



ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

RESEARCH OF THE EFFECT OF THE MANAGEMENT OF DIFFERENCES IN ORGANIZATIONS ON ORGANIZATION CLIMATE

Ezgi GÖRECİ*

Öz

Günümüzde meydana gelen küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve demografik yapıdaki değişiklikler ile birlikte farklılıkların varlığı ve önemi sürekli artmakta ve bu durum toplumlari ve örgütleri büyük oranda etkilemektedir. Özellikle en önemli ögesi insan kaynağı olan örgütler için farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi büyük önem arz etmektedir. Örgüt iklimi ise; çalışanların örgüt ve çevresi ile ilgili algılamalarını ve davranışlarını etkilemesi bakımından örgütler için önemli olmaktadır. Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine yönelik olumlu bir algı yaratmaya yardımcı olması sebebiyle örgüte katacağı değer araştırmalar ile ortaya konmaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda yapılan bu çalışmada amaç; İstanbul'da faaliyet gösteren bir otomotiv firmasından elde edilen verilerden faydalanarak farklılıkların yönetimi ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu kapsamda; öncelikle literatür taraması yapılarak farklılık kavramı ve kapsamı, farklılıkların yönetimi, örgüt iklimi, farklılıkların yönetimi ile örgüt iklimi ilişkisi konularına değinilmiştir. Araştırma kısmında ise; elde edilen veriler SPSS programı üzerinden öncelikle güvenilirlik, daha sonra korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Bulgular; farklılıkların yönetimine ilişkin uygulama ve düzenlemelerin, araştırmaya katılan kişilerin örgüt iklimi algılarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, Farklılık Yönetimi, Örgüt İklimi.

Abstract

Globalization, technological developments and changes in the demographic structure and the presence and importance of differences are constantly increasing and this situation affects the societies and organizations to a great extent. Especially for organizations that are the most important element of human resources, effective management of differences is of great importance. Organizational climate is important for organizations to influence the perceptions and behaviors of employees about the organization and its environment. The value that the management of the differences will contribute to the organization climate is posed by researches.

The aim of this study; to examine the relationship between the management of differences and the organizational climate by using the data obtained from an automotive company operating in İstanbul. In this context; firstly literature review was conducted to discuss the concept and scope of diversity, the management of differences, the organizational climate, the relationship between the management of differences and the organizational climate. In the research section; the obtained data were subjected (tested) to reliability, then correlation and regression analysis via SPSS program. The findings show that the practices and regulations related to the management of differences positively affect the perception of the organizational climate of the participants.

Keywords: Difference, Diversity Management, Organizational Climate.

Giriş

Toplumda yaşanan yenilik, değişim ve gelişmeler, toplumların alt sistemi olan örgütleri de etkilemektedir. Bu bağlamda; küreselleşme, demografik yapıdaki değişim, örgütlerde; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kültür, değer yargıları, tecrübe, bakış açısı gibi hususlarda farklı özellik taşıyan çalışanların yer alması ve bu şekilde ortaya çıkan birçok gelişme ile birlikte klasik yönetim anlayışları yetersiz kalmakta, yeni yönetim anlayışlarına gereksinim duyulmaktadır. Bu ihtiyaç karşısında 1990'lı yıllarda Amerika'da ortaya çıkan farklılıkların yönetimi anlayışının zamanla önemi artmış ve insan kaynakları yönetimine farklı bakış açıları getirmiş bir kavram olarak kabul edilmiş bulunmaktadır (Ergül, Kurtulmuş, 2014, 298-299; Doğan ve diğerleri, 2015, 122).

Günümüzde küreselleşme, teknolojik gelişmeler gibi etkenlerle birlikte örgütler ülke içerisindeki çalışmalarını genişleterek uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak farklı dil, ırk, etnik köken, kültür gibi özelliklerle karşı karşıya kalan örgütlerde bu farklılıkları yönetme ihtiyacı ve zorunluluğu doğmuş bulunmaktadır. Bununla birlikte yalnızca uluslararası alanda faaliyette bulunan örgütler değil tüm örgütler farklılıkları içermektedir ve bu farklılıkların örgütü olumlu anlamda etkilemesi ve örgüte değer katabilmesi için etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Örgütlerin en önemli unsuru sahip olduğu insan kaynağıdır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütlerin bu insan kaynağının sahip olduğu farklılıkları yine en etkin ve verimli şekilde yönetmesi gerekmektedir. Farklılıkları zenginlik olarak

* Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Kocaeli, ezgi.goreci19@gmail.com



görüp etkin yöneten örgütlerin, yaratıcı ve yenilikçi yetenekleri güçlenecek böylelikle rekabet güçleri artarak avantaj elde edeceklerdir.

