonun da çalışan sayısının hayli az olduğu, beyaz erkek yöneticilerin ise çok olduğu örgüt yapılarıdır.

Çoğul örgütler; tekil örgütlerden farklı olarak daha heterojen bir yapıya sahiptirler. Yine tekil örgütlerden farklı bakış açısı ile azınlık gruplara yönelik olarak fırsat eşitliği, terfi ve öncelikli işe alma tarzında daha adil muameleyi tercih etmektedirler.

Son olarak çok kültürlü örgütler ise; kültürel olarak farklı grupların olduğu örgütlerin çoğul örgüt olabileceğini, ancak çok kültürlü olabilmesi için ise çeşitliliğe değer vermesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu açıdan bu örgüt yapısı çoğul örgütlerin, eksiklerini tamamlayan bir örgüt yapısı oldukları söylenebilmektedir.

Sonuç olarak Cox'un örgüt yapısına baktığımız zaman günümüz farklılığa değer veren örgüt yapılarının nasıl olduğunu ve farklılığa değer veren ve vermeyen örgütlerin yapılarının neler olduğu üzerinde durmuş ve açıklamıştır.

1.8.1.3.Gary Powell'ın Modeli

Powell (2010: 551-553) genel olarak örgütlerin 3 tür eylemde bulunduklarını ifade etmiştir. Bu eylemlerden ilki insanlar arasında ayrımcılık yapılmamasını teşvik eden bir bakış açısıdır. Aynı zamanda bu bakış açısı eşit istihdam fırsatını teşvik eden ve cinsiyet, ırk, dil, din gibi kişisel özellik temelindeki ayrımcılığı yasaklayan bir bakış açısıdır. İkincisi tüm işlerde ve seviyelerde çalışanlar arasında çeşitliliğin teşvik eden ve odak noktası farklı işlerde çeşitli çalışanların sayısı ve miktarıdır. Özellikle işverenlerin kadınlar ve farklı ırka sahip olan insanların istihdamı ve gelişimini artırmaya yönelik girişimleri teşvik eden bir bakış açısıdır. Üçüncüsü ise örgüt kültürüne tüm gruplardan çalışanların dahil edilmesini teşvik eder. Bunun teşvik edilmesinin odağında ise farklı gruplara mensup çalışanların arasındaki ilişkilerin niteliği ve kalitesidir.

Powell bu örgüt yapılarını da proaktif, reaktif ve nötr örgüt yapıları olarak tanımlamıştır.

1.8.1.4.Robert Golembiewski'nin Modeli

Geniş bir sosyal tarihi kendisine arka plan olarak alan Golembiewski (1995: 143) değişen demografik değişkenlere karşı örgütlerin vermiş oldukları tepkileri ele almıştır. Bu tepkileri ise 5 başlık altında açıklamıştır. Bunlar; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmektir.

Sonuç olarak farklılıklara bakış açılarının açıklandığı ilk modellere baktığımız zaman bu açıklanan modellerin genelinin farklılıklara değer vermeyen monolitik ya da değer veren çok kültürlü örgüt yapıları altında toplandığı görülmektedir. Aynı zamanda bu modellerden çok kültürlü örgüt yapıları günümüzde de arzu edilen örgüt yapılarıdır. Çünkü her ne kadar bu modeller farklılıkla ilgili açıklanan ilk modeller olsa da çok kültürlü örgüt yapılarının bakış açıları günümüz arzu edilen örgüt bakış açıları ile uyumludur. Çünkü günümüzde çok kültürlü örgüt yapıları hayli fazladır. Bunun getirisi olarak farklı özelliklere sahip olan çalışanların bastırılması, kültürel özelliklerinin yok sayılması ve asimile edilmesi gibi bir bakış açısı kabul edilemez bir durumdur. Doğru olan bu sürecin başarılı yürütülerek farklılıklara değer verilmesi ve onlardan maksimum seviyede yararlanılmasıdır.

Farklılıklarla ilgili açıklanan ilk modellerden sonra farklılık yönetimi ile ilgili ara modeller aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.8.2.Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Ara Modeller

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ara modeller de is Thomas ve Ely'nin modeli, Taylor Cox'un gözden geçirilmiş modeli ve son olarak Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin modeli olup bu modeller aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

1.8.2.1.Thomas ve Ely'nin Modeli

Thomas ve Ely (1996: 81-88) modeli farklılığı üç bakış açısı ile açıklamıştır. Bunlar; ayrımcılık ve adalet, pazara erişim ve yasalara uygunluk ve son olarak da öğrenme ve etkileşimdir. Ayrımcılık ve adalet paradigmasının kullanılması farklılığı an-

lamada şimdiye kadar ki en baskın yollardan birisidir. Liderler burada çeşitlilik yaratırken eşit fırsat, adil muamele, işe alım ve eşit istihdam fırsatı ile uyumluluğa odaklanmıştır. Paradigmanın temel mantığını yazarlar; önyargının bazı demografik grupları ayrı tuttuğu ve dürüstlük ve yasalara uymak adına örgüt yapısında değişiklik yapılması gereklidir şeklinde açıklamıştır. Örgüt içerisinde tüm çalışanların eşit ve saygılı muamele görmesi ve bazı çalışanların diğerlerine göre haksız avantaj elde etmemesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu yaklaşımla örgüt içerisinde demografik farklılıklar giderek artmakta ve herkese eşit muamele sağlanmaktadır. Örneğin kadınlara ve renkli tenli çalışanlara kariyer geliştirme ve mentorluk programları düzenlenmekte ve diğer çalışanların farklılıklara saygı duyması adına eğitimler düzenlenmektedir. Bu denli avantajları olan bir paradigmanın önemli sınırlılıkları da olmaktadır. Bunlar “Ren körlüğü”, “Cinsiyet körlüğü”, “Hepimiz aynıyız”, “Hepimiz aynı olmayı istiyoruz” gibi bazı varsayımları bulunmaktadır. Bunlar yani örgütte kültürü ve işleyişi etkileyecek noktada farklılaşma çok istenilen bir durum değildir. Ya da herkese eşit muamele de bulunma da çalışanların kendilerini diğerlerinden ayıracak özelliklerini dikkate alınmayacağı düşüncesine girmelerine sebep olacaktır.

Ayrımcılık ve adalet yaklaşımının devamında ise 1980 ve 1990’lı yılların rekabetçi tarzı farklı bir bakış açısının doğmasını sağlamıştır. Ayrımcılık ve adalet yaklaşımı asimilasyon, renk ve cinsiyet körlüğü bir yaklaşımı benimserken yani yaklaşım pazara erişim ve yasallık yaklaşımı ise; farklılıklara saygı duymayı onları kabullenmeyi benimsemiş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temeli; çok kültürlü bir ülkede yaşamamızdan kaynaklı yeni oluşan etnik grupların hızla tüketici gücü kazanması, müşteri çeşitliliğinin hızla artması gibi sebeplerle demografik anlamda daha fazla çeşitliliğe sahip çalışana ihtiyaç duyulmasıdır. Bu çalışanlar müşterileri daha iyi anlamak ve onlara daha iyi hizmet vermek adına gerekli becerilere sahip olan çalışanlardır. Çeşitlilik belki bu yaklaşım da çok adil olmamakla birlikte iş için mantıklı bir yaklaşımdır. Bu anlayışla birlikte kadınların ve renkli tenli bireylerin mesleki anlamda iş imkanları da artmıştır. Ancak çalışanlar bu yaklaşımda gerçekte yetkinliklerinin ne olduklarını anlayamadıkları ve örgüte tam olarak uyum sağlayamadıkları gibi problemlerle karşılaşabilmektedir. Aynı zamanda çalışanlar kendilerinin sömürüldüğü düşüncesine de kapılabilmektedirler. Örneğin müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için

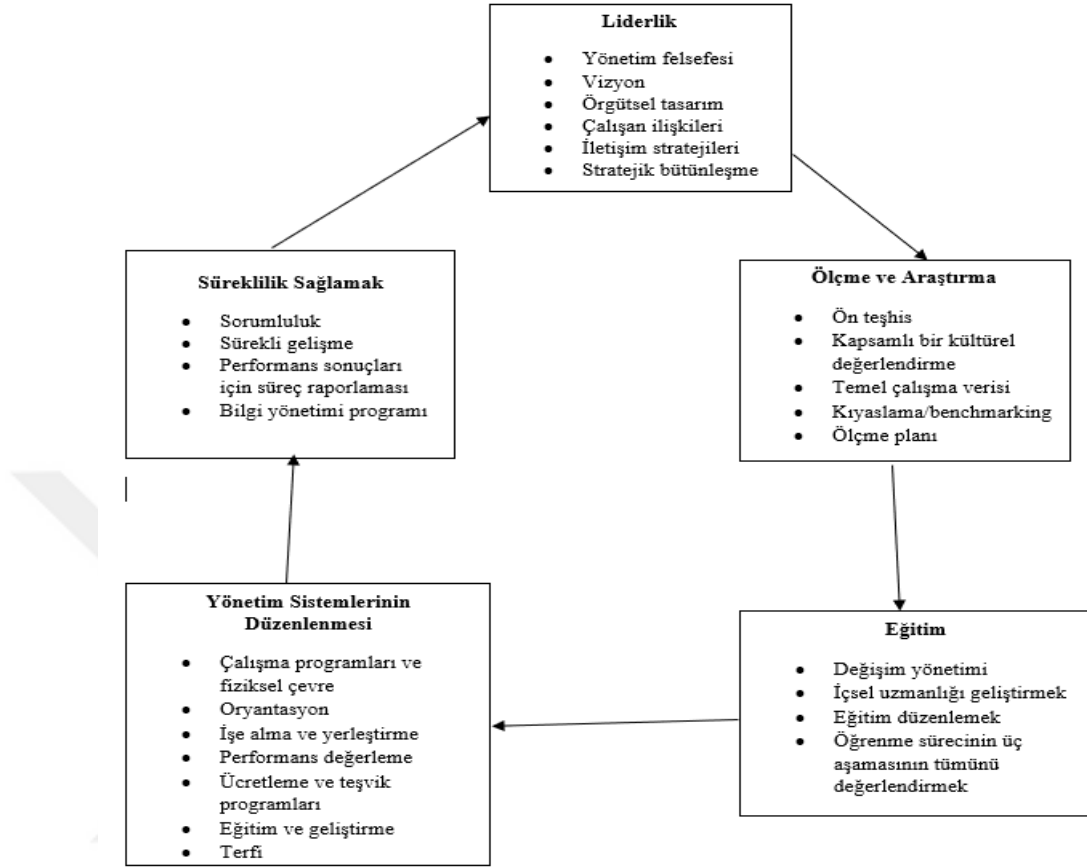
dili çok iyi diye işe alınan bir personel zamanla sadece o görev için işe alındığını diğer görev ve pozisyonların kendisine kapalı olduğu gibi bir düşünceye kapılabilir ve bu da uzun vade de örgüt için olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Son yaklaşım olan öğrenme ve etkinlik yaklaşımı ise her iki yaklaşımında sahip olduğu avantajları kendisine dahil etmiştir. Ayrımcılık ve adalet yaklaşımı gibi tüm çalışanlara eşit fırsat imkânı tanımakta, pazara erişim yaklaşımı gibi kültürel farklılıklara değer vermektedir. Bu yaklaşımın temeli örgütün farklılıkları içselleştirmesi ve bu şekilde örgütün ve çalışanların öğrenme ve gelişme sağlayacağını düşünmesidir. Bu yaklaşım da hepimizin farklılıkları olmasına rağmen onlarla aynı takımdayız görüşünü savunmaktadır.

1.8.2.2.Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli

Cox modeli önceki modele yönelik fikirlerden yola çıkarak ve geliştirerek oluşturduğu bir modeldir. Model, bir organizasyonun çok kültürlü olması için yapılması gereken organizasyonel uygulamalardaki ve politikalardaki değişikliklerin ayrıntılı bir açıklamasıdır. Cox'a göre bu beş temel bileşen ile açıklanmaktadır. Cox tarafından ana hatlarıyla belirtilen beş bileşen, liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve takibini sağlamaktır. Liderlik bileşeni, çeşitliliği destekleyen yönetim felsefesi ve vizyon oluşturma ihtiyacı gibi geniş çaplı faaliyetleri ve bu vizyonu kurum içinde iletmek için bir strateji geliştirmek gibi daha spesifik unsurları içerir. Cox'un modeli aynı zamanda örgütsel çeşitlilik yetkinliğini değerlendirme ihtiyacı gibi önemli süreçleri de içerir ve öğrenme sürecini geliştirmek için sistemlerin ve içsel uzmanlığın geliştirilmesi kurum içindeki sistemlerin yönetim vizyonu ile uyumluluğunu ve sürecin hesap verebilirliğini açıklamaktadır. Cox, bu değişkenleri açıklarken her birinin önemini gösterirken çeşitlilik değişim danışmanı olarak deneyimlerinden çok sayıda örnek sunar (Agars ve Kottke, 2004: 58).

Cox'un gözden geçirilmiş farklılık modeli şekli aşağıda gösterilmiştir



Şekil 1. 2. Taylor Cox Gözden Geçirilmiş Modeli

Kaynak: Agars, Mark ve Janet, Kottke. (2004). “Models and practice of diversity management: a historical review and presentation of a new integration theory”, The Psychology and Management of Workplace Diversity, 58.

1.8.2.3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery’nin Modeli

Allen ve Montgomery (2001: 11-19)’e göre farklılık ile ilgili iş uygulamalarında, bir işletmenin farklılık yoluyla rekabet avantajı elde etme yolunda ilerlemesine yardımcı çok çeşitli uygulama olduğu görülmektedir. Ancak pek çok yönetici bu uygulamaları planlı bir örgütlü kültür değişiminin bütüncül, sistemik bir çabasının parçası olarak görmekte başarısız olmaktadır. Başka bir deyişle, birçok yönetici bireysel ağaçları (çeşitliliği destekleyeceğine inandıkları uygulamalar) görür, ancak ormanı göremez (bu uygulamaları kalıcı kültürel değişimi uyandırmak için kullanacak genel bir plan geliştirir). Dolayısıyla bu model Lewin’in örgütsel gelişme ve değişim modelini temel alarak 4 adımda tanımlamıştır.

Modele göre ilk adım çözme aşamasıdır. Çözme aşamasının temeli; değişimi savunan kuvvetlerin, değişime direnç gösteren kuvvetlerin üstesinden gelene kadar artırılmasıdır. Pek çok şirketin yaşadığı ciddi finansal sorunlar, yüksek profilli bir dava ya da halka ilişkiler fiyaskoları gibi problemler örgütün çözülmesine sebep olabilmektedir. Ancak her zaman böyle çok yüksek önem derecesine sahip olaylarda olması gerekmez. Farklılık için üst yönetim desteği oldukça önemlidir. Yönetim içerisinde olduğu mevcut sistemi değiştirerek bu çözülme sürecini başlatabilmektedir. Başarılı bir farklılık yönetimi programlarının göstergesi farklı şirket liderliğidir. Farklı üst yönetime ya da şirket liderlerine sahip şirketler farklılığın avantajlarını elde etmek için iyi bir konumdadırlar.

İkinci adım harekete geçmedir. Bir örgütün kültürünü çözmek için ilk adımlar atıldığı zaman tam bir kültür değişimi için harekete geçmek gerekmektedir. Farklılık için bu hareketler; işe alma ve sosyal yardım programları, kooperatif ve staj programları, eğitim ve öğretim programları ve mentorluk ve kariyer geliştirme programları gibi uygulamaları içermelidir. Örneğin az temsil edilen gruplardan yeni personeli işe almak kültürel dönüşüm sürecinde başlar. Yüzde olarak azınlığa sahip olan bölge ya da okullarda işe alımı hedeflemek de bir stratejidir. Ya da reklamların azınlık okur kitlesi yüksek olan yayın ya da web sitelerine yerleştirilerek de aday havuzunda çeşitliliği arttırarak bu sürece yardımcı olmaktadır.

Üçüncü aşama yeniden dondurma aşamasıdır. Bu aşamada hareketli aşamadaki değişikliklerin kurumsallaştığından emin olma aşamasıdır. Bu yeni oluşturulan kültürü devam ettirmek için gerekli olan örgütsel politikaları, prosedürleri ve ödül sistemi gözden geçirilir. Burada önemli olan bir nokta örgütün değişim öncesi eski kültürüne dönme riski taşımasıdır. Bu noktada yeni farklılık kültürü ile çatışmak yerine örgüt eski prosedür ve politikalarını gözden geçirir. Örneğin mevcut performans değerlendirme ya da benzer değerdeki işleri karşılaştırarak adil bir ücret standardı oluşturmak gibi. Son aşama rekabetçi üstünlük aşamasıdır.

1.8.3. Yönetimi ile İlgili Tam Bütünleşme Modeli

Agars ve Kottke (2002: 67-70) tarafından sunulan modelde odak noktası farklılıkları etkin bir şekilde yöneten bir kurumun özelliklerini açıklanmaktadır. Model de

Cox'un "Çok Kültürlü" ve Thomas'ın "Farklılıkları Yönetebilen" örgüt kavramı ile bütünleşmiş bir modeldir. Bu bakış açısına sahip olan bütün örgütler farklılıkları desteklemek için kültür ve politika geliştirmişlerdir. Bu modeli diğerlerinden ayıran nokta ise örgütsel değişimin meydana geldiği süreçleri detaylı olarak açıklaması olmuştur. Esasen modelin özellikleri cinsiyet farklılığını ele almak olsa da temel de herhangi bir farklılık boyutu için de temel oluşturabilmektedir. Model temel de farklılıkları yönetme çabasını üç aşamada açıklamaktadır. Bunlar; (Agars ve Kottke, 2002: 67-70)

- Birinci aşama sorununun tanımlanma aşamasıdır; bu aşama farklılıkların yönetimi konusuna öncelik veren aşamadır.
- İkincisi uygulama aşamasıdır; bu aşama ise farklı özelliklere sahip olan iş gücünü destekleyecek politikaların uygulamaya konması ve var olanların ise uyumlaştırılması ile ilgilenmektedir.
- Son aşama sürdürülebilirlik ise; farklılığı destekleyen bir örgüt kültürünü teşvik eden ve kolaylaştıran resmi ve gayri resmi süreçler yer almaktadır.

Tam bütünleşme teorisi yukarıda açıklanan üç aşamalı süreç boyunca dört temel algı süreci tanımlamıştır. Bu süreçler Agars ve Kottke, (2002: 67-70);

Cinsiyet kalıp yargıları; gibi sosyal algı, tutum, düşünce ve davranışları etkileyen sosyal kimlik.

Tehdit algısı; sıklıkla katılığa sebep olur ve bu katılık ise dar görüşlü olma ve risk almada azalmaya sebep olur.

Adalet algısı; bu algı ise farklılık yönetimi ile ilgili ortaya konulan çabaların adaletli olup olmadığını sorgular.

Fayda algısı; bu algı ise farklılık yönetimi konusunda oluşan finansal faydaların olduğunu göstermek ya da kanıtlamak/kanıtlanamamaktır.

Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli; Barak, (2000: 339)'a göre günümüzde iş gücü farklılıklarından kaynaklanan problemler iş gücünün değişen bileşiminden değil de, iş örgütlerinin örgütlerin tüm seviyelerinde heterojen iş gücünden faydalanma ve kullanma konusundaki yetersizliklerinden kaynaklanmaktadır. Bazı şirketler stratejik planlamalarına farklılık hedeflerini dahil etmekte ve bununla alakalı kurum çağında politikalarını değiştirebilmektedirler ancak bu değişiklikler bile çoğunlukla kurumun iç süreçlerine odaklanmasını sağlamaktadır. Barak, (2000: 339) kurumların yalnızca organizasyonun kendisini değil aynı zamanda çevresini oluşturan büyük sistemleri de içerecek şekilde farklılık politikası uygulaması gerektiğini savunmaktadır. Çünkü yazara göre kurumsal politikalar ve kapsayıcı eylemler bireysel çalışanlardan ziyade daha geniş bir topluluğa kadar tüm sisteme fayda sağlamalıdır.

Yukarıda ifade edilen bu “kapsayıcı işyeri” kavramı yalnızca kendi iş gücü çeşitliliğini kabul edip kullanan değil aynı zamanda toplumda aktif olan yoksul ve çalışmayan kesimi de dahil etmek adına kamusal programlara katılan bir iş yerini temsil etmektedir. İnsanlar ve küresel karşılıklı çıkarlara odaklanan kültürel ve ulusal sınırlar boyunca iş birliği yaparlar. Yine yazara göre kapsayıcı bir örgütün sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibidir Barak, (2000: 339);

- İşgücü içindeki bireysel ve gruplararası farklılıklara değer verir ve bu farklılıkları kullanır.
- Çevresindeki toplum ile iş birliği yapar ve katkıda bulunur.
- Dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını daha karşılamaya çalışır.
- Ulusal ve kültürel sınırlar boyunca bireyler, gruplar ve kuruluşlarla iş birliği yapar.

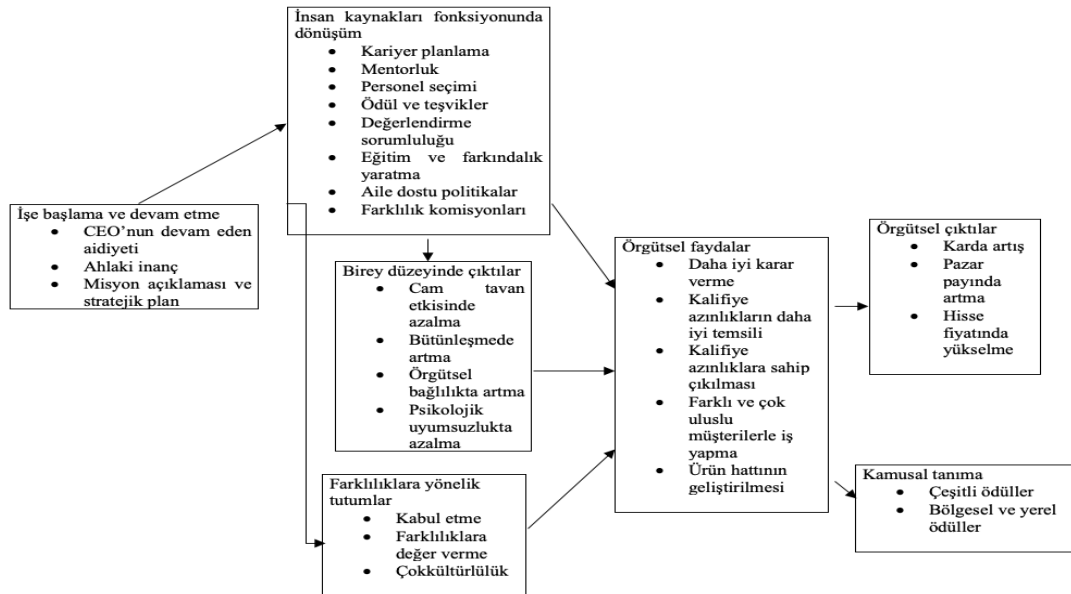
Barak farklılığın kurumlar için iyi olup olmadığını değil de etkin bir şekilde yönetilmesi ile ilgilenmiştir. Bu bakış açısıyla farklılığı anlamak için ekosistem perspektifinden bakmış ve değer tabanlı ve uygulama tabanlı olmak üzere iki model ile bu kavramı anlamaya ve yönetmeye çalışmıştır.

1.8.4.Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlerine Odaklanan Modeller

Aşağıda açıklanacak olan modeller farklılık yönetimi kavramı ile örgüt fonksiyonlarına ve örgütsel çıktılara odaklanmaktadır.

1.8.4.1.Gilbert, Stead ve Ivancevich Modeli

Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999: 66-67)' ortaya attığı bu model ile farklılık yönetimini demografik, etnik ve bireysel farklılıkların değerlendirilmesini desteklemek için tasarlanmış eksiksiz bir organizasyonel değişim olarak tanımlanmaktadır. Farklılığa değer vermek için tasarlanmış kültürel değişimi gerçekleştirmek insan kaynakları işlevinden başlayarak mevcut prosedür ve uygulamaların değişimini içermektedir. Bu değişim süreçlerine özellikle insan kaynakları fonksiyonlarından başlanması gerekmektedir. Bütünleştirilmiş modelde farklılıkların olumlu sonuçlanması için gereken spesifik faktörlere yer verilmektedir. Şekil 1.3'te görüldüğü gibi CEO'ların işe başlatılması ve devam ettirilmesi insan kaynakları fonksiyonunun dönüşümüne, azınlık ve çoğunluktaki bireyler için ise pozitif sonuçlara yol açmakta farklılıklar için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Etkin bir şekilde yönetilen farklılığın faydaları sonuçta önemli organizasyonel sonuçları etkilemektedir.



Şekil 1.3. Gilbert, Stead ve Ivancevich Farklılık Modeli

Kaynak: Gilbert, A.J., Stead, A.B., Ivancevich, J.M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. Journal of Business Ethics, 21(1), 67.

1.8.4.2. Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Modeli

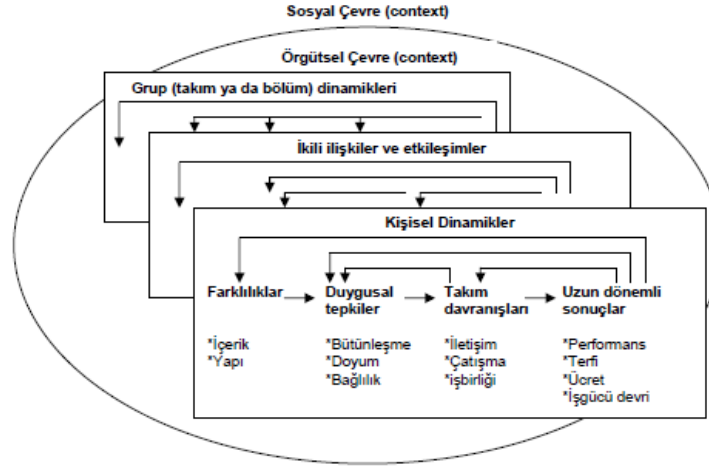
Jackson, Joshi ve Erhardt (2003: 803) farklılık ile ilgili çalışmalarında aşağıdaki sorulara cevap aramışlardır:

- Farklılık ile ilgili araştırma yapanlar yıllar boyunca hangi kişilik özellikleri üzerinde durmuşlardır?
- Farklılıkların sonuçları hakkında takımlar ve organizasyonlar neler öğrenmiştir?
- Farklılıkların ortaya çıkardığı etkileri şekillendirmede durumsal ve çevresel koşullar hakkında neler öğrenilmiştir?
- Araştırmalar farklılık kavramının özünde olan çok seviyeli karmaşıklıkları nasıl ele almışlardır?

Yazarlar bu soruların temelinde farklılıkları daha iyi anlamak adına “çok katmanlı model” adı altında bir model geliştirmişlerdir. Aynı zamanda yukarıda sorulan her bir soru için yapılacak olan tartışmalar SWOT analizi yapısını izler. Bu yapı Öncelikle son zamanlardaki farklılık araştırmalarının güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmesi ile başlar, ardından farklılık dinamiklerini anlamayı daha da kolaylaştıracak ve ilerlemeye devam etmek için potansiyel tehditleri göz önüne alabilecek yeni araştırma fırsatlarına dikkat çekerek devam etmektedir. Son olarak ise biriken kanıtların pratik sonuçlarını düşünmeye fayda sağlayacaktır.

Yazarlar tarafından çalışmaya da araştırmacıların ilgisini çeken kişisel nitelikler dizisini tanımlamak için farklılıkların içeriğinin çeşitli taksonomileri önerilmiştir. Tipik olarak yaş, cinsiyet ve ırk-etnik köken gibi tespit edilebilir niteliklilerin bir bireyin değerlerini, inançlarını ve tutumlarını temsil ettiği düşünülmektedir. Hukuki bakış açısına göre ise bu nitelikler aynı zamanda korunan kategorileri temsil etmektedir. Son zamanlarda ise bilgi, tutum ve davranışlara da işle ilgili olduğu düşünüldüğü için ilgi giderek artmaktadır. Ek olarak kişilik ve tutum gibi altta yatan niteliklerin etkisine de olan ilgi giderek artmaktadır. Çeşitli çalışmalarda büyük beş kişilik boyutuna tutum farklılığı veya diğer “derin” veya temel farklılık ölçütleri de dahil edilmiştir.

Şekil 1.4'te yukarıda açıklanan Jackson, Joshi ve Erhardt (2003: 803)'a ait farklılıkların yönetimine ilişkin geliştirmiş oldukları model yer almaktadır.



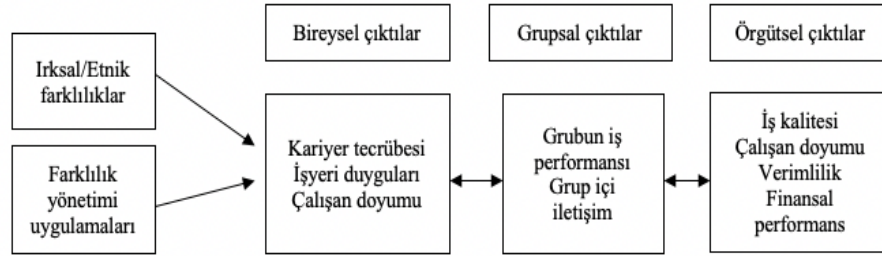
Şekil1. 4. Jackson, Joshi ve Edhart Farklılık Modeli

Kaynak: Jackson, S. E., Joshi, A., ve Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*. 29(6):803 (Akt. Sürgevil, O. (2008). Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Doktora Tezi, syf.181)

1.8.4.3.Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky'nin Modeli

Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky'nin (2004: 962-964) modeline göre, örgütsel davranış yönetim uygulamalarının bireysel, grup ya da organizasyon seviyelerindeki sonuçları üzerinde etkilidirler. Bu bakış açısını benimseyen yazarlar bu model de yönetim uygulamalarının ırk, etnik farklılıkların etkisine dair kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu model de ırk, etnik farklılıkla uyumsuz olan farklılık yönetimi uygulamaları bireyler, gruplar ve genel organizasyon için sonuçları etkilemektedir. Birey düzeyindeki çıktılar; kariyer tecrübeleri, işyeri algıları ve iş doyumunu şekillendirdir. Grup çıktıları ise; grup görev performansını ve grup içi çatışma ve iletişimi içermektedir.

Sonuç olarak Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky (2004)'nin ortaya attığı model temelde Irksal- etnik farklılıklarla ilgili iken tüm farklılık boyutlarına da uyarlanabilmektedir. Bu uyarlanabilirliğin modeli Şekil 1.5'te gösterilmiştir.



Şekil 1. 5.Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky Modeli

Kaynak: Dreachslin, J. L., Weech-Maldonado, R., ve Dansky, K. H. (2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: A focused research agenda for health services management. Social Science and Medicine. 59:962.

Sonuç olarak Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky (2004) oluşturdukları modele yönelik elde etmiş oldukları literatür sonuçlarında ise ücret ve hiyerarşik bir pozisyon olan kariyer çıktılarında etnik farklılıkların varlığını destekler nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir. Ek olarak etnik farkın iş yeri algısını da etkilediği sonuçlar arasındadır. Bu durumda bir azınlıklar iş yerinde kendilerini daha az kabul edilebilir görmekte, daha az takdir edildiklerini düşünmektedirler. Bu durum iş yerinde strese ve kariyerlerinden daha az tatmine sebep olmaktadır. Olumlu sonuçlara baktığımız zaman ise etnik farklılıklar grup performansını, etkin bir liderlik ve iletişim aracılığı ile artırabilmektedirler.

1.8.4.4.Pitts'in Modeli

Farklılık yönetimi tanımlarının çoğu, yalnızca işe alım aşamasından sonra gerçekleşen süreçleri göz önünde bulundurur ve çeşitlilik yönetimini onaylama programlarından ayırır. Ancak bu modelde Pitts (2006: 245-268) farklılık yönetiminin çok yönlü bir kavram olduğunu ve tanımlanması gerektiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte farklılık yönetimini tanımlarken üç bileşeni içerecek şekilde tanımlamıştır. Bunlar; işe alım programları, kültürel farkındalığı artırmaya yönelik programlar ve pragmatik yönetim politikalarıdır. Pitts (2000)'e göre bir kurum farklılığı kapsamlı bir süreç olarak yönetmeye çalışırsa işe alım sürecini de dahil etmelidir. Kurum içerisinde farklılığa değer vermeye teşvik eden programlar ile farklılık bültenleri, ekip kurma vb.

çalışanların birbirleri hakkında daha fazla bilgi edinmelerini ve farklılıklara değer vermelerini sağlayabilmekte ve farklılıkların kurumun avantajına kullanılabilecektir. Pitts'e göre bu tarzda yönetim politikaları benimseyen örgütlerin daha çok sayıda personel seçeneğine ulaşma imkanları bulunmaktadır. Böylelikle daha iyi personele ulaşmakta mümkün olabilmektedir.

Sonuç olarak yukarıda ifade edilen bu üç fonksiyon tüm bu farklılık yönetimi uygulama ve girişimlerinin temeli örgüt misyonudur. Bu üç boyutun üç farklı örgütsel çıktı ile ilişkisi vardır. En son nihai sonuç ise örgütsel performanstır. Yukarıda açıklanan bu model ve çıktıları Şekil 1.6'da gösterilmiştir.



Şekil1. 6. Pitts'in Modeli

Kaynak: Pitts, D. M. (2006). Modeling the impact of diversity management. Review of Public Personnel Administration. 26(3):245.

Çalışmanın bu bölümünde farklılık ve farklılık yönetimi ile ilgili kavramlar detaylı olarak incelenmiştir. Farklılık ve farklılık yönetimi kavramları detaylı incelendikten sonra bu sürecin kurumlar ve çalışanlar için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar ve kurum için bir diğer önemli konu olan ve yapılan araştırmalar neticesinde önemi ortaya konulan çalışmanın diğer başlığı olan çalışan sesi bir sonraki bölümde incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESİ

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışan sesi, çalışan sessizliği, çalışan sesi ile ilgili yapılmış çalışmalar, çalışan sesi ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. Son olarak ise farklılık yönetimi ve çalışan sesinin ilişkisine değinilmiştir.

2.1. Çalışan Sesi ve Sessizliği

İnsanlar hayatları boyunca yaşadığı ya da karşılaştığı her türlü olay ya da durum karşısında farklı tepkiler verirler. Bu tepkiler kimi zaman sesli olurken, kimi zaman ise sessiz olabilmektedir. Hangi durumlarda ses çıkarıp, hangi durumlarda sessiz kaldıklarının ise çeşitli sebepleri vardır. En önemli sebeplerinden birisi bulundukları ortamdır. Öyle ki insanlar kişisel hayatta konuşmaktan çekinmediği pek çok konu hakkında iş hayatında susmayı tercih etmektedirler. Çünkü iş hayatında pek çok konuda fikirleri söylemekten, görüş ve önerileri dile getirmekten alıkoyan çekinceler vardır. Bu çekinceler bir süre sonra insanların tamamen sessiz kalmasına örgüt içerisinde hiçbir konu da fikir beyan etmemesine, hatta uzun vadede işten ayrılmasına bile sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle insanları çalışma hayatında nelerin sessizliğe itip, nelerin konuşmaya teşvik ettiğinin bilinmesi oldukça önemlidir. Literatürde bu konu ile ilgili yapılan araştırmalara baktığımız zaman bu durumun çalışan sesi ve çalışan sessizliği kavramları ile açıklandığını görülmektedir. Hatta en çok çalışan sessizliği üzerinde durulduğu, çalışan sesinin nispeten daha yeni incelenmeye başlandığını da görülmektedir. Ancak çalışanın sessizliğinden ziyade sesinin bilinmesi, çalışanları konuşmaya ve fikir beyan etmeye nelerin teşvik ettiğinin bilinmesi özellikle son zamanlarda daha önemlidir. Çünkü artık gelişmiş ve gelişmekte olan örgüt yapılarına baktığımız zaman çalışanların sadece birer araç olarak görülme döneminden birer amaç haline gelmiş olduğunu rahatlıkla görebilmekteyiz. Gelişen bilgi teknolojisi, uluslararasılaşma gibi pek çok etken ile birlikte örgüt yapıları da hızla değişmiş ve bu değişimle paralel olarak çalışana verilen değer de giderek artmıştır. Hele ki uluslararasılaşma ile birlikte çalışan çeşitliliğinde yaşanan büyük değişim çalışanlara bakış açısının değiş-

mesinde büyük etkenlerden birisi olmuştur. Farklı özelliklere sahip çalışanları bünyelerinde barındıran örgütler bu çalışanlardan maksimum seviyede yararlanabilmek için onların istek ve ihtiyaçlarını da görmezden gelemeyeceklerini de görmüşlerdir. Bu sebeple farklılığın birer değer olduğunu anlayan işletmeler için çalışanlarda birer değer olmaya başlamıştır. Ancak daha önce de bahsettiğimiz gibi çalışanından maksimum seviyede yararlanmak isteyen örgütler çalışana değer vermek zorundadır. Çalıştığı kurumda değer görmediğini, dışlandığını, fikir ve görüşlerinin önemsenmediğini düşünen çalışan mutlu olamayacağı gibi uzun vade de ise sessiz kalmayı, yeni görev ve projelere dahil olmamayı tercih ederek motivasyonu düşecek ve verimli de olamayacaktır. Bu çalışanlar aynı zamanda konuşmalar bile olumsuz bir durumla karşılaşma (işten çıkarılma, yöneticisi ya da arkadaşları tarafından dışlanma vb.) korkusu da yaşayacakları için susmayı tercih etmeye devam edeceklerdir. Bu sebeple çalışan sesi dediğimiz kavram oldukça önemlidir. Çünkü örgütte sesi çıkan çalışan örgüte katkı sağlamaya devam edecektir. Buradan yola çıkarak çalışanı bir örgütte susmaya ve konuşmaya iten sebeplerin neler olduğunu, çalışan sesi ve sessizliğin neler olduğunu bilmesinin önemi ortaya konulmuş ve aşağıda bu kavramlar detaylı olarak açıklanmıştır.

2.1.1. Çalışan Sessizliği

Sessizlik Türk Dil Kurumu'nda (TDK) “*Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût*” olarak tanımlanırken Cambridge Sözlüğünde “*birinin belirli bir konuda hiçbir şey söylemediği bir durum*” olarak tanımlanmıştır. Bu sükût hali, yani sessizlik belirli bir konu hakkında fikir beyan etmeme, etmek istememe ya da çekinme durumudur ve pek çok sebebi vardır. Bizler gerek günlük gerekse iş hayatımızda kendimizi konuşarak ifade ederiz. Bu sebeple bir konu hakkında sessiz kalmayı tercih ediyorsak ya o konu hakkında fikir sahibi değilizdir ya da konuşmaktan çekindiğimiz bazı durumlar vardır. Bu sebeple neden sessiz kalmayı tercih ettiğimizin sebeplerinin iyi ortaya konulması gerekmektedir. Daha önce de açıkladığımız gibi günlük hayatımızda pek çok konuda konuşmaktan daha az çekinirken iş hayatında durum farklı olabilmektedir. Çünkü iş hayatında, bireysel hayatımızda olduğundan daha az şeye hakimizdir ve bizleri etkileyen dış etmenler oldukça fazladır. Ancak çalışanına değer veren işletmeler

çalışandan verim ve başarı elde edebilmek için bu etmenleri minimize etmeye çalışmalılardır. Çünkü çalışanlar işletme adına kritik derece de öneme sahip yaratıcılık, öğrenme ve inovasyon kaynaklarıdır (Nikmaramet, Yamchi, Shojaii, Zahrani, Alvani, 2012: 1272). Bu sebeple özellikle günümüz global dünya da örgütler bilgiyi paylaşmaktan korkmayan ve inançlı takım arkadaşlarına ihtiyaç duyarlar (Nikmaramet ve diğerleri, 2010: 1272). Ancak pek çok çalışan daha önce de bahsettiğimiz gibi pek çok konuda fikirlerini beyan etmekten endişe duyarlar. Literatürde çalışanların genellikle fikir beyan etmekten çekindikleri durum “mum effect” yani sessizlik etkisi (Rosen ve Tesser, 1970: 253) olarak adlandırılmaktadır. Sessizlik etkisinin temel dayanağı insanların özellikle örgüt içerisinde kötü haber verme konusundaki isteksizlikleri yönündedir (Conlee ve Tesser, 1973: 588). Yani çalışanlar genellikle örgüt içerisinde bir iletişim problemi yaşıyorlarsa bunun sebebi kötü haberi verenin kendilerinin olmasını istememelerinden kaynaklanmaktadır. Roberts and O’reilly (1974: 211) astların üstlerine iletmış oldukları bilgileri çarpıtarak olumsuz bilgileri en aza indirecek şekilde bir iletişim kurduklarını göstermişlerdir. Bu durum bize örgütlerde hiyerarşiye bağlı olarak ast ile üst ilişkisinde sessizlik etkisinin kuvvetli (Milliken ve Morrison, 2003: 4) olduğunu göstermektedir. Ast üst ilişkisinde sessizlik etkisine bir başka örnek, Ramingwong ve Snansieng (2013: 619) tarafından belirtilen cezalandırılma korkusudur. Çalışan cezalandırılma korkusu ile üstüne hatasını bildirmekten korkabilmektedir. Tam tersi örneğin olumlu bir algı yaratmak isteyen çalışan ise sessiz kalarak müşterilere görüş bildirmekten kaçınabilmektedir.

Genel anlamda baktığımız zaman sessizlik bir iletişimsizlik hali gibi görünse bile aslında anlamlı bir iletişim şeklidir (Taşkiran, 2011: 70). Yani bireyler sessiz kalarak aslında birilerine bu davranışları ile mesaj vermektedirler. Pinder ve Harlos (2001: 334) sessizliğin aslında bireysel düzeyde bir dizi duygu, düşünce ve eylemi kapsadığı bir iletişim biçimi olduğunu ileri sürerler. Aynı zamanda edebiyatta da en derin korkular ve en yoğun sevinçlerimiz bile kelimesizdir ve tüm güçlü tutkuların dilidir (aşk, öfke, sürpriz, korku). Aslında iş hayatında çalışanların da yaşadığı sessizliğin konuşma eksikliği ya da biçimsel bir ses içermeyen ancak bunlarla da sınırlı ol-

mayan çok yönlü bir kavram olduğunu ses ve dilin ortasında olduğunu söylemek mümkündür. Pinder ve Harlos (2001: 335) sessizliği 5 temel özelliğe göre ayırmış ve incelemiştir.

1. Adaletsizlik kapsamında sessizliğin çeşitli bireysel ya da durumsal faktörlere yanıt olarak hareket eden ve şekil değiştiren dinamik bir süreç olduğu ile ilgilidir.
2. çalışanların kendileri ya da başkalarının durumlarıyla ilgili koşulların söz konusu kişiyi doğrudan etkilediği bilişsel, duygusal ve davranışsal durumları ile ilgilidir. Yani aslında bu durum Miceli ve Near (1989: 91)'in da bahsettiği “Whistle- blowing” yani literatürde bilgi uçurma ya da ispiyonculuk olarak geçen kavram ile ilgilidir. bu kavram başkalarının haksız, yasa dışı yada ahlaksız olarak algıladıkları eylemler hakkında sessiz kalanları açıklamaktadır. Miceli ve Near (1989: 91)’a göre bilgi uçuran kişiler kurumların problemlerini belirlerken ve bazen çözüm önerileri sunmaktadırlar. Ancak bazı zamanlarda ise örgütler için bir tehdit olabilmektedirler.
3. Sessizliğin haksız bir durum karşısında iyileştirmek adına yazılı bir mektup ya da bir e mail, sözlü bir ifade ya da kasıtlı bir vücut dili kullanılabileceği ile ilgilidir.
4. Kişinin farkında olmadan olumlu ya da olumsuz durumlarda sessiz kalmasıdır. En çok ise adaletsizlik karşısında sessiz kaldıkları görülmektedir.
5. Dışarıdan insanların başkalarının sessizliklerini kaydetmelerinin imkânsız olması durumudur. Bu sebeple sessizlik ile ilgili çalışmalar oldukça zor olabilmektedir.

Sonuç olarak baktığımız zaman aslında sessizlik her ne kadar iletişimsizlik gibi görünse de aslında bir iletişim şeklidir ve üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çünkü çalışan sesini anlayabilmek için öncelikle neden sessiz kaldıklarını bilmek önemlidir.

Sessizliği daha iyi anlayabilmek adına literatürde sessizlik ile ilgili teoriler oldukça önemlidir. Bu teoriler aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

2.1.1.1. Fayda Maliyet Çözümlemesi

Kurum içerisinde çalışanlar konuşmayı ya da susmayı tercih ederken fayda ve maliyet analizi yaparlar. Konuşmanın ya da susmanın kendilerine geri dönüşlerini önceden hesaplarlar. Premaux ve Bedeian (2003: 1540)'a göre çalışanlar, konuşma gibi ihtiyati olan davranışları yapmadan önce sonuçları hakkında önceden düşünürler. Bu sebeple çalışanların konuşması ve fikir bildirmesi için öncelikle bunun kendileri için çok maliyetli olmayacağına inanmaları gerekmektedir. Withey ve Cooper (1989: 523) davranışların hem doğrudan hem de dolaylı olarak maliyetleri olduğunu söylemiştir. Doğrudan maliyetler harcanan zaman ve enerji iken dolaylı maliyetler yapmış olduğunuz eylemlerden kaynaklı hoş olmayan şeylerdir. Örneğin doğrudan maliyetler gelir kaybı, psikolojik yatırım kaybı gibi maliyetleri içermektedir. Ses ve sessizlik açısından dolaylı maliyetlere baktığımız zaman ise misilleme, itibar kaybı ve insanlarla yüzleşme gibi maliyetler çalışanların karşısına çıkabilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar kurum içerisinde konuşma ya da susma kararı verirken bunun kendileri için hem doğrudan hem de dolaylı olarak fayda maliyet hesabını yapmaları gerekmektedir. Akarsu (2016: 10) ise çalışmada yöneticilerin kurum içerisinde herhangi bir değişim meydana getirecekleri zaman fayda maliyet analizi yaptıklarını, kurum içerisinde bu değişime bazı çalışanların direnç gösterirken bazılarının göstermediğini ifade etmiştir. Ancak yöneticiler ise değişime normalden daha çok direnç gösteren çalışanları görevden uzaklaştırma ya da emekli etmek gibi birtakım kararlar alabilmektedirler. Sonuç olarak yöneticilerin de çalışanlar gibi fayda maliyet analizi yaptıklarını ve kararlarını bu yönde verdiklerini söylemek mümkündür.

2.1.1.2. Beklenti Kuramı

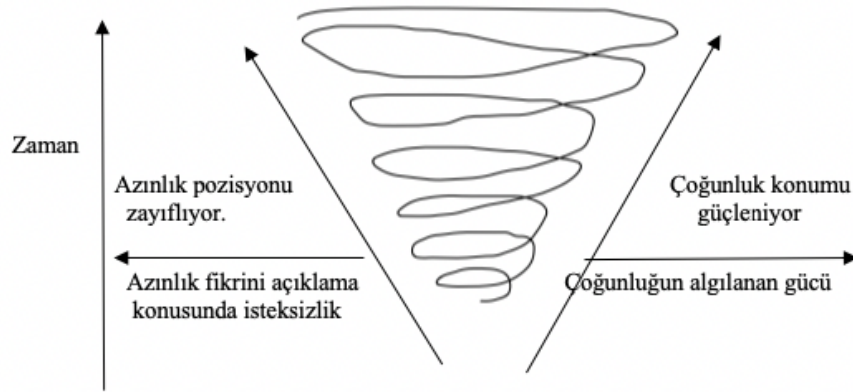
Premeaux (2001: 10) tarafından belirtildiği üzere Vroom (1964)'un beklenti kuramı bireylerin herhangi bir davranış sergilemeye karar verirken yaşamış oldukları bu süreci açıklayan bir teoridir. Benzer şekilde konuşma ya da susma davranışı sergileyecek olan birey için de bu karar sürecini açıklamada bu teori kullanılmaktadır. Bireylerin görüşlerini ifade etmelerine bireysel (başarı ihtiyacı, benlik saygısı, kendi kendini denetleme, onay ihtiyacı) ile durumsal (üst yönetim açıklığı, algılanan kurum desteği, algılanan konuşma riski vb.) durumlar etki etmektedir. Bu teoriye göre bir eylemin istenilen sonuçlara yol açması ya da istenmeyen sonuçları önlemesi bekleniyorsa

ve aynı zamanda bireyin olumlu sonuçlanacağına dair kişisel tahmini yüksek ise bu eylemi gerçekleştirmeye yönelik kişisel kanaati olumlu olacaktır. Ancak diğer taraftan eğer bireyler konuşmanın olumlu sonuçlanmayacağını düşünürlerse bu sebeple konuşma olasılıkları da düşük olacaktır.

2.1.1.3. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Neumann (1974: 43)'a göre sessizlik sarmalı bireyin kendini izole etmesi ile ilgidir. Bireylerin fikirlerini ifade etmeleri izole olmalarından daha az önemlidir. Bu durum aynı zamanda kamuoyu için de oldukça önemli bir durumdur. Bu durum bireyler için savunmasız bir durumdur; çünkü bireylerin fikirleri ifade ettiği takdirde kamuoyu tarafından yaptırım ve cezaya uğrama ihtimalleri yüksektir. Burada önemli olan bir diğer nokta kişi kendisini ne zaman izole edeceğidir. Genel olarak bireyler bir fikir beyan etmeden önce etrafı gözlemleyerek kendi fikirlerini ve karşı fikirlerin dağılımlarını analiz ederek değerlendirme yapar. Akarsu (2012: 12)'ya göre de insanlar başkaları ile aynı fikirde olmadıkları durumlarda dışlanma ve benzeri korkular ile sessiz kalmayı seçmektedirler. Fikirleri uymasa dahi başkalarına izolasyon korkusu ile başkalarının görüşlerine katılma ihtiyacı hissetmektedirler.

Şekil 2.1'de Noelle- Neumann'ın sessizlik sarmalı yer almaktadır.



Şekil 2. 1. Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. Journal of Management Studies 40(6), 43.

2.1.1.4. Kendini Gözlemleme

Snyder ve Gangestad (1986: 125)'a göre kendini gözlemleme; insanların belirli bir davranışı ifade ettikleri ve kendilerini sundukları, gözlemleyebildikleri ve kontrol edebildikleri ölçüde farklılık göstermektedir. Kendi kendini gözlemle düzeyi yüksek olan kişilerin arzu ettiği kamusal görünümle uğruna kendini sunmalarını düzenledikleri ve duruma uygun performanslarının sosyal ve kişiler arası ipuçlarına son derece duyarlı oldukları gözlemlenmiştir. Ancak kendini gözlemleme düzeyi düşük olan kişilerin ise kendini ifade etmelerinin ve kendini sunma performanslarının düşük olduğu görülmüştür.

Kotzé ve Venter (2010: 2)'ye göre ise kendini gözlemleme;

- Kişinin kendini sunması ile ilgili kaygısı
- Sosyal bilgilere dikkat çekme
- Kendinin sunmasını değiştirme yeteneği
- Belirli durumlarda kendi sunumunu değiştirme
- Bunun sonucunda ise durumlar arası değişkenlikler yaşayabilmektedir.

Kendini gözlemlemeye ve kontrol etmeye önem veren kişilere kendini gözlemleme yeteneği yüksek bireyler denilir. Tam tersi etkileyici davranışları yönetmeye fazla önem vermeyen kişilere ise kendini gözlemleme yeteneği düşük bireyler denilir.

2.2. Çalışan Sesi

Çalışan sesi kavramının bilimsel anlamda literatürde temsilcisi Hirschman'dır. Hirschman (1970: 4) sesi "Çıkış, Ses ve Sadakat" ismi ile yazmış olduğu kitabında incelemiştir. Kitapta şirketin hatalarını düzeltmek için müşterilerin veya çalışanların fikirlerini almanın iki yolu olduğundan bahsedilmiş ve bunlar ses ve çıkış ile açıklanmıştır. Bu yollardan;

İlk yolda müşteriler firmanın ürünlerini satın almayı bırakır ve bazı çalışanlar ise şirketten ayrılırlar: bu çıkış yoludur. Sonucunda ise gelirler düşer, çalışanlar ayrılır ve yönetim müşteri ve çalışanların kurumu terk etmesine sebep olan hataları bulabilmek için yollar aramaya başlar.

İkinci yolda ise; müşterileri veya çalışanlar doğrudan yönetime ya da yönetimin tabi olduğu başka bir yetkiliye veya dinlemeyi önemseyen herkese memnuniyetsizliklerini ifade ederler. Bu ise ses seçeneğidir. Sonuç olarak yönetim bir kez daha müşteri ve çalışanların memnuniyetsizliklerinin sebeplerini ve neler yapabildiklerini araştırmaya başlarlar.

Buna göre Hirschman sesi (1970:4) ; müşterilerin problemlerin çözülebilmesi için firmaya bildirmesi, çıkışı ise; firmadan tamamen vazgeçmesi ya da başka bir ürünü tercih etmesi olarak açıklamıştır. Bu iki seçenekten birini seçmesini ise sadakat ile açıklamıştır. Kişi firmaya sadakat duyuyorsa çıkış seçeneği yerine ses seçeneğini seçmeye daha istekli olacaktır.

Farrell (1983: 601) ise Hirschman'ın teorisini memnuniyetsizlik teorisi üzerine kurulu olduğunu ifade etmiş ve Hirschman sesi tanımlarken kullanmış olduğu ses, çıkış ve sadakat kavramlarına bu modelde ihmal edilen dördüncü bir etmeni eklemiştir. Dördüncü etken ise Farrell'e göre ihmaldir. İhmal, geçici olarak geri çekilme, düşmanlık, kaçınma, işten ayrılma ve pasif davranışları içermektedir.

Milliken ve diğerleri (2003: 1563)'un da makalesinde pek çok yazara atıf yaparak çalışanların çoğu zaman örgütsel bir hiyerarşi altında olumsuz ve tehdit edici olarak yorumlanabilecek bilgileri paylaşma konusunda isteksiz olduklarını ifade etmiştir. Bu konuşma konusunda çalışanların isteksizlikleri ve beraberinde getirdiği sessizlik örgütsel karar almalarında, hataları düzeltmelerinde probleme sebep olmaya ve nihayetinde güven ve morallerine zarar verme potansiyeline sahiptir. (Argyris ve Schon, 1986; Beer ve Eisenstat, 2000; Janis, 1982; Morrison ve Milliken, 2000; Tamuz, 2001). Yine de sessizlik yöneticilerinin olumsuz tepii vereceğinden korkan çalışanın bakış açısından düşünüldüğü zaman mantıklı görülebilmektedir.

Hirschman (1970)'ın çalışmasından itibaren 1994 yılına kadar ses ile ilgili yapılan çalışmalar ve yapılan çalışmaların alana etkisi oldukça sınırlıdır (Maynes ve Podsakoff, 2014: 87). Öyle ki yönetim dergilerinde o yıllarda bu konu ile ilgili 15'ten az makale yayınlanmıştır. Ancak 1994 yılından itibaren bu alana bilimsel anlamda ilgi giderek artmıştır.

Özellikle 1994'ten itibaren bu alana artan ilginin sebebi Van Dyne ve LePine tarafından yapılan araştırma sonucunda gerçekleşmiştir. Van Dyne ve LePine (1998: 854) yapıcı zorluğun sadece eleştirmeden daha iyi hale getirme niyeti ile ifade edilmesini vurgulayan ve zorunlu olmayan bir davranış olarak sesi tanımlamışlardır. Yazarlara göre ses, normal olarak örgütsel vatandaşlıkla veya bağlamsal performansla (yardım etmek vb.) ilişkilendirilmiş olup ilişkileri korumak ve geliştirmek anlamına gelirken; kimi zaman ses aslında zordur ve kişiler arası ilişkileri bozabilmektedir. Ses, örneğin düdük çalma gibi yasaklayıcı davranışlardan farklıdır. Düdük çalmak ya da ısıklık çalmak yapıcı olmanın aksine bir aktiviteyi durdurmak ya da değiştirmek için yapılmaktadır. Ancak ses yapıcı bir davranıştır. Aynı zamanda şikâyetten de farklıdır. Ayrıca bu yazarlara göre ses örgütsel işlevsellik üzerinde de olumlu etkiye sahip olmakla birlikte yeni ve daha iyi şeyler yapmanın yollarını bulmaya yarayan ve iş ile ilgili prosedür ve sorunların çözülmesine yardımcı olan bir davranış biçimidir. Dundon, Wilkinson, Marchington (2004: 1150) örgütlerde sesin işlevinin giderek artmasında yukarıdaki sebeplere ek olarak rekabetin örgütler arasında giderek artması, sendikalaşma, toplu pazarlık, örgütsel konulara doğrudan katılımın artması gibi sebeplerle sadece örgütsel memnuniyetsizliği gidermeye yönelik bir “çıkış” sesi olmasının ötesinde yeniden tanımlanması gerektiğini ortaya koymuştur. Dundon ve diğerleri (2004: 1151) sesin değişen bakış açısından bahsederken aynı zamanda sesi 4 ana kategoriye ayırmış ve Tablo 2.1’de açıklanmıştır.

Tablo 2. 1. Çalışan Sesinin Anlamı ve İfade Edilmesi

Ses olarak	Sesin amacı ve ifade edilmesi	Ses için mekanizmalar ve uygulamalar	Sonuç aralığı
Bireysel memnuniyetsizliğin telaffuz edilmesi	Yönetimle ilgili bir sorunu düzeltmek veya ilişkilerde bozulmayı önlemek	Bölüm yöneticisine şikâyet Şikâyet prosedürü Konuşma programı	Çıkış - sadakat
Kolektif örgütlenmenin ifadesi	Yönetime karşı dengeli bir güç kaynağı sağlamak	Sendika tanıma Toplu pazarlık Endüstriyel hareket	Ortaklık- Tanımama
Yönetimin karar alma sürecine katkı	İş organizasyonu, kalite ve verimlilikte iyileştirmeler yapmak	Yukarı doğru problem çözme grupları Kalite Çemberleri Öneri şemaları Tutum anketleri Kendi kendine yönetilen takımlar	Kimlik ve bağlılık - Hayal kırıklığı ve ilgisizlik Geliştirilmiş performans

Karşılıklılık ve iş birliğine dayalı ilişkilerin gösterilmesi	Organizasyon ve çalışanları için uzun vadeli uygulanabilirlik sağlamak	Ortaklık anlaşmaları Ortak danışma komiteleri İş konseyleri	Yönetim kararları üzerinde önemli etki Rant anlaşması
---	--	---	--

Kaynak: Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., and Ackers, P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1152.

Tablo2.1'e baktığımız zaman Dundon ve ark. (2004: 1151)'ına göre ilk olarak ses bireysel bir memnuniyetsizliğin telaffuz edilmesi olarak ifade edilmektedir. Bunun amacı, yönetimle ilgili belirli bir sorunu veya meseleyi ele almak, bir şikâyet prosedürü oluşturmaktır. Bu Hirschman'ın ses görüşü ile uyan bir ifade tarzıdır. İkinci görüş ise özellikle sendikalaşma ve toplu iş sözleşmesi yolu ile yönetime karşı güçlü bir güç kaynağı sağladığı düşünülen kolektif bir örgütlenmenin ifadesidir. Bu ise Freeman ve Medoff'un bakış açısı ile uyusmaktadır. Üçüncüsü ise yönetimin karar alma sürecine katkı sağlayacağı düşünülen bir ses çıkarma biçimidir. Buradaki amaç organizasyondaki gelişmeler ve daha genel verimlilik, kalite çemberi ve ekip çalışması gibi konularla ilgilidir. Sese ilişkin bu bakış açısı ise yüksek katılım ve yüksek bağlılık ile ilgilidir. Dördüncüsü ise sesin karşılıklı olduğunu savunur ve çalışanları için uzun vadeli uygulanabilirliği olduğu düşünülen bir ortaklık olarak ifade edilmektedir.

Aslında tabloya baktığımız zaman sesin belirli bir problemin çözümünden, karar alma süreçlerine kadar pek çok konuda faydalı bir işlev olduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki ses sadece bir şikâyet mekanizması olmamakla birlikte değişen örgüt yapılarına uyum sağlamak adına yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Konu ile ilgili benzer bakış açısına sahip pek çok yazar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

Detert ve Burris (2007: 869) Tablo 2.1'i destekler nitelikte sesin olumlu bir eylem olduğu üzerinde durmuş ve algılanan otoriteyi harekete geçiren ve geliştiren bir hareket olduğunu savunmuştur. Bunu yaparken örgütü değişim adına bir mücadeleye sokmayı göze almış bir gönüllü hareket olduğunu vurgulamıştır.

Rusbult (1988: 601) ise Hirschman'ın (1970)'ın çalışmasına dayanarak sesi tanımlarken çıkış, sadakat ve ihmal kavramları ile tanımlamıştır. Yazara göre çıkma; bir işi bırakarak, farklı bir iş arayarak, transfer ederek bir kurumdan ayrılma anlamına gelmektedir. Ancak ses ise; çıkmak yerine bir yönetici ya da çalışma arkadaşları ile

sorunların çözümü adına tartışmak, harekete geçmek ve çözüm üretmek gibi iyileştirme adına yapılan bir davranış olarak tanımlanmıştır. Sadakat ise; pasif ama iyimser bir şekilde destek olmak adına iyileştirme koşullarını beklemek, ümit etmek anlamına gelmektedir. Son olarak ihmal ise; pasif bir eylem olup kronik gecikme devamsızlık gibi olumsuz sonuçlarla sonuçlanan bir davranış olarak açıklanmıştır.

Buradan da görüldüğü üzere bir kurum içerisinde işten ayrılmak, sorunları görmezden gelmek ya da kendiliğinden düzelmesini beklemek yerine olumsuzlukları ifade edebilmek ve çözüm odaklı fikir ve görüşlerini ifade etmek örgüt adına en yapıcı ve doğru eylem olacaktır. Bu durum sesin örgütler için önemini bir kez daha göstermektedir.

Dyne ve Lepine (1998: 109) ise sesi yalnızca eleştirmekten ziyade yapıcı zorlukları vurgulayan teşvik edici bir davranış olarak tanımlamıştır. Ses; örgüt içerisinde kişilerin fikirleri aynı olmasa dahi standart prosedürlerde değişiklik yapmak ve yenilikçi fikirler konusunda öneriler sunulmasına imkân sağlamaktadır.

Buna göre ses ile ilgili çalışma yapmış olan araştırmacıların pek çoğu sesin sadece eleştirmek için çıkarılmadığı, aynı zamanda hatta daha çok yapıcı bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda burada dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise sesin örgütler için ne denli önemli olduğudur.

Sese başka bir bakış açısı ile bakan Avery (2003: 436-437) ise sesi açıklarken kişiliğin oldukça önemli olduğunu söylemiştir. İnsanların karmaşık doğası sebebi ile kişilik psikolojisi oldukça dikkat edilmesi gereken bir konu olmuştur. Öyle ki kişilik psikolojisi literatüründe yapılan en büyük karşılaştırmalar kişiliğin kaç bağımsız faktörünün olduğudur. Literatürde genel kabul gören ayrım ise kişiliğin 5 faktörlü modelinin olduğu yönünde olmuştur. Avery çalışmasında bu 5 faktörün her birinin ses ile ilişkili olduğunu savunmuş ve aşağıdaki gibi açıklamıştır;

- **Uyumluluk:** Skarlicki, Folger ve Tesluk'a göre (1999: 102) uyumluluk konusunda iyi olan birisi; son derece iş birlikçi, girişken ve empatik olarak nitelendirilir. Buna karşın bu kişilik özelliğinin alt boyutunda olan birisi ise antagonistik, tartışmacı ve duygusal olarak nitelendirilir. Feist (1998: 293)'e göre de uyumlu insanlar arkadaş canlısı, sempatik, cömert, destekleyici,

huzurlu olurken aynı zamanda agresif, tartışmacı, alaycı, bencil olabilmektedirler. Ses açısından baktığımız zaman ise oldukça uyumlu olan insanların yüksek duygu gösterme olasılıkları oldukça düşüktür. Avery'e göre uyumlu olan kişiler çatışmaktan kaçınırlar ama aksine ses bazı durumlarda oldukça çatışmacı olabilmektedir. Bu sebeple anlaşılabilirliği yüksek olanların sese değer verme olasılıkları oldukça düşüktür.

- **Tecrübeye açıklık:** açıklığı yüksek olan insanlar McCae ve Costa (1998: 716)'nın da belirttikleri üzere, özgün, hayal gücü geniş, zeki ve yaratıcı olarak ifade edilmektedirler. Avery'nin de çalışmasında belirttiği gibi bu tarz kişilerin görevleri yerine getirme ve geliştirmenin yaratıcı ve yenilikçi yollarını düşünmeleri daha muhtemeldir. Feist (1998: 293)'de benzer bulguları çalışmasında ifade etmiştir. Açıklığı yüksek olan insanların estetik, değişim, yaratıcı, duyarlı, sofistike, meraklı, başarılı, esprili, esnek vb. özellikleri bulunabilmektedir. Avery bu çalışmalardan yola çıkarak açıklık ile yaratıcılığın ilişkili olmasından ötürü açıklığı yüksek olan insanların yaratıcı fikirleri ifade etme olasılıklarının da daha yüksek olduğunu söylemiştir.

- **Dürüstlük:** Feist (1998: 293)'e göre dürüstlüğü yüksek olan insanlar daha dikkatli, vicdanlı, temkinli, dayanıklı, tutarlı, titiz, azimli, güvenilir, sorumlu olabilmektedirler. Avery'de çalışmasında vicdanlı/ dürüst insanların daha yüksek performansa dair hedef koyma ve bu hedefe bağlı kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Ek olarak vicdanlı bireylerin başarıya olan yönelimleri ve detaylara göstermiş oldukları dikkatleri işlerinde sesli olarak kontrol edecekleri daha fazla şeyleri talep etmelerini sağlayabilmektedir.

- **Dışadönüklük:** dışa dönük olan kişiler daha konuşkan, cesur ve iddialı olabilmektedirler. Bu kişiler aynı zamanda başkalarının davranış ve düşüncelerini de etkilemeye çalışırlar (Avery: 2003: 437). Feist (1998: 293)'e göre dışadönük kişiler başarılı, aktif, maceracı hırslı, iddialı, özerk, kendine güvenen, baskın, enerjik, hevesli, etkileyici, bağımsız olabilirken bağımlı, depresif, içe dönük, radikal, içe dönük, itaatkâr, iddiasız, ilişkisiz, maceracı olmayan kişilerde olabilmektedirler. Bu sebeplerle Avery dışadönüklük ile

sesin arasındaki ilişkinin bariz olduğunu söylemiştir. Çünkü ses bir kişinin fikirlerinin seslenmesine izin vermekte ve böylelikle fırsat yaratabilmektedir.

- **Nevrotiklik:** Avery (2003: 437) çalışmasında nevrotiliğin duygusal istikrarın bir ölçüsü olduğunu ifade etmiştir. Nevrotik bireyler iş yerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayamamakla birlikte herhangi bir çatışma anında da duygusal olabilmektedirler. Bu sebeple ses bireylerin hoşnutsuzluklarını ifade etmelerine izin verdiği için nevrotilik bireylerin sese değer vermeleri oldukça yüksek bir ihtimaldir.

Yukarıda genel olarak ses ile ilgili yapılan tanımlar yer almıştır. Bu tanımlara baktığımız zaman sesin örgüt içerisinde iş hayatında oldukça önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Çünkü sesin düşünülen aksine yalnızca eleştirmek ya da düzen bozmak adına yapılan bir eylem olmadığı aksine yapıcı ve sorun çözücü bir eylem olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak Begüm (2017: 25) ses davranışının çalışanların örgüt içerisinde katılımını içeren bir davranış modeli olduğunu söyler. Çalışmada çalışanların üst yönetime sesli olarak iki türlü bilgi sunduğu ifade edilmiştir. Bunlardan; *Birincisi*; çalışanların kurum ile ilgili yaşamış oldukları problemler, işle ilgili stres ya da kaygıları ya da şikayetleri gibi bilgilerdir.

İkincisi ise; kurumun iyiliğine yönelik etkinlik ve verimliliğini artıracak yenilikçi fikir ve öneriler ya da politikalarla ilgili bilgileridir.

Ses ve sessizlikle ilgili genel açıklamalardan sonra Brinsfield (2009: 14-16)'ın ses ve sessizliği birlikte ele almış ve ses ve sessizlikle ilgili önemli kavramları ve ilişkili olduğunu düşündüğü konuları Tablo 2.2'de açıklamıştır.

Tablo 2. 2. Ses ve Sessizlik ile İlgili Kavramlar

Terminoloji	Birincil Odak / Ses / Sessizlik	Tipik Yön	Tipik Analiz Düzeyi	Yanıt Olarak Ses: Sessizlik veya Ses:	Önemli Tanımlar / Açıklamalar
Örgütsel Değişim	Ses	Yukarı	Bireysel	Fikir, İhtiyaç / Gelişim	Hirschman (1970) çalışmanın sesini "sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine hiç değiştirme çabası" olarak tanımlamıştır (s.30).

Örgütsel Adalet (Usul)	Ses	Yukarı	Bireysel	Adalet endişesi	Usule ilişkin adalet, karar sonuçlarına yol açan süreçlerin adalete odaklanır ve karar verirken ses çıkarılması veya adil süreç kriterlerine bağlı kalınmasıyla desteklenir (Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1975).
Örgütsel öğrenme	öğ- Ses	Yukarı Yan Aşağı	Bireysel Grup Organizasyon	Çalışanlar arasında bilgi ve bilgi paylaşımı ihtiyacı	Örgütsel öğrenme, birey, ekip veya grup ve organizasyon olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleşir. Örgütsel öğrenme için temel, çalışanlar arasında bilgi ve bilgi paylaşımına duyulan ihtiyaçtır (Argyris, 1977)
Bilgi Uçurma	Ses	Dış	Bireysel	Haksız Tanıklık	Harekete geçebilecek yetkililere algılanan örgütsel haksızlıkların örgüt üyeleri tarafından ifşa edilmesi (Near & Miceli, 1985).
İlkeli Örgütsel Muhalefet	Ses	Yukarı Dış	Bireysel	İşyerinde ahlaki hataların algılanması	“İşyerindeki bireylerin mevcut politika veya uygulamaya karşı vicdani itirazları nedeniyle örgütsel statükoyu protesto etme ve / veya değiştirme çabası” (Graham, 1986, s.2)
Üst Yönetime Satış Sorunu	Ses	Yukarı	Bireysel	Örgütsel karar almayı etkileme girişi	“Konu satışı, kişilerin başkalarının dikkatini ve konuların anlaşılmasını etkilemeye yönelik davranışlarını ifade eder” (Dutton ve Ashford, 1993, s. 398).
Şikayet	Ses	Yukarı Yan Aşağı	Bireysel	memnuniyetsizlik	Mmnuniyetsizlik ifadeleri, sübjektif olarak deneyimlenmiş olsun ya da olmasın duyguları havalandırmak ya da intrapsişik hedeflere ulaşmak ya da her ikisi için ”(Kowalski, 1996, s. 179)
OCB - Ses Odak Noktası	Ses	Yukarı Yan Aşağı	Bireysel	Ekstra rol geliştirme	“Yalnızca eleştirmek yerine geliştirmeye yönelik yapıcı zorlukların ifade edilmesini vurgu-

						layan destekleyici davranış” (Van Dyne ve LePine, 1998, s.109)
Çalışan Sesi	Ses		Yukarı Yan Aşağı Dış	Bireysel	Kasıtlı çalışanların ifade edici davranışları	Sesle ilgili tüm davranış biçimlerini kapsayan potansiyel olarak gözden geçirilmiş geniş bir terimdir. Çalışan konuşma davranışlarının çeşitli biçimleri, esasen, kişinin yanıt olarak konuştuğu uyarının doğası ya da iletişimin altında yatan niyet ile ayırt edilir, ancak hepsi görünüşte çalışan sesi biçimidir.
Çoğulcu Bilgisizlik	Sessizlik		Yukarı Yan Aşağı Dış	Bireysel Grup	Sosyal normlara uygunluk	Bir grubun neredeyse tüm üyelerinin grup normlarını özel olarak reddetme koşulu, diğer grup üyelerinin çoğunun onları kabul ettiğine inanmaktadır (Allport, 1924).
Sorumluluk dağılımı	Sessizlik		Yukarı Yan Aşağı Dış	Bireysel Grup	Büyük gruplarda hareket etme sorumluluğunun azalması	Diğer insanların da bir olaya tanık olduklarının algılanması, bir bireyin müdahale etme olasılığını önemli ölçüde azaltacaktır (Latane ve Darley, 1968).
Sadakat İhmal	ve Sessizlik		Yukarı	Bireysel	İş memnuniyetsizliğine yanıt	Hirschman (1970) sadık çalışanların sessiz kalabilirler ve acı çekebilirler; her şeyin daha iyi olacağından emin. Hirschman'ın çalışması üzerine inşa edilen Farrell (1983), ilgisizlik, pasif ayrılma ve sessizlik ile karakterize ederek iş memnuniyetsizliğine dördüncü bir yanıt belirlemiştir.
Grup Düşüncesi	Sessizlik		Yukarı Yan Aşağı Dış	Grup	Grubun algılanan düşüncesine uyma arzusu	Çatışmayı asgariye indirmeye ve fikir birliğine varmaya çalışan grup üyeleri tarafından sergilenen bir düşünce biçimi
MUM Etkisi	Sessizlik		Yukarı	Bireysel	Olumsuz bilgiler	Bireylerin kötü haberi iletmekten kaynaklanan rahatsızlık nedeniyle olumsuz bilgi ak-

					tarma konusundaki isteksizlikleri (Conlee ve Tesser, 1973).
Sessizlik Sar-malı	Sessiz-lik	Yukarı Yan Aşağı Dış	Bireysel Grup Organizasyon	Kamuoyu ile anlaşmazlık / dışlanma-dan kaçınma	Sessizliğin, genellikle dışlanma ya da kendinden şüphe duyma korkusu nedeniyle kamuoyuna uyum sağlamada nasıl ortaya çıkabileceği ve sürdürebileceğine dair fikir verir (Noelle-Neumann, 1974).
Abilene Para-doksu	Sessiz-lik	Yukarı Yan Aşağı	Bireysel Grup	Grubun algılanan isteklerine uyma arzusu	İnsanların, grubun algılanan isteklerine veya arzularına uymak istedikleri için anlaşma sağladıkları durum (Harvey, 1974).
OCB - Sessizlik Odak Noktası	Sessiz-lik	Yukarı Yan Aşağı Dış	Bireysel	Prososyal nedenler	Fedakarlık ya da iş birliği güdülerine dayalı olarak başka insanlara ya da kuruluşa fayda sağlamak amacıyla işle ilgili fikir, bilgi ya da fikirleri saklamak (Van Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1368).
Sağır Kulak Sendromu	Sessiz-lik	Yukarı	Bireysel	Çalışanların şikayetlerine olumlu bir şekilde yanıt vermek için örgütsel başarı-sızlıklar	Çalışanların memnuniyetsizliklerini açık ve doğrudan ifade etmelerini engelleyen örgütsel bir norm işlevi görür (Peirce ve ark., 1998).
Sosyal Dışlanma	Sessiz-lik	Yan Aşağı	Bireysel Grup	Dışlayıcı niyet	Dışlanan ya da göz ardı edilen, genellikle “sessiz muamele” olarak adlandırılan eylem (Williams, 2001).
İşten Ayrılma	Sessiz-lik	Yukarı	Bireysel	Umutsuzluk duygu-ları	Konuşmanın faydasız olduğuna inanmak, böylece çalışanı daha fazla ayrılma ve geri çekilme durumuna zorlamaktadır (bkz. Pinder ve Harlos, 2001).
Örgütsel Sessizlik	Sessiz-lik	Yukarı	Organizasyon	Örgütsel sessizlik normları	Çalışmayla ilgili sorunlar veya konular hakkında bilgi, görüş veya endişeleri saklayan çalışanların kolektif düzeyde saklanmasıdır (bkz. Morrison ve Milliken, 2000, s. 706-707).

Çalışan Ses- sizliği	Ses- sizlik	Yukarı	Bireysel	Korku, ilgisizlik veya prososyal gü- dülere dayanarak	“Bireyin örgütsel duru- munun davranışsal, bi- lişsel ve / veya duygu- sal değerlendirmele- rini, değişim veya dü- zeltme gerçekleştirebi- leceği düşünülen kişi- lere karşı herhangi bir gerçek ifade biçiminin saklanması” (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334)).
-------------------------	----------------	--------	----------	---	--

Kaynak: Brinsfield, C. (2009). Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation (Yayımlanmamış Doktora Tezi), The Ohio State University, Ohio (Amerika).

Ses ile ilgili örgütlerin ve kişilerin genel bakış açısını tanımladıktan sonra konu ile ilgili çalışma yapan yazarların sesi nasıl sınıfladıkları incelenecektir.

2.3. Ses ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Aşağıda literatürde sesi ele alan ve sınıflandıran çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmaların her biri sesi farklı bakış açıları ile ele almış ve incelemiştir. Bu sebeple sesi daha iyi anlamak için, örgütlerde ne anlama geldiğini anlamak için bu çalışmaların bakış açılarının bilinmesi oldukça önemlidir.

2.3.1. Adrian Wilkinson ve Charles Fay’ın Çalışması

Wilkinson ve Fay (2011: 67-69) sesi sınıflandırırken pek çok yazara atıfta bu-
lunmuş ve incelemeleri sonucunda sesi tanımlarken 4 farklı noktaya değinmiştir. Bu
değişkenler Tablo 2.3’de yer almaktadır.

Tablo 2. 3. Adrian Wilkson ve Charles’in Ses Tanımları

LİTERATÜR	PLANLAR	ODAK	ARAÇ	FELSEFE
HRM	Brifing, açık kapı politikası; öneri şemaları	Performans	Bireysel	Verim
Endüstriyel İliş- kiler	Toplu pazarlık; iş konseyi, sosyal ortaklık; sendikası- z çalışan temsili	Güç, kontrol	Temsilci	Denge sağlayan güç
Endüstriyel De- mokrasi	Kurullarda çalışan işçiler	Karar verme	Temsilci	Haklar
Örgütsel Davra- nış	Takımlar; gruplar	İş yeniden ta- sarlama	Bireyler gruplar	ve Özerklik ve insan ihtiyaçları

Kaynak: Wilkinson, A. ve Charles F. (2011). “Guest Editors Note: New Times For Employee Voice? Human Resource Management”, January–February 50(1), 67

Tablo 2.3’e bakıldığı zaman Wilkison ve Fay’ın kurgulamış olduğu bu 4’lü ayrımın bazı temellere dayandığı görülmektedir. Sesin önemini ortaya koyarken yapmış oldukları ilk sınıflandırma insan kaynakları literatürü ile ilgili olmuştur. Buradaki temel argüman çalışanların işe giriş ve işle ilgili kararlarını bilgilendirmek ve bunlara izin vermektir. Bu sayede daha iyi kararlar, daha fazla anlayış ve beraberinde ise bağlılık yaratma fikri yatmaktadır. Kısaca bireysel olup performans ile ilgilidir ve çalışanın yüksek performans göstermesi onu bilgilendirilmesi ve karar süreçlerine dahil edilmesi ile mümkündür. Bunun sonucunda da bağlılık beraberinde gelecektir. Çalışanların sesi, örgütsel bağlılık yaratma da kilit bir unsurdur. İkinci ayrım endüstriyel ilişkiler literatüründen gelen bir ayrım olup yukarıdaki seslerle çok ilgisi yoktur. Burada sesi bir temsilci olarak görmektedir. Ses genel olarak bir sendika sesi gibidir. Bu literatürde bahsedilen ses kavramının hem şirket için hem de iş gücünün böyle bir ses mekanizmasına sahip olmasının iyi bir şey olduğu Freeman ve Medoff (1984) tarafından vurgulanmıştır. Üçüncü ayrım siyaset bilimi literatüründen gelen bir ayrımdır ve sesi endüstriyel vatandaşlık ve demokratik hümanizm kavramları ile ilişkilendirmektedir. Endüstriyel demokrasi kavramı işçilerin bir dereceye kadar yönetsel kararlara dahil olmalarının demokratik bir hak olduğunu savunmaktadır. Bu durum beraberinde özgür konuşma ve insanlık onuru kavramlarını da beraberinde getirmektedir. Bu argüman zaman içerisinde iş yerlerinde demokrasinin gelişmesine büyük katkı sağlayacak bir kavramdır. Dördüncü ve son ayrım ise örgütsel davranış literatürünü de dayamakta olup, çalışma grup ve ekiplerinin daha fazla kontrol sağlamaları noktasında görev özerkliği ile ilgilidir. Ekip çalışması ya da kendi kendisini yöneten özerk ekipler oluşturmak, çalışanlara görev vermede, zamanlama da üretim de hatta iyileştirme de hedef belirlemeyi söylemektedir.

2.3.2.Linn Van Dyne ve Jeffrey A. LePine’in Çalışması

Van Dyne ve LePine (1998: 108-109) çalışması literatürde ses ile ilgili temel teşkil eden çalışmalardan birisi olmuştur. Yazarlar ses davranışını “yardım” davranışı

ile birlikte açıklamış ve bu iki davranışın temelini rol ve extra rol davranışına dayandırmıştır.

Rol davranışı: çalışanlar, ya da yöneticiler için düzenli olarak yapılan gerekli olan ve beklenen bir davranış biçimidir. Çalışanlar için bu beklenen davranışları yerine getirmemeleri onların ödülleri ve hatta işlerini bile kaybetmelerine sebep olmaktadır. Aynı zamanda bu olumsuz bir finansal durum ile de karşı karşıya kalınmasına sebep olabilmektedir.

Extra rol davranışı: bu davranış ise isteğe bağlı ve olumludur. Önceden belirlenmemiştir. Doğrudan bir ödül ya da ceza ile de ilgili değildir. Ancak her ne kadar isteğe bağlı olsa da yöneticiler kurum içerisinde bu tarz davranışlara önem vermektedirler.

Çalışma da özellikle extra rol davranışı üzerinde durulmuş ve bu davranış 4 kategoride açıklanmıştır. Bunlar bağlı ve zorlayıcı davranışa ek olarak teşvik edici ve yasaklayıcı davranışlardır. Teşvik edici davranış proaktif iken, yasaklayıcı davranış koruyucu ve önleyicidir. Daha az güce sahip olanları korumak ve müdahale etmenin yanı sıra etik olmayan davranışları durdurmak için konuşmaktır. Bağlı davranış; kişiler arası ve işbirlikçi iken, zorlayıcı davranış değişikliğe yöneliktir ve ilişkilere zarar verir. Konu ile ilgili örneklerle bakacak olursak; yardım etmek bağlı teşvik edici bir davranış iken ses zorlayıcı teşvik edici bir davranıştır.

Buradan yola çıkarak Van Dyne ve LePine (1988: 109) sesi yalnızca eleştirici bir davranıştan ziyade teşvik edici bir davranış olarak tanımladığı görülmektedir. Yardım ve ses sadece proaktif bir öneme sahip olmalarından ötürü değil aynı zamanda kurum içerisinde işlerinden memnun olmalarını ifade ettikleri için önemlidir. Ancak ses ile yardım yine de birbirinden farklıdır. Çünkü yardım daha çok kabul edici bir davranış iken ses daha çok değişikliği öneren ve geleceğe dönük bir davranıştır.

2.3.3. Linn Van Dyne, Soon Ang and Isabel C. Botero'nun Çalışması

Van Dyne, Ang ve Botero (2003: 1362-1365) sesi sınıflandırırken iki temel soru sormuş ve bunun üzerine bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

1. Çalışan aktif mi yoksa pasif mi?

2. Eğer aktif ise kendini mi korumaya mı yoksa daha çok başkalarını korumaya mı odaklı?

Bu iki soru ile yazar çalışanların konuşması ya da susmasının aktif ya da pasif olmaları ile ilişkilendirmiş ve konuşmayı tercih etmelerinde ise kendileri için mi yoksa başkalarını desteklemek amaçlı mı konuştuklarını incelemiştir. Tablo 2.4'te ise Dyne ve diğerleri (2003)'nin bu sorular karşılığında ses ve sessizlik için yapmış olduğu sınıflandırmalar ve açıklamaları yer almaktadır.

Tablo 2. 4. Belirli Sessizlik ve Ses Türlerine Örnekler

Davranış Tipleri	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ: Bilerek işle ilgili fikirleri, bilgileri ve görüşleri durdurma	ÇALIŞAN SESİ: İşle ilgili fikirleri, bilgileri ve fikirleri kasten ifade etmek
Çalışan Motivasyonu		
Ayrılma Davranışı İstifaya Dayalı Bir fark yaratmadığını hissetmek	KABULLENİCİ/UYSAL SESSİZLİK Örnekler: İstifaya dayanan fikirleri durdurmak Fark yaratabilmek için düşük öz yeterliliğe sahip olmaktan dolayı kendine görüşlerini söylememek	KABULLENİCİ/ SES Örnekler: İstifaya dayalı destekleyici fikirleri ifade etme Fark yaratmak için düşük öz yeterlilik nedeniyle grup ile birlikte hareket etme
Kendini Koruma Davranışı Korkuya dayanarak Korkmuş ve kişisel olarak risk altında hissetmek	SAVUNMACI SESSİZLİK Örnekler: Korku temelli problemler hakkında bilgi vermemek Kendini korumak için gerçekleri ihmal etmek	SAVUNMA SESİ Örnekler: Korkuya dayalı olarak dikkati başka yöne çeken fikirleri ifade etmek Kendini korumak için başkalarına odaklanan fikirler önermek
Başkası Odaklı Davranış İşbirliğine Dayalı İş birliği ve özgecilik hissi	OLUMLU SOSYAL SESSİZLİK Örnekler: İşbirliğine dayalı gizli bilgileri saklamak Kuruluşa fayda sağlamak için özel bilgilerin korunması	OLUMLU/SOSYAL SES Örnekler: İşbirliğine dayalı sorunlara çözümlerin ifade edilmesi Kuruluşa fayda sağlamak için değişime yönelik yapıcı fikirler önermek

Kaynak: Van Dyne L. Soon A. ve Isabel, L. Botero. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", Journal of Management Studies, 40,(6), 1362.

Tablo 2.4'e baktığımız zaman Dyne ve diğerleri (2003: 1363)'nin sesi ve sessizliği 3'e ayırdıkları görülmektedir. Tabloya göre;

- **Kabullenici ses/sessizlik;** Çalışanların konuşmayı ya da susmayı tercih etmelerinin pek çok çeşidi bulunmaktadır. Çalışanlar tek

başlarına konuşmaktan çekindikleri ve grup halinde konuşmayı seçtikleri zaman ya da tek başına konuşmaktan çekindikleri için susmayı tercih ettikleri zaman bu durum kabullenici ses/sessizlik olarak ifade edilmiştir. Kabullenici ses diğer seslere nazaran işle ilgili fikirlerin, görüşlerin, düşüncelerin istifa duygusuna dayana sözel ifadesidir. Çalışan konuşsa da bir fark yaratmayacağını düşünür. Bu sebeple de anlamlı bir değişikliği etkilemek için düşük öz güvende bir destek ifadesi sunmaktadır. Çünkü o çalışana göre onun söyledikleri herhangi bir şeyi değiştirmeyecektir. Kabullenici sessizlikte ise yine çalışan benzer duygularla fikir ve görüşlerinin hiçbir şeyi değiştirmeyeceği düşüncesi ile tamamen sessiz kalmayı tercih etmektedir.

- **Savunmacı ses/ sessizlik;** Çalışanların korkudan kaynaklı kendilerini savunmak ya da korumak adına susmaları ya da kendilerini korumak adına ya da korkudan kaynaklı kendileri üzerinden dikkati başkalarına çekmeleri ise savunmacı ses/sessizlik olarak ifade edilmiştir. Savunmacı sesin olumlu sosyal sesten farkı birisi başkası merkezli konuşmayı ya da susmayı tercih ederken bu ise kendi çıkarları doğrultusunda konuşmayı ya da susmayı tercih etmektedir.

- **Olumlu Sosyal Ses/Sessizlik:** Son olarak çalışanların kuruma fayda sağlamak adına iş birliğine dayalı sustuğu ya da yine kurumun çıkarları adına iş birliğine dayalı konuştuğu durum ise olumlu sosyal ses/sessizlik olarak ifade edilmiştir. Burada olumlu niyetli bir davranış söz konusudur. Eğer çalışan konuşmayı tercih edecekse yalnızca eleştirmek yerine iyileştirme güdüsü ile değişime yönelik fikirlerini söylemektedir. Ancak diğer ses/sessizliklerden farkı ise kendisinden ziyade çalıştığı kurum gibi başkalarına fayda sağlamak amaçtır.

Buradan anlıyoruz ki çalışanların konuşma ya da susma gerekçeleri oldukça çeşitli olabilmektedir. Korku ya da kendi çıkarları çalışanı konuşmaya ya da susmaya itebilirken kurumun çıkarlarını koruma istekleri de benzer şekilde konuşma ya da susma davranışı sergilemelerine sebep olabilmektedir.

2.3.4. William Gorden'ın Çalışması

Gorden (1988: 285) sesi sınıflandırırken örgütsel iletişimden yola çıkmıştır. Yazar'a göre iş memnuniyetsizliği yaşayan çalışanların bu durumdan dolayı eleştiri yapması ile öneri sunması birbirinden farklı bir tablo ortaya koymaktadır. Yani çalışanların hem memnuniyetlerini hem de memnuniyetsizliklerini hem yapıcı hem yıkıcı bir şekilde ya da bazen aktif bazen de pasif bir şekilde dile getirebilmektedirler. Bu farklı kombinasyonları temsil eden çalışanın iletişim davranışları aşağıdaki gibidir;

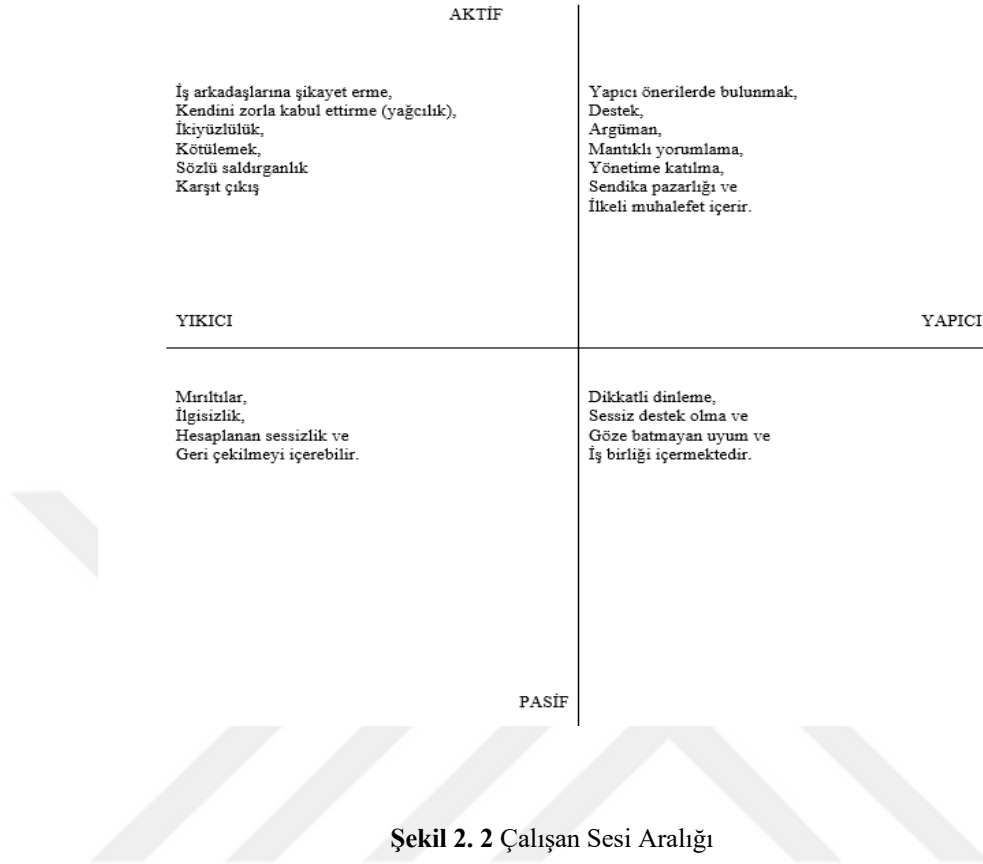
Artan yoğunluk sırasına göre aktif yapıcı; önerilerde bulunmak, destek, argüman, mantıklı yorumlama, yönetime katılma, sendika pazarlığı ve ilkeli muhalefet içerir.

Azalan yoğunluk derecesinde pasif yapıcı; dikkatli dinleme, sessiz destek olma ve göze batmayan uyum ve iş birliği içermektedir.

Artan yoğunluk sırasına göre aktif yıkıcı; iş arkadaşlarına şikâyet erme, kendini zorla kabul ettirme (yağcılık), ikiyüzlülük, kötülemek, sözlü saldırganlık karşıt çıkış içermektedir. Sendika faaliyeti ve ispiyonculuk da aktif yıkıcı ve yapıcı kapsamı içerisinde yer almaktadır.

Azalan yoğunluk sırasına göre pasif yıkıcı; mırıltılar, ilgisizlik, hesaplanan sessizlik ve geri çekilmeyi içermektedir.

Yukarıda ifade edilen ses davranışları aşağıda tabloda ifade edilmiştir.



Şekil 2. 2 Çalışan Sesi Aralığı

Kaynak: Gorden, W. (1988). “Range of employee voice”, Employee Responsibilities and Rights Journal, 1, 283–299.

Sonuç olarak Gorden (1988)’e göre çalışanların aktif sesleri kurumlarının faaliyetlerini ve imajlarını teyit etme istekleri olarak tanımlanabilmektedir. Diğer taraftan aktif sesin faaliyetleri düzeltmeye veya kuruluşun imajını düzeltmek için kullanıldığı da görülebilmektedir.

2.3.5.Jian Liang, Crystal I.C. Farh ve Jing- Lih Farh’ın Çalışması

Liang ve diğerleri (2012) sesi planlı davranış teorisi ile birlikte açıklamıştır ve çalışan sesinin üç psikolojik faktörle birlikte açıklanabileceğini savunmuştur. Bunlar aşağıda sırası ile açıklanmıştır:

- ***Psikolojik güvenlik sese karşı pozitif bir tutum sağlar;*** çalışanlar belirli bir davranış sergileyecekleri zaman davranış sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olacağına inanıp inanmamalarına göre karar

vermektedirler. Psikolojik güvenlik bireyin meslektaşlarının öneri ya da endişelerini dile getirdikleri zaman yanlış anlaşılacaklarını ya da cezalandırılmayacaklarını bilmelerini isterler. Çalışanların konuşmaktan çekinmedikleri zaman konuşmanın algılanan maliyeti de böylelikle düşecektir. Tam tersi psikolojik güvenlik olmadığı zaman çalışanlar kendilerini özgürce ifade edemeyeceklerini düşünürler ve bu korkular ve endişeler fikir ve görüşlerini açıkça söylemeye engeldir.

- ***Yapıcı değişim yükümlülüğü;*** Sosyal araçlar olan bireyler yerleşik ve onaylanmış düşünme ve davranış biçimleri gösteren sosyal normların etkisi altındadırlar. Bu normlar Cialdini, Kallgren ve Reno (1991:203)' e göre iki türdür.

- Sosyal araçlar olarak bireyler, yerleşik veya onaylanmış düşünme ve davranış biçimlerini gösteren sosyal normların etkisi altındadır. Bu normlar tanımlayıcı norm ve ihtiyati normlardır. Tanımlayıcı normlar; neyin etkili ve uyarlanabilir eylem olduğuna dair kanıt sağlayarak motive etmektedir. Herkes yapıyor, düşünüyor ve inanıyorsa bunu yapmak, düşünmek veya inanmak mantıklı bir şey olmalıdır. Cialdini (1988) böyle bir varsayım halinde, belirli bir durumda nasıl davranılacağına karar verirken bilgi işleme avantajı ve belirleyici bir kısayol sunmaktadır.
- Ne yapıldığı belirten tanımlayıcı normların aksine, ihtiyati normlar ne yapılması gerektiğini belirtmektedir. Grupların ahlaki kurallarını oluştururlar. Bu normlar ödüller ve cezalar vaat ederek motive etmektedirler.

- ***Organizasyon temelli benlik saygısı;*** planlı davranış teorisinin temelinde bir davranışı gerçekleştirmenin kolay algılanması davranışı başarılı olarak gerçekleştirmek için kaynak ve fırsatlara yönelik kolay erişimden kaynaklı inançtır. Bireyler bu fırsat ve kaynaklara eriştiklerini hissedерlerse davranış üzerinde kontrolleri daha yüksek olur ki bu da beraberinde motivasyonu getirir. Kişinin bir iş yerindeki kendi yetenekleri ve sosyal değerleri hakkındaki inançları olarak tanımlanan organizasyon temelli benlik

saygısı çalışanların iş yerindeki davranışlarını oldukça etkilemektedir. Bu davranışlardan birisi de ses gibi önemli görülen bir davranıştır. Sesi etkili bir şekilde kullanmak için kişinin yalnızca kendi fikirlerini ifade etmesi değil aynı zamanda başkaları tarafından da bunu fark edecek ve duyulacak şekilde yapmasıdır.

- Liang ve diğerleri (2012) planlı davranış teorisine göre sesi açıkladıktan sonra sesi iki gruba ayırmıştır. Bunlardan ilki teşvik edici diğeri ise yasaklayıcı sestir.

- Van Dyne ve Le Pine'nin (1998) ses ifadesinden yola çıkarak teşvik edici sesi; kurum içerisinde çalışanların iş ile ilgili ya da kurumun geneli ile ilgili işleyişi geliştirmek adına yeni fikir ve öneriler sunması olarak ifade edilmiştir. Buna karşılık yasaklanmış ses ise belli bir kurumda çalışanların kuruma zararlı iş uygulamalarını olayları ve çalışanları ifade eder.