Örgüt iklimi kavramının 1960'lı yıllarla birlikte araştırmacılar, örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler ve uygulamacılar arasında önemi artmış bulunmakta ve daha fazla ilgi gören bir konu olarak kabul edilmektedir (Bilir, 2005, 2). Çalışanların örgütün psikolojik ortamına yönelik algıları örgüt iklimi olarak tanımlanmakta ve her örgütün kendine ait bir iklimi bulunmaktadır (Tutar, Altınöz, 2007, 196-197). Örgüt iklimi, örgüte kimlik kazandırmakta ayrıca çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Örgüt iklimini oluşturan faktörler; örgütün amaçları, yönetim şekli, örgütün yapısı ve konumu, örgüt içerisindeki iletişim olarak sayılmaktadır (Gün, 2016, 1-2).

Örgüt çatısı altında örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak bir arada çalışan farklı özellikteki insanların uyumlu, etkin ve verimli şekilde yönetilmesini sağlayan farklılıkların yönetimi anlayışı, örgüte ve örgüt iklimine olumlu anlamda etki etmektedir (İnce ve diğerleri, 2015, 112). Örgüt iklimi ise çalışanların davranışlarını etkileyerek onların örgüt içerisinde farklı özellikteki çalışanlara karşı davranışlarını da şekillendirmektedir. Bu doğrultuda örgüt iklimi farklılıkları ve yönetimini etkilemektedir. Örgüt iklimi; yönetim süreçlerinin anlaşılmasını dolayısıyla farklılıkların yönetimi sürecinin de anlaşılmasını, bu süreçlerin çalışanları ve örgüt sağlığını nasıl etkilediğinin anlaşılmasını sağlamaktadır (Ertekin, 1978, 18). Farklılıkların etkin yönetildiği örgütlerde örgüt iklimi; olumlu, açık, katılımcı ve demokratik özelliklere sahip olacaktır (Kızıl, 2011, 2).

Çalışmanın birinci bölümünde farklılık kavramı tanımlanarak konuya giriş yapılmış, sonrasında farklılık yönetimi anlatılmış, tarihçesinden bahsedilerek, önemli özelliklerine ve etkilerine değinilmiş bulunmaktadır. İkinci bölümde farklılıkların yönetimi ile ilişkilendirilmeye çalışılan örgüt iklimi kavramı örgüt kavramıyla birlikte anlatılarak, sonrasında örgüt iklimi tiplerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi ilişkisi değerlendirilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise; diğer üç bölümde çizilen kavramsal çerçeveden sonra yapılan uygulama ile ilgili bilgiler verilerek, bulgular sunulmuş, anket sonuçlarına yer verilerek, sonuç ve değerlendirme bölümü ile çalışma bitirilmiştir.

Farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi ile ilgili literatür taraması yapıldığında bu konular ile ilgili çalışmalar olmakla birlikte Türkiye'de iki alanın birlikte incelendiği yeterli derecede çalışma olmadığı görülmektedir, bu da konunun ülkemizde teorik ve uygulama anlamında daha fazla incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın literatüre ve bu alanda yapılacak diğer araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. Farklılıkların Yönetimi

1.1. Farklılık Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

Farklılık kavramının literatürde yer alan birçok tanımı olmakla birlikte öncelikle Türk Dil Kurumu sözlüğünde yer alan tanımına değinmek yerinde olacaktır; bu tanıma göre farklılık sözcüğü; 'farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık' şeklinde belirtilmektedir (Erişim tarihi: 09.04.2019). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cace5f5c368a2.57521290

Farklılık sözcüğünün İngilizce karşılığı 'diversity' olmakla birlikte bu sözcüğün diğer anlamı da çeşitliliktir. 'Diversity' kelimesi farklılık olarak çevrildiğinde; farklı ırk ve etnik köken, millet, din ve inancıya sahip veya farklı toplulukların varlıklarının farkında ve bilincinde olmamız gerektiği anlatılmakta, çeşitlilik olarak tercüme edildiğinde ise; aynı çeşit toplum ve topluluklarda dahi, cinsiyet, şiveli konuşma, engellilik durumu gibi açılardan farklılaşmanın mümkün olduğu anlatılmaktadır (Polat, 2015, 2).

Farklılık kavramı her insan tarafından algılarının şekillendirdiği yönde ve kapasiteleri boyutunda farklı şekillerde anlaşılmakta ve tanımlanmaktadır (Tatlı, 2014, 5). Bir varlığı diğer tüm varlıklardan ayırmamıza yarayan özellikleri onun farklılıklarıdır. Hubbard'ın tanımınca bu farklılıklar; bir örgüt içinde herkesin yöneldiği konu olan örgüt amaçlarını gerçekleştirme hususunda ortaya koydukları 'farklılık' ve 'benzerlik' olarak vasıflandırabileceğimiz bir mozaiktir (Sürgevil, 2010, 5). Farklılık kavramını sosyal bilimlerden ele aldığımızda; yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, dil, kalıtsal özellikler, fiziksel ve zihinsel yeterlilik, cinsel tercih, dini inanış, kültür, yetenekler ve karakterin tüm yönleri gibi unsurlar sayesinde oluşan tecrübeler ve bakış açılarının çeşitliliği şeklinde bir açıklama yapmak yerinde olacaktır (Barutçugil, 2011, 42). Farklılık insanların temel yanları olan dil, dini inanış, ırk, etnik köken, renk, sosyo-ekonomik durum ve kültürel birikim gibi öğeler açısından benzer olmayan davranış, değer ve hayat şeklidir (Toksa, 2012, 3).