- Destekleyici ve yasaklayıcı ses ile ilgili açıklamalar tablo 2.5'te daha detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 2. 5. Teşvik Edici ve Yasaklayıcı Ses Karşılaştırmaları

Karakteristik	Teşvik edici ses	Yasaklayıcı ses
Ortak noktalar	• Resmi iş tanımlarında belirtilmemiştir (denetim gibi belirli bir iş için) ve bu nedenle ekstra roldür. • Bir çalışanın iş biriminin veya kuruluşunun işleyişine yardımcı olur ve bu nedenle yapıcıdır. • İş birimine veya kuruluşa yardım etme arzusuyla motive olur ve bu nedenle çalışanın kuruluşa karşı sorumluluk ve yapıcı tutumunu yansıtır.	
Farklar		
1. Davranışsal içerik	• Mevcut durumun nasıl geliştirileceğine dair yeni fikirler veya çözümler ifade eder. • Gelecek odaklı; Gelecekte işleri nasıl daha iyi yapılacağını gösterir. • Örgütün daha iyi olabileceği yollara dikkat çeker. • Kısa vadede düşünüldüğü zaman başkalarını rahatsız edebilecek değişiklikler getirecek iyileştirmeler önerilebilir, ancak bu iyileştirmeler sonuçta tüm topluma fayda sağlayabilmektedir.	• Kurum için mevcut olan ya da yaklaşmakta olan zararlı faktörlerle (olaylar, uygulamalar veya davranışlar) ilgili endişelerdir. • Geçmiş ya da Gelecek odaklı; mevcut durumu olumsuz etkileyen veya gelecekte zararlı bir etki edebilecek faktörlere dikkat çekmektedir. • Kuruma zararlı faktörlere dikkat çeker.
2. İşlev		
3. Diğerleri için etkileri		

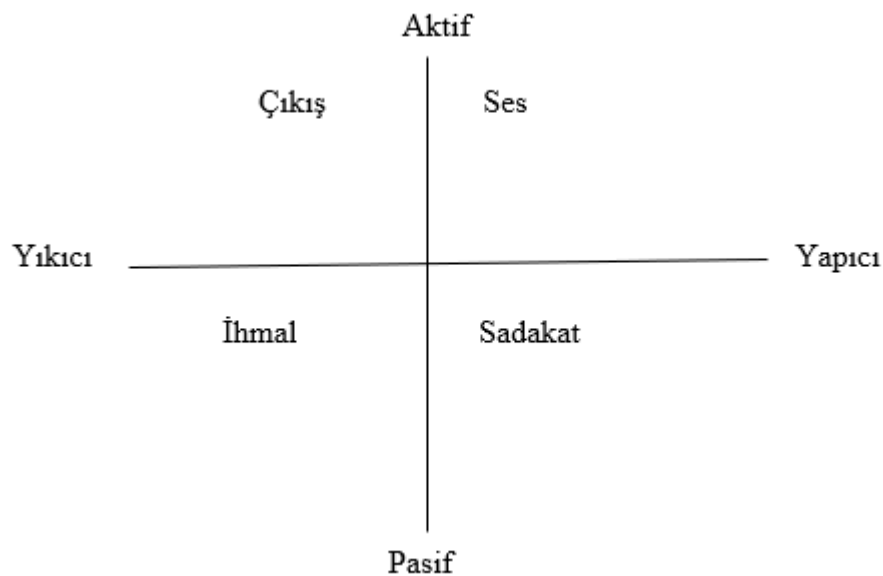
• Önerilen iyileştirmelerin arkasında yer alan iyi niyet kolaylıkla tanınır ve olumlu olarak yorumlanır.	• Zararlı faktörlere dikkat çeker ve sorumluların başarısızlıklarını ima eder. • Zararlı faktörlere işaret etmenin arkasındaki iyi niyet, süreç içerisindeki olumsuz duygu ve savunmasızlık nedeni ile kolaylıkla pozitif olarak algılanmaz ve yorumlanmaz.
--	--

Kaynak: LIANG, Jian, Crystal Farh ve Jinng-Lih Farh. (2012). “Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination”, Academy of Management Journal, 55(1), 71.

Tablo 2.5’te görüldüğü gibi kurum içerisinde ses çıkarma faaliyetinde bulunmak isteyen çalışan için bunun farklı sonuçları ortaya çıkmaktadır. Teşvik edici seste; genel olarak mevcut durumu ya da gelecekteki bir durumu daha da iyileştirmek adına çözüm önerileri, fikirler sunarken yasaklayıcı seste ise; daha çok kurum için şu an da ve gelecekte olumsuz durum yaratabilecek zararlı eylemlerden söz edilmektedir.

2.3.6. Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A.’nın Çalışması

Rusbult ve diğerleri (1988) sesi aşağıdaki tipoloji ile açıklamıştır.



Şekil 2. 3. Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous Ses Tipolojisi

Kaynak: Rusbult, E. Carly, Dan Farrell, Glen Rogers ve Arch G. Mainous. (1988). “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Status Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous (1988: 601)’e göre çıkış; bir kurumdan istifa ederek ya da transfer edilerek ya da farklı bir iş arama yolu ile istifa edilmesi anlamına gelmektedir. Ses ise; herhangi bir yönetici ya da iş arkadaşları ile sorunları tartışarak, çözüm için öneriler getirerek ya da herhangi bir sendika desteği ile mevcut durum ve koşulları iyileştirmeye yönelik yapıcı bir davranış şeklidir. Sadakat; daha iyimser ve pasif olarak kuruma kamuoyu ve özel destek vermek için durum ve koşulların iyileşmesinin beklenmesi ve umut edilmesi ve bunun gibi iyi bir vatandaşlık uygulaması anlamına gelmektedir. Son olarak ihmal ise; içlerine en olumsuz durum olmakta ve daha çok işe olan ilgi, istek ve çabanın azalması, artık süreklilik arz etmeye başlayan gecikme ve devamsızlıklar ya da kişisel işler için kurum içerisinde geçirilmesi gereken süreyi kullanma ve benzeri koşulların pasif olarak bozulmasına yol açan bir durum olarak ifade edilmektedir.

2.3.7. Timothy D. Maynes ve Philip M. Podsakoff’ın Çalışması

Maynes ve Podsakoff (2014: 87-112) sesi sınıflandırırken iki farklı boyutu göz önüne alarak sınıflandırmıştır.

İlk boyut; mevcut durumu koruyan (teyit etme, işleri aynı tutma vb.) davranışlar olup meydana okuyan ses davranışından ayrılmaktadır. Bu boyut Hirschman (1970) ses tanımında yer alan eleştirel düşüncelerin dile getirilmesi gerektiğini savunan ses tanımından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda Gorden (1988)’in ses davranışının kurumun faaliyetlerini yeniden doğrulayabileceği ve düzeltebileceği bakış açısından ve Van Dyne ve diğerleri (2003) mevcut yapıyı zorlayanlara karşı desteği ifade eden ses davranışlarından kaynaklanmaktadır.

İkinci boyut ise; teşvik edici ses davranışlarını (savunma, teşvik etme, onaylama vb.) ve engelleyici ses davranışlarını (durdurmayı, engellemeyi vb.) ifade etmektedir. Bu boyut ise yine Hirschman (1970)'ın ses davranışının ya engellemeyi ya da desteklemeyi savunduğunu ifade eden görüşünden kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde Gorden (1988)'ın ses davranışı arasındaki değişimin örgütü yıkıcı ya da destekleyici sesle olacağı bakış açısından ve Liang ve diğerleri (2012) çalışmasındaki yasaklayıcı ya da teşvik edici ses davranışı ile ilgilidir.

Bu iki bakış açısından hareketle tanımlı yapılan ses davranışları tablo 2.6'da detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 2. 6. Çalışan Sesi Davranışları Çerçevesi

Boyut	Koruma	Meydan okuma
Teşvik edici	Destekleyici ses Tanım: işle ilgili politikalar, hedefler, prosedürler vb. için gönüllü desteğin ifade edilmesi ya da haksız yere eleştiri durumunda aynı şeyleri savunmaktır. Davranış şekilleri: • Örgütsel prosedürler ve hedefler için desteğini belli etme • Diğer çalışanların eleştirdiği kurumsal politikaları sözlü olarak savunmak İlgili çalışmalar • Kabullenici ses (Van Dyne ve diğerleri, 2003) • Aktif / yapıcı ses (Gorden, 1988) • Pasif / yapıcı ses (Gorden, 1988) • Sadakat (Graham, 1991)	Yapıcı ses Tanım: Örgüt içerisinde işlevsel olarak değişikliği etkilemeye odaklanan fikirlerin, bilgilerin gönüllü olarak ifade edilmesidir. Davranış şekilleri • Standart iletişim prosedürlerinde iyileştirmeler önerme • Yeni ve daha etkili çalışma yöntemleri için fikir önerme İlgili çalışmalar • Örgütsel vatandaşlık davranışı sesi (Van Dyne ve LePine, 1998) • Olumlu sosyal ses (Van Dyne ve diğerleri, 2003) • Destekleyici Ses (Liang ve diğerleri, 2012) • Yasaklayıcı ses (Liang ve ark., 2012)
Yasaklayıcı	Savunmacı Ses Tanım: Önerilen değişiklikler olumlu olsa bile yada değişiklik yapmak gerekli olsa bile kurumun politikalarını, prosedürlerini, programlarını, uygulamalarını değiştirmeye çalışmanın gönüllü olarak ifade edilmesidir. Davranış şekilleri: • Değişiklik gerekli olsa bile çalışma protokollerindeki değişikliklere sesli olarak karşı çıkmak • Değişiklik gerekli olsa bile değişen çalışma politikalarına karşı konuşmak İlgili çalışmalar	Yıkıcı Ses Tanım: iş politikaları, uygulamalar, prosedürler vb. durumlar ile ilgili incitici, eleştirel veya aşağılayıcı görüşlerin gönüllü olarak ifade edilmesidir. Davranış şekilleri • Kuruluşun politikalarını veya hedeflerini kötüye kullanma • Kurumda işlerin nasıl yapıldığı hakkında aşırı derece de eleştirel yorum yapma İlgili çalışmalar • Aktif / yıkıcı ses (Gorden, 1988) • Zayıf sportmenlik (Organ, 1988)

-
- Savunma sesi (Van Dyne ve diğerleri, 2003)
 - Değişime karşı direnç (Oreg, 2003)
-

Kaynak: Maynes, T.D., Podsakoff, P.M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. *Journal of Applied Psychology* 99(1), 87.

Tablo 2.6'ya baktığımız zaman teşvik edici ve yasaklayıcı olarak ayrılmış olan ses davranışının kendi içerisinde farklı ses davranışlarına ayrıldığı görülmektedir. Teşvik edici ses kendi içerisinde; destekleyici ses ve yapıcı ses davranışlarını barındırmaktadır. Yasaklayıcı ses ise kendi içerisinde savunmacı ses ve yıkıcı ses davranışlarını barındırmaktadır. Destekleyici ve yapıcı ses daha çok kurum yararına olumlu ifade ve görüşleri içerirken yasaklayıcı ve yıkıcı ses daha çok olumsuz ifade ve görüşleri içermektedir.

Destekleyici ses; Maynes ve Podsakoff (2014: 91-92)'ye göre tabloda da belirtildiği gibi Van Dyne ve diğerleri (2003)'nin kabullenici sesi ile benzerlik göstermektedir. Ancak kabullenici seste çalışan konuşsa dahi fark yaratmayacağı düşüncesinde iken destekleyici seste aynı durum geçerli değildir.

Yapıcı ses; Maynes ve Podsakoff (2014: 91-92)'ye göre örgütsel vatandaşlık davranışı sesi (Van Dyne ve LePine, 1998), Olumlu sosyal ses (Van Dyne ve diğerleri, 2003), Destekleyici Ses (Liang ve diğerleri, 2012) ile benzerlik göstermektedir. Ama temel de yapıcı ses bu yapılardan farklıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sesi işle alakalı konular hakkında bilgilendirme katılımcı karar verme tarzında ifadesiz davranışları içermekte ve geniş bir kavram iken, olumlu sosyal ses başkalarına yarar sağlama arzusunda olup saha dar bir kavramdır. Ancak yapıcı ses örgüt içerisindeki değişikliği etkileme arzusunda.

Savunmacı ses; Maynes ve Podsakoff (2014: 91-92)'ye göre temelde Van Dyne ve diğerleri (2003)'nin savunmacı sesi ile benzerlik göstermektedir. Ancak modele baktığımız zaman aslında iki noktada Van Dyne ve diğerleri (2003) ile ayrıştığı görülmektedir. Van Dyne ve diğ (2003)'ne göre savunmacı ses kendi çıkarları doğrultusunda konuşmayı seçme davranışdır. Yani aslında amaç çalışanı korumaktır. Ancak burada ise mevcut düzeni korumak adına konuşmayı tercih ettiği görülmektedir. İkinci

olarak ise bu model de savunmacı ses kurum için destek ve korumacı ifadeler içerdiği için daha geniştir.

Yıkıcı ses; Maynes ve Podsakoff (2014: 91-92)'ye göre Gorden (1988)'ın aktif yıkıcı sesine benzemektedir. Ancak yine temelde ayrıldığı belirli noktalar vardır. Gorden (1988)'ın aktif yıkıcı sesi iş arkadaşlarına şikâyet, yağcılık, ikiyüzlülük gibi kavramları daha kritik olmayan durumları içerirken bu model de ise yıkıcı ses incitici ya da aşağılayıcı görüşlerin ifadesini içermektedir. Ancak her ikisi de aslında mevcut duruma bir başkaldırı ve itirazdır.

2.4. Çalışan Sesi ile İlgili Kavramlar

Çalışan sesi kavramı literatürde nispeten yeni olarak kabul edilse de iş hayatındaki önemi oldukça yüksektir. Pek çok kurumda çalışanlar neden sessiz kaldıklarını, onları sessizliğe iten sebepleri pek çok kez söylemekten çekinmişlerdir. Bu sebepleri iyi anlamak aynı zamanda çalışanların sessiz kalmasının önüne geçmek için de önemlidir. Çünkü iş hayatında çalışanlar bir kurumun en önemli ayağıdır. Bu sebeple aşağıda çalışanları sessizliğe iten sebeplerle birlikte konuşmalarında en etkili olacağı öngörülen bazı kavramlara yer verilmiştir.

2.4.1.Yönetmel Stratejiler ve Güven Duygusu

Bryson (2004: 220) sesi tanımlarken “yönetim ve çalışanlar” arasındaki çift yönlü iletişim olduğunu vurgulamıştır. Çalışanlar bu çift yönlü iletişim sayesinde endişelerini ifade etme imkânı elde etmişlerdir. Boxall ve Purcell (2003: 162) de sesi bir iş ortamında çalışanların karar almasında etkin olan bir güç olarak tanımlamıştır. Çalışanlar iş yerinde ses çıkarma eyleminde bulunacakları zaman pek çok faktörü göz önünde bulundurlar. Bu faktörlerin başında kuşkusuz güven duygusu gelmektedir. Kurumuna, yöneticisine güven duyan çalışan kendisini daha rahat ifade eder. Dundon ve Gollan (2007: 11)'ın çalışmasında da yer aldığı gibi bir kurumda ses kanallarının etkin olması yönetici ile çalışan arasındaki güven duygusunu pekiştirmektedir. Etkili ses kanalları güven duygusu ile birlikte çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirme imkânı sunmakla beraber yönetsel kararlarda aktif olmasına, örgütsel değişimde yer almasına imkân tanır. Bu konunun öneminin farkına varan yazarlardan Derin (2017: 63)

yaptığı çalışmada yöneticiye duyulan güvenin çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Deter ve Trevino (2010: 249) da yaptığı çalışmada bir kurumun üretim ve ARGE bölümünde çalışanların, lider ve yöneticilerinin davranışlarının ses çıkarma davranışlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini göstermiştir. Bu durum bizlere kurum içerisinde yönetimin bakış açısının çalışanları olumlu ve olumsuz anlamda etkilediğini göstermiştir. Güven duygusu yüksek olan çalışanların korkularından arınarak, söz haklarının olduğu bilinci ile daha çok konuşma, karar alma, endişe ve kaygılarını dile getirme gibi eylemlerde daha başarılı oldukları söylenebilmektedir.

2.4.2.Örgüt Kültürü

Bir kurumun en önemli stratejisi başarılı bir kültür oluşturmaktır. Çünkü bir bakıma kültür Güçlü, (2003: 48)'nünde belirttiği gibi bizim yapmakla yükümlü olduğumuz şeylerin neler olduğu ve bunları nasıl yapmamız konusuna bize referans olan bir olgu olduğu için, örgüt kültürü de o örgüte ait olan bütün herkesin duygu, davranış ve düşüncelerini yönlendiren değer ve inançlarıdır. Bu sebeple yöneticiden, çalışana kadar bu anlayışı benimsemek başarıyı getirecektir. Çalışana yol gösteren bu kültür anlayışı aynı zamanda çalışanın sesini de etkilemektedir. Acaray ve Diğerleri (2015; 139) çalışmada bu görüşü destekler nitelikte çalışanların örgüt kültürüne yönelik algılarının olumlu anlamda artması ile birlikte sessizliğe yönelik tutumlarının azaldığını göstermiştir. Aynı zamanda çalışma, çalışanların genel olarak çekindikleri, sorun çıkaran birisi olarak algı yaratmak istemedikleri, fikirlerinin herhangi bir değişiklik yaratmayacağı inancı ve genel fikirlere uyma düşüncelerinden dolayı sessiz kaldıklarını göstermiştir. Benzer şekilde Özdemir ve Uğur (2013: 257) çalışmalarında kamu çalışanlarının sessizlik algılarının özel sektör çalışanlarının algılarından daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu durumun örgütün yapısından kaynaklı dolaylı olarak örgüt kültürü ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Çünkü kamu ve özel sektör şartları pek çok alanda farklılık gösterdiği için çalışanın sesini de etkilemesi bir noktada kaçınılmaz olacaktır. Özel sektörde pek çok çalışan özellikle işini kaybetme korkusu ile sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

2.4.3. Bireysel Faktörler

İş hayatında çalışanların ses çıkarma davranışını etkileyen örgütsel faktörlere ek olarak bireysel faktörlerin bilinmesi de oldukça önemlidir. Çalışanların yaşından, cinsiyetine, gelir durumundan, medeni durumuna, pozisyonuna kadar pek çok faktör onları konuşmaya ya da susmaya itmektedir. Özdemir ve Uğur (2013: 257)'un bu konuya değindiği çalışmasında çalışanların ses algılarının cinsiyete, pozisyona ve sektöre göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Kulualp (2016: 745) ise bireysel faktörlerden içsel kontrol odağı yüksek çalışanların işlerini geliştirebilmek için daha çok fikirlerini açıkladıklarını ve konuşma imkanına sahip olanların da aynı zamanda memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benlier ve Yıldırım (2017: 166) çalışmalarında çalışanın sessiz kalması ile cinsiyet, yaş ve pozisyon arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, yaş arttıkça sessizlikte artmakta, unvan arttıkça ise sessizlik azalmaktadır. Aynı zamanda erkeklerin sessizlik algısı kadınlara göre daha yüksektir. Çakıcı, (2008: 130) ise çalışanların eğitim düzeyi arttıkça sessizliği sorun olarak algılamaya başladıklarını tespit etmiştir.

Sonuç olarak ses ile ilgili yapılan bütün çalışmalara baktığımız zaman pek çoğunda sesin hem aktif hem de pasif birer davranış şekli olduğunu görmekteyiz. Aynı zamanda pek çok yazara göre ses çıkarma davranışı sadece eleştirmek için yapılan bir davranış olmamakla birlikte aksine geleceğe yönelik ve iyileştirici öneriler şeklinde de karşımıza çıkabilmektedir. Bu sebeple özellikle günümüz örgütlerinde çalışan çeşitliliğinin hayli fazlaca olduğu bilindiğinden dolayı her bir çalışan için sesin öneminin ne olduğunu ve hangi bakış açılarına dayanarak ses çıkarma eylemi gerçekleştirdiklerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Çünkü bir örgütün en önemli sesi çalışandır. Bu sebeple çalışanı susmaya ve konuşmaya iten davranışların bilinmesi örgüte avantaj sağlayacaktır. Bu bakış açısından hareketle çalışmamanın ikinci ana başlığını oluşturan çalışan sesi kavramı nispeten yeni bir yaklaşım olsa bile yapılan geniş bir literatür incelemesi sonucunda mümkün olduğu kadar detaylıca açıklanmıştır. Bir sonraki bölümde çalışan sesi ile farklılık yönetimi arasındaki ilişki ve bu iki konuyu birlikte ele alan çalışmalar açıklanmıştır.

2.5.Çalışan Sesinin Önemi

Çalışanlar bir kurumu başarıya götüren, kurumun rekabet edilebilirliğini artıran, imajını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Kısacası bir kurumun sürdürülebilirliğini sağlayan en önemli unsurdur. Bu sebeple çalışanın kurum içerisinde aktif olması oldukça önemlidir. Kendine değer verildiğini bilen çalışan, mutlu olan çalışan kurumun başarısı için elinden geleni yapacaktır. Fatima, Din, Khan, Hassan ve Hoti (2015: 845)'nin çalışmasında bahsettiği gibi özellikle son zamanlarda kurumlar rekabet edilebilirlik ve maliyeti düşürmek adına büyük çaba harcamaktadırlar. Müşteri beklentilerini karşılayabilme, kaliteye odaklanma, inisiyatif alma gibi konularda talep ve beklentiyi karşılamak adına başarılı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak bazı çalışanların kurum içerisinde herhangi bir konuda seslerini çıkarmakta ve endişelerini dile getirmekte problem yaşamaktadırlar. Bu durumda çalışanlar fikir ve önerilerine değer veren kurumda çalışmak isterler. Bu sebeple çalışanına değer veren bir kurumda sessizlik daha az olmakta ve motivasyon ve performansta artmaktadır. Kısaca bu durumda çalışanların motivasyonu artacağı için kurumun beklentilerini de rahatlıkla karşılayacaklardır. Bu sebeple ses hem çalışan hem kurum için oldukça önemlidir. Çalışanlar sessiz kalmayı tercih ettikleri zaman bu durum giderek kolektif bir davranış şekli (Morrison ve Milliken, 2000: 707) haline dönüşecektir. Bu durumda bir kurumda olumsuz bir etkiye sebep olacaktır. Pek çok yazar örgütsel sağlığı korumak adına bilgi akışının (Argyris & Schon, 1978; Deming, 1986; Dutton & Ashford, 1993; Floyd & Wooldridge, 1994; Glauser, 1984; Saunders, Sheppard, Knight, & Roth, 199) oldukça önemli olduğunu söylemiştir.

Avery, Mckay, Wilson, Volpone, Killham (2011: 147) yapmış olduğu çalışmada yukarıdaki bilgileri destekler nitelikte çalışanlara görüş ve endişelerini dile getirme imkanı sunmaları olumlu örgütsel sonuçlara yol açmaktadır. Aynı zamanda bu durum örgüte duyulan güven, adalet algısı, motivasyon, memnuniyet, iyi performans gibi sonuçlara da yol açacaktır. Mansor ve Shafie (2017: 104) benzer şekilde çalışmasında ses deneyimi ve tecrit korkusu ile çalışanların kurum hakkında bilgi, fikir ve görüşlere sahip oldukları halde cesaret edemedikleri için ve olumsuz yorumlanmasın-

dan korktukları için konuşmamayı tercih ettikleri görülmüştür. Ancak bu durum zamanla örgütsel etkinlik, bağlılık ve performansın önündeki en büyük engellerden birisi haline gelmektedir.

2.6. FARKLILIK YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN SESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde tez kapsamı içerisinde incelenecek değişkenlerin birbiri ile ilişkisine değinilecektir. Her bir değişken için literatürde mevcut çalışmalar ve sonuçları detaylıca incelenmiş ve açıklanmıştır.

Pless ve Maak (2004:130)'a göre her insan tektir ve her zaman diğer insanlardan farklıdır. Bu durum, farklı özelliklerinden dolayı bir arada bulunmak zorunda olan insanların arasında doğal bir gerilim yaratmaktadır. İşte tam da bu noktada farklılık yönetimi örgütsel ve kültürel düzenlemeler ile bu doğal gerilimi dengelemek için vardır. Farklılık her şeyden önce bir kültürel sorundur ve kişinin değeri, inancı ve beklentisi ile ilgilidir. Bu sebeple aslında bir etik sorundur ve insanların bir arada yaşamasının bazı temel kurucu ilkeler tarafından belirlenir. Bu ilkeler dikkate alınmadan ve kurumsallaştırılmadan farklılık yönetimi başarılı olamaz. Bu kurumsallaştırmanın önemli olduğu en önemli alanlardan birisi örgüt yaşamıdır.

Tozkoparan ve Vatansever (2011: 90)'in de çalışmasında bahsettiği gibi örgüt yaşamı içerisinde tek tip dinleri, dilleri, inanışları olan çalışanların bir arada çalışabilmesi ve yönetilmesi her zaman daha kolay olmuştur, ancak asıl zor olan durum farklılıkları olan çalışanları bir arada tutabilmek ve yönetebilmektir. Bu çalışanları ortak bir noktada buluşturmak ve çatışmaları önlemek oldukça zordur. Bu zorluğu hem çalışan hemde yönetici adına avantaja çevirmek için giderek yaygınlaşan ve kurumların örgüt politikaları arasında yer alamaya başlayan bir kavram vardır ki buna “farklılıkların yönetimi” adı verilmektedir. Bu kavramın temel bakış açısı farklılıkların birer dezavantaj olarak değil de birer zenginlik olarak görülmesi gerektiği yönündedir. Bu bakış açısından hareketle günümüz kurum ve kuruluşlarında özellikle çok uluslu bir bakış açısının hakim olmasından kaynaklı olarak farklılık yönetimi uygulamaları oldukça önemli yer tutmaktadır. Farklılık yönetimi ile ilgili literatüre baktığımız zaman konu

ile ilgili çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Pitts (2009: 328) farklılık yönetimi ile iş tatmini ve çalışma grup performansı arasındaki ilişkiyi test etmek için ABD federal çalışanlar üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Çalışma sonucunda farklılık yönetiminin hem çalışma grup performansı hem de iş memnuniyeti üzerinde güçlü bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ordu (2015: 105) ise çalışmasında öğretmenlerin farklılık yönetimine dair algılarının iş doyumları ve bireysel performansa etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre farklılık yönetimi ve bireysel performans ve iş doyumları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Shen, Netto ve Tang (2010: 2156) ise insan kaynakları farklılık yönetimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemek için 530 Çinli çalışandan verileri toplamış ve insan kaynakları farklılık yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Vuuren, Westhuizen, Walt (2012: 161) okullarda farklılık yönetimi ile ilgili çalışmasında farklılığın kelimenin tam anlamında yönetilmediğini ancak farklılık ve evrensellik arasındaki dengenin halkın avantajına göre yönetilebileceğini ve yönetilmesi gerektiğini ifade etmiş ve çalışma sonucunda da bunu doğrulamıştır. Choi ve Raine (2010: 109) çalışmasında farklılık, farklılık yönetimini ABD federal kurumlarda çalışanların örgütsel performans üzerindeki etkilerini farklılık, farklılık yönetimi ve örgütsel performans olarak ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel performansla ırksal farklılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda farklılık politika ve uygulamalarını etkin bir şekilde ekip süreçleri tarafından denetlendiği zaman ise pozitif bir ilişki gösterebileceğini savunmuşlardır. Balyer ve Gündüz (2010: 25) ise çalışmasında yönetici ve öğretmenlerin okullardaki farklılık yönetimine ilişkin algılarını incelemiştir ve çalışma sonucunda öğretmenlerin ve yöneticilerin farklılık yönetimi sorulara vermiş oldukları yanıtlara göre genel bakış açıları “az katılıyorum” şeklinde olmuştur. Helvacıoğlu ve Özutku (2010: 193) çalışmada kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynakları faaliyetlerinin rolünü anlamak adına IKEA da nitel bir araştırma yapılmıştır. Çalışma sonucunda IKEA'nın kültürel farklılıkları yönetmede insan kaynaklarının rolü olarak; öğrenme, gelişim, açıklık, liderlik vb. pek çok noktada ön plana çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Taşlıyan, Hırlak, Çiftçi, Yılmaz (2016: 1) İç Anadolu ve Akdeniz bölgelerindeki üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin farklılık yönetimi, örgütsel adalet ve örgütsel özleşme düzeylerini ölçmek amacıyla yaptığı çalışmada farklılık yönetiminin örgütsel adalet

ve örgütsel özleşmeyi olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Tozkoparan ve Vatansever (2011: 89) Türkiye'nin çok uluslu işletmelerinde yöneticilerin farklılık algıları incelemiş ve bu algıların işletmenin bulunduğu sektöre, örgüt kültürüne, çalışan yapısına vb. faktörlere göre değiştiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıdaki çalışmalara baktığımız zaman pek çok çalışmada farklılık yönetiminin kurum, çalışan ve yönetici için önemli olduğunu görmekteyiz. Çalışmalarda farklılık yönetimi pek çok kavram ile ilişkilendirmiştir. Farklılık yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımız zaman pek çoğunun en çok örgütsel bağlılık ile ilişkilendirdiğini görmekteyiz. Aynı zamanda çalışanların bireysel ve grup performansları, demografik değişkenler, örgüt kültürü, kariyer gibi pek çok değişkenle de farklılık yönetimi uygulamalarının ilişkilendirildiği görülmektedir. Ancak bizim çalışmamızın konusu olan farklılık yönetimi ve çalışan sesini birlikte ele alan çalışma olmadığı görülmektedir. Çalışan sesinin ne anlama geldiği ve çalışmamız için neden önemli olduğu aşağıda açıklanmıştır. Aynı zamanda çalışan sesi ile ilgili yapılmış olan çalışmalar da aşağıda yer almaktadır.

Çalışan sesinin öncüsü tezin önceki kısımlarında da açıklandığı üzere Hirschman'dır. Hirschman (1970: 4) sesi açıklarken çıkış ve sadakat kavramları ile birlikte açıklamıştır. Akademik anlamda ise ilk olarak Van Dyne ve Le Pine (1988) tarafından incelenmiştir. Hirschman (1970: 4)'e çalışmasına göre çalışan ya örgütten ayrılmayı ya da ses çıkarmayı tercih ettiğini, ses çıkarmayı tercih etmelerinde ise yöneticilerin rolü büyük olduğunu ifade etmiştir. Ünler, Çalışkan, Durmaz (2015: 66)'ında ise çalışmasında yöneticilerin işle ilgili her türlü problem ya da bu süreçler karşısında her zaman aynı seviyede eğilemeyeceği ve çalışanların da bu noktada bu süreçler hakkında fikirlerini paylaşımlarına ihtiyaç duyabileceklerini ifade edilmektedir. Böylelikle çalışan fikirlerini söyleyerek kuruma katkı sağlayabilmektedir. Türkiye'de çalışan sesi ile ilgili ilk ölçek çalışmalarından biri Arslan ve Yener (2016)'e aittir. Arslan ve Yener orijinali Van Dyne ve Le Pine (1988)'e ait olan 6 sorulan anketi Türkçe 'ye uyarlamışlardır. Bir diğer çalışmada Ilkhanizadeh ve Karatepe (2017:8) İstanbul'da uçuş görevlileri üzerinde yaptıkları çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun uçuş görevlilerinin kariyer memnuniyetleri ve ses davranışları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

W.H.NG ve Feldman (2011: 216) çalışmasında işyeri stresi, ses davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve işyeri stresi ile ses arasında negatif bir ilişki ve sesi ile performans arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Hsing (2011: 349) çalışmada otantik liderliğin çalışanların ses davranışını nasıl etkilediğini incelemiş ve çalışanların olumlu ruh hallerin ve lider üye değişiminin kalitesinin ses ve otantik liderlik üzerinde aracı etkisinin olduğu, adalet ikliminin olumlu ruh hali ve lider üye kalitesini aracılık etkilerini zayıflattığını ifade etmiştir. Gao, Janssen, Shi (2011: 787) çalışanların liderlerine olan güvenlerinin, çalışan sesini artırma da lider davranışlarını güçlendirmekle nasıl etkileşime girdiğini araştırmıştır. Çalışma sonuçlarına lider güveni ve çalışan sesi arasındaki ilişkinin liderliği güçlendirdiğini sonucuna ulaşılmıştır. Üç farklı türde güçlendirici lider davranışı için lider karar verme, bilgilendirme ve koçluk için liderlik güveni ve çalışan sesi arasındaki ilişkide liderliği güçlendirmenin ılımlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Liu, Zhu, Yang (2009: 189) Çin’de yapmış olduğu çalışmada dönüşümlü liderlik ile çalışan sesi arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özdemir ve Uğur (2013: 257) çalışanların demografik değişkenlere göre örgütsel ses ve sessizlik algıları incelemiş ve cinsiyete göre ses algıları ile statüye göre sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Pozisyona göre ise, hem ses hem sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ergül, Kartal, Gökdeniz (2017: 80) Sinop ili ve ilçelerinde kamuda görev yapan 189 çalışan üzerinde yaptığı çalışma sonucuna göre çalışanların ses çıkarma davranışları zaman hırsızlığını anlamlı ve olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Şener, Çetinkaya, Yüksel, Akkoca (2018:165) çalışmada bir hastane çalışanlarından örgütün yüksek seviyede fayda sağlaması için pozitif ses çıkarma davranışının bir örgüt kültürü olması ve böylelikle olumlu iletişim iklimi yaratılması sağlanmasını önermiştir. Çetin ve Güven (2017: 141) ise çalışmada çalışanların yöneticilerine duymuş oldukları güven ile ses davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akgemci, Kalfaoğlu, Erkunt (2019: 757) ise çalışmasında hizmetkar liderlik davranışının çalışan sesine etkisi incelenmiş ve hizmetkar liderliğin çalışan sesi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demir ve Albayrak (2019: 67) da yardımsever liderliğin çalışanın sesi ile ilişkisinde kişisel güç mesafesinin pozitif yönde düzenleyicilik rolünü incelemiş ve etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıdaki çalışmalara baktığımız zaman çalışan sesinin farklı kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Farklılık yönetimi ile ilişkisine dair çalışma ise gerek yabancı gerekse yerli literatürde neredeyse yok denilecek kadar azdır. Bu iki konuyu birlikte ele alan sınırlı çalışmalardan bazıları şunlardır; Hatipoğlu ve İnelmen (2017: 37) 707 otel çalışanı üzerinde iş yerinde demografik farklılıkların çalışan sesi üzerinde işverene duyulan güvenin etkisini incelemiş ve güven ile çalışanların sesi için eğitimin de çok önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda kadın ve erkek çalışanlar arasında da ses davranışının farklılaştığı görülmüştür. Diğer bir çalışmada ise Syed (2014) farklılık yönetimi ve kayıp ses arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada üç farklı grubun kadınların, azınlık grupların ve biseksüel bireylerin kayıp seslerini incelemiş ve açıklamıştır. Bowen ve Blackmon (2003) ise çalışmasında farklılığın örgütsel sese etkisini sessizlik sarmalı ile açıklamıştır. Çalışmada Noelle-Neumann'ın sessizlik sarmalı üzerinden eşcinsel, lezbiyen ve azınlık grupları için izolasyon korkusu ve tehdidinin olduğunu ifade etmiştir. İkinci bir sessizlik sarmalı önerisinde ise kişinin sahip olduğu cinsel yönelim gibi saklama ihtiyacı duyduğu kişilik özellikleri de öz etkinliği ve sosyal iletişimi azaltabileceği sonucunu doğurabileceğini ifade etmiştir. Ek olarak alternatif bir sarmalın ise örgütsel ses ile sonuçlanabileceğini açıklamıştır. Bell, Özbilgin, Beauregard ve Sürgevil (2011) ise 21. yüzyıl örgütlerinde ses, sessizlik ve farklılığı; eşcinsel, lezbiyen, biseksüel ve trans çalışanların dahil edilmesi ile açıklamıştır. Çalışma da LGBT bireylerin ve görünmez azınlıkların susturulmasının olumsuz sonuçları tartışılmış ve aynı zamanda bu çalışanların seslerinin duyulmasının yolları önerilmiştir.

Sonuç olarak yukarıdaki çalışmaların tamamına baktığımız zaman farklılık yönetimi ve çalışan sesi ile ilgili az sayıda çalışma olduğunu görmekteyiz. Ancak özellikle günümüzde örgütlerde çalışan sesinin ne kadar önemli olduğu aşikardır.

Günümüzde özellikle kurum ve kuruluşların giderek uluslararasılaşma ile birlikte çalışan çeşitliliği de giderek artmaktadır. Ancak nicelik olarak çalışan çeşitliliğinin artması örgütlere çok da bir şey kazandırmamaya başlamıştır. Önemli olan nicelik ile birlikte nitelikli çalışan barındırmaktır. Nitelikli çalışanların örgütte devamlılıklarının sağlanması ve performanslarının artması için ise başarılı yönetim stratejilerine ihtiyaç vardır. Çünkü farklılıkların bir arada huzur içerisinde yaşaması ve örgüte katkı

sağlaması için bu sürecin nasıl yönetilmesi gerektiğinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Bir örgüt için çalışan en büyük rekabet avantajıdır. Bu avantajı elde edebilmek için de çalışanın örgütte değer gördüğünü, fikirlerine önem verildiğini bilmesi gerekmektedir.

İşte bu noktada günümüz işletmelerinde giderek önem kazanan “*Farklılık Yönetimi*” kavramı ile çalışana değer verildiğini, fikirlerinin önemsendiğini gösteren sadece şikâyet amaçlı değil de bir şeyleri değiştirebilmesi için de konuşmasına, ses çıkarmasına ve kararlara aktif olarak katılmasına izin verilen çalışanın önemini vurgulayan “*Çalışan Sesi*” kavramının birbiri ile ilişkili olup olmadığının bilinmesinin önemli olduğu görülmüştür.

Bu bağlamda farklılık yönetimi ve çalışan sesini birlikte ele alan çalışmalar incelenmiş ve yukarıda görüldüğü gibi farklılık boyutlarından genel olarak sadece dışlanmış ve önemsenmeyen azınlık ya da diğer grupların sesi ile ilişkisinin incelendiği çalışmalara rastlanmıştır. Ancak farklılık yönetimi sadece azınlık ya da cinsiyet ya da cinsel yönelim ile sınırlı olmamakta bireysel ve örgütsel anlamda pek çok boyutu içinde barındırmaktadır. Dolayısıyla başarılı farklılık yönetimi uygulamaları ile çalışan sesinin ilişkisinin incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüş ve bu iki kavramın birbiri ile ilişkisinin incelenmesine karar verilmiştir. Bu nedenle söz konusu ilişkiyi ortaya koymak devlet ve vakıf üniversiteleri akademik personeli üzerinde bir ampirik araştırma yapılması planlanmıştır.

Çalışmada üniversitelerin seçilmesinin pek çok sebebi bulunmaktadır. Bunda en büyük etkilerinden birisinin diğer kurum ve kuruluşlara göre daha evrensel ve özerk olacağı düşüncesidir. Türk dil kurumu üniversiteyi; “*Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan fakülte, enstitü, yüksekokul vb. kuruluş ve birimlerden oluşan öğretim kurumu*” olarak tanımlamıştır. Aksakal (2013:211)’ın çalışmasında üniversite ifade edilirken “evrensel düşünülen yer” olarak ifade edilmiştir. Türkiye’de modern olarak ilk defa 1845’de planlanmış olan ancak 1863’te açılan ve asıl amacı çok fazla plan ve program yapmadan deneme yanılma yolu ile başlatılan Osmanlı bürokratlarının devlete bağlı memur yetiştirmek olduğu darülfünun olarak adlandırılan kurumlardır (Gündüz, 2012: 17). Yine Gündüz (2012: 17)’ün çalışmasında bahsettiği üzere ilk ortaya çıkmış olduğu bu

haliyle bu üniversiteler Avrupa'daki kilise ile hem çatışan hem de kilise ile var olan üniversitelerden çok farklı olarak toplumsal, siyasal, sınıfsal ya da zihinsel bir zemin üzerinde kurulmamışlardır. Siyasal sistemle dinle ya da farklı toplumsal sınıflar ile hiçbir problemi olmamıştır. Ancak 1993'te Darülfünunun kapatılıp İstanbul Üniversitesi'nin kurulması sonrası reform ile birlikte bu durum zamanla özgürlüğü genişleten ya da kısıtlayan durumlara sebep olabilmıştır. 1981'den sonra da YÖK'ün kurulması ile birlikte üniversitelerin özerkliği ve akademik özgürlük kavramı da geçmişten günümüze değişik şekillerde gündeme gelmiştir. (Seggie ve Gökbel, 2014: 9). Akademik özgürlük temelde üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin kendi yetkili oldukları bilim alanları içerisinde gerçekleri arama, sorgulama, bulma ve sonuçlarını yayımlayarak öğrencileri ile paylaşma haklarıdır (Gedikoğlu, 2013: 181). UNESCO- IAU (1988)'deki açıklamaya göre ise en genel tanımlaması ile akademik topluluğa dahil olan hem öğretim elemanları hem de öğrencilerin akademik ve bilim anlamında sahip oldukları özgürlükleridir (Seggie ve Gökbel, 2014: 9). Bu durum akademik özgürlüğün, özerkliğin hem öğretim elemanları hem de öğrencilerin sahip oldukları haklar olduğunu göstermektedir. Bu durum üniversitelerin bireysel yükümlülüklerine/özgürlüklerine ek olarak aslında öğrencilere de karşı yani topluma karşı sorumluluğunu da ortaya koymaktadır. Ancak her özgürlük alanının belirli bir amacı olmasından kaynaklı üniversitelerinden en önemli sorumluluk alanlarının toplum olduğu gerçeği karşısında akademik özgürlüğün de elbette pozitif yanları olduğu kadar negatif yanlarının olduğu da kaçınılmazdır (Kükner, 2015: 68). Akademik özgürlüğün temelini Günay (2004: 7) çalışmasında akademik faaliyetleri ne ölçüde dile getirildiğinin önündeki engellerin kalkması ve ifade özgürlüğü olarak ifade etmiştir. Bu açıklamaların tümünden yola çıkarak özerkliğe ve özgürlüğe aslında en önemlisi olan ve çalışmanın ana amaçlarından birisi olan çalışan sesini kapsayan ifade özgürlüğüne en çok önem verildiği düşüncesi ile üniversitelerde yapılmasına karar verilmiştir. Aynı zamanda bu anlamda ifade özgürlüğünü kısıtlayan sebeplerin anlaşılması ve bu konuda öneriler geliştirilmesi amacıyla da üniversitelerde bu çalışmanın yapılmasının önemli olacağı düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKADEMİK DÜNYADA FARKLILIK ALGISININ ÇALIŞAN SESİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde farklılık yönetimi ve çalışan sesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve bulgularına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme ve teknolojiye yaşanan gelişmeler ekonomik ve sosyal hayatımızda yaşanan gelişmelere ek olarak iş hayatında da büyük değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler kuşkusuz en çok çalışanları ve yöneticileri etkilemiştir. Çalışan sayısında nicelik ve nitelik açısından artış yaşayan örgütler bu konuya daha fazla dikkat etmeye başlamışlardır. Farklı özelliklere sahip olan çalışanları bünyelerinde bulundurmaya isteyen örgütler için, farklılık birer zenginlik unsuru olarak algılanmaya başlamıştır. Öyle ki bu çalışanların bir arada uyum içerisinde çalışabilmesi içinde “farklılık yönetimi” kavramı örgütlerin önem verdiği bir konu haline gelmiştir. Bu sebeple son dönemde yapılmış olan çalışmaların pek çoğu örgütlerde farklılık yönetimi kavramını farklı bakış açılarıyla ele almışlardır (Schubert ve Tavassoli, 2020; Nadiv ve Kuna, 2020; Park ve Liang, 2020; Bae, Lee ve Sohn, 2019; Kynungmin, 2017; Elkhwesky, Salem, Barakat, 2020). Farklı özelliklere sahip çalışanları bünyesinde barındıran işletmeler bu süreci de doğru yönetmek zorundadırlar. Çünkü sayıca fazla farklı özelliklere sahip çalışanı işe almak tek başına yeterli olmamakla birlikte nitelik anlamında da bu farkı ortaya koymak önemli olacaktır.

Çalıştığı örgütte mutlu olan çalışan uzun vade de hem kendisi için hem de çalıştığı kurum için verimli olacaktır. Kendisini çalıştığı kuruma ait hissetmeyen çalışan konuşmaktan, fikirlerini beyan etmekten çekinir. Bazen bunun olumsuz sonuçlarından korktuğu için bazen ise sonucun bir şey değiştirmeyeceğine inancından dolayı konuşmak istemez. Bu sebeple kurum içerisinde yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının çalışanın fikir, görüş ve önerilerine önem verdiğini göstermesi önemlidir. Çalışan sesi dediğimiz kavram bu noktada çalışanların hangi durumlarda konuşmaktan çekindiğini, hangi durumlarda konuştuğunu, ses ve sessizliklerini nelerin etkilediğini açıklamaya

yardımcı olmaktadır. Çalışan sesi literatürde nispeten yeni bir kavramdır. Yapılan çalışmaların pek çoğu çalışan sessizliği üzerine odaklanmışlardır. Ancak çalışanın sessizliğinden çok konuşmasını teşvik eden davranış ve uygulamalar daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Literatürde çalışan sesini ele alan çalışmalar pek çok kavram ile ilişkilendirmişlerdir (Bamber ve Cooper, 2020; Li, Liang ve Farh, 2020; Zhang, Hu ve Wang, 2020; Özyılmaz ve Ataç, 2019; Burris, Rockmann ve Kimmons, 2017; Swati ve Sita, 2019; Demir ve Albayrak, 2019). Bu çalışmaların pek çoğunda çalışan sesinin dile getirilişi farklı şekilde incelenmiştir. Özellikle günümüzde çalışanlar kendilerini, fikir ve önerilerini farklı mecralarda dile getirme imkanına sahip olmuşlardır. Bunların başında sosyal medya mecraları gelmektedir. Hem bireysel hem de iş hayatında insanlar olumlu ya da olumsuz eleştirilerini, fikirlerini sosyal medya araçları vasıtasıyla daha rahat dile getirmektedir. Yüz yüze dile getirilemeyen pek çok söylem sosyal medya da rahatlıkla ifade edilebilmektedir. Ancak bu çalışmada kullanılan ölçekte çalışan sesini ölçmek için daha çok çalışanların kurum içerisinde, toplantılarda, etkinlikler de ya da yönetici ve çalışma arkadaşları ile fiili iletişimleri, yüz yüze görüşmeleri dikkate alınmış ve o şekilde incelenmesine karar verilmiştir.

Literatürde farklılık yönetimi ile ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır. Farklılık yönetimi örgütsel anlamda pek çok konu ile ilişkilendirilmiştir. Benzer şekilde çalışan sesi ile ilgili çalışmalar nispeten daha az olmakla birlikte literatürde yer almaktadır. Ancak her iki konuyu birlikte ele alan çalışma sayısı ise oldukça azdır. Her iki konunun birlikte ele alındığı çalışmalara baktığımız zaman farklılık genellikle azınlıklar, LGBT bireyler, biseksüeller, gey, lezbiyenler, gibi dışlanan bir kesimin farklılığı olarak ele alınmış ve bu farklılıkların ses ile ilişkisine bakılmıştır (Syed, 2014; Hatipoğlu ve İnellen, 2017; Bowen ve Blackmon, 2003; Bell, Özbilgin, Beauregard ve Sürgevil, 2011). Yine bu çalışmalarda ses çoğu kez tek bir boyut olarak incelenmiştir. Oysaki yapılan literatür çalışmalarına baktığımız zaman sesin ve farklılığın pek çok boyutu olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak çalışmada çalışanların farklılık algıları ve boyutları ile çalışan sesi ve boyutlarının birlikte incelenmesi önem arz etmektedir. Çalışma aynı zamanda uluslararasılaşmanın yaygın olduğu, farklı özelliklere sahip çalışanların çok olduğu ve çalışanların fikir ve görüşlerini daha rahat ifade edebilecekleri düşün-

cesinden hareketle Türkiye’de devlet ve vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenler üzerinde yapılmasına karar verilmiş olup önemli bulgular elde edileceği düşünülmektedir.