Farklılıklar; konumuz itibarıyla örgütler ve örgütü oluşturan işgücü açısından ele alındığında; McGrath, Berdahl ve Arrow tarafından; çalışanlar arasındaki demografik farklılıkları belirten özellikler, Jackson, May ve Whitney tarafından ise; bir örgüte, herhangi bir sosyal gruba mensup bireyler arasındaki



mevcut farklar şeklinde tanımlamalar yapılmaktadır. McGrath, Berdahl ve Arrow için farklılıklar; yaş, cinsiyet, ırk gibi demografik farkların yanı sıra, değerler, duygu, düşünce ve davranışlar, inançlar, kişilik yapısı, işle ilgili yetenekler ve sahip olunan bilgi, örgüt içindeki statü gibi, kişiler arasındaki tüm farklı özelliklere işaret etmektedir. Örgütler açısından değerlendirildiğinde farklılıklar; bireysel, demografik ve kültürel farklılıklar şeklinde nitelendirilmektedir. Yöneticilerin ise bu farklılıkların farkına varmak, kabul edip benimsemek, göz önünde bulundurarak yönetmek gibi görevleri bulunmaktadır.

Farklılık ile ilgili en önemli ve en geniş açıklamalardan bir tanesi de; R. Roosevelt Thomas tarafından yapılmaktadır. Bu tanıma göre farklılıklar herkesi kapsamakta ve yaş, cinsiyet, ırk ve etnik köken, cinsel tercih, eğitim durumu, yaşam şekli, kişisel ve kurumsal geçmiş, örgüt içindeki statü gibi açılardan farklılıkları içermektedir. Yine Thomas tarafından yapılan diğer bir tanıma göre farklılıklar; hem benzerlik hem farklılıkları ifade edebilecek öğelerin bir karışımını anlatmaktadır. Cox ise farklılıkları; sosyal bir birim içerisinde, kültürel olarak farklı bir gruba ait kişilerin temsili olarak açıklamaktadır (Sürgevil, 2010, 6; Memduhoğlu, 2008, 7). Cox'un diğer bir tanımına göre ise farklılık; bir organizasyonel yada örgütsel ortamda veya toplumda beraber yaşayan kişiler arasındaki sosyal ve kültürel kimliklerin değişikliğidir (Demirel, Özbezek, 2016, 5). Farklılıklar; bir kişiyi diğerleriyle benzeştiren ya da ayırıştıran kendine has içsel ve dışsal özellikleridir (Gündoğdu, 2016, 10).

Farklılıklar; örgüt içinde yaratıcılığı, problem çözme yeteneklerini arttırmakta, problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşmayı ve farklı özellikteki müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun hizmet vermeyi sağlamaktadır (Gilbert ve diğerleri, 1999, 61).

1.2. Farklılıkların Yönetimi

Küreselleşme ve sürekli gelişim ve değişim gösteren günümüz dünyasında, toplumların bir alt sistemi olarak yer alan örgütler de bu gelişmelerden etkilenmektedir. Öncelikle küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte örgütler uluslararası alanda etkinlikler gerçekleştirmeye başlamış bunun doğal bir sonucu olarak farklı dil, ırk, etnik köken ve kültüre üye insanlarla çalışma gerekliliği doğmuş bulunmaktadır. Bu şekilde farklı bir ülkede, farklı bir kültürde iş yapmaya çalışan örgütlerin öncelikli olarak o toplumun kültürünü öğrenmesi, anlaması ve çalışanlarına bu özellikleri dikkate alacak şekilde davranması gerekmektedir, bu davranışlar örgüte başarı getirecektir. Farklı çalışanlar örgüt için çeşitlilik ve zenginlik kaynağı olmakta fakat bir taraftan bu farklılığın örgüt lehine olması adına uygun ve etkin şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Farklılıkların yönetimi; örgütte çalışan kişilere bütün potansiyellerini ve yeteneklerini ortaya çıkartıp kullanabilecek ortamı oluşturarak örgütün hedeflerine daha çabuk ve kolay ulaşmasına yardımcı olmakta, yani farklılıklardan örgütün yararına olacak şekilde değer elde etmektedir (Ersoy, Ehtiyar, 2015, 42-44).

Günümüzün küreselleşen dünyasında yer alan ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunan örgütlerin en önemli sermayesi insan kaynağıdır ve her anlamda farklılık arz eden bu insanların örgüt içerisinde, örgütün başarısı için doğru ve etkili yönetilmesi gerekmektedir. Farklılıkların yönetimindeki diğer bir amaç ise; çalışanların cinsiyet, ırk, dil, yaş, eğitim, uzmanlık alanı gibi yönlerden var olan farklılıklarının ayrımcılığa yol açmasını engelleyerek onların bilgi, deneyim ve yeteneklerini örgüt ve örgütün amaçları için kullanmalarını sağlamaktır.

Farklılıkların yönetimi; farklılıkları fark etmek, bilincinde olmak ve benimsemek, demografik ve deneyimsel, kültürel, iletişimsel kısaca içsel ve dışsal yönlerden farklı özellikteki insanlara saygı ve anlayış göstermek, değer vermek demektir. Diğer bir tanıma göre; farklılıkları örgüte rekabet avantajı sağlayacak, performansı arttıracak, hizmetleri ve ürünleri geliştirecek, problemlere yaratıcı ve değişik çözümler getirecek, farklı tecrübe ve bakış açıları olarak görmek demektir. Farklılıkların etkin yönetmek; farklı nitelikteki çalışanları yönetmek amacıyla oluşturulup uygulanan örgütsel sistemlerin, farklılıkların yararlarını azami seviyeye çıkarıp, sakıncalarını asgari seviyeye düşürecek şekilde tasarlanması ile gerçekleşecektir (Barutçugil, 2011, 202-203).

1980'li yıllarda Amerika'da ki örgütlerin yönetim teorilerinde ve uygulamalarında kendini göstermeye başlayan farklılıkların yönetimi anlayışının kökeni Amerika olarak kabul edilmektedir. 1987 yılında Hudson Enstitüsü "İşgücü 2000" adlı raporu yayımlayarak; 2000 yılından itibaren Amerika'da çalışanların farklılıklarının artacağını bildirmektedir. Bu rapora göre özellikle demografik anlamda değişiklikler olacak, çalışanların yaş ortalaması yükselecek ve çalışma hayatına kadınlar ve azınlıkların katılımı artacaktır. Bu öngörüler ile birlikte yayınlanan bu rapor farklılıkların yönetimi alanı için önemli bir dönüm noktası olarak görülmektedir.

1990 yılında "Farklılıkları yönetmek" kavramını ortaya çıkaran ve ilk defa bu kavrama ad veren kişi olarak kabul edilen R. Roosevelt Thomas bu kavramı; farklılıklara sahip olmak ve onları kontrol etmek



olarak değil, çalışma yaşamına katılan herkese eşit şekilde potansiyellerini ortaya çıkarabilmesi ve kullanabilmesi için şans tanımak ve buna göre yönetildikleri bir çevre oluşturmak demektir, şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca Thomas 1983 Amerika Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü'nü kurmuştur. Konuyla ilgili çalışmalar yapan ilk akademisyenlerden Taylor Cox ise; farklılıklara yönelik örgütsel süreçleri akademik literatüre kazandırmış ve kültürel farklılıklarla örgütün rekabet düzeyini ilişkilendiren bir çalışma yapmış bulunmaktadır (Sürgevil, 2008, 118).

Farklılıkların yönetimi; çalışanların, doğuştan gelen ya da sonradan edinilen, içsel, dışsal veya örgütsel, görünen ya da görünmeyen boyuttaki farklılıklarına saygı duyulmasını ve örgüte fayda getirmesini ön planda tutan yönetsel bir anlayış şeklinde de tanımlanmaktadır (Arslan, 2018, 21).

Ivancevich ve Gilbert; 'motivasyonu, performansı ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların oluşturduğu heterojen bir grubun, işe alımı, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve terfisi gibi hususlarda örgütün sahip olduğu sorumluluk' şeklinde bir farklılıkların yönetimi tanımı yapmaktadır.

Farklılıkların yönetimi; örgütsel süreçlerin ve sistemlerin, sosyal çevrenin ve örgüt ikliminin yönetilmesini kapsamaktadır. Ayrıca farklılıklara açık olmak ve benimsemek ve farklı özelliklerden yarar sağlamak bunlara dahil edilebilmektedir. Farklılıkları yönetmek, ırkçılık, cinsiyetçilik, sınıfçılık ve bütün ayrımcılık türleri ile, birey, sistem ve grup düzeyinde mücadele vermektedir. Farklılıkların yönetimi; küresel dünyada değişim gösteren işgücüne uygun politikalar, süreçler ve sistemler oluşturmayı önemli bulan stratejik yönetim süreci olarak farklı bir şekilde de tanımlanmaktadır. Farklılıkların yönetimi; farklılıklardan oluşan mozaik, örgüt için fayda oluşturacak, örgütün performansını arttıracak şekilde planlama, örgütlenme, yöneltme ve destekleme şeklinde temel yönetim prensipleri açısından da açıklanmaktadır.