Bu bakış açısı ile araştırmanın amacı, farklılık yönetimi ve çalışan sesi arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda “Farklılık yönetimi çalışan sesini nasıl ve ne yönde etkilemektedir?” sorusuna yanıt aramaktadır. Bu sorulara cevap bulmak adına mümkün olduğu kadar çok akademisyene ulaşılmaya çalışılmış ve yaklaşık 1500 kişiye anket linki gönderilmiş ve sonuçta 472 akademik personelden geri dönüş alınmış (yaklaşık % 30’luk bir geri dönüş oranı) ve farklılık algısının çalışan sesine etkisini ortaya koymak amacıyla çalışma yapılmıştır. Örneklem sayısı belirlenirken Türkiye’de YÖK’e kayıtlı akademisyen sayıları dikkate alınmıştır. Türkiye’de YÖK’e kayıtlı toplam akademisyen sayısı 2020 itibariyle (Profesör: 28.858 (% 16.4), Doçent: 16.759 (% 9.5), Doktor Öğretim Üyesi: 41.673 (% 23.5), Öğretim Görevlisi: 37.788 (% 21.4), Araştırma Görevlisi: 51.517 (% 29.2) 176.597’dir (<https://istatistik.yok.gov.tr>). Türkiye’deki akademisyen dağılım oranları ile çalışmaya geri dönüş yapan akademisyen dağılımlarının tutarlı olduğu görülmektedir.

Literatürde bu çalışmada yer alan değişkenleri birlikte ele alan çalışmaya rastlanmadığı için bu çalışmanın yapılması bu alanda eksikliği giderme anlamında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın saha araştırmasını bulgularının akademisyen bakış açısı ile farklılık algısı ve çalışan sesi açısından diğer çalışmalar için bir bakış açısı ve geri bildirim niteliği sağlayacaktır. Aynı zamanda bu alanda görülen eksiklikleri gidermek adına araştırılan değişkenler bağlamında yeni stratejiler ve çözüm yolları geliştirilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde çalışmada kullanılan ölçekler, örneklemi, modeli ve hipotezlerine yer verilecektir.

3.2.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme tesadüfî örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlerken karşımıza çıkan önemli faktör Kılıç (2012: 141)’ünde çalışmasında bahsettiği gibi “kabul edilen örneklem hatası”dır ve bu hata oranı araştırmacı tarafından belirlenir. Bu değer küçüldükçe örneklem sayısının artması gerekmektedir. Literatürde genel kabul gören hata payı oranları % 1 ila % 5 arasındadır. Buradan yola çıkarak Israel (1992: 3) tarafından belirtildiği gibi % 95 güven aralığında, $\pm\% 5$ örneklem hata payı ile yaklaşık 400 akademik personele ulaşmanın örnekleme temsil etmesi için yeterli olduğu görülmüştür. Bu çerçevede online anket sonucunda eksik yanıtların anketten çıkarılması ile toplam 472 anketten geri dönüş alınmıştır. Elde edilen anket sayısının yukarıda verilen değerlere göre örnekleme temsil eder nitelikte olduğu görülmektedir. Örneklem oluşumunda yaş, cinsiyet, gelir durumu gibi temel sosyo demografik kriterlerin dengeli dağılımına dikkat edilirken yanı sıra kurumun yaşı, kurumun türü, kurumda çalışma yılı, pozisyon gibi kriterlerinde dengeli dağılmasına dikkat edilmiştir.

3.2.2. Ölçekler

Bu çalışmada devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin farklılık algısının çalışan sesine etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada temel araştırma değişkenlerinden farklılık yönetimi bağımsız değişken, çalışan sesi ise bağımlı değişkendir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde demografik değişkenler ile farklılık algısını ölçmek amacı ile Bean, Sammartino, O’Flynn, Lau, Nicholas (2001) ölçeğinden yararlanılarak çoktan seçmeli sorular oluşturulmuştur. İkinci bölümde farklılık yönetimi ve çalışan sesi ölçümlerine ilişkin ifadeler yer alırken, son bölümde yine demografik değişkenlere ait sorular yer almıştır. Ölçeklere ait detaylar aşağıda verilmiştir.

- Çalışmada akademik personelin farklılık algısını ölçmek amacı ile Bean, Sammartino, O’Flynn, Lau, Nicholas (2001) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek 5 li likert ölçeğidir. (1=Kesinlikle

Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ancak bu çalışmada ölçeğe Ergül ve Kurtulmuş (2014)'un çalışmasından faydalanılarak 9 ifade daha eklenmiştir. Toplamda 22 ifade ile farklılık algısı ölçülmüştür.

Çalışmada oluşturulan farklılık yönetimi ölçeği sonrası “*farklılığa karşı yönetimsel algı*”, “*farklılığa karşı olumlu çalışan algısı*” ve “*farklılığa karşı olumsuz çalışan algısı*” olmak üzere üç boyut elde edilmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiği zaman elde edilen bu boyutların daha önce başka bir çalışmada kullanılmadığı ve bu sebeple elde edilen bu boyutların ne anlam ifade ettiğinin ve neleri kapsadığının bilinmesinin oldukça önemli olduğu ortaya çıkmış ve kısaca açıklanmıştır. *Farklılığa karşı yönetimsel algı boyutunda*; kurum içerisinde yöneticilerin farklılık ve ayrımcılığa bakış açıları ile yöneticilerin çalışanların farklılıklarından nasıl yararlandıkları ve ne gibi uygulamalar uyguladıkları noktasında ifadeler yer almaktadır. *Farklılığa karşı olumlu çalışan algısı boyutunda*; çalışanların kurum içerisinde uygulamalardan ve yöneticilerden kaynaklı farklılığı nasıl algıladıkları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. *Farklılığa karşı olumsuz çalışan algısı boyutunda ise*; çalışanların farklılıklarından kaynaklı yaşamış oldukları olumsuzluklardan kaynaklı ifadeler yer almaktadır.

- Çalışmada çalışan sesini ölçmek amacı ile Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilen Ünler ve Çalışkan (2017) tarafından Türkiye’de kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek 5 li likert ölçeğidir. r (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

- Çalışmada nicel araştırma bulgularını desteklemek adına yapılan nitel çalışma grubu için yönetici pozisyonunda olan akademisyenlere 4 soru yöneticilik görevi olmayan akademisyenlere ise 8 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat soruları oluşturulmuştur.

Nicel ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin veriler çalışmanın bir sonraki bölümlerinde detaylı olarak verilmiştir.

3.2.3. Hipotezler

Bu çalışmada hipotezleri belirlemek için geçmişte yapılmış çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmalardan yararlanılmıştır. Ancak araştırma konusu ile ilgili doğrudan geçmişte yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu sebeple araştırma konusu ile ilgili dolaylı yapılan araştırmalardan yararlanılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları ve bulguları ile oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Farklılık yönetimi ve çalışan sesi ile ilgili ayrı ayrı çalışmalar literatürde olmasına rağmen bu iki kavramı birlikte ele alan çalışma sayısı çok azdır. Öyle ki bu iki kavramı ele alan çalışmalar ise farklılık yönetimi ve çalışan sesin farklı boyutları ile ele almış ve incelemişlerdir. Bu iki kavramı doğrudan ele alan çalışma sınırlı olduğu için ilişkili olabileceği öngörülen çalışmalardan yola çıkılarak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

Hatipoğlu ve İnemen (2017) tarafından yapılan çalışma da demografik farklılıklar üzerine odaklanmış ve bu farklılıkların çalışan sesi üzerindeki etkisini incelemiştir. Bunu yaparken de çalışan sesini bir bütün olarak ele almış ve ayrı ayrı boyutlarına göre incelememiştir.

Benzer şekilde Syed (2014) ise farklılık yönetimi ile kayıp ses arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Çalışmaya göre kadın, lezbiyen, gey, biseksüel, LGBT gibi toplum tarafından dışlanan bazı çalışanların bakış açıları ve anlayışları kurum içerisinde karar vermede göz ardı edilmektedir. Kısaca bu çalışanlar toplum tarafından olduğu gibi kırim içerisinde de dışlanabilmektedirler. Bu bakış açısından hareketle tez çalışmasının konusunu oluşturan farklılık yönetiminin boyutlarından olan yönetimsel algı ve olumsuz çalışan algısının destekleyici ve yapıcı sesi pozitif etkilerken, yıkıcı ve savunmacı sesi negatif etkileyebileceği ön görülmüştür.

Yine, Bowen ve Blackmon (2003) ve Bell, Özbilgin, Beauregard ve Sürgevil (2011) de çalışmalarında farklılık açısından en çok dışlanan grup olan cinsel yönelimini saklamaya çalışan bireyler, biseksüeller, lezbiyenler gibi azınlıkta olan grupları incelemişlerdir. Ancak bu çalışmalarda da görüldüğü gibi konu ile ilgili oldukça az sayıda çalışma olduğu için bakış açıları da bu kadar geniş olmamaktadır.

Öte yandan Farndale ve diğerleri (2011) çalışan sesi ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada bir kurumda yöneticiye yani üst yönetime duyulan güven ile çalışan sesi arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmaya göre eğer çalışanlar seslerinin kurum içerisinde değişime sebep olacağına inanırlarsa örgüte bağlılıkları da daha fazla olacaktır. Yine Ayyıldız (2018) yapmış olduğu çalışmada destekleyici ses örgüte bağlılığı artırırken, yani bağlılığı pozitif etkilerken, savunmacı ve yıkıcı ses düzeylerini negatif etkilemiştir.

Benzer şekilde Türkoğlu ve Misican (2019) psikolojik rahatlık algısı ve pozitif ses çıkarma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmada işten ayrılma ile ses çıkarma arasında negatif bir ilişki olduğunu, insanların bir kurumda huzurlu ve rahat oldukları zaman pozitif ses çıkarma davranışlarının arttığını ifade etmişlerdir.

Güven (2017) ise yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ile çalışan sesi arasındaki ilişkiye odaklanmış ve dönüşümcü liderlerin özelliklerini yeniliğe açık, fikirlere önem veren liderler olarak belirtmiştir. Bu durumda dönüşümcü liderlik ile çalışan sesi arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tangirala ve Ramanujam (2008) yapmış olduğu çalışmada çalışanlara ait adalet algısının, kuruma adanmışlık düzeyleri ve takım çalışmasının çalışan sesini olumlu anlamda etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Martin ve Cullen (2006) ise çalışmada kurum içi iletişim kuvvetli olmasının çalışan sesinin olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Özdemir ve Uğur (2013: 257)'un çalışmada çalışanların ses algılarının cinsiyete, pozisyona ve sektöre göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Benlier ve Yıldırım (2017: 166) çalışmalarında çalışanın sessiz kalması ile cinsiyet, yaş ve pozisyon arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, yaş arttıkça sessizlikte artmakta, unvan arttıkça ise sessizlik azalmaktadır. Aynı zamanda erkeklerin sessizlik algısı kadınlara göre daha yüksektir. Çakıcı, (2008: 130) ise çalışmada çalışanların eğitim düzeyi arttıkça sessizliği sorun olarak algılamaya başladıklarını tespit etmiştir.

Yukarıdaki çalışmalara baktığımız zaman farklılık ve çalışan sesini birlikte ele alan çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Ek olarak farklılık kavramı daha

önceki bölümlerde de açıklandığı gibi anlamını oldukça genişletmiştir. Çalışan sesi kavramının da literatürde nispeten yeni olmasından kaynaklı benzer şekilde iki konuyu bir arada ele alan oldukça sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Az sayıda çalışma olmasından kaynaklı olarak dolaylı çalışmalardan da yola çıkarak örneklemimiz olan Üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin farklılık algılarının ve ses davranışlarının daha detaylı olarak incelenmesine karar verilmiştir.

Hipotezler belirlenirken farklılık yönetimi ile ilgili kullanılan Bean, Sammartino, O'Flynn, Lau, Nicholas (2001) ait ana ölçekte yer alan sorulara Ergül ve Kurtulmuş (2014) ölçeğinden eklenen ilave sorular sebebi ile elde edilen boyutların sayısının farklılaşacağı dikkate alınarak çalışmanın ana hipotezi aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

Farklılık yönetimi algısına ilişkin boyutlar, çalışan sesi boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmada ilk adım olarak veri eleme süreci uygulanarak kayıp veri kontrolü yapılmıştır. Daha sonra uç değerleri belirlemek adına Mahalanobis uzaklıkları incelenmiştir. $\pm 1,96$ üzerindeki Mahalanobis değerleri hesaplanmış ve aşırı uç değerler çıkarılmıştır. Daha sonra Tek Yönlü Kolmogorov-Smirnov testi ile verilerin normal dağılımı kontrol edilmiştir. Analiz sonucuna göre farklılık yönetimi ve çalışan sesi ölçeklerine ait tüm boyutların p değeri 0.05'ten küçük olduğu için normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (1996: 79) normalliğin hemen hemen tüm çok değişkenli analizler için ön koşul olduğunu belirtmiştir. Değişkenlerin normalliği analizler için arzulanan bir durumdur. Normallik istatistiksel ya da grafiksel olarak değerlendirilmektedir. Normalliğin iki önemli bileşeni çarpıklık ve basıklıktır. Dağılım normal ise çarpıklık ve basıklık değeri sıfırdır. Verilerin normal dağılımı çalışmalar için oldukça önemlidir. Ancak örneklem sayıları çalışmaların normalliğini oldukça etkileyen bir durumdur. Örneklem sayısı arttıkça ve özellikle Likert tipi ölçekli çalışmalarda katılımcıların vermiş oldukları cevapların bir yöne ağırlık yapabilme ihtimali normalliği etkilemektedir. Konu ile ilgili Ghasemi ve Zahediasl (2012: 486) büyük örnekleme sahip çalışmalarda (örneklem büyüklüğünün 30 veya 40'ı geçtiği hallerde) normallik

varsayımının ihlalinin büyük bir problem olmayacağını ve parametrik testlerin kullanılabileceğini söylemiştir. Hele ki yüzlerce gözlemden oluşan örnekleme sahip olan çalışmalarda verilerin normal dağılımı görmezden gelinebilmektedir. Dolayısıyla araştırmamızda ek analizlerde yeri geldikçe parametrik istatistiklerin kullanılmasından kaçınılmamıştır.

Çalışma da temel yöntem olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bununla birlikte, elde edilen nicel bulguları desteklemek adına ise belirli kriterler gözetilerek 18 kişilik bir akademisyen grubu ile ilave görüşmeler yapılmıştır. Schoonenboom ve Johnson (2017: 13) göre bu yöntem açıklayıcı sıralı karma yaklaşım olarak da isimlendirilebilmektedir. Yazarlara göre açıklayıcı sıralı yaklaşım, ilk olarak nicel veriler toplanıp analiz edildiği daha sonra ise nicel verilerin açıklanmasına yardımcı olmak için nitel veriler toplanıp ve analiz edildiği (Nicel→ Nitel) bir karma yöntemidir. Yine Creswell (2016: 15)'e göre de karma yöntemin temeli esasen nitel ve nicel veri sonuçlarının birleşmesi ile bir veri grubuna ait eksiklerin giderilebileceği bakış açısına dayanmaktadır. Bu açıdan çalışma karma araştırma olarak da değerlendirilebilir. Nitel verilerin analizi için herhangi bir analiz programından yararlanılmamıştır. Elde edilen bulgular nicel verileri desteklemek adına yorumlanmıştır.

Nicel verilerin analizi için öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra farklılık yönetimi ve çalışan sesi ölçekleri için önce açıklayıcı (AFA) daha sonra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. AFA önceden tasarlanmış bir yapı olmaksızın yeni oluşturulan ya da yabancı dilden çevrilmiş bir ölçeğin gözlenen değişken ifadelerinin altında yatan faktör yapısını araştırmak için kullanılır. DFA ise bir dizi gözlenen değişkenin faktör yapısını doğrulamak için kullanılır. DFA araştırmacının gözlemlenen değişkenler ile bunların altında yatan gizli yapıları arasındaki ilişkinin varlığını test etmeye imkan sağlar (Suhr, 2006: 1). DFA ve EFA birbirinden farklı yapılardır. EFA verileri araştırır ve araştırmacıya verileri en iyi şekilde temsil etmesi için kaç faktöre ihtiyaç olduğuna dair bilgileri sunar. Bu bakış açısı ile bakıldığında DFA'nın AFA ile benzediği söylenmektedir. Ancak felsefi anlamda bakıldığında birbirlerinden oldukça farklı yapılardır. DFA'nın temelde AFA ile ayrıldığı temel nokta DFA ile araştırmacı hem değiş-

kenler için var olan faktör sayısını hem de sonuçlar hesaplanmadan önce her bir değişkenin yükleneceği faktörleri belirlemek için kullanılır. DFA ile ölçülen değişkenlerin doğrudan ölçülemeyen gizil bir yapıyı nasıl temsil ettiğini gösterir (Hair ve diğerleri, 2014: 602). Bir diğer farkı ise Civelek (2018: 26) DFA bir gözlenen değişkenini hangi faktör üzerinde yükleneceği belli iken AFA'da gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişkenlerin ortaya çıkarıldığı şeklinde ifade etmiştir.

Çalışmada daha sonra değişkenler arası ilişkileri test etmek için yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli (SEM) büyük ölçüde psikoloji ve sosyal bilimlerde kullanılmaktadır. Bunun sebebi ise bir doğrulayıcı yöntem olması ve bu yöntemlerin araştırmacılara teorik modelleri değerlendirme ve değiştirme konusunda bir araç sağlamasıdır. Bu sebeple teori gelişimini ilerletmek adına büyük potansiyeller sunmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988: 411).

YEM analizinin ana amacı, bir dizi değişkenin gözlenen araçları, varyansları ve kovaryansları hakkındaki araştırma hipotezini doğrulamaktır. Hipotezler, gözlemlenen parametre sayısından daha küçük bir dizi yapısal parametre (örn. Faktör yükleri, regresyon yolları) ile temsil edilir. Doğrulayıcı bir yaklaşım olarak, SEM kullanan araştırmacılar için güçlü teorik veya ampirik temelleri olan modelleri test etmek çok önemlidir. SEM varyans analizi, kovaryans analizi, çoklu regresyon, faktör ve yol analizi, tekrarlanmayan modelleme, çok düzeyli modelleme ve gizil büyüme eğrisi gibi yaygın istatistiksel modellerin genel bir modelidir (Bowen ve Guo, 2011: 3-5). Yapısal eşitlik modelinin diğer modellerden üstünlükleri kısaca;

- Veri analizine açıklayıcı bir yaklaşımdan ziyade doğrulayıcıdır.
- SEM, hata sapma parametrelerini tahmin eder, ancak geleneksel çok değişkenli modeller, ölçüm hatasını tahmin edemez.
- SEM, hem gözlenen hem de gizli değişkenleri içerebilir, eski yöntemler ise yalnızca gözlenen ölçümlere dayanır.
- Araştırmacı, SEM kullanarak çok sayıda doğrusal modele uyan birleştirici bir çerçeve elde edebilir.
- SEM programları, genel olarak model uyum testlerini ve bireysel parametre tahmin testlerini aynı anda sağlar.

- Regresyon katsayıları, ortalamaları ve varyansların, farklı gruplar arasında bile eşzamanlı olarak karşılaştırılabilir.

Bu sebeple yapısal eşitlik modeli çok fazla tercih edilmektedir.

YEM modeli kurgulanırken ilk olarak Meydan ve Şeşen (2015: 19)'inde kitabında bahsettiği gibi modelin bir teoriye dayandırılması gerekmektedir. Bu sebeple ilk olarak yol şeması çizilir, örneklem belirlenir. Yol şeması modelin değişkenlerine ait nedensel olan ve olmayan ilişkileri ortaya koyar. Bu sebeple çalışmada ilk olarak yol şeması çizilmiştir. Daha sonra modelin test edilme aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada yukarıda açıklanan DFA analizi yapılmıştır. DFA aşamasında önemli olan bir nokta olan yakınsak geçerliliğin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiş, her bir faktöre ait OAV değerleri ile BYG kontrol edilmiş, korelasyon kareleri hesaplanmıştır.

Daha sonra YEM en önemli olan noktalardan birisi modelin uyum değerleridir. Çalışmada modelin iyi uyum gösterip göstermediği literatürde kabul gören uyum indekslerine göre kontrol edilmiştir. Aşağıda kontrol edilmesi gereken uyum indeksleri değerleri tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Uyum İndeksleri

Uyum indeksleri	Mükemmel uyum	Kabul edilebilir uyum	Referanslar
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	Kline, 2011; Byrne, 2010
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	Kline,2011; Hair vd.,2014; Bowen ve Guo, 2012
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	Kline,2011; Hair vd.,2014; Bowen ve Guo, 2012
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	Kline, 2011; Hair vd.,2014;
AGFI	$.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .95$	Kline, 2011; Hair vd.,2014;
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	Kline,2011;

Çalışmanın ana araştırma sorusu ve hipotezlere ilişkin testler YEM analizleri ile sonuçlanmakla birlikte, farklılık yönetimi ve çalışan sesi algısının akademisyenlerin çeşitli demografik ve kategorik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını

görmek için varyans analizi yapılmasının araştırmaya ilave değer katacağı düşünülmüştür. Ayrıca, nicel araştırmanın ardından devlet ve vakıf üniversitelerinde yöneticilik görevi olan ve olmayan akademisyenler içerisinde seçmiş olduğumuz 18 kişilik bir grup ile mülakat yapılmıştır. Akademisyenlerle görüşme yapılırken çalışmış oldukları üniversitelerin devlet ve vakıf ayrımı ile köklü ve yeni üniversite olmasının ayrımlarına dikkat edilmiştir.

3.3. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde akademisyenlerin farklılık algısının çalışan sesine etkisini ölçmek amacı ile oluşturulan soru formundan elde edilen bulgulara ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu çalışmaya Türkiye’de devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 472 akademisyen katılmıştır. Bu akademisyenlere ait demografik bulgular Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3. 2. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Yaş	N	%	Aylık Gelir	N	%
25 ve altı	32	6.8	4000TL’den daha az	63	13.3
26-35	192	40.7	4001-7000TL arası	262	55.5
36-45	122	25.8	7001-10000TL arası	105	22.2
46-55	79	16.7	10.000TL’den daha fazla	42	8.9
56 ve üstü	47	10.0	Kurum Yaşı	N	%
Cinsiyet	N	%	5 yıldan daha az	31	6.6
Kadın	209	44.3	6-10 yıl	119	25.2
Erkek	263	55.7	11-15 yıl	98	20.8
Pozisyon	N	%	16-20 yıl	36	7.6
Ar.Gör.	146	30.9	20-25 yıl	67	14.2
Öğr.Gör.	99	21.0	26 yıldan daha fazla	121	25.6
Dr. Öğr.Üyesi	104	22.0	Kurum Niteliği	N	%
Doçent	58	12.3	Devlet	287	60.8
Profesör	65	13.8	Vakıf	185	39.2
Genel Çalışma Süresi	N	%	Kurumda Çalışma Yılı	N	%
1yıl ve daha az	31	6.6	1 yıl ve daha az	68	14.4
1-5 yıl	136	28.8	1-5 yıl	219	46.4
6-10 yıl	96	20.3	6-10 yıl	87	18.4
11-15 yıl	54	11.4	10 yıl ve daha fazla	98	20.8
16-20 yıl	40	8.5	Uyruğu	N	%
21 yıl ve daha fazla	115	24.4	TC	471	99.8

Çalışma Şartları	N	%	Diğer	1	2
Tam zamanlı	460	97.5	Günlük Hayatta Kullandığı Dil	N	%
Yarı zamanlı	12	2.5	Türkçe	467	98.9
Engel Durumu	N	%	İngilizce	3	.6
Evet	9	1,9	Diğer	2	,4
Hayır	463	98,1			

3.3.2. Ölçeklere Ait Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizinin temel amacı analizde yer alan değişkenler arasındaki temel yapıyı tanımlamaktır (Hair ve diğerleri,2014:89). Literatürde açıklanan, açıklayıcı (AFA) ve doğrulayıcı (DFA) olmak üzere iki farklı faktör analizi vardır. AFA, ilişkili değişkenleri birlikte gruplayarak verileri özetlemeye çalışır. Bu analiz değişkenleri birleştirmek ve altta yatan süreçler hakkında hipotez oluşturmaya araç sağladığı için araştırmanın erken aşamalarında gerçekleştirilir. DFA ise gizli değişken süreçleri ile ilgili bir teoriyi test etmek için araştırmanın ilerleyen aşamalarında kullanılır (Tabachnick ve Fidell, 2012: 614).

Bu çalışmada ilk olarak ölçekleri boyutlandırmak adına AFA yapılmış olup, elde edilen yapılar sonuçlar ise daha sonra DFA ile tekrar incelenmiştir.

AFA analizi yapılmadan önce gözden geçirilmesi gereken bazı önemli noktalar vardır. Bunlar: korelasyon katsayıları, Bartlett testi, KMO değeri ve Korelasyon matrisi değerleridir (Debbie, 2017: 367).

AFA’da bakılması gereken en önemli noktalardan birisi örneklem yeterliliğini tespit etmek için KMO değeridir. Bu değer gözlemlenen büyüklükleri korelasyon katsayıları ile karşılaştırır. KMO değeri 0.90: çok iyi, 0.80: iyi, 0.70: orta, 0.60: zayıf, 0.50 ve altı ise ölçeğin yetersiz olduğunu gösteren değerlerdir. Örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu tespit ettikten sonra bir diğer önemli değer Bartlett değeridir. Bu değer gözlemlenen korelasyon matrisinin istatistiksel anlamlılığına bakan değerdir (Debbie, 2017: 367). Bu değerde en azından bazı değişkenlerin arasında korelasyon matrisinin anlamlı korelasyona sahip olması önemlidir (Hair ve diğerleri,2014: 102). Bakılması gereken bir diğer önemli nokta ise Communality (eşkökenlilik) değeridir, bu değer bir değişkenin diğer değişkenle paylaşmış olduğu varyans değeri olup her bir değişken için 1 ya da 1’e yakın değerler alması istenilir (Sel ve Yıldız, 2020:18).

3.3.2.1. Farklılık Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Bulguları

Farklılık yönetimi ölçeğine uygulanan AFA sonuçları tablo 3.3'te detaylı olarak açıklanmaktadır. Tablo 'da AFA için önemli olan eşkökenlilik, faktör yükleri, cronbach alfa değeri, KMO ve Bartlett testi değerleri yer almaktadır.

Tablo 3. 3. Farklılık Yönetimi Ölçeği AFA Sonuçları

Faktörler	Faktör yükü	Var-yans %	Cronbach's Alpha	Eşkökenlilik
Farklılığa Karşı Yönetimsel Algı		31,085	.94	
Yöneticiler ırkçılık, cinsiyetçilik ve diğer ayrımcılık biçimlerinin hepsine gözle görülür bir şekilde karşı çıkar.	0.54			0.50
Bu kurum değişime açıktır.	0.59			0.62
Çalıştığım kurumda yönetim ayrımcılığına karşıdır ve farklılıkları açıkça destekler	0.62			0.71
Farklı ilden veya bölgelerden gelen çalışanların yerli personel kadar kurumun imkanlarından yararlanmasına fırsat tanınır.	0.63			0.51
Çalışanların farklılıkları dikkate alınarak görevlendirme yapılır.	0.66			0.64
Siyasi görüş ve eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık tanınmaz.	0.67			0.60
Çalışanların yeterlilikleri doğrultusunda görevler verilir.	0.67			0.64
Çalıştığım kurumda yaşam şekilleri ve inançları nedeniyle çalışanlara ayrımcılık yapılmaz.	0.71			0.70
Farklı kültürden gelen çalışanların birbirleri ile tanışması/kaynaşması sağlanır.	0.73			0.64
Çalışanların farklılıklar konusunda açık bir şekilde fikirlerini söyleyebileceği ortam oluşturulur.	0.74			0.73
Kurumla ilgili sorunların çözümünde çalışanların farklılıklarından yararlanılır.	0.74			0.72
Farklı görüş ve düşünceleri olan çalışanlardan birçok konuda yararlanılır.	0.76			0.67
Farklılığa Karşı Olumlu Çalışan Algısı			0.828	
Çalıştığım kurumda saygılı ve itibarlı muamele görüyorum.	0.69			0.60
Herhangi bir problemi çözmede yöneticim tüm çalışanları bu sürece dahil eder.	0.62			0.46
Kurumuma/Okuluma ait olduğumu hissediyorum.	0.75			0.69
Yöneticilerim tüm çalışanlara farklılıklarından ve pozisyonlarından bağımsız olarak saygı duyarlar.	0.63			0.69
Çalıştığım kurum bana eğitim ve kariyer gelişimi için eşit fırsatlar sağlıyor.	0.62			0.57
Farklılığa Karşı Olumsuz Çalışan Algısı			0.651	
İş yerimde insanların farklılıklarına yönelik uygunsuz davranışlar görüyorum (cinsiyetçi, ırkçı, vb. şakalar)	0.75			0.61
Kişisel olarak diğer çalışanların ayrımcılık, taciz ve zorbalık benzeri davranışlarına maruz kaldım.	0.72			0.59

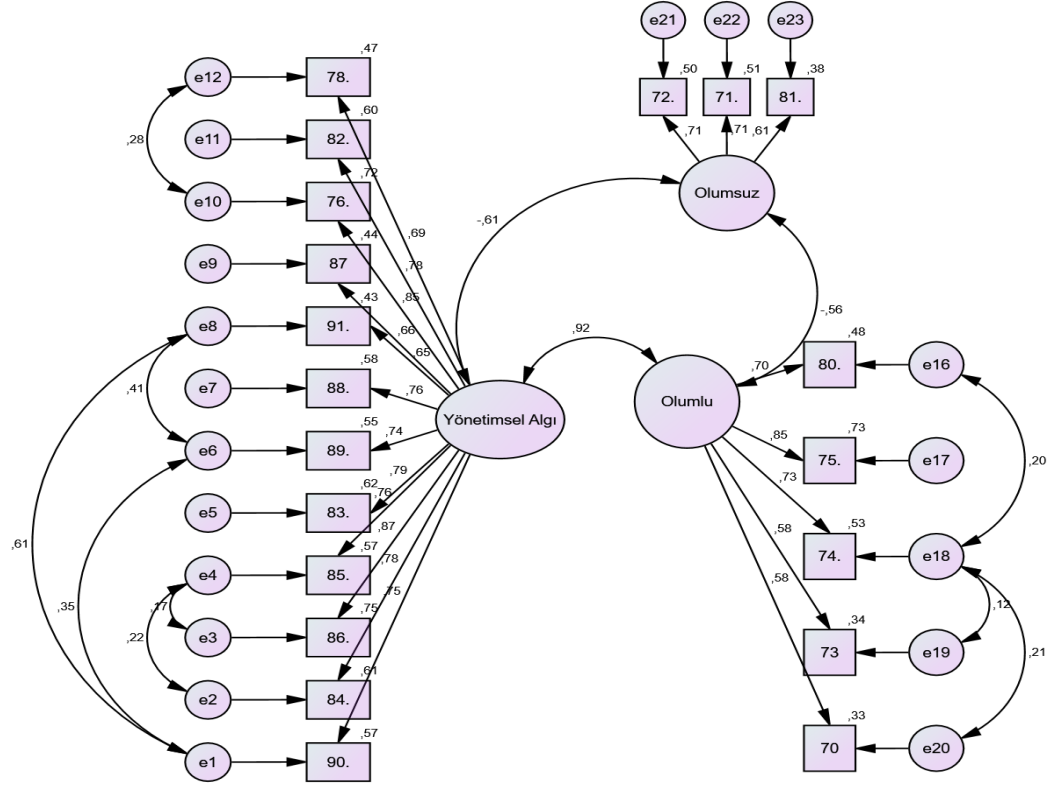
Çalıştığım birimde, insanlar arasındaki farklılıklardan kaynaklı ilişkisel sorun ve hatalarla karşılaşıyorum.	0.61	0.47
Toplam açıklanan varyans (%)		62.152
Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü.		0.953
Barlett Küresellik testi	Yaklaşık χ^2	5879.889
	Sd	190
	Anlamlılık	.000

İlk olarak Farklılık algısına ilişkin ölçeğin örneklem büyüklüğünün yeterliliğini tespit etmek için KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarına bakılmıştır (KMO= 0.945, Barlett's Test of Sphericity 3979,665, $p<0.00$). Bu sonuçların faktör analizi için yeterli olduğunu tespit ettikten sonra değişkenlere ait öz değer 1'in üzerinde olduğu 3 faktör tespit edilmiştir (9.879, 1.445, 1.106). Faktör döndürme yöntemi olarak varimax yöntemi kullanılmış ve faktör yükü 0.50 altında olan 2 değer analizden çıkarılmıştır. Farklılık yönetimi değişkenine ait üç faktörün toplam açıklanan varyans değeri %62.152'dir. Her bir faktörün güvenilirlik değerleri ise 0.65 ile 0.94 arasındadır. Faktör yükü en yüksek ifadelerle sahip olan faktörlerden başlanarak isimlendirmeler yapılmıştır. "**Farklılığa karşı yönetimsel algı (YA)**", "**farklılığa karşı olumlu çalışan algısı (OLMA)**", "**farklılığa karşı olumsuz çalışan algısı (OLSA)**" olarak isimlendirilmiştir. İlk faktör 12 maddeden oluşup faktör yükleri 0.54 ile 0.76 arasında değişmektedir. İkinci faktör 5 maddeden oluşup faktör yükleri 0.62 ile 0.75 arasında değişmektedir. Üçüncü faktör ise 3 maddeden oluşup faktör yükleri 0.62 ile 0.75 arasında değişmektedir.

Açımlayıcı faktör analizinden sonra teorik açıdan desteklenmiş olan bir yapının mevcut araştırma verileriyle de doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek için ölçeğe DFA uygulanmıştır. Böylece hangi faktörde yer alacağı teorik bakımdan belli olan maddelerin başka faktörler altında toplanmasının önüne geçilmiştir. Öne sürülen modelin verilerle uyumluluğunu test etmek için AMOS 24 programıyla ölçüm modelinden oluşan DFA yapılmıştır. DFA'nın uyumu için ki-karenin serbestlik derecesine bölümü (χ^2/sd), artırmalı uyum indeksi (IFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), genel uyum indeksi (GFI) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değerleri ölçüt alınmıştır (Çelik ve Yılmaz, 2013; Kline, 2011). DFA'da ilgili modele yönelik

uyum indeksi değerlerini iyileştirmek için değişkenler arasında teorik açıdan desteklenen hata bağlamaları (modifikasyonlar) yapılmıştır.

Farklılık Yönetimi Ölçeğinin mevcut araştırma verilerindeki yapısal geçerliğini tespit etmek amacıyla yapılan DFA Şekil 3.1’de görselleştirilmiştir.



Şekil 3. 1. Farklılık Yönetimi Ölçeği DFA Sonuçları

Ulaşılan DFA sonuçları, AFA ile elde edilen sonuçlarla tutarlı sonuçlar vermiş ve uyum indeksleri istenilen düzeylerde çıkmıştır ($\chi^2=425.940$, $sd=158$, $p<0,01$, $\chi^2/sd=2,696$, $RMSEA=.06$, $AGFI=.88$, $GFI=.91$, $IFI=.95$, $CFI=.95$). DFA analizi ile kuramsal modelin elde edilen veriler doğrultusunda yeterliliğini tespit etmek için başvurulan uyum indekslerine ait değerler ve DFA modeline ait uyum değerleri Tablo 3.4’te verilmiştir.

Tablo 3. 4. Başvurulan Uyum İndekslerine Ait Uyum Değerleri* ve Modele Ait Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Modelin Uyum İndeksleri	Karar
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,696	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	.06	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.95	Mükemmel Uyum

GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	.91	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .95$	.88	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	.95	Mükemmel Uyum

* (Çelik ve Yılmaz, 2013; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014)

Tablo 3.4'te görüleceği üzere sınanan kuramsal model veri setiyle uyumlu bir yapıda ve model uyum indeksleri kabul edilebilir düzeydedir. χ^2 değerinin 2 ile 3 arasında olması modelin verilerle kabul edilebilir derecede uyumlu olduğunu gösteren ilk parametredir (Kline, 2011). Bir diğer uyum ölçütü olan RMSEA değerinin .08'in altında olması modelin veri setiyle kabul edilebilir düzeyde uyumunu göstermektedir. Benzer şekilde arttırılmalı uyum indeksi (IFI) ve karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI) mükemmel düzeyde uyum sağladığı görülmektedir. Diğer uyum ölçütlerinin de kabul edilebilir düzeyde olması genel olarak sınanan modelin verilerle mükemmel uyum sağladığını göstermiştir.

Tablo 3. 5. Farklılık Yönetimine İlişkin DFA Sonuçları

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	Std. Faktör Yükleri	BYG	OAV
FARKLILIK YÖNETİMİ	Yönetimsel Algı	F21	.75	.94	.57
		F15	.78		
		F17	.87		
		F16	.76		
		F14	.79		
		F20	.74		
		F19	.76		
		F22	.65		
		F18	.67		
		F7	.85		
		F13	.78		
		F9	.69		
	Olumlu Çalışan Algısı	F1	.58	.82	.51
		F4	.58		
		F5	.73		
		F6	.85		
		F11	.70		
	Olumsuz Çalışan Algısı	F2	.71	.72	.46
		F3	.70		
		F12	.61		

Yakınsak geçerliğin sağlanması için uyum iyiliği değerlerin kabul edilebilir düzeylerde olduğu saptandıktan sonra her bir faktöre ait OAV değerinin .50'nin üzerinde olması, faktör boyutlarının altındaki ifadelerin faktör yüklerinin en az .50 faktör yüküne sahip olması ve anlamlı olması beklenmektedir. Hair ve diğerleri (2014: 115)'e göre 350 veya daha büyük örneklem boyutları için .30 faktör yükünün kabul edilmektedir. Faktör yüklerinden sonra her bir faktörün birleşik yapı güvenirliğinin (BYG) minimum değerinin .70 olması beklenir. Buna göre Tablo 3.5'deki bulgular incelendiğinde tüm ölçeklerin kendi içerisinde geçerlik ve güvenirliklerinin sağlandığı belirtilebilir. Sadece örneklemin küçük olması nedeniyle farklılık yönetiminin boyutlarından olumsuz çalışan algısına dair OAV değerinin 0.46 olduğu ve bunun kabul edilebilir bir ihlal olduğu söylenebilir. Zira OAV değerlerinin 0.45 üzerinde olduğunu kabul eden bilimsel çalışmalara sıkça rastlanmaktadır (Rhodes ve Conner, 2010; Plumed vd., 2013). Buna karşın Tablo 3.5 de farklılıkların yönetimi boyutlarına ilişkin Bileşik Yapı Güvenirliği (BYG) değerlerinin tümünün 0.70'in üzerinde olduğu ve kabul edilebilir olduğu ifade edilebilir (Hu ve Bentler, 1998).

3.3.2.2. Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Bulguları

Çalışan sesi ölçeğine uygulanan AFA sonuçları Tablo 3.6'da detaylı olarak açıklanmaktadır. Tablo 'da AFA için önemli olan eşkökenlilik, faktör yükleri, cronbach alfa değeri, KMO ve Bartlett testi değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.6. Çalışan Sesi Ölçeği AFA Sonuçları

Faktörler	Faktör yükü	Varyans %	Cronbach's Alpha	Eşkökenlilik
Destekleyici Ses		21.164	0.85	
Diğer çalışanlar birimlere önerilen programları haksız bir şekilde eleştirdiğinde değerli olan programları savunurum.	0.82			0.70
Diğer çalışanlar kurumun genel politikalarını adaletsizce eleştirdiklerinde, faydalı kurumsal politikaları savunurum.	0.81			0.66
Diğer çalışanlar çalışma yöntemleri ile ilgili geçersiz eleştiriler dile getirdiğinde, etkili çalışma yöntemlerini savunurum.	0.76			0.62
Diğer çalışanlar yönetimce uygulamaya konan prosedürleri haksız yere eleştirdiklerinde,	0.76			0.61

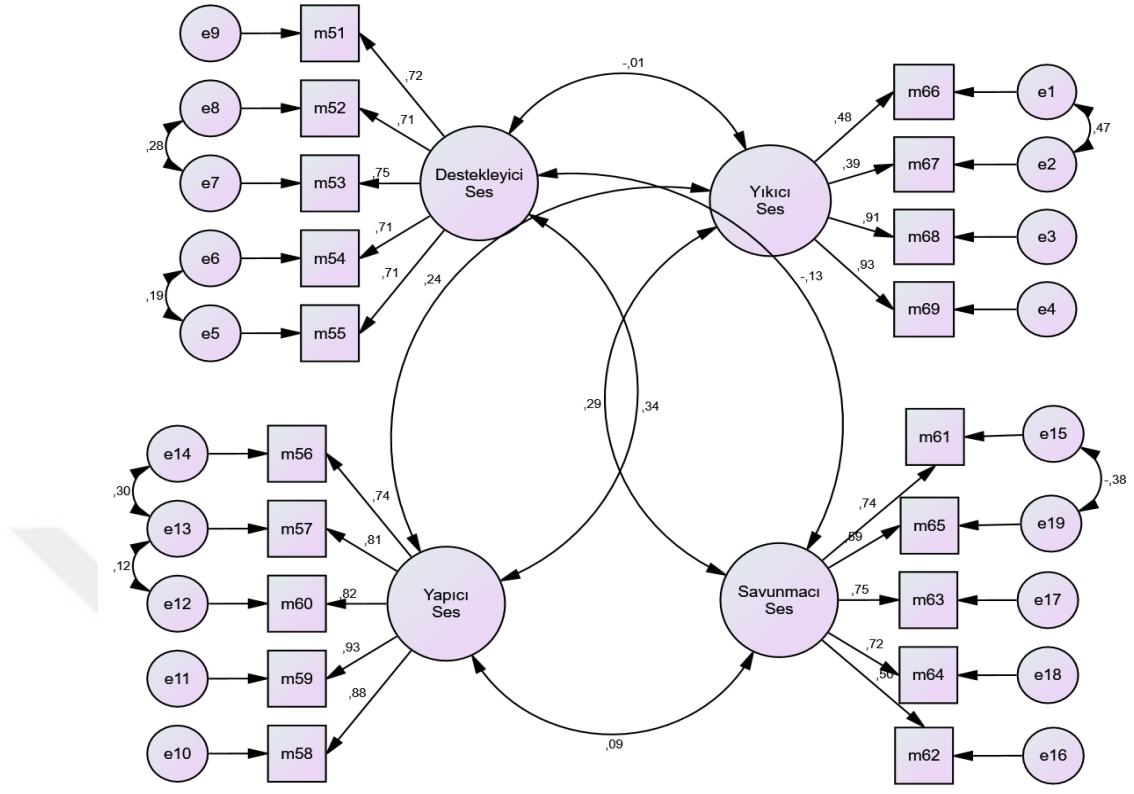
makul olduğuna inandığım prosedürlere destek veririm.			
Başkaları yönetsel kararlar hakkında haksız endişeler öne sürdüğünde, mantıklı olan kararları desteklemek için fikrimi açıkça beyan ederim.	0.72		0.62
Yapıcı Ses	17.042	0.92	
İş metotları ve uygulamalarının nasıl geliştirileceği konusunda sık sık önerilerde bulunurum.	0.90		0.83
İşle ilgili problemlerin nasıl giderileceği ile ilgili sık sık önerilerde bulunurum.	0.87		0.78
Çalıştığım kurumda projeleri daha iyi hale getirmek için sık sık değişiklikler öneririm.	0.86		0.77
Yeni ve etkili çalışma yöntemleri için düzenli fikirler öneririm.	0.86		0.75
Çalıştığım kurumda sık sık işlerin yeni ve daha etkili bir şekilde nasıl yapılacağı hakkında önerilerde bulunurum.	0.81		0.69
Savunmacı Ses	14.452	0.76	
Değişim kaçınılmaz olsa bile, işlerin nasıl yapılacağına yönelik değişimlere itiraz ederim.	0.81		0.66
Değişen iş prosedürlerinin işe yaradığını görsem bile değişiklikler konusunda sert bir şekilde tartışmayı sürdürürüm.	0.77		0.65
Önerilen değişiklikler mantıklı olsa bile, değişen çalışma yöntemlerine güçlü bir şekilde karşı çıkarım.	0.75		0.61
Yapılan değişiklik en iyisi bile olsa, iş politikalarına karşı fikrimi açıkça beyan ederim.	0.61		0.40
Değişiklik kaçınılmaz olsa bile, değişen iş uygulamalarını sesli olarak tartışmaktan çekinmem.	0.58		0.44
Yıkıcı Ses	13.272	0.80	
Çalıştığım kurumun iş uygulamaları ve yöntemleri hakkında sıklıkla eleştirel yorumlar yaparım.	0.87		0.79
Çalıştığım kurumda işlerin nasıl yapılacağı konusunda sıklıkla eleştirel yorumlar yaparım.	0.85		0.78
Çalıştığım kurumun politika ve hedeflerini genellikle kötülerim.	0.72		0.58

İşe yönelik önerilen yeni girişim ve politikalar hakkında genellikle (küçümseyici eleştiriler yaparım.	0.61	0.50
Toplam açıklanan varyans (%)		
Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü.	65.930	
Barlett Küresellik testi	Yaklaşık χ^2	4737.479
	Sd	171
	Anlamlılık	.000

İlk olarak çalışan sesine ilişkin ölçeğin örneklem büyüklüğünün yeterliliğini tespit etmek için KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarına bakılmıştır (KMO= 0.838, Barlett's Test of Sphericity 4737,479, $p<0.00$) Bu sonuçların faktör analizi için yeterli olduğunu tespit ettikten sonra değişkenlere ait öz değerin 1'in üzerinde olduğu 4 faktör tespit edilmiştir (4.866, 3.768, 2.174, 1.179). Faktör döndürme yöntemi olarak varimax yöntemi kullanılmış ve faktör yükü 0.50 altında hiçbir faktör tespit edilmediği için ölçekten herhangi bir faktör çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Çalışan sesi değişkenine ait dört faktörün toplam açıklanan varyans değeri %65.930'dir. Her bir faktörün güvenilirlik değerleri ise 0.76 ile 0.92 arasındadır. Faktör yükü en yüksek ifadelerle sahip olan faktörlerden başlanarak isimlendirmeler yapılmıştır. "**Destekleyici ses (DS)**" **yapıcı ses (YAS)**, **Savunmacı ses (SS)** ve "**yıkıcı ses (YİS)**" olarak literatürdeki isimlendirme ile aynı şekilde isimlendirilmiştir. İlk faktör 5 maddeden oluşup faktör yükleri 0.72 ile 0.82 arasında değişmektedir. İkinci faktör 5 maddeden oluşup faktör yükleri 0.81 ile 0.90 arasında değişmektedir. Üçüncü faktör ise 5 maddeden oluşup faktör yükleri 0.58 ile 0.81 arasında değişmektedir. Dördüncü faktör ise 4 maddeden oluşup faktör yükleri 0.61 ile 0.87 arasında değişmektedir.

Açımlayıcı faktör analizinden sonra teorik açıdan desteklenmiş olan bir yapının mevcut araştırma verileriyle de doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek için ölçeğe DFA uygulanmıştır

Çalışanın Sesi Ölçeğinin mevcut araştırma verilerindeki yapısal geçerliğini tespit etmek amacıyla yapılan DFA Şekil 3.2'de görselleştirilmiştir.



Şekil 3. 2. Çalışan Sesi Ölçeği DFA Sonuçları

Ulaşılan DFA sonuçları, AFA ile elde edilen sonuçlarla tutarlı sonuçlar vermiş ve uyum indeksleri istenilen düzeylerde çıkmıştır ($\chi^2=355.152$, $sd=140$, $p<0,01$, $\chi^2/sd=2,537$, $RMSEA=.05$, $AGFI=.90$, $GFI=.92$, $IFI=.95$, $CFI=.95$). DFA analizi ile kuramsal modelin elde edilen veriler doğrultusunda yeterliliğini tespit etmek için başvuru uyum indekslerine ait değerler ve DFA modeline ait uyum değerleri Tablo3.7’de verilmiştir.

Tablo 3. 7. Başvurulan Uyum İndekslerine Ait Uyum Değerleri* ve Modele Ait Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	İn-Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Modelin Uyum İndeksleri	Karar
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,537	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	.05	Mükemmel Uyum
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.95	Mükemmel Uyum
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	$.90 \leq GFI \leq .95$	.92	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$.90 \leq AGFI \leq .95$	$.90 \leq AGFI \leq .95$	.90	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	$.90 \leq IFI \leq .95$	.95	Mükemmel Uyum

* (Çelik ve Yılmaz, 2013; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014)

Tablo 3.7’de görüleceği üzere sınanan kuramsal model veri setiyle uyumlu bir yapıda ve model uyum indeksleri kabul edilebilir düzeydedir. χ^2 değerinin 2 ile 3 arasında

olması modelin verilerle kabul edilebilir derecede uyumlu olduğunu gösteren ilk parametredir (Kline, 2011). Bir diğer uyum ölçütü olan RMSEA değerinin .05'in altında olması modelin veri setiyle mükemmel düzeyde uyumunu göstermektedir. Benzer şekilde arttırılmalı uyum indeksi (IFI) ve karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI) mükemmel düzeyde uyum sağladığı görülmektedir. Diğer uyum ölçütlerinin de kabul edilebilir düzeyde olması genel olarak sınanan modelin verilerle mükemmel uyum sağladığını göstermiştir.