Amaçları açısından değerlendirildiğinde; hem bireylere hem örgüte değer katmak ve fayda sağlamak, farklı çalışanlar arasında etkileşim sağlamak, farklılıkları çatışma, iletişim problemleri gibi sorun çıkarıcı unsurlar olarak kabul etmek yerine örgüte yararı dokunacak ve etkinlik sağlayacak kaynak haline getirmek gibi hususlar farklılıkların yönetilmesinin amaçları olarak sayılmaktadır (Sürgevil, 2010, 90-94). Farklılıkların yönetimi; çalışanların hem benzer hem de farklı özelliklerine saygı duyulup, değer verilen bir örgüt iklimi oluşturup bu ortamın devamlılığını sağlayarak, onların yeteneklerini geliştirmeyi ve örgüte en üst derecede katkı yapmalarını amaçlamaktadır (Kurtulmuş, 2016, 289).

Farklılık içeren ekipler örgüt içerisinde daha yaratıcı, daha üretken ve yenilikçi çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bunun sonucu olarak örgütsel performans artmaktadır. Farklılıklar görmezden gelindiğinde, doğru bir şekilde yönetilmediğinde ise problemler ortaya çıkmaktadır. Farklılık yönetimi anlayışının, politikalarının ve uygulamalarının örgütte çalışan herkes ve bütün çalışma birimleri tarafından kabul edilmesi, benimsenmesi ve buna yönelik davranışlar gösterilmesi gerekmektedir (Özbiçin, 2007, 2). Farklılıkları iyi yönetmeye çalışan örgütler; öncelikle örgütteki çalışanların farklılıklarına göre kendini şekillendiren ve bu farklılıkları zenginlik olarak görüp bireyleri olduğu gibi kabul eden ve dolayısıyla onların da kendilerini değerli hissederek çalıştıkları yere olan aidiyet duygularını güçlendiren örgütlerdir (Belloda ve diğerleri, 2017, 2).

Farklılıkların yönetimi; örgüt içerisinde mevcut olan farklılıklara karşı farkındalık bilinci geliştirerek bu özellikleri örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaya çalışan, iletişime önem veren, çalışanlar için ortak değerler yaratan, geleceğe dönük, stratejik ve uzun vadeli bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Fettahioğlu, Tatlı, 2015, 121). Flood ve Romm ise; sosyal veya örgütsel yaşamda kişiler arası ilişkilerde, farklılıklar sebebiyle ortaya çıkan problemlerin çözüme kavuşturulmasını farklılık yönetimi olarak ifade etmektedir (Yeşil, Purtaş, 2017, 175).

Çeşitli parçalar birleştirilerek bir yapboz ortaya çıkartıldığı gibi yani farklı parçalardan anlamlı bir bütünlük yaratıldığı gibi örgüt içerisinde de yöneticilerin farklı özellikteki çalışanların bu farklılıklarından zengin bir bütünlük yaratması, bu zenginlikten yararlanması ve böylelikle başarılı bir örgüte ulaşması gerekmektedir (Bulşu, 2017, 8).

Farklılıkların yönetimi; örgütsel süreçlerin, sosyal sistemler ve sosyal çevrenin ve en önemlisi örgüt ikliminin yönetimini kapsamaktadır. Bununla birlikte esas olarak bütün çalışanları kapsayacak olumlu bir iş çevresi oluşturmayı amaçlamaktadır.

Örgütler; faaliyet gösterdikleri, karmaşıklık seviyesi sürekli artan çevreye uyum sağlayabilmek için esneklik, geniş düşünme ve farklı bakış açılarına ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda farklılıklar daha fazla önem kazanmakta ve farklılıkların yönetimi örgütün gelişmesi ve değişmesi için gereklidir.

Farklılıkların yönetiminin tarihçesine bakıldığında; 1964 İnsan Hakları yasasında bulunan "Olumlu eylem / aksiyon" ve "İstihdam eşitliği / eşit fırsat" anlayışlarının devamı şeklinde, 1990'lı yıllarda



Amerika'da, insan kaynaklarının stratejik bir biçimde yönetilmesine yönelik bir uygulama olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Sürgevil, 2008, 121-122).

Tüm örgütlerin iklimi kendine has olduğu gibi farklılıkların yönetimi anlayışları da kendine özgüdür ve örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Bir örgütün farklılıklara karşı geliştirdiği yaklaşım diğer bir örgütte geçerli olmayabilmektedir (Dobbin ve diğerleri, 2007, 21). Örgütün başarılı olması için farklılıkları avantaja çevirmek ve farklılık kaynaklı problemleri ortadan kaldırmak gerekmektedir (Repeçkieni ve diğerleri, 2011, 883).

2. Örgüt İklimi

2.1. Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt; üretim faktörlerini insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla uyumlu bir şekilde bir araya getirerek, mal ve hizmet üretmek, pazarlamak ve satışını gerçekleştirmek üzere kurulmuş ve faaliyetler gerçekleştiren kuruluş olarak tanımlanmaktadır.