Tablo 3. 8. Çalışan Sesine İlişkin DFA Sonuçları

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	Std. Faktör Yükleri	BYG	OAV
ÇALIŞAN SESİ	Yıkıcı Ses	S16	.47	.79	.52
		S17	.39		
		S18	.91		
		S19	.93		
	Destekleyici Ses	S5	.71	.84	.51
		S4	.70		
		S3	.75		
		S2	.71		
	Yapıcı Ses	S1	.71	.92	.70
		S8	.87		
		S9	.93		
		S10	.82		
	Savunmacı Ses	S7	.80	.79	.45
		S6	.74		
		S11	.74		
		S12	.49		
		S13	.74		
		S14	.72		
		S15	.58		

Tablo 3.8'deki bulgular incelendiğinde uyum iyiliği değerlerinin mükemmel düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışan sesinin boyutlarının BYG değerlerinin çok iyi düzey olduğu rahatlıkla görülebilir (Hu ve Bentler, 1998). Çalışan sesinin her bir boyutunun OAV değerlerine bakıldığında yıkıcı ses, destekleyici ses ve yapıcı sesin OAV değerlerinin 0.50'ün zerinde olduğu görülebilir. Sadece örneklemin küçük olmasından dolayı çalışan sesinin boyutlarından savunmacı sesin OAV değerinin 0,45 olduğu, ancak bununda kabul edilebilir bir ihlal olduğu alandaki literatürden

anlaşılmaktadır (Rhodes ve Conner, 2010; Plumed vd., 2013). Kısacası, çalışan sesi açısından da yakınsak geçerliliğin sağlandığı söylenebilir.

Çalışmada DFA analizleri sonrasında hem farklılık yönetimi algısının boyutları hem de çalışan sesinin boyutları ile ilgili ayırt edici geçerliliğe bakıldığında değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının karelerinin değişkenlerin OAV değerlerinin altında kaldığı görülmektedir. Bu durumda ayırt edici geçerliliğin sağlandığı Tablo 3.9 da görülebilir. Tabloda çapraz giden koyu değerler her bir faktör boyutunun OAV (AVE) değerleridir. Onun altındaki koyu olmayan değerleri değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının kareleridir. Burada faktörler arasındaki korelasyon karelerinin, faktörlerin OAV değerlerinden düşük olması nedeniyle ayırt edici geçerlilik sağlanmıştır. Yine ayırt edici geçerliliğin sağlandığını boyutlar arasındaki korelasyon kat sayılarının .80'in altında olması da göstermektedir. Bu analizde en büyük korelasyon katsayısı 0.70 dir (Kline, 2011).

Tablo 3. 9. Korelasyon Katsayılarının Kareleri

Korelasyon Katsayılarının Kareleri							
	OLMA	OLSA	YA	YAS	DS	SS	YİS
OLMA	.51						
OLSA	0,18	.46					
YA	0,49	0,23	.57				
YAS	0,03	0,00	0,02	.70			
DS	0,02	0,00	0,01	0,10	.51		
SS	0,00	0,04	0,00	0,02	0,00	.45	
YİS	0,10	0,06	0,07	0,02	0,00	0,12	.52

OLMA: olumlu çalışan algısı, OLSA: Olumsuz Çalışan Algısı, YA: Yönetimsel Algı, YAS: Yapıcı Ses, DS: Destekleyici Ses, SS: Savunmacı Ses, YİS: Yıkıcı Ses.

3.3.3. Yapısal Eşitlik Modeli

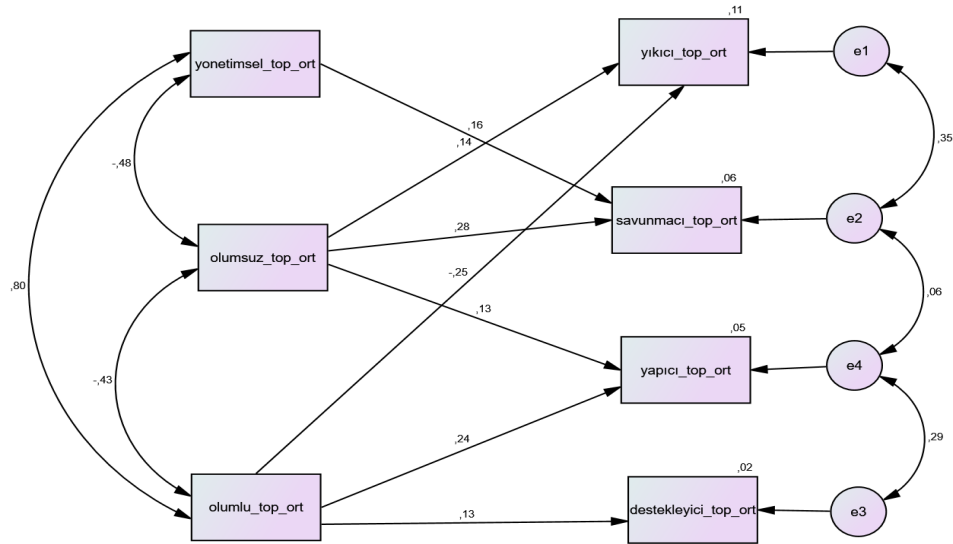
Yapısal eşitlik modeli incelenirken Hair ve diğerleri (2014: 169)'nin önermiş olduğu aşamalar dikkate alınarak “Akademisyenlerin farklılık yönetimi algıları ve çalışanın sesi algıları arasındaki ilişkileri” ortaya koyan kuramsal modelin elde edilen veriler doğrultusunda yeterliliğini tespit etmek için başvurulmuş uyum indekslerine ait değerler ve yol analizi modeline ait uyum değerleri Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3. 10. Başvurulan Uyum İndekslerine Ait Uyum Değerleri* ve Modele Ait Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Modelin Uyum İndeksleri	Karar
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	1,863	Mükemmel Uyum
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	.04	Mükemmel Uyum
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.99	Mükemmel Uyum
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	.99	Mükemmel Uyum
AGFI	$.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$.90 \leq AGFI \leq .95$	.97	Mükemmel Uyum
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	.99	Mükemmel Uyum

* (Çelik ve Yılmaz, 2013; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014)

Tablo 3.10’da görüleceği üzere test edilen kuramsal modelin veri setiyle uyumlu bir yapıda ve model uyum indeksleri mükemmel düzeydedir. χ^2 değerinin 2’nin altında olması modelin verilerle mükemmel derecede uyumlu olduğunu gösteren ilk parametredir (Kline, 2011). Bir diğer uyum ölçütü olan RMSEA değerinin .05’in altında olması modelin veri setiyle mükemmel uyumunu göstermektedir. Diğer uyum ölçütlerinin de mükemmel düzeyde olması genel olarak sınanan modelin verilerle mükemmel uyum sağladığını göstermiştir. Kuramsal modelin veri setiyle uyumunu ispatlamak amacıyla yapılan ve değişkenler arasındaki etki katsayısını ortaya koyan YEM analizi Şekil 3.3’de gösterilmiştir. Yol analizinde bulunan değişkenlere yönelik standartlaştırılmış regresyon katsayıları, t değeri, standart hata, açıklanan varyans ve manidarlık değerleri Tablo 3.11’de gösterilmiştir.



Şekil 3. 3. Yol Analizi Şekilsel Gösterimi

Yapılan ilave düzenlemelerle farklılık yönetimi ölçeğinin oluşan yeni boyutlar dikkate alınarak, “Farklılık yönetimi algısına ilişkin boyutlar, çalışan sesi boyutları

üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” şeklindeki hipotezin alt boyutlarını içeren son hali aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1a): Farklılık yönetimine dair yönetimsel algı, destekleyici ses üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b): Farklılık yönetimine dair yönetimsel algı, yapıcı ses üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c): Farklılık yönetimine dair yönetimsel algı, savunmacı ses üzerinde negatif etkiye sahiptir.

d): Farklılık yönetimine dair yönetimsel algı, yıkıcı ses üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 2 a): Farklılık Yönetimine dair olumlu çalışan algısı, destekleyici ses üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b): Farklılık Yönetimine dair olumlu çalışan algısı, yapıcı ses üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c): Farklılık Yönetimine dair olumlu çalışan algısı, savunmacı ses üzerinde negatif etkiye sahiptir.

d): Farklılık Yönetimine dair olumlu çalışan algısı, yıkıcı ses üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 3a): Farklılık Yönetimine karşı olumsuz çalışan algısı, destekleyici ses negatif etkiye sahiptir.

b): Farklılık Yönetimine karşı olumsuz çalışan algısı, yapıcı ses üzerinde negatif etkiye sahiptir.

c): Farklılık Yönetimine karşı olumsuz çalışan algısı, savunmacı ses üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

d): Farklılık Yönetimine karşı olumsuz çalışan algısı, yıkıcı ses üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Tablo 3. 11. Yol Analizlerine Yönelik Sonuçlar

Hipotez	Bağımsız Değişken→ Bağımlı Değişken	SYK	t-değeri	SH	Açıklanan Varyans	Sonuç
H1a	Yönetimsel→Destek. Ses	.00	-,008	.05	.01	DESTEKLENMEDİ
H2a	Olumlu→Destek. Ses	.13	2.881*	.03		DESTEKLENDİ
H3a	Olumsuz→Destek. Ses	.02	.833	.03		DESTEKLENMEDİ
H1b	Yönetimsel→Yapıcı Ses	.12	1.675	.07	.04	DESTEKLENMEDİ
H2b	Olumlu→Yapıcı Ses	.24	4.619**	.05		DESTEKLENDİ
H3b	Olumsuz→Yapıcı Ses	.13	2.619*	.05		DESTEKLENMEDİ
H1c	Yönetimsel→Savunmacı Ses	.16	3.109**	.04	.05	DESTEKLENMEDİ
H2c	Olumlu→Savunmacı Ses	-.10	-1.352	.06		DESTEKLENMEDİ
H3c	Olumsuz→Savunmacı Ses	.27	5.058**	.04		DESTEKLENDİ
H1d	Yönetimsel→Yıkıcı Ses	-.04	-.528	.07	.11	DESTEKLENMEDİ
H2d	Olumlu→Yıkıcı Ses	-.25	- 5.227**	.04		DESTEKLENDİ
H3d	Olumsuz→Yıkıcı Ses	.13	2.740*	.04		DESTEKLENDİ

*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$ (SH: Standart Hata, SYK: Standartlaştırılmış Yol Katsayısı)

Tablo 3.11’de görüleceği üzere yönetimsel algı boyutu; savunmacı ses ($\beta=.16$, $p < .01$) boyutunu pozitif ve anlamlı şekilde yordamaktadır. Bu bulgu neticesinde H1c hipotezi kabul edilmemiştir. Bununla birlikte yönetimsel algı boyutu; yapıcı ses ($\beta=.12$, $p > .05$) boyutunu pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Bu yüzden H1b hipotezi desteklenmemiştir. Buna karşın yönetimsel algı boyutu; destekleyici ses ($\beta=-.00$, $p > .05$) ve yıkıcı ses ($\beta=-.04$, $p > .01$) boyutunu negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Bu bulgulara göre H1a ve H1d hipotezleri de desteklenmemiştir.

Öte yandan farklılığa ilişkin olumlu çalışan algısının çalışan sesine etkilerine bakıldığında; olumlu çalışan algısı boyutu; destekleyici ses ($\beta=.13$, $p < .05$) ve yapıcı ses ($\beta=.24$, $p < .01$) boyutların pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken, yıkıcı sesi ($\beta=-.25$, $p < .01$) negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla bu bulgulara göre

H2a, H2b ve H2d hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşın olumlu çalışan algısı boyutunun savunmacı sesi ($\beta = -.10$ $p > .05$) negatif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Bu durumda H2c hipotezi ret edilmiştir.

Son olarak farklılıklara dair olumsuz çalışan algısının çalışan sesine etkileri incelendiğinde; olumsuz çalışan algısı boyutu; savunmacı ses ($\beta = .27$; $p < .01$) ve yıkıcı sesi ($\beta = .13$; $p < .01$) boyutlarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu bulgular neticesinde H3d ve H3c hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşılık, olumsuz çalışan algısı yapıcı sesi ($\beta = -.13$, $p < .05$) pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken, destekleyici sesi ($\beta = .02$ $p > .05$) pozitif ve anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla bu bulgulara göre H3b ve H3a hipotezleri desteklenmemiştir.

3.3.4. Varyans Analizi Bulguları

Çalışmanın ana araştırma sorusu YEM analizleri ile sonuçlanmakla birlikte, farklılık yönetimi ve çalışan sesi algısının akademisyenlerin çeşitli demografik ve kategorik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını görmek için varyans analizi yapılmasının araştırmaya ilave değer katacağı düşünülmüştür. Bu amaçla gerçekleştirilen testlerin seçiminde, bağımlı değişken sayısı yüksek olduğundan, Tip-1 hatanın büyümesi olasılığına karşı bireysel ANOVA ya da t-testleri yerine daha güçlü bir ölçüm aracı olarak Manova tercih edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (1996: 21) Manova'nın iki veya daha fazla grup olduğu zaman uygulanması gerektiğini söylemiştir. İki ya da daha fazla grup arasında Manova ile karşılaştırma yapılarak gruplar arasında bir farkın olup olmadığı tespit edilebilmektedir. Manova birkaç kategorik bağımsız değişken ile ikiden daha fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi eş zamanlı inceleme fırsatı sunan bir analiz olarak Anova'nın uzantısıdır (Hair vd, 2014:18). Manova ile iki veya daha fazla grup arasındaki farklar tek bir ölçümle incelenebilmektedir (Grice ve Iwasaki, 2007: 200). Araştırmada gruplararası farkın belirlenmesi için ise çoklu karşılaştırma tekniklerinden (POST-HOC) TUKEY testi yapılmıştır (Kayri, 2009: 51).

3.3.4.1. Farklılık Yönetimi Ölçeğinin Manova Sonuçları

Çalışmada ilk olarak farklılık yönetiminin üç boyutu (YA, OLMA, OLSA) için sırası ile demografik değişkenlere göre farklılıklarını tespit etmek için Manova analizi yapılmıştır. Manova analizinin ön koşullarından birisi Box's Test of Equility testidir.

Bu testin sonucuna göre elde edilen p değerinin 0.05'ten büyük olması beklenilendir. Ancak Hair ve ark. (2014: 250)'nda belirttiği gibi testin duyarlılığı, kovaryans matrislerinin büyüklüğüne analizdeki grupların sayısına bakıldığı zaman fark olup olmadığını değerlendirirken araştırmacılar p değeri için 0.05 yerine 0.01 den küçük ya da büyük olmasına göre de değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla Box M değeri yorumlanırken bu hususa da dikkat edilmiştir.

Araştırmada farklılık yönetimi ölçeğinin yaş, gelir, pozisyon, kurum yaşı, genel çalışma süresi, kurumda çalışma yılı ve çalışma şartı için sırası ile Box's M değerleri (0.715, 0.224, 0.053, 0.255, 0.419, 0.642, 0.52) şeklindedir. Bu sonuçlar büyük ölçüde arzu edilen değerlerin elde edildiğine işaret ettiğinden, analize devam edilmiştir.

Tablo 3.12'de çalışmada demografik değişkenlere yönelik yapılan Manova analizi sonucu elde edilen bulgular detaylı olarak açıklanmıştır.

Tablo 3.12. Farklılık Yönetimi Ölçeği Manova Sonuçları

		Çok değişkenli				
Bağımsız değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Wilks Lambda	F	Ortak Kare	F	Kısmi Eta Kare
Yaş	YA	0.013*	2.135	2.064	2.630*	.022
	OLMA			3.240	4.139**	.034
	OLSA			1.608	1.788	.015
Pozisyon	YA	.000*	2.977	2.560	3.279*	.027
	OLMA			2.474	3.134*	.026
	OLSA			1.297	1.438	.012
Kurum Yaşı	YA	.000*	18.860	24.622	33.050***	.066
	OLMA			2.160	2.697	.006
	OLSA			12.060	13.677***	.028
Genel Çalışma Süresi	YA	.005*	2.194	2.433	3.126**	.032
	OLMA			2.423	3.082*	.032
	OLSA			1.293	1.434	.015
Kurumda Çalışma Yılı	YA	.000*	5.869	9.429	12.735***	.075
	OLMA			2.723	3.442*	.022
	OLSA			4.123	4.660*	.029
Çalışma Şartları	YA	.116	1.982	2.735	3.456	.007
	OLMA			0.406	0.505	.001
	OLSA			2784	3.088	.007
Aylık Gelir	YA	.022*	2.164	1.122	1.413	.009
	OLMA			0.698	0.868	.006
	OLSA			0.602	0.664	.004

(*p ≤ 0.05, **p ≤ 0.01, ***p ≤ 0.001)

Tablo 3.12’de dikkat edilmesi gereken Wilk’s Lambda değeridir. Lambda çok değişkenli olarak adlandırılır ve genellikle çok değişkenli gruplar arasındaki önemi test etmek için kullanılır (Hair ve diğerleri 2014: 689). Wilk’s Lambda değerinin 0.05’ten küçük olması bağımlı değişkenlerden en az bir ya da daha fazlasında anlamlı olduğunu göstermektedir. Tabloya baktığımız zaman bu değer “çalışma şartları” haricinde diğer demografik değişkenler için anlamlı olduğu ($p < 0.05$) görülmektedir. Yine tabloda tek değişkenli analiz sonuçlarında anlamlılık ve Eta kare değerleri bakılması gereken önemli değerlerdir. Buradan yola çıkarak, farklılık yönetimi ölçeğinin YA ve OLMA boyutu yaşa göre farklılık gösterirken, OLSA boyutu farklılık göstermemektedir. Ek olarak YA, OLMA, OLSA değişkenlerinin yaş grupları ile açıklanma oranının sırası ile %2.2, %3.4, %1.5 olduğu görülmektedir.

Bir diğer bağımsız değişken olan katılımcıların çalıştıkları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılık yönetimi ölçeğinin YA ve OLMA boyut farklılık gösterirken, OLSA boyutu farklılık göstermemektedir. Ek olarak YA, OLMA, OLSA değişkenlerinin pozisyon ile açıklanma oranının sırası ile %2.7, %2.6, %1.2 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları kurum yaşına göre, farklılık yönetimi ölçeğinin YA ve OLSA boyutu farklılık gösterirken, OLMA boyutu farklılık göstermemektedir Ek olarak YA, OLMA, OLSA değişkenlerinin kurum yaşı ile açıklanma oranının sırası ile %2.7, %2.6, %1.2 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların genel çalışma süresine göre ise, farklılık yönetimi ölçeğinin YA, OLMA ve OLSA boyutları farklılık göstermektedir. Aynı zamanda YA, OLMA ve OLSA değişkenlerinin genel çalışma süresi ile açıklanma oranlarının sırası ile %2,8, %3,2, %3,2 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların kurumda çalışma yılına göre farklılık yönetimi ölçeğinin YA, OLMA ve OLSA boyutları farklılık göstermektedir. Aynı zamanda YA, OLMA ve OLSA değişkenlerinin kurumda çalışma yılı ile açıklanma oranlarının sırası %7.5, %2.2, %2.9 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışma şartlarına göre ise farklılık yönetiminin hiçbir boyutu için farklılık göstermediği görülmektedir. Ek olarak YA, OLMA ve OLSA değişkenlerinin çalışma şartlarına göre açıklanma oranlarının sırası ile %0.7, %0.1, %0.7 olduğu görülmektedir.

Son olarak katılımcıların gelir durumlarına göre ise farklılık yönetiminin hiçbir boyutu için farklılık göstermediği görülmektedir. Ek olarak YA, OLMA ve OLSA değişkenlerinin gelire göre açıklanma oranlarının sırası ile %0.9, %0.6, %0.4 olduğu görülmektedir.

Genel bir yorum yapmak gerekirse eta kare değerleri bütün demografik değişkenler için oldukça düşük olup demografik değişkenlerin farklılık yönetimi değişkenleri üzerinde etkisinin düşük olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında demografik değişkenlerin hangi gruplar için farklılaştığını anlamak adına TUKEY testi yapılmıştır.

TUKEY testi sonuçlarına göre;

Pozisyon için farkın, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi olanların yönetsel algılarının kayda değer farklılıklarından kaynaklandığı görülmektedir. Tabloya göre öğretim görevlilerinin, yönetsel algılarının araştırma görevlilerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bir diğer değişken olan yaş için farkın, 25 yaş ve altı ile 26-35 yaşa sahip olanların yönetsel algılarının farkı ile 25 yaş ve altı ile 26-35 yaşa sahip olanlarla, 56 yaş ve üstü ile 26- 35 yaşa sahip olanların farklılığa karşı olumlu algılarından kaynaklandığı görülmektedir. Tabloya göre 25 yaş ve altı olanların yönetsel algılarının 26-35 yaşa sahip olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda 25 yaş ve altı olanların farklılığa karşı olumlu algılarının ile 26- 35 yaşa sahip olanlardan daha yüksek olduğu ve 56 yaş ve üstü olanların farklılığa karşı olumlu algılarının ile 26-35 yaşa sahip olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kurumda çalışma yılı için farkın, 1 yıl ve daha az süreli çalışan ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 10 yıl ve daha fazla çalışma yılına sahip olanların yönetsel algılarının farkı ile, 1 yıl ve daha az çalışma yılına sahip olanlar ile 6- 10 yıl çalışma yılına sahip olanların olumlu algılarının farkı ve 6- 10 yıl çalışma yılına sahip olanlar ile 1 yıl ve daha

az, 1-5 yıl çalışma yılına sahip olanların olumsuz algılarından kaynaklandığı görülmektedir. Tabloya göre 1 yıl ve daha az süre çalışanların yönetimsel algılarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 10 yıl ve daha fazla çalışma yılına sahip olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı zamanda 1 yıl ve daha az süre çalışanların olumlu algılarının 6-10 yıl süre çalışanlara göre daha yüksek olduğu yine 6- 10 yıl arası çalışanların olumsuz algılarının 1 yıl ve daha az ile 1- 5 yıl süre çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Son olarak genel çalışma süresi için farkın, 1 yıl ve daha az çalışma süresine sahip olanlar ile 6- 10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip olanların yönetimsel algılarından kaynaklandığı görülmektedir. Tabloya göre 1 yıl ve daha az genel çalışma süresine sahip olanların yönetimsel algılarının 6- 10 yıl ile 11- 15 yıla sahip olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına genel bir yorum yapmak gerekirse;

Kurum içerisinde farklılıklara ve farklılıkların yönetilmesine karşı kurum politikalarına karşı algının öğretim görevlilerinde araştırma görevlilerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda kuruma yeni girmiş bir çalışanın, kurumda daha uzun süre çalışmış olan çalışanlara göre farklılıkları konusunda hem yönetimin farklılıklara bakışı konusundaki algısının, hem de genel olarak kurum içerisinde farklılık algısının daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Genel çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların yani iş hayatına yeni adım atanların kurum içerisinde farklılığa karşı yönetimsel politikalara yönelik algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Yaşa baktığımızda ise 25 yaş ve altındaki çalışanların diğer çalışanlara nazaran hem yönetimin farklılıklara bakışı konusundaki algısının, hem de genel olarak kurum içerisinde farklılık algısının daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür. 56 yaş ve üstü çalışanların ise 26-35 yaşa göre ise kurum içerisindeki farklılık algılarının daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum genel olarak bizlere genç ve iş hayatına yeni başlamış çalışanların ya da kurumda işe yeni başlamış çalışanların nispeten yaşça büyük ve uzun süredir çalışanlara göre farklılık ve farklılıkların kurum içerisinde yönetilmesine karşı algılarının daha olumlu olduğunu göstermektedir.

3.3.4.2. Çalışan Sesi Ölçeği Manova Sonuçları

Çalışmada çalışan sesi ölçeğinin dört boyutu olan (DS, YAS, SS, YİS) için sırası ile demografik değişkenlere göre farklılıklarını tespit etmek için Manova analizi yapılmıştır. Çalışan sesi için ise Box's M değerleri (0.080, 0.218, 0.004, 0.41, 0.002, 0.228, 0.022) şeklindedir. Tablo 3.14'te çalışmada demografik değişkenlere yönelik yapılan Manova analizi sonucu elde edilen bulgular detaylı olarak açıklanmıştır.

Tablo 3. 13. Çalışan Sesi Ölçeği Manova Sonuçları

Çok değişkenli						
Bağımsız De- ğişkenler	Bağımlı De- ğişkenler	Wilks Lambda	F	Ortak Kare	F	Kısmi Eta Kare
Yaş	DS	0.49*	1.657	0.938	2.569*	.022
	YAS			1.849	2.291	.019
	SS			0.477	0.859	.007
	YİS			0.816	1.126	.010
Pozisyon	DS	.132	1.401	0.641	1.744	.015
	YAS			1.522	1.879	.016
	SS			0.080	0.144	.001
	YİS			1.491	2.073	.017
Kurum Yaşı	DS	0.64	1.526	0.285	0.796	.008
	YAS			1.383	1.708	.018
	SS			0.804	1.455	.015
	YİS			0.622	0.855	.009
Genel Çalı- şma Süresi	DS	0.62	1.530	1.077	2.972*	.031
	YAS			1.770	2.198	.023
	SS			0.228	0.409	.004
	YİS			0.880	1.215	.013
Kurumda Çalı- şma Yılı	DS	.260	1.224	0.116	0.142	.001
	YAS			0.425	1.149	.007
	SS			0.573	1.032	.007
	YİS			2.270	3.171*	.020
Çalışma Şart- ları	DS	0.80	2.096	0.509	1.375	.003
	YAS			0.054	0.067	.000
	SS			0.586	1.057	.002
	YİS			4.398	6.125*	.013
Aylık Gelir	DS	0.28*	1.928	3.316	4.146**	.026
	YAS			1.283	3.522*	.022
	SS			0.316	0.568	.004
	YİS			0.198	0.271	.002

(*p ≤ 0.05, **p ≤ 0.01, ***p ≤ 0.001)

Tablo 3.13'e göre Wilk's Lambda değerinin yaş ve aylık gelir için anlamlı olduğu (p<0.05) diğer değişkenler için anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durum bize

DS, YAS, SS, YİS değişkenlerinin yaş ve aylık gelire göre farklılaştığını diğer demografik değişkenlere göre farklılaşmadığını göstermektedir. Yine tablodaki anlamlılık değerlerine göre çalışan sesi ölçeğinin DS boyutu yaşa göre farklılık gösterirken, YAS, SS, YİS boyutları için farklılık göstermemektedir. Ek olarak DS, YAS, SS, YİS değişkenlerinin yaş grupları ile açıklanma oranları sırası ile %2.2, %1.9, %0.7, %1.0'dır.

Bir diğer demografik değişken olan pozisyona göre, çalışan sesi ölçeğinin hiçbir boyutu için anlamlı olmadığı yani farklılaşmadığı görülmektedir. Ek olarak ise DS, YAS, SS, YİS değişkenlerinin pozisyon ile açıklanma oranları sırası ile %1.5, %1.6, %0.1, %1.7'dir.

Katılımcıların çalıştıkları kurum yaşına göre, çalışan sesi ölçeğinin hiçbir boyutu için anlamlı olmadığı yani farklılaşmadığı görülmektedir. Ek olarak ise DS, YAS, SS, YİS değişkenlerinin kurum yaşı ile açıklanma oranları sırası ile %0.8, %1.8, %1.5, %0.9'dur.

Genel çalışma süresine göre, çalışan sesi ölçeğinin DS boyutu farklılaşırken diğer boyutlarının farklılaşmadığını görülmektedir. Ek olarak DS, YAS, SS, YİS değişkenlerinin genel çalışma süresi ile açıklanma oranları sırası ile %3.1, %2.3, %0.4, %1.3'tür.

Katılımcıların kurumda çalışma yılına göre, çalışan sesi ölçeğinin YİS boyutu farklılaşırken diğer boyutlarının farklılaşmadığını görülmektedir. Ek olarak DS, YAS, SS, YİS değişkenlerinin kurumda çalışma yılı ile açıklanma oranları sırası ile %0.1, %0.7, %0.7, %2.0'dir.

Katılımcıların çalışma şartlarına göre çalışan sesi ölçeğinin YİS boyutu farklılaşırken diğer boyutlarının farklılaşmadığını görülmektedir. Ek olarak DS, YAS, SS, YİS değişkenlerinin çalışma şartları ile açıklanma oranları sırası ile %0.3, %0.0, %0.2, %1.3'tür.

Son olarak gelir durumuna göre çalışan sesi ölçeğinin YAS ve DS boyutu farklılaşırken diğer boyutlarının farklılaşmadığını görülmektedir. Ek olarak DS, YAS, SS, YİS değişkenlerinin genel kurumda çalışma yılı ile açıklanma oranları sırası ile %2.6, %2.2, %0.4, %0.2'dir.

Genel bir yorum yapmak gerekirse eta kare değerleri bütün demografik değişkenler için oldukça düşük olup demografik değişkenlerin çalışan sesi değişkenleri üzerinde etkisinin düşük olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında demografik değişkenlerin hangi gruplar için farklılaştığını anlamak adına TUKEY testi yapılmıştır.

TUKEY testi sonuçlarına göre;

Yaş için farkın, 25 yaş ve altı ile 46-55 yaşa sahip olanların destekleyici ses algılarının farkından kaynaklandığı görülmektedir. Tabloya göre 46-55 yaşa sahip olanların destekleyici ses algılarının 25 yaş ve altında olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kurumda çalışma yılı için farkın, 1 yıl ve daha az sürede çalışanlar ile 6-10 yıl süre çalışanların yıkıcı ses algılarının farkından kaynaklandığı görülmektedir. Tabloya göre 6-10 yıl sürede çalışanların yıkıcı ses algılarının 1 yıl ve daha az sürede çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Gelir için farkın ise, 10. 000TL'den fazla gelire sahip olanlar ile 4000TL den az ve 4001-7000TL arası gelire sahip olanların destekleyici ses ve 10.000TL'den fazla gelire sahip olanlar ile 4000TL'den az gelire sahip olanların yıkıcı ses algılarının farkından kaynaklandığı görülmektedir. Tabloya göre 10.000TL'den fazla gelire sahip olanların destekleyici ses algısı, 4000TL den az ve 4001-7000TL arası gelire sahip olanların algısından daha yüksektir. Yine 10.000TL'den fazla gelire sahip olanların yıkıcı ses algısı, 4000TL den az gelire sahip olanlara göre daha yüksektir.

Analiz sonuçlarına genel bir yorum yapmak gerekirse;

Kurumda çalışanlardan yaş aralığı yüksek nazaran kurumu desteklemek adına birtakım çalışmalarda bulunma ya da söz sahibi olma konusunda, kurumu desteklemek adına daha genç çalışanlardan fazla söz sahibi oldukları görülmektedir. Yine benzer şekilde kuruma yeni girmiş bir çalışandan, uzun bir süredir kurumda çalışan bir çalışanın yıkıcı ses algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu çalışanların kurum hakkında olumsuzda olsa fikirlerini beyan etmekten, eleştirel yorum yapmaktan, yeri geldiğinde kurum hakkında olumsuz da olsa konuşmaktan çekinmedikleri görülmektedir. Son olarak ise gelir durumu yüksek olan çalışanların, düşük olan çalışanlara göre

kurumu destekleyici ve yapıcı ifadelerde söz sahibi olma oranları daha yüksektir. Bu durum genel olarak bizlere uzun süre kurumda çalışan, yaş aralığı yüksek olan ve geliri yüksek olan çalışanların kurum hakkında olumlu ve olumsuz bir durumda söz söylemek ya da fikir beyan etmekten, eleştiri yapmaktan çekinmediklerini göstermektedir. Ancak genç, geliri düşük ve işe yeni başlamış bir çalışanın ise bu konularda (işini kaybetme, yönetici ve çalışma arkadaşları ile arasının bozulması, cezalandırılma vb.) çeşitli sebeplerle kendini ifade etmekten çekindikleri görülmektedir.

3.3.5. Nitel Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan yöneticilik görevi olan ve olmayan 18 kişilik küçük bir grup akademisyene açık uçlu sorular yöneltilerek vermiş oldukları yanıtlara göre farklılık yönetimi ve çalışan sesi arasındaki ilişkiye dair görüşleri öğrenilmiştir. Araştırmada görüşmeler Marmara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Medipol Üniversitesi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İstinye Üniversitesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi akademisyenleri ile gerçekleştirilmiştir. Akademisyenler seçilirken yönetici pozisyonunda olan ve olmayan olmak üzere iki kategori gözetilmiştir. Aynı zamanda araştırmada üniversiteler belirlenirken ise devlet, vakıf ayrımına ek olarak yeni kurulan ve köklü üniversiteler ile İstanbul ve İstanbul dışı yerleşik olmasına da dikkat edilerek seçim yapılmıştır.

3.3.5.1. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Yönetici Pozisyonunda Görev Yapan Akademisyenlerin Farklılık Yönetimi ve Çalışan Sesine Bakış Açıları

Aşağıda akademisyenlerin farklılık yönetimi ve çalışan sesi arasındaki ilişkiye dair görüşleri yer almaktadır.

Kurumunuzda farklılık (cinsiyet, dil, inanç, ırk, engellilik, vb.) ve ayrımcılık konusuna genel olarak bakışınız nasıldır, farklılık ve ayrımcılık size ne ifade ediyor? Sorusu için yönetici pozisyonundaki akademisyenlerin görüşleri

Yöneticilerin farklılık ve ayrımcılığa bakış açıları genel olarak birbiri ile benzerdir. Farklılık genel olarak birer zenginlik olarak görülmekle birlikte ayrımcılık farklılık ile aynı anlamda olmayıp yapılmaması gereken bir durum olarak görülmektedir.

“Farklılık zenginlik ifade ediyor. Yani ideolojik olarak, cinsiyet olarak, ekonomik, sosyal, kültürel geçmiş olarak, background olarak farklılıklar kuruma zenginlik katar diye düşünüyorum ben. O bakımdan farklılık ayrımcılıktan ayrı bir husustur. Ayrımcılık ise kişilere farklı muamele yapmak demektir...”ÖY1

“...Evet, zenginlik olarak görüyoruz. Yalnız benim yapmış olduğum görevde, sorumluluk alanımda, bu farklılıklara sahip olan bireyleri bulundukları ortama nasıl katabiliriz, aslında en önemli şey belki bu... Benim alanıma baktığınızda, aslında bu farklılıklarla o bulunan ortamı nasıl zenginleştirebiliriz diye bakmamız gerekir. Peki, ben bu konuda ne yapabilirim, bir idareci olarak veya bir ders sorumlusu olarak veya hangi görevi yapıyorsam, otobüs şoförü de olabilir, rektörde olabilirsiniz; temel amaç, farklılıkları olan bireyleri yapmış olduğunuz işten maksimum seviyede nasıl yararlanabilirim olması lazım...”OEY2

“... Farklılık doğal bir süreçtir; insanların yeteneklerine, cinsiyetine, geçmişine, eğitim düzeyine göre değişir, bu gayet doğaldır, farklı olan insanlara bu anlamda farklı muamele yapmak gerekir. Fakat ayrımcılığı negatif, yani istenmeyen bir durum olarak düşünüyorum...”AY3

“... Benim için cinsiyet, dil, inanç, ırk, engellilik, bunun gibi faktörler hiçbir vakit ayrımcılık konusu olamaz; yeter ki, iş birliği içinde olduğum kişi çalışkan, işini seven, bana yeteneğini gösteren bir öğrencim oldun veyahut da çalışan öğretim üyesi olsun. Onun için, böyle bir farklılık ve ayrımcılık şahsım için söz konusu olamaz...”SY4

“... Bende yöneticilik pozisyonunun da sadece insanların yetkinliğine ve o işe, o göreve uygun olup olmadığına bakarım. Bence esas olan yetkinliğidir ve o işi yapmaya ne kadar... O yüzden de farkındalık oluşturmak ve farklılıkları bir ayrımcılık nedeni olarak değil, tam tersine, bir işletme ve kurum için artı değer, katma değer yaratan bir konu olarak görmek gerekir. Her farklılık kuruma yeni bir şey getirir. ...”FY5

Kurumunuzda çalışan (ırk, dil, din, vb.) farklı niteliklere sahip çalışanlar için uyguladığınız, ya da üst yönetiminizce bildirilen resmi ya da gayri resmi bir

“farklılık yönetimi” politikanız var mıdır? Sorusu için yönetici pozisyonundaki akademisyenlerin görüşleri

Yöneticilerin bu soruya yönelik görüşleri genel anlamda yazılı bir politika olmasa dahi gayri resmi anlamda farklılıkları yönetme konusunda olumlu anlamda politikaların olduğu yönündedir.

“ Var. Zaten olması gerekiyor. Çünkü biraz önce söylediğimiz gibi, diğer kurumlardan, yerel yönetimlerden, sıradan bürokratik örgütlerden farklı bir kurumdur üniversite. Adı üzerinde, universal bilginin üretildiği, bunun paylaşıldığı birimdir üniversite. Haliyle bir üniversitenin, bir taraftan toplumu temsil etmesi gerekiyor, ama onun ötesinde, farklılıkları zenginlik olarak görmek suretiyle bir arada yaşatabilen, tutabilen bir ortam olması gerekiyor...” ÖY1

“... Aslında sahibiz... Bu konuda üniversitemizin bir politikası var ve üniversitemizdeki bu politika farklılıkları olan bireyleri maksimum seviyede katmak esasına dayalı...” OEY2

“...YÖK’ün de bu teşvik ettiği bir husus... Özellikle yabancı öğretim üyelerinin de yer almalarını istiyor yahut engelli çalışanların...” SY4

“...üniversitenin bu konuda tam anlamıyla bir eşitlik politikası var, ayrımcılığı reddeden. Dediğim gibi, üniversitenin hemen hemen her kademesinde toplantılarda, çalışma faaliyetlerinde bulundum, bunu ihmal edildiğini en ufak bir süreç görmedim. Öyle bir yazılı politikada zaten yok...” FY5

Çalışanlarınızın kurumla ilgili fikirlerini, önerilerini ve görüşlerini açıkça ve çekinmeden ifade edebildiklerini düşünüyor musunuz ve bu hususta kurumunuzda görüş, şikâyet ve önerilerini iletebilmesi için herhangi bir resmi ya da gayri resmi kanal var mı? Sorusu için yönetici pozisyonundaki akademisyenlerin görüşleri

Yöneticilerin genel olarak bu soruya yönelik görüşleri çalışanların kendilerine fikir, öneri ve görüşlerini rahatlıkla dile getirebildikleri yönündedir. Ancak bazen bazı durumlarda belirli kısıtlamalara da maruz kalabilmektedirler.

Vardır tabii ki. Hem bölümümüzde hem üniversitemizde. Hem rektör yardımcılığı yaptım hem dekanlık hem de şimdi bölüm başkanlığı görevini yürütüyorum. Bu dönemlerde çalışanların görüş ve kanaatlerini almak üzere bizler resmi ve gayri resmi prosedürler uyguladık. Resmi prosedürler zaten belli. YÖK Kanununda da belirtilen akademik kurullar olmuştur. Akademik kurullar aslında özellikle kıdemli öğretim üyelerinin özgürce görüşlerini ifade edebildikleri ortamlardır. Profesör olmuş, artık akademik anlamda beklentisi yok, idari anlamda beklentisi yok; bu insanlar kolayca görüşlerini ifade edebiliyorlar, eleştirilerini yöneltebiliyorlar. Doçentler de daha iyi durumda. Ama daha az kıdemli akademisyenler, araştırma görevlileri, doktora öğretim üyeleri özellikle, onlar daha çok çekiniyorlar. Niçin çekiniyorlar bu tür akademik ortamlarda? Bir defa, bir şey söylersem acaba insanlar yadırgar mı diye çekiniyorlar... Ama mesela özellikle o toplantılarda şu vurguyu kesinlikle yaptık: “Eğer burada ifade edemediğiniz, edemeyeceğiniz görüşleriniz varsa, yazılı/sözlü olarak bizlere ifade edebilirsiniz.” Bu açıdan sürekli olarak e-mail hesaplarımız açık, herkes zaten ulaşabiliyor. Artı, cep telefonlarımız da dâhil olmak üzere, bütün öğretim üyeleri ve elemanları ulaşabiliyorlar. Benim cep telefonum mesela, ben saklamıyorum; Facebook’ta hesabımı açan herkes, öğrencilerim, yabancılar, herkes benim cep numarama, GSM numarama ulaşabilir. Yıllardır da böyledir. Bunun hiçbir mahsurunu da görmedim; hiçbir öğrencim, hiç kimse de cep telefonu üzerinden beni vakitsiz bir şekilde rahatsız etmedi. O açıdan gayri resmi kanalların kullanılması önemlidir...ÖY1

“...Evet, rahatlıkla ifade edebilirler. Ama tabi buna büyük penceren baktığımızda, tüm Türkiye’de veya tüm üniversitelerde nasıl oluyor? Elbette bunun olmadığı durumlarda olabilir diye düşünüyorum. Çünkü insanlar, acaba ben toplumda konuşsam nasıl yargılanırım diye düşünebilirler, o yüzden düşüncelerini söylemekten çekinebilirler. Ki bürokrasi denilen bir şey var, acaba söylediğim de yanlış anlaşılır mı durumu da olabilir. Kendi bölümü, üniversitem, daha doğrusu çalıştığım ortamda insanların rahatlıkla görüşlerini söylediğini düşünüyorum ...”OEY2

...Var. İnsanlar konuşuyor, aykırı da konuşabiliyorlar, şikayetlerini de iletiyorlar, yazılı- sözlü görüşmeler de yapıyorlar. Ama bu dönemsel olarak değişebiliyor. Ama özellikle, herhalde şeyden de olabilir, akademik ego yüksek olduğu için, öğretim

üyeleri...Ama benim burada gördüğüm; yöneticilerin, yönetimin insanlara baskı yapması söz konusu değil...” AY3

“Çalışanların kurumla ilgili fikirlerini, önerilerini, görüşlerini açık bir şekilde, çekinmeden ifade ettiklerini görüyorum ve bu çok hoşuma gidiyor. Tamamen farklı bir çağdayız, farklı bir gençlik karşımda ve iftihar ediyorum. İnanın, biz bunu yapamadık; yani bu tip şikayetlerle ilgili olarak, yöneticimiz olsun, hocamız olsun, kapısından içeri giremezdik zaten randevu almadan. Şimdi böyle bir şey yok; yani gelip çok rahat kapıyı çalıyor, üniversiteyle ilgili bir şikayeti varsa... Hocayla ilgili şikayet hoş değil tabii, öyle bir şeye hiçbir vakit taraftar değilim. Varsa, yazılı bir şey dekanlığa verir; ama öyle gelip de dedikodu mahiyetinde bir hoca çekiştirmesi hiç hoş değil.” SY4

“Şöyle diyeyim: Esasında burada oturan arkadaşlarımız her türlü sorunu ve konuyu... Ben Meslek Yüksekokulu Müdürüyken de burada çalışırken de ve Silahlı Kuvvetler’de de aynı şekilde, kapı her zaman için açıktır. Hatta ben açık kapı politikası ve dolaşarak yönetim dediğim felsefeyi benimserim. Sorunların mail yoluyla, elektronik postayla veya benzeri yollarla iletilmesi ve mutlaka ilk fırsatta da cevap verme şeklinde bir özelliğim vardır benim, olumlu veya olumsuz, niçin olamadığını da belirtirim. Ama tabii, her kurumda uyulması gereken kurallar var ve bu prosedür de mevcut. Sonuçta bir üniversitede çalışıyoruz, bunun dile getirilme usulü...Burada okuyan herkes akademisyendir, akademisyenlikte de fikri özgürlük, özellikle konuları dile getirme konusunda öğrencilere örnek olma ön planda tutulmalıdır. O yüzden de şikâyet mekanizmaları... Ha, bunların bir kısmı kaynak sorunudur, parasal konular olabilir; bir kısmı, üniversitemiz sonuçta bir vakıf üniversitesidir, mütevelli heyetinin bazı kararlarıyla tezatlar teşkil edebilir.” FY5

Bölüm içi hiçbir sıkıntımız yok. Bölümde çok demokratik bir ortamımız var. Çok yatay bir hiyerarşimiz var bölümde, herkes her şeyi söyleyebiliyor. Üç tane kurum var benim. Bölüm haricinde, fakülte, artı üniversiteyle ilgili olarak, önerilerimi, görüşlerimi çekinmeden söylediklerim var, çekinerek söylediklerim var, çekindiğim için hiç söylemediğim şeyler var. Onu kategoriye ayırıyoruz. Bu bir. İkincisi, özellikle birçok kez şeyi hatırlıyorum; bir sıkıntının var olduğunu, ama “Bu sıkıntıyı söylesem zaten işe yaramayacak, zaten bir yere ulaşamayacağım” deyip söylemediğimiz zamanlar olduğunu biliyorum. Ama bu yine aynı şekilde, kategoriyle ilgili. O kategoride şu

var: Bir, “Söylesem başıma dert gelir, kötü niyetli algılanabilirim.” İki, “Söylesem zaten çözümü olmayacak.” Ama söylesem başıma dert gelmeyecekse, söylesem çözümü olacaksa, bununla ilgili hem fakülteye hem de rektörlüğe kendimi ifade edebiliyorum. Ama dediğim gibi, burada otokontrol var... VY6

Çalışanlarınızla iyi iletişim kurduğunuzu düşünüyor musunuz? Bu konuda çalışanların fikirlerini almak üzere herhangi bir temasınız var mı? Sorusu için yönetici pozisyonundaki akademisyenlerin görüşleri

Yöneticiler genel olarak birlikte çalıştıkları akademisyenlerle ilişkilerinin iyi olduğunu ifade etmişlerdir. Pek çok iletişim araçları ile birbirleri ile iyi iletişim kurabildiklerinden ve buna önem verdiklerinden bahsetmişlerdir. Aynı zamanda iyi bir iletişim kurmanın onların fikir ve önerilerine değer vermenin onları motive ettiğini ve bu şekilde işlerin daha iyi yürüdüğünü ve daha başarılı olduklarını ifade etmişlerdir.

“Ulaşılabilirlik önemli. Özellikle çalışma ilişkileri açısından öyledir, ama çoğu zaman ben zaten kapımı da kapatmam. Eskiden beri öyledir, sürekli kapım açık olurdu benim; ancak bir misafir, bir mahremiyet falan gerektiği durumlarda kapımızı kapatırdık. Mümkün olduğunca ben şey yapmaya çalışıyorum, onlardan gelecek bir... Çok şey yapmak istemiyorum, hani bunu çok resmi bir prosedür dahilinde değil, ama en azından ikili ilişkilerimizde zaman zaman yoklama gereği duyuyorum. Öğretim üyelerimiz, öğretim elemanlarımız, beraber çalıştığımız arkadaşlar geliyorlar, görüşlerini de kanaatimce ifade edebiliyorlar. Onu da ben teşvik ediyorum. Hem bölüm ve kurumun gelişmesi anlamında, hem de bireysel problemlerin çözümü anlamında daha esnek bir yapı uygulamaya çalışıyoruz.” ÖY1

...Bu konuda arkadaşlarımla kesinlikle iyi bir iletişim kurduğumu düşünüyorum, ki arkadaşlar gönüllü ve samimi olarak, herhangi bir ücret almadan ve belki onlara akademik anlamda dahi bir getirisi olmayacak şeylerde bile gönüllü olarak görev alıyorlar... Çünkü eğer siz iyi bir iletişim kurmazsanız, insanların fikirlerine saygı duymazsanız, insanlar yapacağı işi belki zoraki yapabilir ama bir kez yapar, ikincisinde yapacağını zannetmiyorum ve bunun da süreç içinde yapılan çalışmaların verimini düşüreceğini düşünüyorum... OEY2

“Genelde öyle yapıyorum açıkçası. Bir doğru iletişim kurmaya çalışıyorum. İki, emir vermek yerine hep inisiyatif oluşturmak istedim ve bunda da başarılı olduğumu düşünüyorum bu anlamda. Yani kişinin kendi görev ve sorumluluklarını kendisiyle konuşmak ya da grup içinde konuşup, eksiklerini açıkça ifade etmek, onların da kendilerini ifade etmelerini sağlamak ve onlara sorumluluk yüklemek. Çalışana sorumluluk yüklendiğinde işlerin daha iyi, zamanında ve nitelikli ortaya çıktığını hep tecrübe ettiğim için belki, hep böyle davrandım...”AY3

...Çalışanlarla iyi iletişim kurduğumu zannediyorum...SY4

Bir kere, iletişim kurmanın en önemli yolu, yapılan toplantıların... Ben toplantıların mutlaka bir gündemle yapılmasını isterim. İletişim kurmada, iletişime geçecek olan kişilerin iletişim konusunun ne olduğunu bilmeleri son derece önemli. “Yahu, gel de bir görüşelim” falandan ziyade “Şu konuyu görüşelim” demek iletişim için açılan kapının ilk anahtarıdır. Tüm toplantıların mutlaka gündemle yapılması ve toplantının sonucunun ilgili kişilere bildirme şeklindeki metodolojiyi hayat boyu elimden geldiğince uygulamaya çalıştım...FY5

Bundan 5 sene önce gelmiş olsaydınız, bu muhabbeti yapıyor olsaydık, durum çok berbattı. O zamanlar bölümde ciddi sıkıntılarımız vardı, sorunlarımız vardı. Ancak, şu anda, az önce de belirttiğim gibi, Bölüm Başkan Yardımcısı olarak, aslında Bölüm Başkanı olarak -çünkü tüm resmi işler benim üzerimden gidiyor- çalışanlarımız sanıyorum benimle çok mutlular. Çünkü onların sorunlarını direkt kendi sorunum olarak üzerime alıp... Hatta onların sorunu olduğu zaman daha şey gidiyorum dekanlığa, cengâver gidiyorum sorunu çözebilmek için. Şey sıkıntımız yok, hiç yok hem de. Ama dediğim gibi, bugün sorduğunuz için bu geçerli...VY6

3.3.5.2. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlerin Farklılık Yönetimi ve Çalışan Sesine Bakış Açıları

Aşağıda akademisyenlerin farklılık yönetimi ve çalışan sesi arasındaki ilişkiye dair görüşleri yer almaktadır.