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için yapılacak işlerin belli bölümlere ayrılarak, hiyerarşik düzen içerisinde yapılması ve bu işi birlikte yapacak çalışanların faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Bütün bunlar örgüt adı verilen sistemler içerisinde gerçekleşmektedir ve her örgütün kendine has yapısı ve özellikleri bulunmaktadır. Örgüt; belirli amaçları gerçekleştirmek üzere birden fazla insanın bir arada uyumlu bir şekilde çalışması için kurulmuş, insanların, teknolojinin ve örgütün karşılıklı birbirini etkilediği, kendine özgü bir kültür yapısı olan sistem olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin başarılı olması ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için buna uygun örgüt iklimi yaratması gerekmektedir (Yahşi, 2014, 4-5).

Örgüt iklimi kavramı 1960 yılında Gellerman tarafından endüstri psikolojisine getirilmiş olup, Gellerman örgüt iklimi ve örgüt kişiliği kavramlarını söz konusu eden ilk yazarlardan kabul edilmektedir (Fettahlıoğlu, Yaşan, 2017, 101). İlk dönemlerde örgüt psikolojisi, örgütsel davranış gibi alanlarda araştırılmakta olan örgüt iklimi kavramı; bugünkü anlamına en yakın şekilde 1958 yılında Argyris tarafından; örgütün psikolojik atmosferini açıklamak amacıyla kullanılmış ve örgütün politikaları, kişiliği ve değerler sistemi, çalışanların beklenti ve ihtiyaçları kapsamında tanımlanmıştır (Göçmen, Tekin, 2018, 945). Örgüt iklimi kavramı; Lewin, Lippitt ve White tarafından geliştirilmiş bulunmaktadır. Örgüt iklimi değişken özelliğe sahiptir ve örgütün genel performansı, örgütsel ve psikolojik süreçler gibi etkenlerle belirlenmektedir (Sokol ve diğerleri, 2015, 279-280). Örgüt iklimi; örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütün çalışanlarının hissettikleri ve algıladıkları böylelikle davranışlarını etkileyen, örgütün kimliği şeklinde tanımlanmaktadır (Kızıl, 2011, 81).

Litwin ve Stringer; çalışmalarına iklimin, çalışanların güdülerini etkilediğini ve bu motivenin çalışanların davranışlarını etkilemesine yardımcı olduğunu açıklamaktadır. İklim ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda; çalışanların örgüt ile ilgili olarak algıladığı, örgütün özelliklerine dair düşünceleri örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır. Fakat zamanla çalışmalar arttıkça ve koşullarla birlikte düşünceler değiştikçe, örgütün özelliklerinden ziyade kişilerin algıları ve düşüncelerine yönelim oluşmuştur. Örgüt iklimi; çalışanların örgütün özelliklerine, politikalarına yönelik bakış açıları, kısaca kişiye yönelik olarak açıklanmaktadır (Ergeneli, 1995, 188).

Örgüt iklimi; örgüt içerisinde, örgütün kültürüne göre şekillenen hava veya atmosfer olarak da tanımlanmaktadır. Süreklilik, kararlılık, değişmezlik gibi nitelikleri olan örgüt iklimi; somut bir şekilde görülemeyen ancak örgütte çalışanların algılayıp hissettiği ve davranışları üzerinde etkisi olan aynı zamanda bu çalışanlardan kendisi de etkilenen, örgütü kimlik sahibi yapan, psikolojik bir kavramdır. Dinçer örgüt ikliminin yapısında aralarında ilişki ve etkileşim olan üç değişken bulunduğunu ve bu değişkenlerinde; çevresel, bireysel (bireylerin yetenek ve davranışları) ve sonuç değişkenleri (iş tatmini, örgütsel performans) olduğunu belirtmektedir (Yalçınsoy, Zincirkıran, 2016, 1189). Örgütün psikolojik yapısı ve ortamı ile ilgili olarak çalışanların algıları da örgüt ikliminin açıklamaları arasında yer almaktadır (Tutar, Altınöz, 2007, 197).

Forehand ve Gilmer; 'örgütün mevcut diğer örgütlerden ayrılmasını ve bir kimliğe sahip olmasını sağlayan, örgütü anlatan ve tanıtan, çalışanların tutumları üzerinde etkisi olan ve süreklilik arz eden özellikler' şeklinde bir örgüt iklimi tanımlaması yapmaktadırlar. Her insanın bir kişiliği olduğu gibi örgütlerin de kendine özgü bir kişiliği vardır ve örgüt iklimi örgütün kişiliği olarak değerlendirilmektedir. Her insan farklı kişilik yapılarıyla birbirinden farklılaştığı gibi örgütler de farklı kişiliğe yani iklimlere sahiptir ve bu şekilde birbirlerinden ayrılmaktadır (Gök, 2009, 590).