Kurum içerisinde farklılıklarından (cinsiyet, inanç vb.) dolayı ayrımcılığa uğrayan, dışlanan kimse olduğunu ya da bizzat kendinizin buna maruz kaldığını düşünüyor musunuz? Sorusu için akademisyenlerin görüşleri

Akademisyenlerin genel olarak farklılıklarından dolayı ayrımcılığa bizzat uğramasalar dahi diğer çalışma arkadaşlarında bazen bu tür durumlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Öyle ki bazı durumlarda kendilerinin de bizzat bu durumla karşılaşabildiklerini ifade etmişlerdir. En çok karşılaştıkları ayrımcılık durumları ise inanç, siyasi görüş, cinsiyet ya da pozisyon dan olduğu görüşlerden ortaya çıkmaktadır.

“Ben bir ayrımcılığa maruz kalmadım, kurum içerisinde de bir ayrımcılık yapıldığına dair bir işaret görmedim...” AÇ1

“...Direkt böyle cinsiyet, inanç falan, böyle bir şey yok; ama sanki geri planda, nasıl diyeyim, bir şey hissediyorum zaman zaman...Dışlanmaya gelince; direkt böyle bir dışlanma falan değil, ama zaman zaman bazı şeylerde hissettiğim oluyor. Yani kendi açımdan ya da başka bir bölümden farklı bir arkadaşımız açısından da ben bunu daha çok araştırma görevlileri açısından, bizim bulunduğumuz pozisyon için söylüyorum bunu zaman zaman hissettiğim durumlar oluyor...” SÇ2

Kurum içerisinde böyle bir şeye şimdiye kadar ne maruz kaldım ne de bu noktada herhangi bir şekilde cinsiyet, inanç, etnik kökeninden falan dolayı ayrımcılığa uğrayan kimseye şahit oldum...” FÇ3

Kendim maruz kalmadım; yakınımnda, hocalarımızda, buradaki araştırma görevlilerimiz, çalışanlar vesaireyi de dikkate aldığımızda böyle bir şeyle karşılaşmadım hiç. Yani ayrımcılığı hissettiren böyle herhangi bir şeyle karşılaşmadım... SÇ4

Şöyle; Aslında Amerika’da yabancı olduğum için orada biraz kendi adıma hissediyordum... Türkiye’de baktığımda bölümlerde bir erkek egemenliği gözlemleyebiliyoruz. Kadın yok değil, ama bir erkek egemenliği var bölümlerde...YÇ5

...Yani çok şey yapmadım. Bazen şeyler olabilir, siyasi şeylerden dolayı olabiliyor bazı ayrımcılıklar; ama çoğunlukla ayrımcılık şeyden çıkıyor, benim gördüğüm kadarıyla, genel olarak düşünce farklarından ortaya çıkıyor. Yani insanlar,,,,, Ben şunu da gördüm açıkçası: Eğer menfaatleri bir olursa, farklı cinsiyetteki insanların,

farklı inançtaki insanların, farklı düşüncedeki insanların çok rahatlıkla bir araya geldiklerini gördüm...MÇ6

Böylesi bir duruma hiç şahit olmadım, maruz da kalmadım...KÇ7

Belirgin ölçülerde böyle bir ayrımcılık yok tabi; ama üst düzey yöneticilerin kadro talebi olsun, şey olsun, siyasi görüşlere çok önem verdiğini biliyorum. Bu konuda bir sıkıntı var...KÇ8

...En azından benim algıladığım gerek benim gerekse etrafımdaki insanlardan bu sebeplerden dolayı dışlandığını düşünmüyorum...KÇ9

Ben maruz kalmadım açıkçası... Şu anlamda bir ayrımcılık olduğunu düşünüyorum. Kendi bölümümü tenzih ediyorum, yani asla böyle bir şey yaşamadım. Zaten yaşayacak olsam da... Ama İstanbul'da daha çok kadın hocamız, kadın çalışan, araştırma görevlisi vesaire vardı. Burada bu kadar olmadığını düşünüyorum. Olanlar açısından da bekarsa ve çalışıyorsa problem yok; ama evliyse ve çocuğu olacaksa, varsa, hamileyse bu noktada. Kendim yaşamadım, çocuğum yok; ama hamile olan bazı arkadaşlarımın problem yaşadığını görüyorum ciddi anlamda...KÇ10

Zaman zaman bende kaldım, başkalarının da kaldığına şahit oldum...Bazı kişiler tarafından sanıyorum inanç noktasında kaldım. Çok mobing'e varmadı; ama cinsiyetten de farklı davranıldığını düşünüyorum kadın akademisyenlere olumsuz. Bazen olumlu, bazen olumsuz aslında... KÇ11

Kendimin buna maruz kaldığını düşünmüyorum. Farklılıklarından dolayı da ayrımcılığa uğrayan birisiyle karşılaşmadım ya da görmedim. Fakat genel bir atmosferden bahsedebiliriz buna yönelik. Biraz da özellikle bu son dönemde Türkiye'de yaşanan gelişmelerden dolayı, insanların özellikle siyasi fikirlerini beyan etmede yaşadıkları zorluklardan bahsedebiliriz...KÇ12

Diğer çalışanlardan farklı olduğunu düşündüğünüz (inanç, kültür, eğitim, vb.) özellikleriniz var mı? Varsa bunun sizin için avantaj/dezavantaj olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusu için akademisyenlerin görüşleri

Akademisyenlerin diğer çalışma arkadaşlarından kendilerini farklı gördükleri özellikler genel olarak eğitim, kültür, dil, kişilik özellikleri, doğduğu coğrafya gibi

farklılıklardır. Bu farklılıklar genel olarak birer avantaj olarak karşılırlarına ıkısa da kimi durum da dezavantaj olarak da karşılırlarına çıkmıştır. Bazı akademisyenlerimiz ise kendilerini diğerk çalışma arkadaşlarından herhangi bir anlamda farklı görmediklerini ifade etmişlerdir.

İki bakımdan belki biraz farklı olduğumu düşünebilirim; birisi ideolojik farklılık. Ben daha liberal dünya görüşüne sahibim ve bunu yansıtan biriyim. O bakımdan azınlıkta sayılabilirim, ama yine de birkaç arkadaş var... Ama birçok meslektaştan da iş ahlakı ve iş kültürü bakımından farklı olduğumu düşünüyorum. Bu genel bir problem Türkiye’de...AÇ1

Şöyle: Mesela ben biraz herhalde Karadeniz’in özelliklerini taşıyorum, bazen arkadaşlar şey diyor; sen böyle... Haksızlığa gelemeyen bir yapım var...bakış açısı konusunda farklılık yaşadığımız arkadaşlarımız var. Bazı olaylara biri daha serinkanlı bakıyor, biri biraz daha şey; biri tamamen geri planda, sessiz kalmaya çalışıyor, gözlem yapıyor, kesinlikle rengini belli etmemeye çalışıyor. Böyle şeyler var... Eğitim konusunda da aslında burada hepimiz.... mezunuyuz ama hepimiz farklı coğrafyalarda eğitim almışız... Onun dışında böyle lafını esirgemeyen bir yapım var benim. Onu da bildikleri için arkadaşlar, genelde bir şey olduğunda “sözcümüz sen ol, sen söyle” falan derler... Aslında herkes aynı şeyi söylemeye niyetli ama cesaret edemediklerinden dolayı bir kişiyi öne atma olayı olur ya bunu bir ara yaşadım...SÇ2

İnanç noktasında değil de eğitim noktasında bende şöyle bir farklılık var: Çift doktoralıyım, çift lisans mezunuyum. Bu tabi süreç içerisinde yer yer avantaj da sağlıyor. Çünkü olaylara farklı açılardan, multidisipliner bakmamızı sağlıyor. Bazen dezavantajlı olduğu noktalarda oluyor, eğitim noktasında özellikle...FÇ3

...Kendimi eğer bir yere oturtursam, genel olarak belki şahsi bir şey, birçok noktada titiz olduğumu düşünüyorum...Genel olarak diğerk hocalarımızda da var ama kendim için özellikle söyleyeyim belki bölüme sonradan geldiğim için olabilir bu çok öyle mevcut gidişatı olduğu gibi kabul eden bir yapım yok. Yani tabiri caizse, böyle gelmiş böyle gider demem...Bunun dışında bölümde diğerk arkadaşlarımdan biraz ayrıştığım nokta, çalıştığım alanlar, yani ilgilerim biraz ayrışıyor.... SÇ4

Amerika'da doktora yapmak bir yönüyle avantaj... Ama diğer yönüyle şey söz konusu bazen de; sen bunları çok bilmezsin veya buranın işleyişini bilmeme, o yüzden şey yapmalar falan. Onun da dezavantajı olmuştur açıkçası...benim bir diğer sıkıntım, insanların kategorize edilmeye çalışılması. Türkiye'de çok yaygın bu. Aslında bu Nerelisin? sorusu da hani alışmışız hepimiz soruyoruz, ama o da bir kategorize etme şeyi... Ama beni en çok şey yapan, insanların bir şekilde seni bir toplumsal kategoriye koyma çabası. Nereli olduğun üzerinden, siyasi tercihlerin, hayat tarzın üzerinden...Sonra ne geliyor; etnik şey yani merak ediyor necisin falan ondan sonra siyasi görüşünü merak ediyor...Sana bir etiket veya bir etiketler kümesi veriyor ve onun üzerinden okuyor bütün davranışlarını. Hani şey var ya ne söylediğine değil, kimin söylediğine bakacaksın diye o bizde çok yaygındır yani...YÇ5

Evet evet. Şöyle söyleyeyim: Mesela yabancılara karşı bir şeyimiz var, korkuyoruz... Mesela yabancı bir akademisyen var, onu okula almak için.... Kalibrasyon olarak buradaki çalışanların hepsinden çok daha iyi; ama kimse okula almak istemiyor ve hiçbirinin somut bir gerekçesi yok...MÇ6

O şekilde, böyle spesifik bir farklılığım yok; ama bölümdeki tek kadını, tek araştırma görevlisiyim. Onlar var sadece.... KÇ8

Belki Konyalı olmak ve yine burada çalışmaya devam ettirmenin getirisi olabilir; ama çok dikkat çekici ne artı ne de eksi olarak bir özelliğimin olduğunu düşünmüyorum...KÇ9

Önce doğduğum yer ile başlayayım. Ben yurtdışında doğdum, Fransa'da. İlkokulu orada bitirdim. O yüzden dil avantajım olduğunu düşünüyorum. Fransızca biliyorum ana dil olarak, öğrendim. Sadece dil olarak değil, kültürel olarak da orada büyüdüğüm için burayla kıyaslama şansım çok daha fazla... O açıdan evet farklı olduğumu düşünüyorum, dil noktasında Bence farklı ülkeler görmek ufuk açıyor. O açıdan da bir avantaj olarak sayılabilir belki... Bir de ben İngilizce eğitim aldım. Bu da bir avantaj olarak sayılabilir herhalde... KÇ10

Yöneticinizin (rektör, müdür, dekan, bölüm başkanı) farklılık ve ayrımcılığa bakışını nasıl tanımlarsınız? Sorusu için akademisyenlerin görüşleri

Akademisyenlerin genel görüşleri yöneticilerin farklılık ve ayrımcılığa bakış açılarının olumlu olduğu yönündedir. Ama bazı durumlarda ise kayırmacılık, ya da hiyerarşiden kaynaklı olumsuz durumlarla karşılaşmış olduklarını da vurgulamışlardır.

“En başta bölüm başkanından söyleyeyim. Bölüm başkanının ayrımcılık konusunda ciddi bir alerjisi var, ayrımcılığı hiç sevmez. ...Cinsiyet ayrımcılığı da pek yapmaz...Dekanda belki biraz mesleki şey, yani mezun olduğu okuldan dolayı böyle bir... elitist bir hava kısmen olduğunu söyleyebilirim...” AÇ1

“... Biz bölümde iki araştırma görevlisiyiz. Zaman zaman böyle, özellikle okuldaki idari işlerde hani ekstra işler oluyor ya bölümlerde, bu iş yükünün üzerimde biraz fazla olduğunu düşünüyorum...Öyle bir ayrımcılık zaman zaman hissediyorum. Bir de şey diye düşünüyorum; bazı kişiler bölüm içerisine başkaları tarafından korunuyor. Öyle düşünüyorum. Bundan dolayı da açıkçası, bilmiyorum ama şey gibi geliyor bana. Yani bundan dolayı böyle düşünüyorum...” SÇ2

...Üniversitemizin genel vizyonundan bahsettim. Yani rektör olsun, rektör yardımcıları olsun bu noktada zaten ilgili birimleri de kurarak vizyonlarını ortaya koydular. Ama bu birazda akademinin kanayan bir yarası. Bazen bu tarz farklılıklara yönelik ayrımcılıklara göz yuman ya da bu noktada baskı yapan olayları duyuyoruz, her ne kadar buna bizzat şahit olmasak da...Ama hiyerarşik anlamda bir ayrımcılığın olduğunu...hani yoktur desek yalan söylemiş oluruz...Bunun haricinde mesela şu da bir ayrımcılık bence, bunu da yer yer görüyoruz: bilgi paylaşımı noktasında da akademiye sıkıntıların olduğunu yaşıyoruz ve görüyoruz...FÇ3

....Bizim bölüm başkanımız ile dekanımız bir olduğu için daha yeni dekanımız değişti, ikisi için de şunu rahatlıkla söyleyebilirim: Böyle bir şey söz konusu değil... SÇ4

Şöyle: Çok fazla yönetici tanımiyorum, ama biraz dışarıdan bakıyorum; bu konuda, hani Amerika’da olduğu gibi bir farklılık vurgusu ben çok görmüyorum Türkiye’de, çeşitlilik vurgusu daha doğrusu. Amerika’da bir şekilde Diversity dedikleri çeşitlilik vurgusu yüksektir. Bizde o çok gündemlerine girmiyor yöneticilerin sanki. Mesela diyelim ki, “Yahu, çok erkek oldu burası” deyince; “Yahu, ne yapalım, şey yapacaktık...” diye hemen savunmaya geçiyor falan veyahut da onu ikincil, üçüncül bir

gündem gibi görebiliyor. Yani onlar için öncelikli gündem değil bu çeşitlilik meselesi. Ha, olması gerekir, gerekmez, onu ayrıca tartışabiliriz; ama bana göre, birincil olmasa bile, en azından ikincil bir gündem olması, hiç dikkate alınmayan bir şey olmaması gerekiyor...YÇ5

Aynen böyle tanımlarım, hiçbir farklılık yok. Zaten onlar böyle olduğu için böyle oluyor. Sistem kendi kendini doğuruyor. Yani öyle adam yönetici oluyor, öyle adam yönetici olduğu için sistem değişmiyor. Böyle birbirini besleyen bir süreç var...Bazı şeyleri tenzih etmek de isterim. Vele ki bazen arızı durumlarda bunlardan farklı bir insan yönetici olsa bile, onu da çalıştırmıyorlar...MÇ6

...Belki cevaplarım paralel olacak ama en azından rektörümüzün ya da müdürümüzün bu tür ayrımcılıklara karşı herhangi bir yaklaşımını görmedim... KÇ7

Biraz önce söylediğim gibi, tek sıkıntı sadece kadro taleplerinde ya da bölüm içindeki o huzur ortamında bazı siyasi görüşlerin, dünya görüşlerinin çok ön planda olması.... Başarı odaklı değil de biraz daha dünya görüşü ile alakalı bir durum var...KÇ8

....Rektörümüz yeni atandı zaten...hocanın özellikle bu farklılıklara ya da özellikle yabancı dile ya da diğer yerlerde çalışan hocalara ayrıca bir özen gösterdiği yönünde...KÇ9

...Bizim kurumumuz siyasi görüşler dışında farklılıklara önem veren bir kuruluş ve bunları avantaja çevirebilen bir yönetim anlayışımız olduğunu düşünüyorum ben...KÇ12

Kurumunuzla alakalı olumlu ya da olumsuz görüşlerinizi toplantılarda veya çeşitli ortamlarda rahatlıkla, çekinmeden dile getirebildiğinizi düşünüyor musunuz? Sorusu için akademisyenlerin görüşleri

Akademisyenlerden bazıları fikir ve görüşlerini rahatlıkla ifade edebildiğini söylerken, bazıları rahatlıkla ifade edemediklerini söylemişlerdir. Genel olarak yapıcı eleştiri ya da fikirlerin söylenmesinin daha kolay olduğunu kimi zaman ise hem yapıcı hem de olumsuz eleştirilerin söylenmesinin zor olduğu ifade etmişlerdir. Öyle ki bazı

akademisyenlerimiz gerek pozisyon (araştırma görevlisi, öğretim görevlisi), gerek hiyerarşi gerekse yaptırımlardan korktukları için fikir ve önerilerini söylememeyi tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Evet dile getiririm. Ama eleştirilerim olsa bile zaten yapıcı bir lisanla dile getirmeye çalışırım. Kurumla ilgili övücü bir şey olduğu zaman da övmekten sakınmam. Eleştirilerim de yıkmak için değil; yapmak için, daha iyi hale gelmesi içindir...AÇ1

...Dile getiriyorum aslında. Ama bir şeylerin değişmeyeceğini fark ediyorsam eğer, bazen diyorum ki, yahu söylesem ne, söylemesem ne?! Mesela toplantılarda hocalar şey olduğunda hep şu söyleniyor: “Sıkıntınız, bir şeyiniz varsa gelin, paylaşın mutlaka çözeriz” falan. Söylediğim zaman da karşılık görmeyince ister istemez şey oluyor; bir daha söylesem mi, bir işe yarar mı falan diye kendinizi bir geri çekme oluyor...SÇ2

Şöyle: Mümkün mertebe, çekinmeden, fikirlerimi, düşüncelerimi dile getirmeye çalışıyorum. Çekindiğimiz noktalar ne oluyor; üst düzey bir toplantı oluyor, yine orada hiyerarşiden ve saygıdan kaynaklı biraz çekindiğimiz oluyor. Ama onun haricinde, özellikle kurumumuzla alakalı, yani kurum içinde, fakülte içinde yaptığımız görüşmelerde, toplantılarda, ortada varsa bir yanlış bu yanlış düzeltme adına olumlu- olumsuz görüşlerimizi ifade ediyoruz yani, o noktada sıkıntı yok... FÇ3

Tabi bunu rahatlıkla dile getiriyoruz; ama en nihayetinde üniversitedeyiz ve formel bir ilişki var, yani arkadaş ortamında olduğu kadar açık ve net söyleyemiyorsunuz her zaman. SÇ4

....Amerika'daki gibi değil. Ki ben profesör olduğum için daha rahatım bazı konularda; ama küçük, ufacık alan, çok nazıkçe de olsa bir eleştirim olduğunda, “Bunu daha sonra konuşalım, ayrı konuşalım” deniliyor veya önden söylüyorum, şunları konuşsak falan gibi “Şey yapmayalım” falan deniliyor. Yani yöneticilerin bir şeyi var. İlişkiler hiyerarşik Türkiye’de biraz....YÇ5

Bazı durumlarda açıkça beyan ediyoruz. Bu sizin konunuza bağlı, mevcut ortama bağlı, hangi fikri şey yapacağınıza bağlı. Yani atıyorum, okulla ilgili bir eleştiriniz varsa, mesela asistansanız, pek söyleyemiyorsunuz. Çünkü sistem öyle kurulmuş ki... Ya da sözleşmeli biriyseniz, görüşlerini açıkça ifade edemiyorsunuz... Ama benim

gibi profesör falan olursanız bunları daha rahat dile getirebiliyorsunuz...Ama tabi, benim de üzerimde insanlar var; benim de üzerimdeki insanla, yani ta nereye kadar gittiği, nereye kadar giderse işte, o zaman sizde ondan korkuyorsunuz...Yani yönetici kendine güveniyorsa insanlara konuşma hakkı verir, gerek ülke düzeyinde, gerek okul düzeyinde; ama güvenmiyorsa, onları susturmaya çalışır. Onunla da ilişkili tabi... MÇ6

Düşünüyorum. Ama her şeyden önce üslubun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Eğer sorunlar doğru üslupla yansıtılsa, herhangi bir problemle karşılaşmaya çağımızı düşünüyorum...KÇ7

Getiriyoruz, ama bazı yaptırımlar olabiliyor bazen. Şu ana kadar hiç yaşamadım, çünkü çok sivri şeyler söylemedim; ama yaşayanlar olduğunu biliyorum...KÇ8

Hayır...Olumlu da dahil olmak üzere hayır...çünkü çok toplantı yapılmıyor zaten, toplantı yapıldığında da araştırma görevlisi olmanızdan kaynaklı ya da sadece araştırma görevlisi değil hocalar için de aynı şey geçerli kimse yapıcı ya da olumsuz eleştiride bulunmuyor...KÇ9

Bölüm başkanı düzeyinde getiririm, getirebiliyoruz. Dekanlıkla ilgili bir şeyim olmadı, ama getiririm muhtemelen beni rahatsız eden bir şey olduğunda. Nasıl bir cevap olur bilemem; ama olumsuz bir şey olursa dile getiririm diye düşünüyorum...KÇ10

...Arkadaş ortamında daha rahat ifade edebiliyorum kendimi; ama resmi toplantılarımızda, sadece benim değil, birçok kişinin çok rahat olabildiğini düşünmüyorum.... Çünkü sonuç getirmiyor...genellikle sonuç getirmediği için insanlar boş yere polemige girmek istemiyorlar ya da gerilmeye yanaşmıyorlar...KÇ11

Dile getirebildiğimizi düşünmüyorum, çünkü biraz hiyerarşinin üzerimde hissedildiğini düşünüyorum. Biraz daha itaat kültürünün istendiğini düşünüyorum yöneticilerce. Bunun tam tersi olması gerektiğini düşünüyorum, ses çıkarmanın iyi bir şey olduğunu düşünüyorum. Çünkü tam tersi, sessizliğin korkulacak bir şey olduğunu düşünüyorum....KÇ12

Yöneticileriniz daha çok onaylanmak mı ister, eleştiriye açık mıdır? Sorusu için akademisyenlerin görüşleri

Akademisyenlere geneli ne göre yöneticiler onaylanmak istemektedirler. Öyle ki bazı yöneticiler eleştiriye açık olmakla birlikte bazıları ise eleştiriye açılmış gibi görünüp aslında onlarda onaylanmak istemektedirler.

Sadece bölüm başkanı için bir şey söyleyebilirim. Karşılıklı çekişiyoruz, atışıyoruz, şey yapıyoruz falan, birbirimizi eleştiriyoruz. O bakımdan sıkıntımız yok. Ama diğer yöneticilerle böyle bir iletişim olmuyor...AÇ1

Aslında bu kişiden kişiye değişiyor. Yani onaylanmak isteyen de var, eleştiriye açığız diyen de var. Bazen mesela eleştirdiğimizde, eleştiri hoşuna gidiyormuş gibi görünüp, ama aslında gitmediğini hissettiğimizde oluyor....eleştiriye açılmış gibi görünüp onaylanmayı bekliyorlar....SÇ2

Yöneticilerin genel bir özelliği, onaylanmak istemeleri... fakülte içerisinde sıkıntılı bir durum olduğunda ya da olumsuz bir durum olduğunda çok rahatlıkla biz eleştirebiliyoruz, hocamızın yüzüne karşı da söyleyebiliyoruz. Tabi bunlar sayıca az...Genellemek gerekirse, yöneticiler daha çok onaylanmak isterler; problem çıkartmayan, çok fazla eleştirmeyen, olumsuzu böyle çok fazla dışarıya vurmamak istemeyen, beyan etmeyen çalışanlar isterler. “sorun yaratmayın, sorunları bana iletmeyin”...FÇ3

...Genellikle eğilim onaylanmaktan yanadır. Yani eleştiriye sınırlı da olsa açıklardır; ama bu uluslararası sirkülasyonun çok yoğun olduğu üniversitelerde veya Amerikan kültürünün, yabancı kültürün hakim olduğu üniversitelerdeki kadar rahat değil. Yani devlet üniversitesi olması, köklü bir üniversite olması, bürokratik yapının çok güçlü olması vesaireye baktığımızda, sanki onaylanma eğiliminin daha fazla olduğunu görüyorsunuz...SÇ4

Türkiye’de eleştiriye karşı duygusallık görüyorum ben. Mesela çok baskıcı bir yöneticiyle karşılaşmadım ben, ama.. hatta dediğim gibi, bireysel samimiyetimin olduğunu düşündüğüm ve bireysel olarak sevdiğim insanlar oldu. O yüzden ben doğrudan bir mobing, baskı falan hiç görmedim. Ama böyle ufak tefek bir şeyi gündeme getirdi-

ğimizde sanki böyle biraz daha duygusal bir tepki aldığımı düşünüyorum. Başka bölümlerde de böyle. Bazılarında ise direkt mobing hikayeleri geliyor. Bölüm başkanı yapacaksın diyor.. herkes bölüm başkanının o gün keyfi nasıl, morali nasıl ona bakıyor. Özellikle araştırma görevlileri ve yardımcı doçentler falan...YÇ5

Tabi ki onaylanmak istiyor. Mesela gidin bir yerde birisine bir konuda sıkıntınızı dile getirmeye çalışın, o sizden daha çok konuşuyor, "yahu ben neler çekiyorum" diyor. Yahu senin ne çektiğin beni ilgilendirmez ki, bir sorun var, atıyorum, burada elektrikler çalışmıyor, ben onu söylemeye geldim. Ama o sürekli kendisinin anlaşılmasını bekliyor. Öyle bir şey var...MÇ6

Az önce söylediğimle doğru orantılı olarak onaylanmak ister. Herkes eleştiriye açığım dese de, herhalde o da belirli bir noktaya kadardır diye düşünüyorum...KÇ7

Onaylanmak istiyor tabi. Bunu bölüm arkadaşlarım için değil, yönetici kısmı için söylüyorum. Onu da söyleyeyim de...kç8

Aynen onaylanmak ister. Yani eleştiriye açık değiller....KÇ9

Bilmiyorum. Ama açıktır herhalde. Belki dekanlık çok açık olmayabilir, onu bilmiyorum, dekanlık düzeyinde bilmiyorum; ama bölüm başkanlığımız düzeyinde, olumlu ve olumsuz görüşleri rahatlıkla dile getirebildiğimiz için...KÇ10

...en son dekan hocamızla hem her şeyi çok rahat ve açık konuşuyorduk, hem çok fikrimize başvuran bir hocaydı. Çok paylaşımcı, çok katılımcı ve her aşamadan fikir alıp bunları değerlendiren şahane demokratik bir yönetimimiz vardı. Herhalde fakültenin en iyi yönetimlerinden bir tanesiydi bu anlamda, birazda belki kadın olması dolayısıyla. O yüzden çok rahattık yani... KÇ11

Yöneticilerimiz daha çok onaylanmak ister...KÇ12

Kurumda yaşanan hangi durumlarda olaylarda fikir beyan etmekten çekinirsiniz? Bu konuda çevrenizdeki meslektaşlarınız için durum nedir? Sorusu için akademisyenlerin görüşleri

Akademisyenler genel olarak fikir beyan etmekten çekindiklerini ifade etmişlerdir. Gerekçe olarak ise çok fazla sivrilmemek ya da dikkat çekmemek ya da yöneticisi ile arasının bozulmaması ya da bulunduğu konuma gelebilecek zararlar adına olduklarını ifade etmişlerdir. Daha çok siyasi konuşmaların konuşulmaması gerektiğini savunan bir çoğunluk vardır. Onun dışında da şahsi meseleler, ya da kendilerinin dahil olmadığı konular hakkında fikir beyan etmekten çekindiklerini ifade etmişlerdir.

Şahsiyetle ilgili meselelere girmem. Mesleki kalite, çalışmalar ve tutumlarla ilgili değerlendirmeler yapabilirim. Ama burada bir şeyden korkarım, insanlar kolayca şahsileştirebilirler ve gerilim olabilir. Onun olmamasına dikkat ederim....AÇ1

Mesela odada böyle siyasi anlamda....tabi sürekli bunu konuşmuyoruz ama di-yelim gündem de bir konu var, Türkiye'nin gündeminde o konuda ülke yönetiminin yanlısını ya da doğrusunu, bunları bazen konuşabiliyoruz. Ama açıkçası kendi aramızda. Onu da öyle çok ileri boyuta kaymadan tabi ki. Ve kimse diğerinin görüşünü zedelemeyen bunu konuşabiliyoruz. Ama açıkçası, diğer platformlarda öyle bir görüş kesinlikle beyan etmeyiz yani...Ben üniversite de siyasi konulara girilmesine karşıyım....SÇ2

Kurum içerisindeki olaylarda, bizzat o olayın merkezinde ya da o olayın içerisinde değilsem ya da o olayla alakalı bir malumatım yoksa, bir fikir beyan etmek bence mantıksız. Yani o olay beni ilgilendirmiyorsa ya da kulaktan dolma birkaç bilgiyle sadece biliyorsam, bu noktada çok fazla fikir beyan etmek istemem. Çünkü yanlış şeyler algılanabilir, haddi aşabiliriz ya da olayı yanlış şekilde yönlendirebiliriz. Ama bizzat yaşadığım, tanık olduğum, şahit olduğum bir olaysa, çok rahatlıkla fikrimi beyan ederim....çevremizdeki meslektaşların durumu ne derseniz... burada maalesef şöyle şeyler yaşıyoruz: kimisi olayı politik düşünüyor. Bu noktada üniversitenin belki en büyük sıkıntılarından biri ast-üst ilişkisi, hiyerarşi ilişkisi. Dolayısıyla görevde yükselme durumu varsa ya da gelecek adına bir beklenti varsa, X hocası, bu noktada yeri geliyor, fikir beyan etmekten alıkoymuyor, yani çok sivrilmek istemiyor, eleştirmek istemiyor, yanlış anlaşılmak istemiyor...FÇ3

Siyasi olaylarda olabildiğince bir niza, bir çatışma oluşmamasına gayret ediyoruz. Yani bölümümüzde genel olarak bir uyum sorunu olmamakla birlikte aslında

çok farklı görüşlerden, farklı dünya görüşüne sahip insanlar var. Yani homojen bir grup değiliz bölüm hocaları olarak. O büyük bir zenginlik ama bu şunu da beraberinde getiriyor: her şeyi rahatlıkla konuşmamıza engel oluyor... Bunun dışında ben bir sivil toplum kuruluşunun başkanlığını yapıyorum o meselelerle ilgili, yani doğrudan sorumlu olduğum, üniversite dışındaki bir kurum hakkındaki meselelerle ilgili arkadaşlarla çok rahat konuşmuyorum, konuşamıyorum. Çünkü iki pozisyonumdan birisine halel gelmesine endişe ediyorum. Olduğu için söylemiyorum, sadece böyle bir tartışma alanı oluşturmak istemiyorum...SÇ4

Siyasi görüştür. Onun dışında, yukarıyla belki, diyelim ki YÖK'ten bir emir geldi, insanlar...fikir beyan ediyorlar gerçi de...sanırım şey yahu, kurumla alakalı...ama mesela siyasi bir şey söylemiyor kimse. Onlar bir de ortamı bozacak, gereken şeyler diye düşünülüyor...YÇ5

...Yani atıyorum bilmem kim dersini yapmıyor, bilmem kim işin yapmıyor; bu konularda daha çok tepki gösteriyorsunuz, bu konuları dile getiremiyorsunuz ya da dile getirseniz de şey olmuyor, kimse sallamıyor falan, filan...MÇ6

Olumsuz durumları dile getirmekten çekinmem. Az önce söylediğim gibi, doğru üslupla. Ama bu yönetici kısmına ne kadar tesir eder, onlarda ne etki uyandırır, bilmiyorum. “şikayet ediyor” pozisyonunda olmak da istemem açıkçası. Hiçbir şeyden hoşnut olmayan, her şeyi sürekli eleştiren bir insan profilinde de olmak istemem...KÇ7

Bizim bölüm olarak düşündüğümüzde aslında pek çekinen yok, yani her şeyi rahatlıkla söyleyebiliyor herkes. Ben bireysel olarak pek bir şey söylemem, çünkü bir şeylerin içine böyle çekilmekten kendimi azat etmek istiyorum aslında...KÇ8

Siyasi yada politik görüşler zaten konuşulmuyor. Başka birini olumsuz yönde etkileyecek konuşmalardan genellikle sakınıyorum amirimle konuşurken. Bir olay var mesela belki şahit olduğumuz bir durum var; ama ağzınızı açıp tek kelime etmiyorsanız, çünkü başka bir hoca zan altına giriyor...KÇ9

Yöneticilerle yaşanan herhangi bir olay hakkında, beni ilgilendirmeyen idari aksaklıklar konusunda konuşmamayı tercih ederim. Hani olaya hiç dahil olmamak benim açımdan daha avantajlı. Siyasi politik konuların konuşulmasının zaten akademik bir ortam için doğru olduğunu düşünmüyorum, gerek olduğunu da düşünmüyorum.

Politik bir duruş sergilemenin mantıklı olduğunu düşünmüyorum. Ama onun dışında insanların yaşadıkları problemler... Ben yaşamıyorum; ama ister istemez dekanlıkla olsun, bölümleriyle olsun, hocalarıyla olsun, insanlar bir sürü problem yaşayabiliyorlar. Bunların başka hocalarla konuşmamayı tercih ederim, dahil olmamayı tercih ederim... KÇ10

Son zamanlarda siyasi konuları konuşmak istemiyor insanlar. Ben kendim için söylemiyorum, genel olarak gözlemlediğim şey. İnsanlar siyaset konuşmak istemiyorlar, siyasi fikirlerini açık etmek istemiyorlar, yani güncel politikaya dair konuşmak istemiyorlar. En çok bu dikkatimi çekiyor...KÇ11

Görüşlerini ifade ettiği için kurumunuzda yaptırma uğrama ya da olumsuz davranışlara maruz kalma ihtimali var mıdır bu konuda genel yapı nasıldır? Sorusu için akademisyenlerin görüşleri

Akademisyenlerin genel olarak yaptırma uğrama ya da olumsuz durumla karşılaşma korkularının olduğu söylenebilmektedir. Bazı akademisyenler ise böyle bir durumla şahsen karşılaşmadıklarını ancak böyle durum ve olaylarla karşılaşan meslektaşlarının olduğunu duyduklarını ifade etmişlerdir. Ancak genel görüş bu tarz yaptırımların olacağı düşüncesindedir.

Sanmıyorum. Tabi mütevelli heyeti ve rektörden aşağı iniyor şey. Gerek mütevelli heyeti başkanı gerekse rektör, aykırı görüşleri bir problem haline getirecek yapıda değiller...AÇ1

Yok hayır öyle bir şey yok. Ama bölüm içerisinde veya fakülte içerisinde belki zaman zaman, yani ufak ufak böyle bir dışlanma mı diyeyim, soyutlama mı bir şeyler zaman zaman oluyor...SÇ2

Ben mesela şahsen böyle bir olay yaşadım. Bölüm başkanımın sıkıntıları yaşadım, kendisi benim görev süremi uzatmadı... Ha ne oldu; görev sürem yine uzadı, çünkü yaptığım çalışmalar ortadaydı. Mesela bizzat kendim yaşadım bu olayı....bu biraz o ikili ilişkileri sıcak tutmak adına...biraz farklılaştığınız zaman, biraz eleştiriyi artırdığınız zaman ki bu eleştiri bazen yapıcı bir eleştiri oluyor, sadece eleştirmek için eleştirmiyoruz, ama orada yanlış anlaşılabilyorsunuz ya da....şu da mesela en büyük

sıkıntılardan biri: boynuz kulağı geçme mevzuu. Yani benim asistanım bunu nasıl yapar?!...Akademide ki diğer kanayan yara da maalesef o...FÇ3

Genel olarak aslında görüşlerini ifade eden hiç kimsenin yaptırıma uğraması gibi bir durum söz konusu olmuyor...SÇ4

Şöyle duyuyorum yani...benim başıma gelmedi, benim görevde yükselmeye ilgili böyle bir şey başıma gelmedi. Ama diyelim ki rektör yardımcısını ürküten bir yorundan dolayı bölüm başkanı olamadı ya da yönetim kurulu üyesi olacakken istenmedi gibi şeyler. Bunlar dedikodu şeklinde ulaşır genelde. Ama duyuyoruz; yani o tür be-delleri olabiliyor, o tür yaptırımlar olabiliyor...YÇ5

Sizin gücünüze bağlı. Yani profesörseniz size daha az dokunurlar. Ama araştırma görevlisiyseniz sizinle uğraşırlar...MÇ6

Ben yaşamadım. Bu belki benim üstlerim daha ılımlı, daha pozitif baktıkları içindir, bilmiyorum...KÇ7

Var, çünkü gördüm, görüyorum. Çok belirgin ve sert şeyler değil, ama sürekli diken üstünde yaşatan konuşmalar olabiliyor...KÇ8

Birebir yaşamadım, yani öyle ters bir davranış biçimi olarak görmedim; ama olacağını düşünüyorum. Eğer bunu yaparsam, yaptığım takdirde bunun geri dönüşü-nün olacağı fikrindeyim.... KÇ9

.....zaten bizim bölümümüzde herkes farklı bir şekilde, herkes farklı bir düşün-ceyi savunabilir. Her şeye demokratik olarak karar veriliyor bizim bölümde....KÇ10

Şahsi olarak, yani kişisel olumsuz davranışlara uğrayabilir, yani kişiler olum-suz davranabilirler, o konuda bir şey söyleyemem. Kendi bölümüm için bizi kolay ko-lay kimse zor durumda bırakamaz yani o noktada iyi bir ortamdayız; ama kurumu aşan bazı yaptırımlar uygulanabiliyor tabi ki...KÇ11

Zaten bir korku şeyi var okulda, görüşlerimizi rahatça ifade ettiğimizi düşün-müyorum. Örneğin bir internet sitesine girerken bile artık etrafımdaki arkadaşlarla konuştuğum zaman “rahatça giremiyoruz. Bir şey mi olur?” Falan gibi böyle bir or-tam var. Bunun sonucunda evet bazı şeylere maruz kalabileceğimizi düşünerek, yani

hep şu anki güçlü olandan yana olma gibi bir tavır takınmak zorunda kaldığımızı söyleyebilirim...KÇ12

Kuruma kendini ait hisseden çalışanın fikirlerini, düşüncelerini daha rahat ifade ettiği görüşü hakkında ne düşünüyorsunuz? Sorusu için akademisyenlerin görüşleri

Akademisyenlerin bazıları kuruma ait hisseden çalışanın fikirlerini, düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildiğini, çünkü dikkate alındığını, değer verildiğinin gören çalışanın kendisini daha rahat ifade edebildiğini söylerken, bazıları ise tam tersi kuruma kendini ait hisseden çalışanın yönetici, ya da arkadaşları ile arasını bozmamak, pozisyonunu korumak adına sessiz kalmayı tercih ettiğini ifade etmiştir.

Bu doğru olabilir. Tersi de olabilir. Kurumdan ayrılmayı göze almış, kurumdan zaten ayrılmak isteyen kişi de ileri geri görüş açıklayabilir. Burada bütün mesele yapıcı olmak. Yapıcı olmak da bir taraftan kişinin tabiatı ile alakalı bir şey, bir taraftan kurumun ilgisi ile alakalı bir şey... Özel okul değilse vakıf okuluysa da bir çok bakımdan özel sektör mantığına göre işler doğal olarak. Dolayısıyla devlet okullarındaki öğretim üyelerinin garantisi burada yoktur...AÇ1

Kendini ait hissediyorsa tabi ki daha rahat ifade eder çekinmez, onun dışında eksiği görmez ya da görse bile şak diye söyler....bana sorarsanız kendinizi buraya ait hissediyor musunuz diye hayır....SÇ2

Aslında kuruma kendini ait hisseden birinin fikirlerini daha rahat bir şekilde ifade etmesi beklenir ki gerekir de. Ancak bahsettiğim sebeplerden ötürü, yani görevde yükselmedir görev süresi uzatmadır vesaire gibi kaygılar, her ne kadar kuruma kendini ait hissetse de işler rayında gitse de ileride yaşayacağı durakları gözeterek düşüncelerini rahatlıkla ifade etme anlamında kendine ket vurmuş olabilir... Kuruma her ne kadar kendimizi ait hissetsek de düşüncelerimizi rahat ifade etme anlamında böyle bir kaygının olması olumsuz anlamda etki ediyor diyebilirim...FÇ3

Katılıyorum. Çünkü ciddiye alındığın “adam” yerine konulduğun, katkına değer verilen, fikrine değer verilen bir yer de az çok... yani kurumun üyesi olmaktan çıkıyorsun; bu sizde kullanılan bir kavram stakeholder ayrımı vardır ya işletmeler de stakeholder haline gelir yön verdiği zaman...yani daha çok şekillendirebildiğinizde daha çok sahipleniyorsunuz, sizde bir sorumluluk hissediyorsunuz. Ama bir şey olmaz, kimse bizi dikkate almaz denildiğinde o şeyin yolunu açıyor: kendi köşenize çekilme, durumu idare ettireyim, gerisi çok da önemli değil şeyini oluşturuyor. O yüzden bu görüşe katılıyorum...YÇ5

Tabi zaten insanın kuruma kendini ait hissetmesi de saçma sapan bir şey. Ben niye kuruma ait hissedeyim kendimi? İnsanın kendini mesleğine ait hissetmesi lazım. Aslında sorun kendini kuruma ait hissetme... bakın mesela Batı’da falan bakın, en önemli şeylerden bir tanesi mobiletedir, akademisyen mobildir. Öğrenmek isteyen insanın mobil olması lazım...MÇ6

Olumlu düşüncelerini daha rahat ifade eder. Eğer o kişinin kendi karakterinde özeleştirici de bulunma özelliği yoksa, bence olumsuz taraflarını söylemez. Kurumla kendini eşleştirirse eğer, görmek isteyebilir...KÇ7

Sanki dışarıdan, çok ait hissetmeyenler daha cesur gibi geliyor bana bu konuda. Çünkü ait olanlar “artık sürekli buradayım ve bir şekilde kimsenin etlisine sütlüsüne karışmamayım da kimse de bana huzursuzluk yaratmasın, böyle gideyim” düşüncesindeler; ama benimsemeyenler sanki o konuda daha rahat gibi geliyor. Benim etrafımdakilerden gözlemlerim böyle...KÇ8

Bireyin mutlu yada mutsuz olmasıyla değil de, yönetimin mutlu ya da mutsuz olmasının daha önemli olduğunu düşünüyorum; çünkü mutlu bir yönetim daha demokratik, daha şeffaf, daha eleştiri kabul edebilir. Siz böyle bir yönetimle karşılarsanız zaten kendinizi açacağınız için daha rahat olacaksınız. Burada asıl meselenin, bizden ziyade yönetimin davranış biçimi olduğunu düşünüyorum. KÇ9

Tabi ki, benimsediğim bir ortam üzerinden fikir beyan etmek için zaten her şeyi düşünmek gerekiyor. İnsanın çalıştığı, mutlu olduğu ve iyileştirmek için çabaladığı bir yer hakkında tabi ki daha iyi görüş bildireceğini düşünüyorum. Ama bu şeye de sebep

olur aslında, sahip hissettiğin için eleştirmekten de kaçınabilirsin. Böyle bir şeyde olabilir tabi. Daha yakınsan, özellikle kişisel ilişkiler bakımından da iş dışında görüşüyorsan falan belki o açıdan birazcık da şey yapabilir. Olması gereken öbürü tabi ki, yani sanki o daha doğru olan gibi; ama buna da sebep olabilir tabii...KÇ10

Çok doğru. Son dönemde insanlar hiç rahatları bozulmasın istiyorlar. Bunun Türkiye'nin genel konjonktürüyle alakası var. Hem siyasi olarak, hem de maddi çıkar getirebilecek bazı şeyler varsa eğer, şartlar olmuşsa, insanlar ne bu maddi çıkar kanallarını kapatmak istiyorlar, ne de siyasi olarak sivrilme ya da öne çıkmak istiyorlar. Dediğiniz çok doğru. Eğer halinden memnunsan, bilhassa maddi kanallar açıksa o kişiye, kesinlikle konuşmak istemiyorlar, her şeyi onaylayıp sessiz kalmayı tercih ediyorlar. Kurumu sahiplenmek bazen tam tersi, şöyle de etki yapabilir; kurumu sahiplendiğiniz zaman daha eleştirel olup, akademik eksiklikleri, hataları, görüp daha böyle düzeltmeye, daha iyileştirmeye yenilemeye yönelik eleştiriler de gelebilir. Aslında sahiplenme biraz bunu gerektirir. Ama son dönemde o sahiplenme ya da pozisyon koruma aslında. Yani insanlar pozisyonunu korumak için etliye, sütliye hiçbir şeye karışmadan hayatlarını devam ettiriyorlar. Bu olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilmemeli çok fazla; çünkü dediğim gibi, bu üniversite ya da bizim çalıştığımız ortamı aşan bir durum...KÇ11

Dediğim gibi, bu biraz idarecilerin tavrıyla ve bakışıyla alakalı bir durum. idareci eğer sizin kendinden yana olmasını istiyorsa, siz ister mutlu olun ister mutsuz olun, hoşgörülü bir insan değilse, onu eleştirdiğiniz zaman sizi hoş karşılamayacaktır. Yani kendi mutluluğum ya da mutsuzluğumdan çok, karşı tarafın bakışıyla alakalı bir durum gibi geliyor bu...KÇ12

Araştırmanın nicel ve nitel bulgularına ilişkin genel değerlendirme;

Araştırmada yapılan nitel görüşmelerde nicel araştırma kısmında daha az üzerinde durulan yönetici ve çalışan gözünden farklılık ve sese bakış açısının ayrımına özellikle dikkat edilmiştir.

Nitel araştırma bulgularına yönetici gözünden bakıldığında; yönetici pozisyonunda görev yapan akademisyenlerin genelinin farklılığa bakış açısının oldukça

olumlu olduğu, ayrımcılık karşıtı oldukları görölmektedir. Her ne kadar kurumlarında resmi bir farklılık yönetimi politikası uygulamasalar dahi gayri resmi farklılık politikalarının olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin geneli kurum içerisinde çalışanlarının görüş ve önerilerini açıkça dile getirebildiklerini, bu duruma imkan sağladıklarını ve çalışanları ile iletişimlerinin kuvvetli olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda iletişime çok önem vermenin çalışanların motivasyonunu ve başarısını oldukça arttırdığını ifade etmişlerdir. Nitekim genel olarak bu bakış açıları, nicel araştırma bulgularında yer alan olumlu çalışan algısının yapıcı ve destekleyici sesi pozitif etkiler görüşünü de destekler niteliktedir. Yine araştırmanın nicel bulgularından olumsuz çalışan algısının ise savunmacı ve yıkıcı sesi artırdığı yönündeki görüşü de destekler niteliktedir. Genel olarak bu durum bize çalışanların kuruma ve yöneticiye karşı olumlu algılarının artmasının daha fazla ses çıkarmalarının önündeki engelleri olumlu anlamda kaldırdığını gösterirken, çalışanın kuruma ve yöneticisine karşı algısının olumsuz olması halinde ise kurumu ve yöneticiyi olumsuz anlamda etkileyici konuşmaların daha fazla arttığını bizlere göstermektedir.

Nitel araştırma bulgularına çalışan gözünden bakıldığında ise; çalışanların genelinin her ne kadar bizzat ayrımcılığa maruz kalmasalar bile, çevrelerindeki diğer çalışma arkadaşlarının sahip oldukları farklılıklarından dolayı ayrımcılığa maruz kaldıklarına şahit olduklarını ifade ettiği görölmektedir. Genel olarak çalışanların gözünden sahip oldukları farklılıklardan siyasi görüş, cinsiyet, inanç, pozisyon ve doğdukları coğrafya sebebi ile ayrımcılığa maruz kalındığını görölmektedir. Yine çalışanların geneli eğitim, kültür, dil, kişilik özellikleri noktasında başkalarından ayrıldıklarını, bu farklılıklar ise kimi zaman onlar için birer avantaj olarak karşılırlarına çıkarken kimi zaman ise dezavantaj yarattığını da ifade etmişlerdir. Çalışan gözünden yöneticilerin genelinin farklılığa bakış açısı olumludur. Ancak kimi zaman en çokta hiyerarşi söz konusu olduğu zaman ise bazı olumsuz durumlarla karşılaştıklarını da ifade etmişlerdir. Farklılığın sese olan etkisini anlamak adına sorulan en önemli sorulardan biri olan kendilerini rahatlıkla ifade edip edemedikleri sorusuna vermiş oldukları yanıtlara göre ise genelinin yapıcı ve olumlu fikirleri söyleme noktasında daha rahat oldukları olumsuz fikir ve görüşleri dile getirirken ise daha fazla çekindikleri görölmektedir. Pek ço-

ğunun fikir beyan etmekten çekindiği ve özellikle sivrilmemek, dikkat çekmemek, yönetici ve arkadaşları ile arasını bozmamak adına bunu tercih ettikleri de görülmektedir. Konuştukları, kendilerini ifade ettikleri zaman ise herhangi bir yaptırım ya da olumsuz bir durumla karşılaşma korkularının genel olarak olduğu, bu duruma bizzat şahit olmasalar bile çevrelerinde böyle sonuçlarla karşılaşan çalışma arkadaşlarının olduğunu ifade eden çalışanların olduğu da görülmektedir. Yine önemli olan bir diğer soru sonrası vermiş oldukları yanıtlar ise kendilerini kuruma ait hisseden çalışanların fikir ve görüşlerini daha rahat ifade ettikleri görüşü çoğunluklu olmakla birlikte kimi çalışan ise kuruma kendini ait hisseden çalışanın tam tersi rahatını ve düzenini bozmamak adına sessiz kaldığı yönünde de fikir beyan etmiştir. Genel olarak çalışan gözünden yapılan bu yorumlarda yine nicel bulgulardan elde edilen olumlu ve olumsuz çalışan algısının çalışan sesini etkilediği, özellikle olumlu algının yapıcı ve olumlu anlamda fikir beyan etme adına çalışanı daha fazla teşvik ederken olumsuz algının ise çalışanın kendini savunmak adına ve kimi zaman kurumu olumsuz anlamda etkileyici konuşmaya daha fazla teşvik ettiğini bizlere göstermektedir.

Yine genel olarak nitel araştırma bulgularını yorumlarken ortaya konulan yukarıda ifade edildiği gibi en çok farklılık unsuru olarak karşımıza çıkan eğitim, pozisyon, unvan, yaş ve cinsiyet kavramlarının seslerini etkilediği, fikir beyan etmekten çekinmelerine sebep olduğu yönündeki görüşler de araştırmanın nicel bulgularından olan varyans analizi sonuçlarından pozisyonun, yaşın, kurumda çalışma yılının, genel çalışma süresinin, gelirin ses ve farklılık üzerindeki etkileri ile örtüşür nitelikte olmuştur.

Sonuç olarak baktığımız zaman hem nicel hemde nitel bulgular araştırmanın ana amacı ve hipotezleri ile genel olarak örtüşmekte ve öngörülerini doğrulamaktadır. Günümüzde insan sermayesi kurumun en önemli unsurlarından birisidir ve bu durum giderek önem kazanmaya devam edecektir. Bu bilinç ile bakıldığında zaman birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanların birarada çalışma gerekliliğinden kaynaklı farklı fikir ve görüşler her zaman olacak ve bu fikir ve görüşlere de her zaman ihtiyaç duyulacaktır. Bu bakış açısı ile konunun önemi ortaya konulmuş ve hem nicel hem nitel araştırma bulguları ile de desteklenmiştir. Bu bulgular bize göstermektedir ki; değer gören, sırf dili, dini, ırkı, cinsiyeti, engeli, geliri farklı diye ayırım yapılmayan tam tersi

bu farklılıkları birer zenginlik unsuru olarak gören kurumlarda çalışanlar her zaman daha verimli ve daha istekli çalışmaya devam edecektir. Ancak önemli olan nokta ve bu çalışmanın en önemli bulgularından birisi de çalışana her konuda söz hakkı vermenin önemidir. Çünkü çalışanın sadece olumlu ve yapıcı konuşma yapacağı zaman özgür hissettirilip, olumsuz eleştiri yapacağı noktasında susturulması da doğru değildir. Çünkü çalışanın varlığına ve sesine bir kurum her daim ihtiyaç duyacaktır. Burada önemli olan çalışanın olumsuz eleştiri yaptığı durumlarda onu dikkate almak, fikir ve görüşlerine önem vermektir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişten günümüze geçen süre içerisinde birbirinden farklı özelliklere sahip olan bireylerin bir arada yaşamasından kaynaklı hep problemlerle karşılaşmıştır. Bireysel yaşantımızda fikirlerimizin uyuşmadığı, bir arada olmaktan mutlu olmadığımız kişilerle aynı ortamda bulunmamayı tercih edebilirken iş hayatında çoğu zaman bu mümkün olmamaktadır. Bu sebeple bir arada iş yapmanın gerektirdiği zorunluluğun problemsiz bir şekilde yürütülmesi yıllar boyunca “yönetim” kavramının konusu olmuştur. İş hayatında aynı amacı gerçekleştirmek adına çok fazla farklı özelliklere sahip insan bir arada çalışmaktadır. Bu ortak amaçlar uğruna farklılıklardan maksimum seviyede yararlanılması gerektiğinin farkına varan kurumlar bu doğrultuda yönetim anlayışları benimsemenin önemini iyi kavramışlardır. Bu noktada kurumların belirlediği yönetim anlayışları literatürde “farklılıkların yönetimi” olarak adlandırılmaktadır.

Farklılık yönetimi anlayışının temeli; farklı özelliklere sahip bireylerin bir arada çalışabilmesini içermekle birlikte, her bireyin kendi potansiyelini ortaya çıkarmasına imkân tanınmasına dayanmaktadır (Thomas, 1990:112). Günümüzde özellikle iş ortamında farklılığa artan bir ilgi vardır. Bu ilginin sebebi internet teknolojisinde yaşanan gelişmelerin paralelinde kurumların her alanda dünya çapında örgüt statüsünde olmaya başlaması ile iş havuzunda farklı demografik değişkenlere sahip çalışanların sayısında artış yaşanmasıdır (Hite ve McDonald; 2010:284). Bu çalışanların uyum içerisinde çalışabilmesi için huzurlu bir çalışma ortamına ihtiyaç vardır. Bu anlamda farklılık yönetimi uygulamalarına önem veren kurumların dikkat etmesi gereken bir diğer konuda çalışana verdiği değerdir. Çalışana değer veren kurumlar, çalışanlarını farklılıklarını gözeterek o doğrultuda görevlendirmeler yapmalıdır. Çalışanın fikir ve görüşlerine önem verirken, kritik kararlarda söz hakkı vermelidir. Çünkü çalışan değer gördüğü, fikir ve görüşlerine önem verildiğine inandığı bir ortamda çalışmak ister. İşte bu nokta da bu süreci de başarılı bir şekilde yönetmek isteyen kurumlar için öne çıkan bir diğer kavramda “çalışan sesi” olmuştur.

Çalışan sesi bir kurumda çalışana fikirleri başkaları ile aynı olmasa dahi değişiklik yapmak, yenilikçi fikir sunmak adına imkân sağlar. Ses aynı zamanda sanılanın aksine şikâyet edici bir eylem değildir. (Van Dyne ve Lepine, 1988: 109). Bu sebeple

eğer ki çalışan kendisini baskı altında ya da hiyerarşi altında hissederse olumsuz ve yanlış anlaşılma korkusu ile söylemek istediklerini söylemekten çekinecektir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1563). Bu durumda uzun vade de kurum çıkarlarını olumsuz etkileyebilecektir.

Tüm bu açıklamalar ışığında farklılığın kurum içerisinde başarılı bir şekilde yönetilmesinin aynı zamanda çalışanın fikir ve görüşlerinin, eleştirilerinin dikkate alınmasının uzun vadede önemi ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple bu çalışmada bu iki konunun birbiri ile ilişkisi incelenmiştir. Aynı zamanda çalışmada farklılıklara ve çalışan sesine en fazla önem veren çalışma ortamının da üniversiteler olacağı düşünülecek çalışmanın evreni üniversitelerde görev yapan akademisyenler olarak belirlenmiştir. Üniversitelerin seçilmesinin en önemli nedenlerinden birisi ise bir toplumu özellikle bilim, teknoloji ve eğitim alanında ileriye götürecek, kalkındıracak, en önemli kurumlardan birisi olmasıdır. Bu bilinçle bilimin, teknolojinin ışığında farklılığa bakış ve çalışan sesinin genel özgürlük nosyonunun diğer mesleklere göre daha yüksek olacağı düşüncesi de üniversiteleri bu açıdan diğer kamu ve özel kesim örgütlerden ayıracığını düşündürmektedir.

Bu bakış açısı ile farklılık algısı ve çalışan sesi arasındaki ilişkiye dair yapılan literatür çalışmasının ardından üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin farklılık algısının çalışan sesine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile ve Manova analizi ile analiz edilmiştir. Aynı zamanda nicel analiz bulguları nitel çalışma ile de desteklenmiştir.

Araştırmanın yapısal eşitlik bulgularına göre; farklılık yönetiminin yönetimsel algı boyutunun çalışan sesinin savunmacı ses boyutu anlamlı ancak pozitif bir şekilde etkilemektedir. Ancak yönetimsel algının olumlu olduğu taktirde savunmacı sesin azalması öngörülmektedir. Geçmişte; Boxall ve Purcell (2003); Deter ve Trevino (2010); Derin (2017); Dundon ve Golla (2007) yöneticiye duyulan güvenin artmasının olumlu anlamda çalışan sesinin artıracığı yönelik çalışmalar bu görüşü destekler niteliktedir. Diğer yandan yönetimsel algı boyutunun çalışan sesinin yapıcı, yıkıcı ve destekleyici ses boyutları üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna karşın farklılık yönetiminin olumlu çalışan algısı boyutu çalışan sesinin destekleyici ve yapıcı ses boyutlarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilerken, yıkıcı ses boyutunu negatif ve

anlamli etkilemektedir. Bu durum konu ile ilgili birebir calisma olmasa bile gecmiste; Hsing (2011); Jonssen, Shi (2011)'in bir kurumda lidere guvenin artmasinin calisanin olumlu ruh halini artirdigi ve sesi olumlu etkiledigine, Cetin ve Guven (2017); Hatipoğlu ve Inelmen (2017); Acaray ve digerleri (2015); Boxall ve Purcell (2003) kurumda yonetici ile kuruma duyulan guvenin artmasinin sesi olumlu etkiledigine yonelik calismalar bu calismaların bulgularini dolayli da olsa desteklemektedir. Öte yandan olumlu calisan algisi boyutu, calisan sesinin savunmaci ses boyutu üzerinde anlamli etkisinin olmadigi görülmüstür

Son olarak farklılik yonetiminin olumsuz calisan algisi boyutunun calisan sesinin savunmaci ses ve yıkici ses boyutunu pozitif ve anlamli etkilemektedir. Olumsuz calisan algisi boyutu yapici ses boyutunu anlamli ancak pozitif etkilemektedir. Ancak olumsuz calisan algisi arttikça yapici sesin azalması düşünölmektedir. Bu durum gecmiste Syed (2014); Bowen ve Blackmon (2003); Bell ve digerleri (2011) azinlikların, kadınların, cinsel yönelimi farklı olan bireylerin izolasyon korkusu, tehdit ve benzeri sebeplerle seslerini olumsuz etkilendigi Acaray ve digerleri (2011) calisanların çekindikleri zaman ya da bir şeyleri degistirmeyeceğine inandıklarında sessiz kalmayı tercih ettiklerine yonelik calismaların bulguları bu calışmanın bulgularini dolayli etkilemektedir. Aynı zamanda olumsuz calisan algisinin destekleyici ses boyutu üzerinde anlamli etkisinin olmadigi görülmüstür.

Araştırmannın Manova bulgularına göre ise; farklılik yonetimi ölçeğinin yonemsel algı boyutunun pozisyon, yaş, kurumda calisma yılı ve genel calisma süresine göre farklılastigi görülmüstür. Olumlu calisan algisi boyutu için ise yaş ve kurumda calisma yılına göre, olumsuz calisan algisi boyutu için ise kurumda calismaya yılına göre farklılastigi görülmüstür.

Calisan sesi ölçeğinin destekleyici ses boyutunun yaş ve gelire göre farklılastigi görülürken, yıkici ses boyutunun kurumda calisma yılına göre, yapici ses boyutunun ise gelire göre farklılastigi görülmüstür. Genel Manova sonuçlarına göre ise hem farklılik yonetimi hem de calisan sesi ölçeğinin hiçbir boyutunun cinsiyete ve kurum niteliğine göre farklılaşmadigi görülmüstür.

Çalışmada nicel araştırma bulgularını desteklemek amacı ile 18 kişilik yöneticilik görevi olan ve olmayan akademisyen grubuna yapılan mülakatın bulgularına göre; yönetici pozisyonunda görev yapan akademisyenlerin genelinin bakış açısının ayrımcılığa karşı olduğu ve farklılığı zenginlik olarak gördükleri yönünde olmuştur. Aynı zamanda farklılıklara değer verdiklerini ve kurum içerisinde resmi olmasa bile gayri resmi politikaları olduğu ifade etmişlerdir. Yine yöneticilerin genelinin görüşü çalışanların fikir ve görüşlerini rahatlıkla dile getirdikleri yönündedir. İletişim konusunda çalışanlarına açık olduklarını ve iyi bir iletişimin çalışanları motive ettiğini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak kısaca yöneticilerin genel görüşü farklılığın önemli olduğu, farklılıklara değer verdikleri, çalışanları arasında ayrımcılık yapmadıkları, çalışanları fikir ve görüşlerine önem verdikleri ve çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade edebildikleri yönünde olmuştur.

Yöneticilik görevi olmayan akademisyenlerin ise genelinin ayrımcılığı hayatlarının bir noktasında yaşadıkları, bizzat yaşamaları bile çevrelerinde şahit oldukları yönündedir. En çok ayrımcılığı ise inanç, siyasi görüş, cinsiyet ve pozisyon farkından kaynaklı yaşadıkları yönündedir. Özellikle bu bulgu Manova analizi neticesinde ortaya konulan araştırma görevlilerinin pozisyonlarından dolayı öğretim görevlilerine nazaran yönetimin farklılığa ve ayrımcılığa bakış açılarına yönelik algılarının daha yüksek oluşu ile dolaylı olarak örtüşmektedir. Yine Manova sonuçlarında özellikle farklılık yönetiminin hiçbir boyutunun cinsiyet için farklılaşmamasına rağmen, nitel bulgularda cinsiyetin farklılığa bakışında oldukça önemli bir demografik değişken olduğu görülmektedir.

Akademisyenlerin pek çoğu diğer çalışma arkadaşlarından kendilerinin en çok eğitim, kültür, dil, din, kişilik özellikleri ve doğdukları coğrafyadan kaynaklı olarak farklılaştıklarını düşünmektedirler. Bu durum da kimi zaman onlar için bir avantaj yaratırken, kimi zaman ise dezavantaja sebep olmuştur. Genel olarak yöneticilerinin farklılığa bakış açıları çalışanların gözünde olumlu olduğu yönündedir. Yine akademisyenlerden kimi kendilerini ifade etme noktasında sıkıntı yaşamadıklarını söylerken, kimi kendilerini rahatlıkla ifade edemediklerini dile getirmişlerdir. Özellikle yapıcı konuşmalarda daha rahat söz hakkı alırken, çoğu zaman olumsuz eleştiri almaktan

korktukları için sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum nicel bulgulardan olumlu çalışan algısının yapıcı ses ve destekleyici ses ile olan pozitif ve anlamlı ilişkisini, yıkıcı ses ile olan negatif ve anlamlı ilişkisini destekler niteliktedir.

Yine akademisyenlerin pek çoğu yöneticilerinin eleştiriye açık gibi görünse de çoğu zaman onaylanmak istediklerini dile getirmişlerdir. Bir diğer önemli bulgu ise genel olarak akademisyenlerin çoğu fikir beyan etmekten çekindiklerini ifade etmişlerdir. Bu durumun sebeplerini ise yönetici ve çalışma arkadaşları ile aralarının bozulmasını istememeleri, çok fazla dikkat çekmek istememeleri şeklinde açıklamışlardır. Yine akademisyenlerin çoğu görüşlerini ifade ettikleri takdirde herhangi bir yaptırımla karşılaşmaktan çekindiklerini söylemişlerdir. Son olarak ise kendini çalıştığı kuruma ait eden çalışanların kendilerini daha rahat ifade ettiklerini dile getirirken, bazıları ise huzurlarının bozulmasından korktukları için sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Kimi ise tam tersi kuruma ait hissetmeyenlerin fikirlerini söylemekte daha cesur olduklarını düşünmektedirler. Her iki durumda nicel bulgulardan olumlu çalışan algısının artması ile birlikte yapıcı ve destekleyici sesin artması, olumsuz çalışan algısının artması ile birlikte de yıkıcı ve savunmacı sesin daha gür çıkması yönündeki bulguları destekler yöndedir.

Nicel ve nitel bulgular ışığında üniversitelerde görev yapmakta olan akademisyenlerin farklılık algısı ve çalışan sesi ilişkisine yönelik aşağıdaki gibi önerilerde bulunulabilir:

➤ Çalışmanın bulgularına göre çalışanların yönetimsel algılarının savunmacı sesi arttırdığı görülmektedir. Bu durum çalışanların yönetimin farklılıklara karşı bakış açılarını olumsuz algıladıklarını, yönetimin farklılıklara değer vermediklerini düşündüklerini bu durumun da seslerine olumsuz anlamda yansıdığını göstermektedir. Bu algıyı kırmak ve çalışana değer verdiklerini göstermek adına yönetime varsa kurum içerisindeki gayri resmi farklılık yönetimi politikalarının resmi “farklılık yönetimi” politikaları haline dönüştürmeleri, hiçbir farklılık yönetimi uygulaması yoksa yeni ve resmi “farklılık yönetimi” politikaları geliştirmeleri önerilebilir.

➤ Çalışmanın bir diğer bulgusu farklılığa dair olumlu çalışan algısının destekleyici sesi arttırdığını göstermektedir. Bu durum çalışanın

kurumun farklılıklara değer verdiğini düşündüklerini göstermektedir. Yönetime bu algıyı korumak ve arttırmak adına; çalışan için en önemli faaliyetlerden birisi olan eğitimlerini sürdürmek ve kariyerlerini geliştirmek adına sağlanan imkân ve fırsatların etkin bir şekilde uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması önerilebilir. Aynı zamanda yönetim yeni proje ve fikir önerisi geliştirmek adına, motive edici uygulamalara daha fazla yer verebilir. Ek olarak çalışanlara bireysel görevlerine ek olarak grup çalışması adına daha fazla görevlendirmeler yapılması önerilebilir.

➤ Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu farklılığa dair olumlu çalışan algısının yapıcı sesi arttırdığını göstermiştir. Bu durum çalışanın farklılıklara değer verildiğine inandığı takdirde kurum içerisinde daha çok fikir ve öneri geliştirdiğini göstermektedir. Bu sebeple yönetime; çalışanın yapıcı sesini arttırmak adına kurum içerisinde kanunlar çerçevesinde daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alma konusunda yeni yasal haklar tanınması önerilebilir.

➤ Çalışmada farklılığa dair olumlu çalışan algısının yıkıcı sesi azalttığı görülmektedir. Çalışan farklılıklara bakış açısının olumlu olduğuna inandığı takdirde kurumu olumsuz etkileyecek konuşmaları da giderek azalmaktadır. Yöneticiler çalışanın yıkıcı sesini azaltmak adına kayırmacılık gibi çalışanda olumsuz duygular oluşturacak eylemlerden kaçınarak çalışana eşit hak ve özgürlük tanımalıdırlar. Aynı zamanda çalışanı teşvik edici uygulamalara, ödüllendirmelere ve teşviklere kurum politikasında daha fazla yer verebilirler.

➤ Çalışmada farklılığa dair olumsuz çalışan algısının savunmacı sesi arttırdığı görülmektedir. Çalışanın kuruma karşı algısı olumsuz ise bu algıdan kaynaklı söylemleri ve eylemleri de olumsuz olabilmektedir. Bunun önüne geçmek adına kurum içerisinde ayrımcılık karşıtı yeni düzenleme ve yaptırımlar uygulanabilir. Ek olarak taciz ve zorbalık seviyesinde ayrımcılığa sebebiyet veren çalışanlara caydırıcı yaptırımlara yönelik yeni standart ve normlar geliştirilebilir.

➤ Çalışmada bir diğer bulguya göre farklılığa dair olumsuz çalışan algısı yıkıcı sesi arttırmaktadır. Farklılığa dair olumsuz çalışan algısını ve

yıkıcı sesi azaltmak adına çalışanlara tanınan (akademik teşvik, terfi, maaş artışı) haklarda hakkaniyeti korumak ve haksız kazanımın elde etmenin önüne geçilmelidir. Aynı zamanda örgütsel adalet algısı çalışanlar için oldukça önemlidir bu sebeple çalışanların örgütsel adalet ve demokrasi algılarını arttıracak faaliyetlere önem verilebilir.

➤ Son olarak çalışmanın bulgularından farklılığa dair olumsuz çalışan algısı yapıcı sesi arttırmaktadır. Burada beklenen olumsuz çalışan algısının yapıcı sesi azaltması yönündedir. Ancak böyle bir algı varsa çalışanın yöneticisinden çekindiği için, çalışma arkadaşları ile arasının bozulmasından korktuğu için ya da herhangi bir yaptırıma uğrama korkusundan dolayı bu şekilde davrandığı düşünülebilmektedir. Bu sebeple çalışanın olumsuz da olsa gerçek fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmesine imkan tanımak için çalışanın yönetime; yöneticiye ve kuruma duyulan güveni arttıran uygulamalara daha fazla önem vermesine dikkat edilmesi önerilmektedir. Ek olarak çalışanın örgütsel bağlılığını artırıcı uygulamalara daha fazla önem vermesi de önerilebilmektedir.

İş hayatında farklılıkları başarılı bir şekilde yönetebilmek için bu kavramı iyi anlamak gerekmektedir. Çünkü farklılık her kurumda kaçınılmazdır ve bu sebeple de rekabet ve başarının anahtarlarından birisidir. Agars ve Kotkee (2002) farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek için bir kültür olarak benimsenmesi gerektiğini ve politikalar geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Böylelikle farklı çalışanların kuruma uyumu daha kolay olabilecektir. Aynı zamanda Thomas ve Ely (1996) ise farklılığı anlamada lider ve yöneticiler tarafından eşit fırsat, eşit muamele, eşit istihdam yaratılması gerektiğini ifade etmiş ve farklılığa saygı duyulması ve onu benimsenmesi gerektiğini söylemiştir. Benzer şekilde Cox (2001) başarılı bir farklılık yönetimi için liderliğin, süreklilik sağlamanın, eğitimin, yönetim stratejilerinin ve ölçme ve araştırmanın 5 kritik öneme sahip unsur olduğunu ifade etmiştir. Powell (2010) ise bir kurumda farklılığı artırmak adına, farklılığı teşvik eden girişimlere ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır.

Kurum içerisinde çalışan sesini arttırmak adına ise çalışana değer vermekten, fikir ve önerilerine, eleştirilerine önem vermekten geçtiği aşıkardır. Konu ile ilgili geçmişte Hirschman (1970) çalışanların kurum içerisinde daha fazla ses çıkarmasını, söz

hakkı almasını ve kendini ifade etmesini kuruma bağlılığının etkilediğini ifade etmiştir. Kuruma sadık çalışan Hirschman'a göre daha fazla ses çıkarmaktadır. Ünler (2017)'e göre ise çalışanların istedikleri meslekte çalışmaları, anlamlı bir yaşama sahip olmaları, büyüme değerleri destekleyici seslerini olumlu etkilerken yıkıcı seslerini olumsuz etkilemektedir. Van Dyne ve diğerleri (2003) bir çalışanın kurum içerisinde tek başına konuşmaktan çekinirken, grup halinde daha rahat konuştuklarını ortaya koymuştur. Aynı zamanda korku konuşmalarını etkilerken en çok konuşma eylemini olumlu durumlarda gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Jian ve diğerleri (2012) ise sesi psikolojik faktörlere dayandırmış ve psikolojik güvenlik algısının sesi olumlu etkilediğini ortaya koymuştur.

Bu çalışmanın güçlü yanları olduğu kadar bazı sınırlılıkları da vardır. *Birincisi*; araştırmada akademisyenler açısından gönderilen her e-postaya geri dönüşün mümkün olmaması, akademik unvanlar açısından belirli bir kotanın gözetilmesi sebebi ile örneklemin sınırlı kalması araştırmanın kısıtı olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın bulgularının genellenebilmesi için daha geniş örnekleme ulaşılması ve daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. *İkincisi*; farklılık yönetimi ve nispeten çalışan sesi kavramı literatürde yeni önemi kavranan ve gelişmeye başlayan kavramlar olmasından kaynaklı olarak araştırmanın kuramsal çerçevesinde bazı eksikliklerin olabileceği düşünülebilmektedir.

Gerek farklılıkların yönetimi algısı gerekse çalışan sesine yönelik literatürde farklı sektörlerde farklı değişkenlerle yapılmış çalışmalar mevcuttur. Ancak bu iki değişkeni bir arada ele alan çalışma olmamasından kaynaklı üniversitede akademisyenlere yapılan ilk çalışmadır. Bu sebeple konunun daha iyi kavranabilmesi adına daha geniş bir örnekleme farklı kriterler belirlenerek akademisyenler üzerinde benzer çalışmalar yapılması bu çalışmanın bulgularını da destekleyici sonuçlar elde edilmesine imkân tanıyabilecektir. Bununla birlikte, farklılık algısı ve çalışan sesine dair sorunların kamu personelini daha çok etkilediğine dair algıların incelenmesine yönelik çalışmalar yapılması da tavsiye edilebilir.

Genel olarak yapılan bu araştırmanın, özellikle kurumlarda farklılıklara verilen değerin giderek artan önemine ek olarak çalışanın fikir ve önerilerine verilen değerin daha çok artması ile birlikte çalışanın ve yöneticilerin beklentilerini ortaya koymada

oldukça önemli bulgular ortaya koyduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda sunulan önerilerin nispeten yeni olan bu iki konunun kurumlarda yeni kavranmaya başlandığı düşüncesi ile hem çalışan hem de yöneticiler açısından birer referans olacağı da düşünülmektedir.

Her insan birbirinden farklı özelliklere sahip olarak doğarlar. Bu özellikleri zaman içerisinde almış oldukları eğitim, yaşamış oldukları tecrübeler, çevreleri, aileleri gibi pek çok faktörle şekillenmektedir. Özellikle bu farklılıkların çalışma hayatında öneminin farkına varılması, insan sermayesinin en önemli sermaye olduğunun anlaşılması ile birlikte ve en önemlisi uluslararasılaşmanın etkisi ile birlikte farklılıkları yönetmenin önemi giderek artmaktadır. Burada farklılıkların en çok etkileyeceği nokta da çalışan sesinin olacağı iddiası ile başlanılan bu çalışmanın elde edilen sonuçları farklılıkların başarılı yönetilmesinin çalışan sesini özellikle olumlu anlamda oldukça etkili olduğunu ve bunun giderek daha önemli hale geldiğini ve bu iddiayı doğruladığını ortaya koymuştur. Aynı zamanda bu iki kavramı birlikte ele alan ve hem farklılıkları hem de çalışan sesini tüm boyutları ile ele alan bir çalışma olmasından kaynaklı ileride yapılacak çalışmalar için önemli bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AGARS, Mark ve Janet, Kottke. (2004). “Models and practice of diversity management: a historical review and presentation of a new integration theory”, **The Psychology and Management of Workplace Diversity**, 55–77

AKARSU, Sevgi Fatma. (2016). **Hemşirelerde Çalışan Sessizliği ve İş Doymu Arasındaki İlişki**. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği, Yüksek Lisans Tezi .

AKDURU, Hale Eda ve Fatih Semerciöz, F. (2017). “İş Yerinde Dini Tutumlar ile Çalışan Sesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, 62, 525-539.

AKGEMCİ, Tahir, Serap Kalfaoğlu, Nejla Erkunt. (2019). “Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Çalışan Sessizliğine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, 9(2), 757-771.

AKSAKAL, Hasan. (2013). Akademi Sorun Ne? **Muhafazakar Düşünce, Gelenekten Geleceğe**, 9(35), 211-220.

AKSU, Nedim. (2008). **Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama**. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

ALBERT, Bill. (2004). Project Enabling disabled people to reduce poverty Briefing Note: The social model of disability, human rights and development, **Disability KaR Knowledge Research**

ALEKSANDRA Ålund. (2015). “Ethnicity, Social Subordination and Cultural Resistance”, In **Multicultural Challenge**, 245-261.

ALESINA, Alberto ve Paola Giuliano. (2015). “Culture and Institutions” **Journal of Economic Literature** 53(4), 898–944.

ALİEFENDİOĞLU, H. Ve Mustafa Özbilgin. (baskıda), An evaluation of institutional policies of sex equality in Britain and Turkey. **Women’s Studies Journal**.

ALLAN, Steven ve Paul Gilbert. (1995). “A Social Comparison Scale: Psychometric Properties and Relationship to Psychopathology”. **Personality and Individual Differences**, 19(3), 293-299

ALLEN, Richard ve Kendly Montgomery. (2001). “Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity”, **Organizational Dynamics**, 30(2):149-161

ALLPORT, Gordon. (1954) **The Nature of Prejudice**, Perseus Books, Cambridge, MA.

ALONSOA, Elena Briones, Lara Cokxa ve Johan Swinnen, (2018). “Culture and food security” **Global Food Security**, 17, 113-127.

ALP, Alper. (2007). **Yeni Çalışma Biçimleri ve Değişen Aile Yapısı Bağlamında Çalışan Kadınlar**. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi .

ALUND, Alexandra. (2015). **International Migration and Ethnic Relations: Critical Perspectives (Routledge Advances in Sociology)** 1st Edition, Kindle Edition

ANDERSON James ve David, Gerbing. (1988). "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", **Psychological Bulletin**, 103(3), 411–423

SMITH, Anthony D.(2002). Küreselleşme Çağında Milliyetçilik, İstanbul: Everest Yayınları.

APPELBAUM, Steven, Richard Wenger, Carolina Pachon Buitrago, Ravneet Kaur. (2016). "The effects of old-age stereotypes on organizational productivity (part one)" **Industrial and Commercial Training**, 48(4),181-188.

ARABACI, Fazlı. (2003). Türkiye’de Dini Sosyalleşmenin Temel Etkenleri. **Dini Araştırmalar**, 6(16), 39-54.

ARSLAN, Aykut ve Serdar Yener. (2016). "İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 14(1), 173-191.

ASHFORT, E. Blake ve Fred Mael. (1989). Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, 14(1), 2039

ASHIKALI, Tanachia ve Sandra Groeneveld, (2015). "Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups" **An empirical analysis of diversity management outcomes across groups**", **Personnel Review**, 44(5), 757-780.

AVERY Derek. (2003). "Personality as a Predictor of the Value of Voice", **The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied**, 137(5):435-46

AVERY, Derek, Patrick McKay, David Wilson, Sabrina Volpone ve Emily Killham. (2011). "Does Voice Go Flat? How Tenure Diminishes the Impact of Voice" **Human Resource Management**, 50, 147– 158.

AYDIN, Betül. (1996). "Benlik Kavramı ve Ben Şemaları", **Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi**, 8, 41-47.

AYTEMİZ SEYMEN Oya. (2006). "The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review", **Cross Cultural Management: An International Journal**, 13 (4), 176- 298.

AYYILDIZ, Fidan Nil. (2018). **Çalışan Sesinin Örgüte Bağlılığa ve Çalışan Mutluluğuna Etkisi.** Bahçeşehir üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Tezi.

BAKAN, Ömer ve Kadir Canöz. (2017). Kültürlerarası İletişim Bağlamında Türk Üniversite Öğrencilerinin Japonlara Yönelik Kalıp Yargıları. **Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.** (37), 91-107

BALASUBRAMANIAN, Senthil, A. ve Remya Lathabhavan, (2017). "Women's glass ceiling beliefs predict work engagement and burnout", **Journal of Management Development**, 36(9), 1125-1136.

BALYER, Aydın ve Yüksel Gündüz (2010). "Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi" **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 32, 25 – 43.

BARSTKA, Teri, Mary Lee Hummert, Nyle Branscombe.(2005). "Perceiving Age Discrimination in Response to Intergenerational Inequity" **Journal of Social Issues**, 61(2), 321—342.

BASKERVILLE, Rachel, Katherine Wynn-Williams, Elaine Evans, Shirley Gillett. (2014). Researching ethnicity in the Pacific region, **Pacific Accounting Review**, 26(3), 302-323.

BAŞDOĞAN, Tuğçe. (2015). **Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi .

BAYBORA, Dilek. (2010). "Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine", **Çalışma ve Toplum**, 1, 33-54.

BEAN, Robert, Andre Sammartino, Janine O'Flynn, Karen Lau Stephen Nicholas. (2001). Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit For Diversity Management. **Programme for The Practice of Diversity Management**.

BEGÜM, Samina. (2017). **Employee Voice: A Multidimensional Scale Construction and Validation**. Graduate School of Social Sciences Department of Business Administration Business Administration Program Doctorate Program, Dokuz Eylül University, İzmir.

BELL, Myrtle., Mustafa Özbilgin, Alexandra, Beauregard, Olca Sürgevil. (2011). "Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. Human resource management, 50 (1), 131-146.

BENLİER, Onur Can ve Nazif Yıldırım. (2017). "Örgütsel Sessizliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Kamu Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Akademik Bakış Dergisi** (59), 155-168.

BERGEN, C.W. Von, Barlow Soper ve Teresa Foster. (2002). "Unintended Negative Effects of Diversity Management", **Public personnel management** 31(2), 239-240.

BHADURY, Joyendu, Joy Mighty, Hario Damar, (2000). "Maximizing Workforce Diversity in Project Teams: A Network Flow Approach", **The International Journal of Management Science** (28): 143-153.

BICKFORD, John. (2003). **A pragmatic definition and measure of sexual orientation for social science research**. Submitted to the Graduate School of the University of Massachusetts, degree of Doctor of Philosophy.

BIERNAT, Monica, Melvin, Manis, Thomas, Nelson. (1991), "Stereotypes and standards of judgment", *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 485-499.

BİLGİN, Nuri. (2003). **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

BİLGİN, Nuri. (2007). **Kimlik İnşası**, 1. Baskı, Ankara: Aşina Kitaplar.

BILLING, Jvonne ve Elisabeth Sundin, (2006). "**From Managing Equality to Managing Diversity, Handbook of Workplace Diversity** / [ed] Alison M. Konrad, Pushkala Prasad, Judith K. Pringle, London: SAGE Publications .

BİRKÖK, Mehmet, C. (2004). "Sosyal Rol ve İş Bölümü", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 1(1), 1-9.

BM Her Türlü, Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Sözleşme

BORA, Aksu (2012), **Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar**, Der. Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

BOWEN, Frances ve Kate Blackmon. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", **Journal of Management Studies** 40 (6), 1393-1417.

BOXALL, Peter ve John Purcell . (2003), **Strategy and Human Resource Management**, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

BOYD, Robert ve Peter Richerson, P.J. (2004). **The Origin and Evolution of Cultures**. Oxford University Press, New York.

BREVER, Marilyn. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. **Psychological Bulletin**, 86: 307-324.

BRINSFIELD, Chad. (2009). Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation (Yayımlanmamış Doktora Tezi), **The Ohio State University, Ohio (Amerika)**.

BROAD, Geoffrey. (1994), 'Japan in Britain: the dynamics of joint consultation', **Industrial Relations Journal**, 25 (1), 126-38.

BRYSON, Alex. 2004. 'Managerial responsiveness to union and non-union worker voice in Britain', *Industrial Relations*"A **Journal of Economy and Society**, 43(1), 213-241

BSTS Kent Bilimleri Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5ca48d0 (18.11.2019).

BUDAK, Gönül ve Evrim Mayaturk, (2008). Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Negatif Ayrımcılık Üzerine bir Araştırma. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. 10 (1).

BULUT, İsmail. (2015). Kader Engellilik İlişisine Kelami Bir Yaklaşım, **Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 43, 20- 51.

BURCU, Esra. (2015). Türkiye’de Yeni Bir Alan: ‘Engellilik Sosyolojisi’ ve Gelişimi. **Sosyoloji Konferansları**, 52, 319-341.

BURKE, Ronald. (2003). Do gender proportions matter? **Women in Management Review**, 18(5), 267-275.

BYRNE, Barbara. (2010) “Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming” (2nd edition) (Routledge, New York).

CAMERON, Sean ve Joel, Nadler. (2013). Gender roles and organizational citizenship behaviors: effects on managerial evaluations. *Gender in Management. An International Journal*, 28(7), 380-399.

CAMPOLIETI, Michele. (2002). “Disability and Labor Force Participation of Older Men in Canada”, **Labour Economics**, 9, 405-432.

CARR-RUFFINO, Norma. (1999). **Diversity success strategies**. Kindle Edition, ISBN-13: 978-1138436015

CASTELLANOS, Laura, Ai-min Bao ve Dick Swaab. (2017). “Sexual Identity and Sexual Orientation” **Hormones, Brain, and Behavior**, 3(5), 279-290.

CEYLAN, Tuncay. (2011). “Toplumsal Sistem Analizinde Toplumsal Statü ve Rol”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15 (1), 89-104

CHATMAN, Jennifer ve Sandra Spataro. (2005). “Using Self-Categorization Theory to Understand Relational Demography-Based Variations in People's Responsiveness to Organizational Culture”, **Academy of Management Journal**, 4(2), 321-331

CHEN, Xinyin ve Dan Li. (2012). “Parental encouragement of initiative-taking and adjustment in Chinese children from rural, urban, and urbanized families” **Journal of Family Psychology**, 26, 927-936

CHOI, Sungjoo ve Hall Griffin Rainey. (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.

CHOUDHARY, Neha ve Brent, K. Jesiek. (2016). “State of Mixed Methods research in Engineering Education: In-depth examination of JEE articles”, **2016 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)**.

CIALDINI, Robert, Raymond R. Reno ve Carl A. Kallgren. (1990). A focus theory of nonnative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. **Journal of Personality and Social Psychology**, 58, 1015-1026.

CONLEE, CHARLES Marry ve Abraham Tesser. (1973). The effects of recipient desire to hear on news transmission. **Sociometry**, 4: 588-599.

CONNEL, R.W. (1987). **Gender and Power: Society, the Person, and Sexual Politics**, Stanford University Press.

COOPER, Cary ve Sue Lewis. (1995). “Working together: men and women in organizations”, **Leadership & Organization Development Journal**, 16, 29-31.

COSKUN, Hamit. (2013). Sosyal Psikoloji. İstanbul: Lisans Yayıncılık.

COŞTU, Yakup. (2009). Dine Normatif ve Popüler Yaklaşım “Bir Dini Yönelim Ölçeği Denemesi”, **Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 8(15), 119-139.

COX, Taylor ve Stacy Blake. (1991). “Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competiveness”, **The Academy Of Management Executive**, 5(3), 45–51

COX, Taylor. (1993). **Cultural diversity in organizations: Theory, research&practice**. San Francisco: Berrett-Koehler.

CRESWELL, W. John. (2016). **Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 2. Baskı, Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.

CUTLER, Marianne. (2015). "Engendering ethnicity: Femininity, masculinity, and ethnic Jewish identity" **In Interactions and Intersections of Gendered Bodies at Work, at Home, and at Play**, 319-337.

CÜCELOĞLU, Doğan. (2002). **İnsan ve Davranışı**, 11. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi,

ÇAKICI, Ayşehan. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(1), 117-134.

ÇAKIR, Erkan. (2011). **Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliği’nde Bir Uygulama**. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

ÇELENK, Sevilay. (2010). **Ayrımcılık ve medya**. Televizyon haberciliğinde etik sorunlar, Ankara: Fersa matbaacılık.

ÇELİK, Eray ve Veysel Yılmaz. .(2013). **LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi**. İstanbul: Anı Yayınları

CİVELEK, Mustafa Emre. (2018). **Essentials of Structural Equation Modeling**. Zea Books Lincoln, Nebraska.

ÇETİN, Canan ve Çağla Güven. (2017). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ses Davranışına Olan Etkisi Ve Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi** 12(48), 141-152.

ÇÖMEZ POLAT, Filiz ve Eda Kaya. (2017). “Bir Ötekileştirme Pratiği: Türkiye’de Yaşayan Suriyelilere Yönelik Tutumlar”, **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-Dergi**, 1(1), 38-48.

ÇUHADAR, GÜRSOY, Seyran ve Kuvvet Lordoğlu. (2016). “Demografik Dönüşüm Sürecinde Türkiye’de Yaşlanma ve Sorunlar”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi** ,54, 63-80.

D’ROZARIO, Denver ve Pravat K. Choudhury. (2000). “Effect of assimilation on consumer susceptibility to interpersonal influence”, **Journal of Consumer Marketing**, 17(4), 290-307.

D’ROZARIO, Denver ve Susan, P. Douglas. (1999). Effect of Assimilation on Prepurchase External Information-Search Tendencies. **Journal of Consumer Psychology**, 8(2), 187-209.

DALBAY, Saim ve Nazmi Avcı. (2018). Kimlik İnşasına İlişkin Temel Yaklaşımlar ve Bu Yaklaşımların Türkiye'ye Yansımaları. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23(1),17-39.

DEBBIE, Hahs-Vaughn. (2017). Applied multivariate statistical concepts. New York, NY: Routledge.

DEMİR, Gizem ve Ali Sait Albayrak. (2019). “Yardımsever Liderlik ve Çalışan Ses Verme Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi Yönelimli Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü” **Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi**, 5 (1) 2019, 67-89.

DEMİR, Ömer ve Mustafa Acar. (1993). **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, İstanbul: Ağaç yayıncılık.

DEMİRDİZEN, Çevik, Derya, Sidar Çınar ve Mehmet Rauf Kesici. (2012). “İşyerinde Cinsel Yönelim Ayrımcılığı: LGB Bireylere Yönelik Bir Alan Çalışması”, **IV. Sosyal Haklar Sempozyumu, Muğla**, 311-330.

DEMİREL, Erkan, Mehmet Tikici ve Canan Çetin. (2011). **Türk İş Yaşamında Ayrımcılık**. 1. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.

DEMİRTAŞ, Andaç. (2003). “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, **İletişim Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 123-144.

DERİN, Neslihan. (2017). “İş Yerinde Kişiler Arası Güven ile İş Gören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 15(30), 51-68.

DETERT, James ve Ethan, R. Burris. (2007). “Leadership Behaviour and Employee Voice: Is The Door Really Open?” **Academy of Management Journal**, 50(4), 869-884.

DETERT, James ve Linda Trevino (2010). “Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice”, **Organization Science**, 21(1).

DIKE, Priscilla. (2013). “The impact of workplace diversity on organisations”, **Arcada, Degree Programme in International Business, Degree Thesis**

DOĞAN, Sait. (2003). “Sosyal Değişme ve Din”, **Sosyoloji Konferansları**, 0 (27), 41-48.

DREACHSLIN Janice, Robert Weech-Maldonado, Kathryn Dansky. (2004). “Racial and ethnic diversity and organizational behavior: A focused research agenda for health services management”, **Social Science and Medicine**, 59:961-971.

DUNDON, Tony ve Paul Gollan. (2007). “Re-conceptualising Voice in the Non-union Workplace” **International Journal of Human Resource Management**, 7(18), 1182-1198.

DUNDON, Tony., Adrian, Wilkinson, Mick Marchington, Peter Ackers. (2004). “The Meanings and Purpose of Employee Voice”, **International Journal of Human Resource Management**, 15(6), 1149-1170.

Dünya Engellilik Raporu. (2011). <https://eyh.aile.gov.tr/uploads/pages/dunya-engellilik-raporu-basilan/dunya-engellilik-raporu-yonetici-ozeti-indirmek-icin-tiklayin.pdf> (04.02.2019).

EĞİNLİ, TEMEL, Ayşen. (2009). **Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi.** Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.

ERGÜL, Adem, Cihat Kartal ve İsmail Gökdeniz. (2017). “Çalışanların Ses Çıkarma Davranışının Zaman Hırsızlığına Olan Etkisi” **İş’te Davranış Dergisi**, 2(1), 80-89.

ERGÜL, Hüseyin Fazlı ve Mehmet Kurtulmuş. (2014). Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Çalışması. **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 22 298-312

FARNDAL, Elaine, Joppe Van Ruiten, Clare Kelliher ve Veronica Hope-Hailey. (2011). “The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective”, **Human Resource Management**, 50(1), 113-129.

FARRELL, Dan. (1983). “Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling stud”. **Academy of Management Journal**, 26, 596-606

FATIMA, Afsheen, S. Salah-Ud-Din, S. Khan, M. Hassan, and H. A. K. Hoti. (2015). “Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice”, **Journal of Economics, Business and Management**, 3(9), 846-850.

FEIST, Gregory. (1998). “A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity”, **Personality and Social Psychology Review**, 2, (4), 290-309.

FESTINGER, Leon. (1954), “A theory of social comparison processes”, **Human Relations**, 7(2), 117-140.

FITZMAURICE, Julie ve Charles Comegys. (2006), “Materialism and social consumption”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 14(4), 287-299.

FORTIER, Anne Marie. (2018). Ethnicity. **Paragraph**, 17 (3), 213-223.

FOXMAN, Ellen ve Debbie Easterling, (1999). “The Representation of Diversity in Marketing Principles Texts: An Exploratory Analysis” **Journal of Education for Business**, 74(5), 285-288.

FREIDMAN, Norman. (1960). Nativism. **Phylon**, 28(4), 408-415

FUGATE, Douglas ve Joanna, Phillips, J. (2010). “Product gender perceptions and antecedents of product gender congruence”, **Journal of Consumer Marketing**, 27(3), 251-261.

GALAGAN, Patricia. (1991) ‘Tapping the power of a diverse workforce’, **Training and Development Journal** 45(3), 38-44.

GALARNEAU, Diane ve Marian Radulescu (2009), “Employment among the disabled”, **Statistics Canada, Perspectives on Labour and Income**, 10(5), 5-15.

GANNON, Brenda. (2005). “The Influence of Economic Incentives on Reported Disability Status”, **Health Economics**, 18, 743-753.

GEBREMESKEL, Dawid ve Brian Kleiner. (2002), "New developments concerning marital status discrimination", **Equal Opportunities International**, 21(8), 51-58.

GENÇ, Yusuf. (2015). “Engellilerin Sosyal Sorunları ve Beklentileri”, **Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi**, 35(2), 65-92.

GEORGE, A., ve Diğerleri (1963). **Sociology**. New York: University of Washington.

GHAsemi, Mohammad. (2014). The Relationship Between Diversity Management and Organizational Commitment: Case Study of Employees of Telecommunications Corporation of Sistan and Baluchestan Province, <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-RELATIONSHIP-BETWEEN-DIVERSITY-MANAGEMENT-AND-Ghasemi/282eee76d98dc16fb6b3e782c2313fb47b10d122>, (07.03.2019).

GHORBANI, Majid. "Immigrant effect in melting pot and multicultural societies: a comparison between the USA and Canada", **Journal of Asia Business Studies**, 5(1), 23-41.

GIBBONS, Frederick, X., Camilla Persson Benbow ve Meg Gerrad. (1994). From top dog to bottom half: Social comparison strategies in response to poor performance. **Journal of Personality and Social Psychology**, 67(4), 638–652.

GILBERT, Jacqueline Bette Ann Stead, ve John, M.Ivancevich (1999).”Diversity management: A new organizational paradigm”, **Journal of Business Ethics**. 21, 61-76.

GILL, Philip. (1996) ‘Managing workforce diversity – a response to skills shortages?’ **Health Manpower Management**, 22(6), 34–7.

GOLEMBIEWSKI, Robert. (1995). **Managing diversity in organizations**. Tuscaloosa: University of Alabama Press

GORDEN, William. (1988). “Range of employee voice”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1, 283–299.

GORDON, Milton. (1964). **Assimilation in American Life: The Role of Race, Religion and National Origins**, New York: Oxford University Press.

GORODNICHENKO, Yuriy ve Gerard Roland. (2010). “Culture, institutions and the wealth of nations.” *The Review of Economics and Statistics*, 99(3), 402-416.

GÖREGENLİ, Melek. (2011). **Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık**. Kenan Çayır ve Müge Ayhan Ceyhan (der), Ayrımcılık-Çok Boyutlu Yaklaşımlar içinde. İstanbul: Bilgi Üniversitesi.

GRICE, James ve Michiko, Iwasaki. (2007) A Truly Multivariate Approach to MANOVA. **Applied Multivariate Research**, 12, 199-226.

GROSCHL, Stefan. (2011). "Diversity management strategies of global hotel groups: A corporate web site based exploration", **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 23(2):224-240

GUIDROZ, Ashley. (2008). **How Much Diversity is Diversity?** Bowling Doctor of Philosophy, Green State University, Ohio.

GÜÇLÜ, Nezahat. (2003). "Örgüt Kültürü," Kırgızistan Manas Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 6, 147-159.

GÜMÜŞ, Murat. (2009). **İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık.