Reichers ve Schneider; birçok tanımda olduğu gibi 'ortak algı' kavramını kullanarak örgüt iklimini; örgütte hazır bulunan sistemler, politikalar ve uygulamalara karşı çalışanların ortak algısı şeklinde tanımlanmaktadır (Kaya Özbağ, 2012, 148). Tüm örgütlerin kendine ait kişiliği, özellikleri, iç çevresi ve iklimi



bulunmaktadır. Örgütün kendine özgü bu iklimi; onun iş yapma şekillerini, fiziki yapısını, iç çevre ve dış çevre ile olan ilişkilerini, çalışanların kimliklerini ve yetkilerini nasıl kullandıklarını, iletişim özelliklerini ifade etmektedir (Karadağ ve diğerleri, 2008, 64).

Örgütler; örgütün değerleri, kuralları, inançları ve amaçlarından yararlanarak kendi örgüt iklimini oluşturmaktadır. Örgütün psikolojik ve sosyolojik yapısı örgüt iklimini meydana getirmekte ve bir örgütün iklimine olumlu ya da olumsuz etki eden; liderlik biçimleri, motivasyon yöntemleri, iletişim şekilleri, grup içindeki ilişkiler, örgütün yapı özellikleri gibi unsurlar bulunmaktadır (Yahşi, 2014, 9-10). Örgüt iklimi ve çalışanların örgüt iklimine yönelik algıları onların, motivasyonlarına, etkinlik ve verimliliklerine kısaca performanslarına önemli ölçüde etki etmektedir (Akbulut, Kutlu, 2016, 257).

Mullins örgüt iklimini örgütü saran atmosfer olarak tanımlamakta ve iklimin, çalışanların moral ve motivasyonlarını olumlu etkiledikçe örgüte olan bağlılıklarını ve iyi niyetini arttırdığını ifade etmektedir. Victor ve Cullan farklı bir ifadeyle örgüt ikliminin, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını ölçümlemek için uygun olduğunu belirtmektedir. Owens'ın örgüt iklimi açıklamasında ise örgütün üç boyutundan söz edilmektedir. İlk boyut olan ekolojik boyut; örgütün yapısını ve ekonomik boyutunu içermektedir. Diğer bir boyut çevre boyutunda; örgütün sosyal yönü yani ortamı ve kişiyi ön planda tutan herşey yer almaktadır. Son boyut kültür boyutunda ise; kişinin değerleri, inançları ve duygu, düşünceleri yer bulmaktadır. (Fettahlıoğlu, Yaşan, 2017, 102). Luz; örgüt ikliminin, insanların çalışma ortamı olarak adlandırdıkları ortam ile aynı anlama geldiğini, yani kurumsal ortam olarak ifade edilebileceğini belirtmektedir (Kirilo ve diğerleri, 2018, 609).

Örgüt iklimi ile ilgili olarak birçok araştırmacı tarafından birçok tanım yapılmış olmakla birlikte genel anlamda kabul gören tanımlardan Landy'nin tanımına göre; örgütün özellikleri nesnel olmakla birlikte çalışanların bu özelliklere dair algıları öznel ve örgüt iklimi çalışanların bu nesnel örgüt özelliklerini nasıl algıladığıyla ilgilidir. Çalışanın örgütün kişiliğine yönelik kişisel düşünceleri ve görüşleri şeklinde de ifade edilmektedir (Fettahlıoğlu, Yaşan, 2017, 102). Örgüt iklimi; örgütün iç çevresinin algusal anlamdaki yorumu olmasından ötürü psikolojik iklim kavramıyla da isimlendirilmektedir (Gündüz Çekmeceliolu, 2007, 81).

Örgüt iklimi kavramını Türkiye açısından ele aldığımızda konuyla ilgili ilk çalışmaları gerçekleştiren Ertekin tarafından; örgütü kimlik sahibi yapan, çalışanlarca algılanan ve onların davranışlarını etkileyen, örgütte hakim bütün özellikler şeklinde tanımlanmaktadır (Ertekin, 1978, 19-20). Örgüt iklimi kavramı; kültür, çevre, ortam, hava ve duygu gibi kavramlarla aynı anlamda kabul edilmektedir (Dönmez, Korkmaz, 2011, 174).

Örgüt iklimi; kişilerin çalışma ortamları ile ilgili algılarını belirten psikolojik bir yapıdır ve farklı boyutlardan oluşmaktadır. İklim çalışanların davranışlarının hem belirleyicisi hem de sonucu olmaktadır (D'Alleo, Santangelo, 2011, 1609). Örgüt iklimi; örgütte çalışanların, yaşadıkları olaylara, örgütün politika, sistem ve uygulamalarına, ödül ve desteklerine yükledikleri ortak anlamı ifade etmektedir (Ehrhart, Schneider, 2016, 1). Örgütsel iklim; örgütsel sonuçların belirleyicisi olmakta ve örgütün performansını arttırmaktadır (Rogg ve diğerleri, 2001, 435).