GÜNAY, Durmuş. (2004). Üniversitenin Neliği, Akademik Özgürlük ve Üniversite Özerkliği, **International Congress on Higher Education**, 27(29), 1-15.

GÜNDOĞDU, Hakime. (2016). **Kobilerde Farklılıkların Yönetimi ve İnsan Kaynakları Politikaları**. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

GÜNDÜZ, Mustafa. (2012). Akademiye Anımsamak: Anılarda Üniversite Sorunların ve Eleştiriler. **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, 3(1), 16-26.

GÜNDÜZ, Şinasi. (2016). **Yaşayan Dünya Dinleri**. 4. Baskı: Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı.

GÜRKAYNAK, E. (2011). Toplumsal Temas: Önyargı ve Ayrımcılığı Önlemek İçin Bir Sosyal Değişim Aracı Olarak Kullanılabilir mi? Ayrımcılık: çok boyutlu yaklaşımlar, **İstanbul bilgi üniversitesi sosyoloji ve eğitim çalışmaları birimi** (seçbir), <https://secbir.org/>, (12.05.2029).

GÜVEN, Çağla. (2017). **Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü ve Bir Araştırma**. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

GÜVENÇ, Bozkurt. (2003). **Türk Kimliği, Kültür Tarihinin Kaynakları**, İstanbul: Remzi Kitapevi.

HAIR, Joseph, William Black, Barry Babin. (2014). **Multivariate Data Analysis**. Pearson Education Limited, Seventh Edition.

HALL Douglas. (1972). "A Model of Coping Hall with Role Conflict: The Role Behavior of College Educated Women", **Administrative Science Quarterly**, 17, 472-473.

HANUS, Michael ve Jesse Fox. (2015), "Assessing the effects of gamification in the classroom: a longitudinal study on intrinsic motivation, social comparison, satisfaction, effort, and academic performance", **Computers & Education**, 80, 152-161.

HARRISON, David, Keneth Price ve Myrtle Bell. (1998). "Beyond Relational Demography: Time and The Effects Of Surface and Deep Level Diversity On Work Group Cohesion", **Academy of Management Journal**, 41(1), 97-98.

HASAN, N. (2016). Race in theory, race in play: The interpretation of race in American life. A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of Yale

University in Candidacy for the Degree of Doctor of Philosophy , New Haven, Yale University.

HATİPOĞLU, Burçin ve Kıvanç İnelmen. (2018). “Demographic diversity in the workplace and its impact on employee voice: the role of trust in the employer”, **The International Journal of Human Resource Management**, 29(5), 970–994.

HAYS-THOMAS Rosemary. (2004). “**Why now? The contemporary focus on managing diversity**. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (p. 3–30). Malden: Blackwell Publishing.

HELVACIOĞLU, Nuray ve Hatice Özutku. (2010). “Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: İKEA Örneği”, **Yönetim Bilimleri Dergisi** , 8(1), 197-214.

HEO, Misook, Natalie Toomey ve Junk Sook Song. (2019). “Self-evaluation of knowledge sharing through the lens of social comparison theory”, **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 50(2), 291-304.

HIRSCHMAN, Albert O., (1970), **Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms Organizations and States**, Massachusetts and London: Harvard University Press.

HITE, Linda ve Kimberly, McDonald. (2010). “Perspectives on HRD and Diversity Education”, **Advances in Developing Human Resources** 12(3), 284-294.

HOBMAN, Elizabeth, Prashant Bordia ve Cynthia Gallois. (2003). Consequences of Feeling Dissimilar from Others in a Work Team. *Journal of Business and Psychology*, 17, 301-325.

HOFSTEDE, Geert. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, **Journal of International Business Special Issue on Cross-Cultural Management**, 14(2), 78-89.

HOFSTEDE, Geert. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage.

HORTAÇSU, Nuran. (2012). **En Güzel Psikoloji Sosyal Psikoloji.1** Baskı, İstanbul: İmge Kitapevi

HSIUNG Hsin- Hua. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. **Journal of Business Ethics**, 107(3), 349-361.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>

<http://www.unmikonline.org/regulations/unmikgazette/06turkish/TConEliminationRacialDiscrimination.pdf>, (07.05.2019).

<http://www.who.int/topics/disabilities/en/>

<https://istatistik.yok.gov.tr/>

HU, Li-tze., & Peter, Bentler. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. **Psychological Methods**, 3(4), 424–453.

HUBBARD, Edward. (2004). **The Manager's Pocket Guide to Diversity Management**. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc

ILKHANIZADEH, Shiva ve Osman Karatepe. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. **Journal of Air Transport Management**, 59, 8-17.

ISLAM, Tahir, Zaryab Sheikh, Zahid Hameed, İkrām Ullah- Khan ve Rauf I. Azam. (2018). "Social comparison, materialism, and compulsive buying based on stimulus-response-model: a comparative study among adolescents and young adults", **Young Consumers**, 19(1), 19-37

ISRAEL, Gleen. (1992). "Determining Sample Size" **Fact Sheet** PEOD-6

İlmihal İ-İman ve İbadetler. (2004). Diyanet İşleri Başkanlığı, <https://www.diyanet.gov.tr/tr-TR/Kurumsal/Detay/5255> (24. 01. 2020).

JACKSON, Susan, Aparna Joshi, Niclas Erhardt. (2003). "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications", **Journal of Management**. 29(6):801-830.

JEHN, A.Karen, Gregory, Northcraft, B. Ve Margaret Neale. (1999). "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in Workgroups", **Administrative Science Quarterly**, 44, 741-763.

JIN, Myung Jaeyong Lee ve Miyoung, Lee. (2017). "Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector", **Leadership & Organization Development Journal** 38(2), 303-319

JOHNSON, L. Sophia. (2019). "Impact, Growth, Capacity-building of Mixed Methods Research in the Health Sciences", **American Journal of Pharmaceutical Education**, 83(2), 136-139.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem ve Bilge Ataca. (2005). "Value of Children and Family Change: A Three-Decade Portrait From Turkey", **Applied Psychology**, 54, 317-337

KALARGYROU, Valentini, Wanda Costen. (2017). "Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 29(1), 68-114.

KARADUMAN, Sibel. (2010). "Modernizmden Postmodernizme Kimliğin Yapısal Dönüşümü", **Journal of Yasar University**, 17(5) 2886-2899.

KASAPOĞLU, Aytül. (1994). "Aile ve Kadın Araştırmaları için Yedi Temel Rol ve Statü", **Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi**, 15(0), 217-233.

KAYA, Canan. (2009). **Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlenme Eğilimleri**. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

KAYA, E. Emine. (2015). “Erken Cumhuriyet Dönemi Ulus İnşa Sürecinde İrk ve İrkçilik” **Akademik Hassasiyetler Dergisi**, 2(3), 21-62.

KAYA, Servet. (2016). **Algılanan Ayrımcılık ve İşe Yabancılaşma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.** İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

KAYRI, Murat. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (POST-HOC) Teknikleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(1), 51-64.

KILIÇ, Recep. (2015). **Din ve Kültür İlişkisi Üzerine.** Ankara: Ötüken Neşriyat.

KILIÇ, Selim. (2012). “Örnek Büyüklüğü, Güç Kavramları ve Örnek Büyüklüğü Hesaplaması”, **Journal of Mood Disorders**, 2(3), 140-142.

KIDD, Michael, Peter Sloane ve Ivan Ferko. (2000). “Disability and Labor Market: An Analysis of British Males”, **Journal of Health Economics**, 19, 961-981.

KLINE, Rex. (2011) **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 3rd ed. New York: Guilford Press.

KOCACIK, Faruk ve Veda Gökkaya.(2005). “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, **C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6(1), 197-199.

KOTZE, Martine ve Ian Venter. (2010). “Differences in Self-monitoring between Effective and Ineffective Leaders in the Public Sector: A South African Study.” **The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences**, 5 (2), 1-16.

KÖROĞLU, Cemile Zehra. (2012). “Türkiye’de Dini Hayatın İncelenmesi: Bütüncül Bir Yaklaşım”, **Gümüşhane Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi** ,2(1), 83-99.

KULUALP, GÖKTAŞ, Halime. (2016). “Çalışan Sessizliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasında İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 16(4), 745-761.

KUMAR, “Manish, Hemang Jauhari, Rani Ladha, Niti Shekhar. (2018). Gender and organizational climate: A study of two structurally different large organizations in India”, **Gender in Management: An International** 33(3), 217-233.

KUNDAKÇI, F. Seda. (2018). Heteroseksizm ve Ötekileştirme Eleştirisi. Liberal düşünce, 18(71), 65 – 79.

KUNDU, Subhash ve Archana Mor. (2016). Effect of Diversity Management on Employees Organisational Commitment: A Study of Indian Organisations, **Journal of Strategic Human Resource Management**, 5(1), 1-22

KURTULMUŞ, Mehmet. (2016). “The Effect of Diversity Climate Perception on Alienation of Students to University”, **International Journal of Higher Education**, 5(1), 141-147.

KÜKNER, Bilgen. (2015). Bir Hak Olarak Akademik Özgürlük. **Vira Verita**, 2, 66- 85. <https://viraverita.org/sites/default/files/edergi-yazilari/bir-hak-olarak-akademik-ozgurluk.pdf> (12.03.2019).

KWATE, A. Naa Oyo ve Ilan, H. Meyer. (2010). "The Myth of Meritocracy and African American Health", **Am J Public Health**.100(10): 1831–1834.

LEHNER, Daniela ve Julia Wurzenberger, (2013). Global Education – an educational perspective to cope with globalisation?", **Campus-Wide Information Systems**, 30(5), 358-368.

LEUTWILER, Jennifer ve Brian, Kleiner. (2003). "Statistical Analysis for Determining Pay Discrimination", **Equal Opportunities International**, 22(6/7), 1-8.

LEVINSON, Daniel. (1959) "Role, personality, and social structure in the organizational setting." **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 58: 170-180.

LIANG, Jian, Crystal Farh ve Jinng-Lih Farh. (2012). "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination", **Academy of Management Journal**, 55(1), 71–92.

LINTON, Ralph. (1936). **The Study of Man**. New York: Appleton Century Company, Inc. Lundberg,

LITTAUER, Florence. (2014). **Kişiliğinizi Tanıyın**. 4. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

LORDOĞLU, Kuvvet, Nurcan Özkaplan ve Mete Törüner. (1999). **Çalışma İktisadı**. İstanbul: Beta Yayınları.

MADRAN, DEMİRTAŞ ANDAÇ, H. (2012). Sosyal Kimlik ve Ayrımcılık. In: Kenan Çayır ve Müge Ayhan editors. Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 73-86.

MAGOSHI, Emiko ve Eunmi Chang. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea, Business", **Journal of World Business** 44(1), 31-40.

MAGOSHI, Emiko ve Eunmi Chang. (2009). "Diversity Management and The Effects On Employees' Organizational Commitment: Evidence From Japan and Korea", **Journal of World Business**, 44(1), 31-40.

MANNIX, Elizabeth ve Margaret Ann Neale. (2005). "What differences make a difference: The promise and reality of diverse teams in organizations", **Psychological Science in the Public Interest**, 6(2):31-55.

MANSOR R., Shafie, D.B.İ. (2017). Organizational Silence: What's the Matter? **ICOPS2017 eProceedings** <https://icops2017.wixsite.com/icops2017/introduction>, (08.09.2019).

MARSHALL, Gordon. (1999). **Sosyoloji Sözlüğü**. Çev. Osman Akınbay, Derya Kömürcü. An- kara: Bilim ve Sanat Yayınları.

MARTIN, Kelly D. ve John B. Cullen, (2006), "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review", **Journal of Business Ethics**, 69, 175-194.

MATSUMOTO, David ve Linda Juang. (2013). **Culture and Psychology**. Boston MA: Cengage Learning, 6th.

MAYNES, Timothy ve Philip Podsakoff. (2014). "Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors" *Journal of Applied Psychology* 99(1), 87–112.

MAYNES, Timothy ve Philip, M. Podsakoff. (2014). "Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112

MCCARE, Robert ve Paul Costa. (1985). "Updating Normans's "adequate taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and questionnaires", *Journal ofpersonaliy and Social Psychology*, 49, (3), 710-721.

MCCOY, Shonnon ve Brenda Major. (2007). Priming meritocracy and the psychological justification of inequality. *J Exp Soc Psychol*, 43(3):341–351.

MCGRATH, J.E., Jennifer, Berdahi, Holly Arrow. (1995). **Traits, Expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups**. American Psychological Association Washington D.C.

MEMDUHOĞLU, Hasan Basri. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve Türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 5(2), 137-153.

MEMDUHOĞLU, Hasan Basri (2008). Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme. Ankara: **Pagem Akademi Yayınları** 1-122

MEŞE, Gülgün. (1999). **Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri**. Ege Üniversitesi, Psikoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

MEYDAN, Cem Harun ve Harun Şeşen. (2015) **Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları**, Ankara: Detay Yayıncılık.

MILLIKEN, Frances J., Elizabeth Wolfe Morrison ve Patricia F. Hewlin, (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1453-1476.

MICELI Marcia ve Janet, P. Near. (1989). "The incidence of wrongdoing, whistle-blowing and retaliation: Results of a naturally-occurring field experiment", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 91-108.

MILLIKEN, Frances ve Luis Martins. (1996). "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups" *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.

MOORE, Sarah (1999). "Understanding and managing diversity among groups at work: Key Issues for organizational training and development", *Journal of European Industrial Training*, 23, 208–217

MOORE, Sarah. (1999). "Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development", *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 208-218.

MOR BARAK Michalle. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *National Association of Social Workers, Social Work*. 45(4), 339-352.

MORA, Necla.A (2018). Kendi- Öteki İletişimi ve Etnomerkezcilik. Selçuk Üniversitesi, *İletişim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 206-218.

MORNING, Ann. (2005). "Race", *Contexts*, 4(4), 44-46.

MORRISON, Elizabeth Wolfe ve Frances J. Milliken, (2000). "Organizational silence: A Barrier To Change and Development in a Pluralistic World". *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

MORRISON, Elizabeth, Frances Milliken, Patricia Hewlin. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies* 40(6), 1453 -1476

MYERS David. (2017). *Sosyal Psikoloji*. Çeviri editörü (Serap Akfırat), 10. Basımdan çeviri Ankara: Nobel yayıncılık.

NEIGHBORDA, J. Catherine. (2000). University of Nevada, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Clinical Psychology.

NIKMARAM, Sahar, Hamideh Gharibi, Maryam Ahmadi Zahrani ve Samereh Shojaii. (2012). "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran," *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.

NOELLE-NEUMANN, Elisabeth (1974). "The spiral of silence a theory of public opinion", *Journal of communication*, 24(2), 43-51.

OKAT, Betül. (2010). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım*. Dokuz Eylül Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi .

OKUMUŞ, Ejder. (2009). Toplumsal Değişme ve Din. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, 8(30), 323-347.

OKUMUŞ, Ejder. (2011). Bir Sosyal Eşitsizlik Örneği Olarak Yoksulluğun Dini Meşrulaştırımı. -*Şarkiyat İlmi Araştırmalar Dergisi*, 5,3-14.

ORDU, Aydan. (2015). The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers. *Academic Journals, Educational Research and Reviews*, 11(3), 105-112.

ÖNCEL, D. Burcu ve Deniz Karaoğlu. (2016). "Türkiye’de Engelli Erkeklerin İş Gücü Durumları Üzerine Betimsel Bir Çalışma", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 38(1), 169-185.

ÖNER, Aysun. (2015). *Beyaz Yakalı Eşcinseller, İşyerinde Cinsel Yönelim Ayrımcılığı ve Mücadele Stratejileri*, İstanbul: İletişim Yayınları.

ÖZDEMİR, Lutfiye ve Sevtap Sarıoğlu Uğur. (2013). "Çalışanların Örgütsel ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.

ÖZDEMİR, Osman, Pınar Güzel Özdemir Muhammed Tayyib Kadak ve Serhat Nasıroğlu. (2012). Kişilik Gelişimi, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, 4(4), 566-589.

ÖZFİDAN, Burhan ve Ömer Uğurlu. (2015). “The Idea Of Race And Racial Differences” **Electronic International Journal of Education, Arts, and Science**, 1(1), 85-98.

ÖZGENER, Şevki. (2007), “Diversity management and demographic differences- based discrimination: The case of Turkish manufacturing industry” *Journal of Business Ethics*, 82, 621–631.

ÖZGENER, Şevki. (2020). **İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım**. 5. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.

PAKER, Murat. (2012). **Psikolojik Açidan Önyargı ve Ayrımcılık**. Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan (Der.), *Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

PARAMESWARAN, Ravi ve Mohan, Pisharodi. (2002). "Assimilation effects in country image research", **International Marketing Review**, 19(3), 259-278.

PARK, Yoobin ve Sun Park. (2017), “Goal orientations and social comparison: the role of different motivations in affiliation preferences”, **Motivation and Emotion**, 41(5), 617-627.

PARLAK, Nurgün, K. (2016). “İş- Yaşam Dengesi Açısından Esnek Çalışmanın Analizi”, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(2), 109-134 .

PELLED, H. Lisa, Kathleen Eisenhardt, Katherine R. Xin. (1999). “Exploring the blackbox: An analysis of work group diversity, conflict, and performance”, **Administrative Science Quarterly**, 44, 1-28.

PELLED, Lisa Hope. (1996). “Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory”, *Organization Science*, 7, 615–631.

PHILLIPS, Katherine Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale. (2006). Surface-Level Diversity and Decision-Making in Groups: When Does Deep-Level Similarity Help?. “Group Processes & Intergroup Relations”, 9 (4), 467-482.

PINDER, Craig ve Karen, P. Harlos. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, 20, 331-369.

PITTS, David. (2006). Modeling the impact of diversity management”, **Review of Public Personnel Administration**, 26(3), 245-268.

PITTS, David. (2009). “Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies”, **Public Administration Review**, 69(2), 238-338.

PLESS, Nicola ve Thomas Maak. (2004). “Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice”, **Journal of Business Ethics**, 54, 129-147.

PORCENA, Yves- Rose, K. Praveen Parboteeah, Neal P. Mero. (2020). Diversity and firm performance: role of corporate ethics. **Management Decision**.

POWELL, Gary. (2010). **Women & Men in Management**. University of Connecticut, USA: SAGE Publications, Inc

PREMEAUX, Sonya ve Arthur Bedeian. (2003). “Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace”, **Journal of Management Studies**, 40 (6), 1539-1562

Psikoloji Sözlüğü, <http://www.psikolojisozlugu.com/discrimination-ayirt-etme> , (15.09.2019).

QUILLIAN, Lincoln. (2006) “New approaches to understanding racial prejudice and discrimination”, **Annual Review of Sociology**, 32, 299-328.

RABL, Maria Carmen Triana. (2014). “Organizational Value for Age Diversity and Potential Applicants' Organizational Attraction: Individual Attitudes Matter”, **Journal of Business Ethics**, 121(3), 403-417.

RAFFANTI, Michael. (2006). “Theoretical Synergy: Evolving Understanding of Organizational Diversity Dynamics,” **World Futures**, 62(7), 551-560.

RAMINGWONG, Sakgasit ve Sitthichok Snansieng, (2013). “A Survey on Mum Effect and Its Influencing Factors”, **Procedia Technology**, 9 ,618 – 626.

RHODES, Ryan ve Mark Conner. (2010). Comparison of Behavioral Belief Structures in the Physical Activity Domain”, **Journal of Applied Social Psychology**, 40(8), 2105-2120.

ROBBINS Stephen ve Timothy Judge, (2017). **Örgütsel Davranış**. Çeviri editörü İnci Erdem, Ankara: Nobel Yayıncılık.

ROBERSON, Ouinetta (2006). Disentangling the meanings of Diversity and inclusion in organizations. **Group Organization Management**, 31(2), 212-236.

ROBERTS, Korlene ve Charles O'Reilly.(1974). “Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits”, **Academy of Management Journal**, 17: 205-215.

ROSEN, Sdney, Marsha Tesser ve Abraham Tesser. (1970). “On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect” **Sociometry**, 33, 253-263.

RUSBULT, E. Carly, Dan Farrell, Glen Rogers ve Arch G. Mainous. (1988). “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Status Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, 31(3), 599-627.

SAĞ, Vahap. (2001). “Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Kadını ve Atatürk”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2(1), 20-22.

SAĞLAM, ÇAY, Tuba ve Mustafa Yaşar. (2017). Teoride, Pratikte ve Araştırmalarda öteki ve Ötekileştirme. **International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, 12(3), 135-154

SAHO, K. Debashish ve Usha Lenka. (2016). “Breaking the glass ceiling: opportunity for the organization”, **Industrial and Commercial Training**, 48(6),311-319.

SALOMON, Mary ve Joan Schork. (2003). “Turn Diversity to Your Advantage”, **Research-Technology Management**, 46 (4), 37-44.

SARI GERŞİL, Gülşen. (2004). “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkiler”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(1), 147-156.

SAZKAYA, K. Merve ve Özlem Parlak. (2018). “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Yaşamında Yalnızlık Üzerine Etkisinin İncelenmesi”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 8(1), 149-165.

SCHOONENBOOM Judith ve Burke Johnson. (2017). How to Construct a Mixed Methods Research Design, **KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie volume 69**, 107–131

SEGGİE Fatma Nevra ve Veysel Gökbel. (2014). Geçmişten Günümüze Türkiye’de Akademik Özgürlük. **Seta, Analiz**, 98, 7-33.

SEL, Ahmet ve Zafer Yıldız. (2020). **Öğretmenlerin Engelli Bireylere Yönelik Algı ve Tutumu: Ölçek Geliştirme, Analizi ve Yorumu.** Ankara: İksad Yayınevi.

SHEN, Jie, Brian, D’Netto, Jiong, Tang. (2010). “Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context”, **The International Journal of Human Resource Management**, 21(12), 2156-2172.

SHI, Kan, Onne, Janssen, Liping Gao. (2011). “Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors”, **The Leadership Quarterly**, 22(4), 787-798.

SHORTEN, Allison ve Joanna, Smith. (2017). “Mixed methods research: expanding the evidence base”, **Evidence-Based Nursing**, 20, 74-75.

SIMONS, Tony, Lisa Hope Pelled ve Ken, A. Smith. (1999). “Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams”, **Academy of Management Journal**, 42(6), 662–673

SKARLICKI, Daniel, Robert Folger ve Paul Tesluk. (1999). “Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation”, **Academy of Management Journal**, 42 (1), 100-108.

SNYDER, Mark ve Steven Gangestad. (1986). “On the nature of self-monitoring: Matters of validity.” **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(1), 125-139

SOFYALIOĞLU, Çiğdem, Rabia Aktaş. (2001). “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi**, 7(1), 76-92.

SOYLU, Suat. (1994). **Örgütlerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik.** İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

STEVENS, Flannery, Victoria Plaut ve Jeffrey Sanchez-Burks, (2008). “Unlocking the Benefits of Diversity: All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 44(1), 119-120.

STRINGER, Donna. (1995) ‘The role of women in workplace diversity consulting’, **Journal of Organisational Change Management** 8(1) 44-51.

SUBAŞIOĞLU, Fatoş. (2008). Üniversitelerin Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümleri’nin “Engellilik Farkındalığı” Üzerine Bir Araştırma, *Bilgi Dünyası*, 9 (2), 399-430.

SUE Derald, Chiristina, Capodilupo, Gina, Torino, Jennifer Bucci, Be Aisha, Kevin Nadal, Marta Esquilin. (2007b). (2007b). Racial Microaggressions in Everyday Life: Implications for Clinical Practice. **American Psychologist**, 62(4), 271–286.

SUHR, Diana. (2006). **Exploratory or Confirmatory Factor Analysis**. SAS Users Group International Conference (pp. 1 - 17). Cary: SAS Institute, Inc

SURI, Sushma ve Monu Lal Sharma. (2011). “Diversity Management and Organizational Effectiveness in Indian Organization”, **International Journal of Research in Commerce and Management**, 2(11), 91-94.

SUTANTO, M. Eddy. (2009). “Turning Diversity into Competitive Advantage: A Case Study of Managing Diversity in the United States of America”, **Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan**, 11(2), 154-160.

SÜRGEVİL, Olca (2010). **Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi**. İstanbul: Nobel Yayıncılık.

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

SÜRGEVİL, Olca. (2008). **Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

SYED, Jawad. (2014). “Diversity management and missing voices”, In Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., Freeman, R. (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice*, (pp. 421, 438) Cheltenham: Edward Elgar.

ŞAN, Mustafa ve İrfan Haşlak. (2012). Asimilasyon ile Çokkültürlülük Arasında Amerikan Anaakımını Yeniden Düşünmek. **Akademik İncelemeler Dergisi** (Journal of Academic Inquiries), 7(1), 29-51.

ŞENER, Emine, Fatih Ferhat Çetinkaya, Ayşe Nurefşan Yüksel ve Yusuf Akkoca. (2018). “Pozitif Ses Çıkartma Davranışının Öncülü Olarak İletişim Doyumu” **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(2), 165-175.

TABACHNICK, Barbara ve Linda Fidell. (1996). **Using Multivariate Statistic**. Six Edition, London: Pearson Education.

TABGIRALA, Subrahmaniam ve Rangaraj Ramanujam. (2012). “Ask And You Shall Hear(But Not Alway): Examining The Relation ship Between Manager Consultation And Employee Voice”, **Personnel Psychology**, 65, 251-282.

TAJFEL, Henri. (1984b). **The Social Dimension: European Developments in Social Psychology**, Cambridge: Cambridge University Press.

TANNENBAUM, J. Ilana. (2006). **The impact of social context on the conceptualization of sexual orientation: A construct validity investigation**. Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University

TAŞ, Halil. (2000). “Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları” **Milli Eğitim. Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi**. yayim.meb.gov.tr, (05.01.2019).

TAŞKIRAN, Erkan (2011). **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim**. İstanbul: Beta Yayıncılık.

TAŞLIYAN, Mustafa, Bengü Hırlak, Gamze Ebru Çiftçi, Ömer İhsan Yılmaz. (2016). “Farklılık Yönetiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: İç Anadolu ve Akdeniz Bölgesinde Yer Alan Üniversitelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)**, 9(16), 1-9.

TAJFEL, Henri. (1978b). **Social categorization, social identity, and social comparison**. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, (pp. 61-76) London: Academic Press.

TEITELBAUM, Michael. (1975). “Relevance of Demographic Transition Theory for Developing Countries”, **Science, New Series**, 188 (4187), 420-425.

TEZCAN, Mahmut. (1995). **Sosyolojiye Giriş**. Ankara: Feryal Matbaası.

THOMAS, David ve Robin Ely. (1996). “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, **Harvard Business Review**, 79-90.

THOMAS, M. Kecia, Mack, Dan, A. ve Amelie Montagliani. (2004). The Arguments Against Diversity: Are They Valid ?”, **The Psychology And Management of Workplace Diversity**, 31-51.

THOMAS, Roosevelt. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. **Human Research Management**, 68(2), 107-117.

THOMAS, Roosevelt. (1996). **Redefining diversity**. New York: American Management Association.

TOPCUBAŞI, Tolga. (2016). “Türkiye’de ve Dünyada Kültürlerarası Eğitim”, **International Journal Of Education Technology and Scientific Researches**, 1(1), 34-45.

TOZKOPARAN, Güler ve Çiğdem Vatansever. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** (21), 89-109

TSUI, Anne, Terri Egan ve Charles O'Reilly, (1992). "Being different: Relational demography and organizational attachment" **Administrative Science Quarterly**, 37, 549- 579.

TUNCER, Tuba., Necdet Karasu, Banu Altunay ve Özgül Güler. (2011). Türkçe İlköğretim Kitaplarında Engel ve Engellilik: Bir Doküman Analizi Örneği, **GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31(2), 101-119

TURNER, John ve Henri, Tajfel, (1986). "The social identity theory of intergroup behavior", **Psychology of intergroup relations**, 7-24.

TUTKUN, F. Ömer ve Mustafa Koç. (2008). "Stereotypes Towards Occupations in Turkey. Ankara University", **Journal of Faculty of Educational Sciences**, 41(1), 255-273.

TÜRKOĞLU, Nuray ve Duygu Özyılmaz Misican (2019). "Çalışanların Psikolojik Rahatlık Algısı, Pozitif Ses Çıkarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışım", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(2), 998-1010.

TÜZ, Melek ve Murat Gümüş. (2010). "The Diversity Perception and the Attitudes of Employees: A Study on Human Resource Professionals and Hotel Workers", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 65(2), 220-238.

ULU CİNGÖZ, Banu Beril Türkoğlu ve Gulden Sayılan. (2016). "Kadın Şiddet Mağdurlarına Yönelik Tutumlarda Mağdurun Trans Kimliğinin Etkisi", **Türk Psikoloji Yazıları**, 19, 94-104.

ÜNAL, Serdar. (2018). "İrksal Temelli Ayrımcılığın Yeni Görünmez Yüzü: Kültürel Karşılaşmalar ve Mikro- Saldırganlıklar", **Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)**, 5(28), 3288-3308.

ÜNLER, Ela ve Sibel Çalışkan. (2017). " The relationship between work values and employee voice. Journal of Management", **Marketing and Logistics** 4(4), 351-358.

ÜNLER, Ela, Sibel Çalışkan ve Burçak Durmaz. (2015). "Ses Veriyorum Ama Güvende Miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi", **Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 3. Örgütsel Davranış Kongresi**, 66-70.

ÜNLÜTÜRK, Özge. (2001). "İrk" Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Adli Antropolojide Kullanımı. **Antropoloji**, 29, 93-116.

VAN DYNE Linn, Soon Ang ve Isabel, L. Botero. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", **Journal of Management Studies**, 40,(6), 1359–1392.

VAN DYNE, Linn ve Jeffrey LePine (1998). "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity", **Academy of Management Journal**, 41,(1), 108–119.

VAN VUUREN, Herman, Philip van der Westhuizen, Van Der Walt, J.L. (2012). "The management of diversity in schools-A balancing act" **International Journal of Educational Development**, (32), 155-162.

VATANDAŞ, Celalettin. (2001). “Çokkültürlü Yapıda Ulusal/ Etnik Kimlikler (Kanada Örneği)”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(2), 101-104.

W.H.NG, Thomas ve Daniel Feldman, (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework, **Journal of Organizational Behavior**, 33.2, 216-234.

WAGNER, Gary, Jeffrey Pfeffer ve Charles O'Reilly. (1984). “Organizational demography and turnover in top management groups” **Administrative Science Quarterly**, 29, 74-92.

WALBY, Sylvia ve Wendy Olsen. (2002). **The Impact of Women's Position in The Labour Market on Pay and Implications for UK Productivity**, Women and Equality Unit (DTI), London.

WALT, Alex. (2004). "The Treatment of Age and Age Discrimination in Employment in the United States, Canada and South Africa", *Elder Law Review* <http://www5.austlii.edu.au/au/journals/ElderLawRw/2004/9.html>, (10.03.2019).

WEAVER, Pamela, LaCehelle Wilborn ve Ken McCleary, Apichoke Lekagul, (2003). “Diversity training management initiatives in the lodging industry: An exploratory analysis of underlying dimensions”, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 27(2), 237-253.

WEBBER, Douglas ve Mellissa Bjelland. (2015). “The Impact of Work-Limiting Disability on Labor Force Participation”, **Health Economics**, 24, 333-352.

WHITFIELD, Stephen. (1999).”America's Melting Pot Ideal and Horace Kal-len”, **Society** , 36, 53-55

WILKINSON, Adrian ve Charles Fay. (2011). “Guest Editors Note: New Times For Employee Voice? Human Resource Management”, **January-February** 50(1), 65 – 74.

WITHEY, Michael ve William Cooper. (1989). “Predicting exit, voice, loyalty, and neglect”, **Administrative Science Quarterly**, 34, 521-39.

WOODS, H. Robert ve Michael, P. Sciarini. (1995). “Diversity Programs in Chain Restaurants”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 36(3):18-23.

YALÇIN, C. (2002). Çok Kültürcülük Bağlamında Türkiye’den Batı Avrupa Ülkelerine Göç. **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 26(1), 45-60.

YANAŞMA, Gülüzar. (2011). **Farklılıklar Yönetiminin Yönetsel Etkinliğe Katkıları; Çorum’da Kamu Kurumu Örneği**. Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

YANG, Yongkang, Renhong, Zhu ve Wu, Liu. (2010). “I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership”, **The Leadership Quarterly**, 21(1), 189-202.

YAZICIOĞLU, Yahşi ve Samiye Erdoğan. (2004). **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık

YILMAZ, Muzaffer E. (2014). “Social Identity and Social Conflicts”, **TESAM Akademi Dergisi**, 1(2), 137-151.

YILMAZER, Aydın. (2013). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık

ZANGWILL, Israel. (2017). **The Melting Pot**, İsrail: Broadwiev Editions.

ZENGER, Todd ve Barbara Lawrence. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. **Academy of Management Journal**, 32, 353-376.

ZENGİNGÖNÜL, Oğul. (2003). “Sosyal Politika- Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği Örneği” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,5(4), 157-169.

ZEYTİNOĞLU, Emin. (2012). “Çalışma Barışına Katkısı Olabilecek Bir Sistem: Esneklik”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 11(22), 157-175

ZIERSCH, Anna, Clemence Due ve Moria Walsh. (2020). Discrimination: a health hazard for people from refugee and asylum-seeking backgrounds resettled in Australia. **Ziersch et al. BMC Public Health**, 20, 108.

EKLER

EK-1: Çoktan Seçmeli Sorulara Ait İstatistikî Değerler

EK-1 A: Sizin için bir insanı diğerlerinden farklı yapan özellikleri nelerdir?

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Cinsiyet	472	1	5	1,96	1,266
Eğitim	472	1	5	3,87	1,143
Ülke	472	1	5	2,33	1,372
Etnik Kö- ken	472	1	5	1,96	1,202
Kültür	472	1	5	3,72	1,282
Kişilik	472	1	5	4,72	,593
Yaş	472	1	5	2,48	1,164
Din	472	1	5	2,18	1,333
Yöre	472	1	5	2,24	1,248
Cinsel Yö- nelim	472	1	5	2,24	1,373

EK-1 B: En çok hangi yönleri sizden farklı olan kişilerle aynı birimde/kurumda bulunmayı tercih etmezsiniz?

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Cinsiyet	472	1	5	1,43	,909
Eğitim	472	1	5	3,02	1,492
Ülke	472	1	5	1,62	1,083
Etnik Kö- ken	472	1	5	1,55	,981
Kültür	472	1	5	2,58	1,462
Kişilik	472	1	5	3,59	1,443
Yaş	472	1	5	1,85	1,040
Din	472	1	5	1,66	1,067
Yöre	472	1	5	1,61	,997
Cinsel Yö- nelim	472	1	5	2,06	1,404

EK-1 C: İş dışındaki hayatınızda en çok hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Cinsiyet	472	1	5	2,18	1,458
Eğitim	472	1	5	2,36	1,382
Ülke	472	1	5	1,72	1,106
Etnik Kö- ken	472	1	5	1,89	1,261
Kültür	472	1	5	2,37	1,403
Kişilik	472	1	5	3,26	1,614
Yaş	472	1	5	1,90	1,115
Din	472	1	5	2,01	1,327
Yöre	472	1	5	1,75	1,132
Cinsel Yö- nelim	472	1	5	2,44	1,575

EK-1 D: Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir birimde yer almanın ortaya çıkarabileceği sorunlar nelerdir?

	N	Mini- mum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
İletişimsizlik	472	1	5	2,18	1,458
Ekip ruhu	472	1	5	2,36	1,382
Sorun çözmede aksak- lık	472	1	5	1,72	1,106
Çatışma	472	1	5	1,89	1,261
Kararsızlık	472	1	5	2,37	1,403

EK-1 F: Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir birimde/kurumda yer almanın sağlayabileceği avantajlar nelerdir?

	N	Mini- mum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Düşünce zenginliği	472	1	5	4,45	,858
Hoşgörü	472	1	5	3,93	1,124
Yaratıcılık	472	1	5	4,16	1,063

**EK-1 G: Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın sağlayabileceği yararlar ne-
lerdir?**

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
İletişim	472	1	5	3,78	1,174
Kolaylık	472	1	5	3,83	1,106
Hoşgörü	472	1	5	3,29	1,328
Yaratıcılık	472	1	5	2,74	1,349
Sorun çözmede kolaylık	472	1	5	3,62	1,204
Ekip ruhu	472	1	5	3,77	1,144
Düşünce zenginliği	472	1	5	2,75	1,389

EK-1 H: Aşağıdaki görüşlere kendinizi ne derece yakın gördüğünüzü 1-5 arasında puanlayınız.

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Liberal demokrat	472	1	5	3,38	1,210
Muhafazakâr	472	1	5	2,50	1,356
Dindar	472	1	5	2,59	1,381
Sosyal demokrat	472	1	5	3,24	1,354
Milliyetçi	472	1	5	3,08	1,438

EK-2 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, ekli anket formu Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen Doktora Tezi kapsamında Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Ses arasındaki ilişkiyi tespiti yöneliktir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçla kullanılacak, veriler kesinlikle başka kişi veya kurumlarla paylaşılmayacaktır. Anketi cevaplamanız yaklaşık on dakikanızı alacaktır. Çalışmaya yapacağınız katkılar için çok teşekkür ederiz
Hilal Çakar.

1. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın

2. Yaşınız () 25 ve altı () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üstü

3. Çalıştığınız kurumdaki çalışma şartlarınız () Tam zamanlı () Yarı zamanlı

4. Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz () Araştırma görevlisi () Öğretim görevlisi

() Dr. Öğr. Üyesi () Doçent () Profesör

5. Genel çalışma süreniz () 1 yıl ve daha az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve daha fazla

Lütfen aşağıda 6-11 arasında yer alan soruları cevaplandırırken sizin için önem sırasına göre en düşükten en yükseğe doğru puanlayınız.

6. Sizin için bir insanı diğerlerinden farklı yapan özellikleri nelerdir?

(1= En düşük 5= En yüksek)

	1	2	3	4	5
Cinsiyeti	()	()	()	()	()
Eğitimi	()	()	()	()	()
Ülkesi	()	()	()	()	()
Etnik Kökeni	()	()	()	()	()
Kültürü	()	()	()	()	()
Kişiliği	()	()	()	()	()
Yaşı	()	()	()	()	()
Dini	()	()	()	()	()
Geldiği Yöre	()	()	()	()	()
Cinsel Tercih	()	()	()	()	()
Diğer(.....)	()	()	()	()	()

7. En çok hangi yönleri sizden farklı olan kişilerle aynı birimde/kurumda bulunmayı tercih etmezsiniz?

(1= En düşük 5= En yüksek)

	1	2	3	4	5
Cinsiyeti	()	()	()	()	()
Eğitimi	()	()	()	()	()
Ülkesi	()	()	()	()	()
Etnik Kökeni	()	()	()	()	()
Kültürü	()	()	()	()	()
Kişiliği	()	()	()	()	()
Yaşı	()	()	()	()	()
Dini	()	()	()	()	()
Geldiği Yöre	()	()	()	()	()
Cinsel Tercih	()	()	()	()	()
Diğer(.....)	()	()	()	()	()

8. İş dışındaki hayatınızda en çok hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?

(1= En düşük 5= En yüksek)

	1	2	3	4	5
Cinsiyeti	()	()	()	()	()
Eğitimi	()	()	()	()	()
Ülkesi	()	()	()	()	()
Etnik Kökeni	()	()	()	()	()
Kültürü	()	()	()	()	()
Kişiliği	()	()	()	()	()
Yaşı	()	()	()	()	()
Dini	()	()	()	()	()
Geldiği Yöre	()	()	()	()	()
Cinsel Tercih	()	()	()	()	()
Diğer(.....)	()	()	()	()	()

9. Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir birimde yer almanın ortaya çıkarabileceği sorunlar nelerdir?

(1= En düşük 5= En yüksek)

	1	2	3	4	5
İletişimsizlik/ Anlaşmazlık	()	()	()	()	()
Ekip ruhunun oluşmaması	()	()	()	()	()
Sorun çözümünde aksaklık	()	()	()	()	()
Çatışma	()	()	()	()	()
Karasızlık	()	()	()	()	()
Diğer(.....)	()	()	()	()	()

10. Farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir birimde/kurumda yer almanın sağlayabileceği avantajlar nelerdir?

(1= En düşük 5= En yüksek)

	1	2	3	4	5
Düşünce zenginliği	()	()	()	()	()
Hoşgörü düzeyinin artması	()	()	()	()	()
Yaratıcılığın artması	()	()	()	()	()
Diğer(.....)	()	()	()	()	()

11. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın sağlayabileceği yararlar nelerdir?

(1= En düşük 5= En yüksek)

	1	2	3	4	5
İletişimin/Anlaşmazlığın (uyumun) sorunsuz olması	()	()	()	()	()
Karar vermede kolaylık	()	()	()	()	()
Hoşgörü düzeyinin artması	()	()	()	()	()
Yaratıcılığın artması	()	()	()	()	()
Sorun çözmede kolaylık	()	()	()	()	()
Ekip ruhunun oluşması	()	()	()	()	()
Düşünce zenginliği	()	()	()	()	()
Diğer(.....)	()	()	()	()	()

Lütfen aşağıda 1-5 arasında puanlanan ifadelerden sizin için en uygun olanı işaretleyiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum

12.Diğer çalışanlar yönetimce uygulamaya konan prosedürleri haksız yere eleştirdiklerinde, makul olduğuna inandığım prosedürlere destek veririm. (51)	1	2	3	4	5
13.Diğer çalışanlar kurumun genel politikalarını adaletsizce eleştirdiklerinde, faydalı kurumsal politikaları savunurum.(52)	1	2	3	4	5
14.Diğer çalışanlar birimlere önerilen programları haksız bir şekilde eleştirdiğinde değerli olan programları savunurum.(53)	1	2	3	4	5
15.Başkaları yönetsel kararlar hakkında haksız endişeler öne sürdüğünde, mantıklı olan kararları desteklemek için fikrimi açıkça beyan ederim.(54)	1	2	3	4	5
16. Diğer çalışanlar çalışma yöntemleri ile ilgili geçersiz eleştiriler dile getirdiğinde, etkili çalışma yöntemlerini savunurum.(55)	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım kurumda sık sık işlerin yeni ve daha etkili bir şekilde nasıl yapılacağı hakkında önerilerde bulunurum.(56)	1	2	3	4	5
18.Çalıştığım kurumda projeleri daha iyi hale getirmek için sık sık değişiklikler öneririm.(57)	1	2	3	4	5
19.İşle ilgili problemlerin nasıl giderileceği ile ilgili sık sık önerilerde bulunurum.(58)	1	2	3	4	5
20.İş metotları ve uygulamalarının nasıl geliştirileceği konusunda sık sık önerilerde bulunurum.(59)	1	2	3	4	5
21.Yeni ve etkili çalışma yöntemleri için düzenli fikirler öneririm. (60)	1	2	3	4	5
22.Önerilen değişiklikler mantıklı olsa bile, değişen çalışma yöntemlerine güçlü bir şekilde karşı çıkarım.(61)	1	2	3	4	5
23.Yapılan değişiklik en iyisi bile olsa, iş politikalarına karşı fikrimi açıkça beyan ederim.(62)	1	2	3	4	5
24.Değişim kaçınılmaz olsa bile, işlerin nasıl yapılacağına yönelik değişimlere itiraz ederim.(63)	1	2	3	4	5
25.Değişen iş prosedürlerinin işe yaradığını görsem bile değişiklikler konusunda sert bir şekilde tartışmayı sürdürürüm.(64)	1	2	3	4	5
26.Değişiklik kaçınılmaz olsa bile, değişen iş uygulamalarını sesli olarak tartışmaktan çekinmem.(65)	1	2	3	4	5
27.Çalıştığım kurumun politika ve hedeflerini genellikle kötülerim.(66)	1	2	3	4	5
28.İşe yönelik önerilen yeni girişim ve politikalar hakkında genellikle küçümseyici eleştiriler yaparım. (67)	1	2	3	4	5
29.Çalıştığım kurumda işlerin nasıl yapılacağı konusunda sıklıkla eleştirel yorumlar yaparım. (68)	1	2	3	4	5
30.Çalıştığım kurumun iş uygulamaları ve yöntemleri hakkında sıklıkla eleştirel yorumlar yaparım.(69)	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıda 1-5 arasında puanlanan ifadelerden sizin için en uygun olanı işaretleyiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum

31.Çalıştığım kurumda saygılı ve itibarlı muamele görüyorum.	1	2	3	4	5
32.İş yerimde insanların farklılıklarına yönelik uygunsuz davranışlar görüyorum (cinsiyetçi, ırkçı, vb. şakalar)	1	2	3	4	5
33.Kişisel olarak diğer çalışanların ayrımcılık, taciz ve zorbalık benzeri davranışlarına maruz kaldım.	1	2	3	4	5
34.Herhangi bir problemi çözmede yöneticim tüm çalışanları bu sürece dahil eder.	1	2	3	4	5
35.Kurumuma/Okuluma ait olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
36.Yöneticilerim tüm çalışanlara farklılıklarından ve pozisyonlarından bağımsız olarak saygı duyarlar.	1	2	3	4	5

37.Çalıştığım kurumda yönetim ayrımcılığı karşıdır ve farklılıkları açıkça destekler	1	2	3	4	5
38.Farklılıklara yönelik konularla ilgili kaygıları yöneticilerle açıkça konuşabilir.	1	2	3	4	5
39.Yöneticiler ırkçılık, cinsiyetçilik ve diğer ayrımcılık biçimlerinin hepsine gözle görü- lür bir şekilde karşı çıkar.	1	2	3	4	5
40. Bu iş yerinde farklılıkların mevcudiyetini olumlu buluyorum.	1	2	3	4	5
41.Çalıştığım kurum bana eğitim ve kariyer gelişimi için eşit fırsatlar sağlıyor.	1	2	3	4	5
42.Çalıştığım birimde, insanlar arasındaki farklılıklardan kaynaklı ilişkisel sorun ve ha- talarla karşılaşıyorum.	1	2	3	4	5
43.Bu kurum değişime açıktır.	1	2	3	4	5
44.Çalıştığım kurumda yaşam şekilleri ve inançları nedeniyle çalışanlara ayrımcılık ya- pılmaz.	1	2	3	4	5
45. Farklı görüş ve düşünceleri olan çalışanlardan birçok konuda yararlanılır.	1	2	3	4	5
46.Farklı kültürden gelen çalışanların birbirleri ile tanışması/kaynaşması sağlanır.	1	2	3	4	5
47.Çalışanların farklılıklar konusunda açık bir şekilde fikirlerini söyleyebileceği ortam oluşturulur.	1	2	3	4	5
48.Farklı ilden veya bölgelerden gelen çalışanların yerli personel kadar kurumun imkan- larından yararlanmasına fırsat tanınır.	1	2	3	4	5
49.Siyasi görüş ve eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık tanınmaz.	1	2	3	4	5
50.Çalışanların yeterlilikleri doğrultusunda görevler verilir.	1	2	3	4	5
51.Kurumla ilgili sorunların çözümünde çalışanların farklılıklarından yararlanılır.	1	2	3	4	5
52.Çalışanların farklılıkları dikkate alınarak görevlendirmeler yapılır.	1	2	3	4	5

53.Uyruğunuz () T.C () Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

54. Aylık Geliriniz (Maaş ve diğer ödemelerle yaklaşık olarak)

() 4000TL'den daha az () 4001-7000TL arası () 7001-10000TL arası () 10.000TL'den
daha fazla

55.Herhangi bir (bedensel vb.) engeliniz var mı () Evet () Hayır

56.Günlük hayatınızda öncelikli olarak kullandığınız dil

() Türkçe () İngilizce () Arapça () Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

57. Çalıştığınız kurumun yaşı

() 5 yıldan az () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20-25 yıl () 26 yıldan fazla

58.Çalıştığınız kurumun niteliği () Devlet Üniversitesi () Vakıf Üniversitesi

59.Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

() 1 yıl ve daha az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 10 yıl ve daha fazla

60. Aşağıdaki görüşlere kendinizi ne derece yakın gördüğünüzü 1-5 arasında puanlayınız

(1= en düşük 5=en yüksek)

	1	2	3	4	5
Liberal/Demok- rat	()	()	()	()	()
Muhafazakâr	()	()	()	()	()
Dindar	()	()	()	()	()
Sosyal Demok- rat	()	()	()	()	()
Milliyetçi	()	()	()	()	()

	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	
---	--	---

ÖZGEÇMİŞ

Lisans eğitimini Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde 2013 yılında tamamlayan Hilal Çakar, Lisans eğitimi döneminde bir eğitim yılını Lublin University of Technology de Erasmus değişim programı ile Polonya’da geçirmiştir. 2016 yılı itibariyle Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini tamamladıktan sonra aynı yıl Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doktora Programında eğitime başlamıştır. 2017-2018 Eğitim ve Öğretim Dönemi itibariyle İstinye Üniversitesi MYO İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde Öğretim Görevlisi olarak akademik kadroda yer almaktadır. 2018-2019 eğitim yılı içerisinde Erasmus kapsamında personel değişim hareketi ile İtalya’da University of Foggia da ders vermiştir.