2.2. Örgüt İklimi Tipleri

Örgüt iklimi türleri ile ilgili birçok yazar ve araştırmacı çalışmalarında çok farklı sınıflandırmalara yer vermektedir. Bu farklılıklar göz önünde bulundurularak aşağıda değişik yazarların iklim tipleri sınıflandırmalarına yer verilecektir.

2.2.1. Shadur ve Arkadaşlarına Göre İklim Tipleri

Shadur ve arkadaşları üç farklı iklim tipi açıklamaktadır, bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

Bürokratik İklim: Çalışanların sorumluluklarının ve otoritenin hakim olduğu iklim tipidir. Örgüt içerisinde baskı arttıkça bilgi akışı yavaşlamaktadır. Emir-komuta zinciri ve hiyerarşik düzene bağlıdır.

Destekleyici İklim: Çalışanların desteklendiği ve cesaretlendirildiği, sosyallik, arkadaşlık ve ekip ruhu, işbirliğinin olduğu bir ortamdaki iklim tipidir. Destekleyici örgüt iklimi çalışanların yaratıcılığını ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Açıklık, uyum, güven, girişimcilik, birlik ve bütünlük, samimiyet, özgürlük gibi özelliklerden oluşmaktadır. Ayrıca; müşteri odaklılık, çalışan bağlılığı, dayanışma ve koordinasyon, yönetim yeterliliği ve tutarlılığı gibi dört unsuru bulunmaktadır.

Yenilikçi İklim: Risk almaya ve yeniliğe açık, girişimci ruhun hakim olduğu, rekabeti seven iklim tipidir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Sonuç odaklı olma, yaratıcılık, teşvik, yönlendirme, uyarıcılık, girişimci ruh gibi özellikleri bulunmaktadır.

2.2.2. Halphin ve Croft'a Göre İklim Tipleri



Halpin ve Croft ise çalışmalarında altı örgüt iklimi türü açıklamaktadır, bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

Açık İklim: Örgüt içinde uyumun hakim olduğu, çatışma ve gerginlikten uzak, samimi ilişkiler ve iş tatmininin yüksek oranda olduğu iklim tipidir.

Bağımsız İklim: Sosyalleşmeyi ön planda tutan ve baskıların çalışanların iş yapmasına engel olamadığı iklim türüdür. Örgüt içerisinde bazı baskıcı gruplar olmakla birlikte seviyeleri düşük olduğu için genel ortamı ve uyumu bozamamaktadır. Çalışanlar kendi başına iş yaparken ve karar alırken çok fazla kontrol altında olmamaktadır.

Kontrollü İklim: İşbirliği ve arkadaşlık ilişkilerinin düşük oranda olduğu, daha çok çalışmayı ve görevi ön planda tutan, emir-komuta zincirinin hakim olduğu iklim tipidir. Yöneticiler baskın özelliktedir. Açık ve bağımsız iklim ile kıyaslandığında örgüt üyelerinin moral ve motivasyon düzeyleri daha düşüktür.

Samimi İklim: Yönetici ve çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkilerinin ve sosyal ilişkilerin olduğu, sosyalleşme ve uyumun egemen olduğu iklim tipidir. Çalışanların moral ve motivasyon durumları orta düzeydedir. Yöneticiler çalışanlara örgütün bir aile gibi olduğunu hissettirmektedir.

Babaerki İklim: Çalışanlar arasında uyum orta seviyede olmakla birlikte arkadaşlık ilişkileri zayıf olan, yöneticilerin yapılan her şeyi kontrol ettiği ve ön planda olduğu iklim tipidir. Kimi zaman yöneticiler sosyal ilişkiler de kurmaya çalışmakta fakat her iki durumda da başarısız olmaktadır.

Kapalı İklim: Yöneticilerin çalışanlara baskı uyguladığı ve çalışanların da aralarında uyum olmayan, çatışmalar yaşanan, samimiyetten uzak iklim tipidir. Çalışanların iş tatmini, arkadaşlık ve sosyal ilişkiler, moral ve motivasyon düzeyleri düşüktür. Yöneticiler çalışanların başarısı adına fazladan bir çaba göstermemekte, kolaylık sağlayıcı ortamı oluşturmamaktadır (Yahşi, 2014, 10-11; Gündüz Çekmecelioğlu, 2007, 81; Koçak, Temiz, 2016, 3334-3335; Demirez, Tosunoğlu, 2017, 75).

3. Farklılıkların Yönetimi Ve Örgüt İklimi İlişkisi

Farklılıkların yönetimi ile örgüt iklimi karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Tüm örgütler farklı nitelikte çalışanlar ve farklılıkları barındırmaktadır ve bu farklı özellikler örgüt iklimi ile ilgili olarak farklı algılar, bakış açıları ve yaklaşımlar doğurmaktadır. Ayrıca örgüt iklimini meydana getiren unsurlar farklı insanlarda farklı düşünceler oluşturmaktadır. Bu iki kavram arasındaki ilişki aşağıda açıklanmaktadır (Kızıl, 2011, 100).

Farklılıkların örgüt iklimini olumlu anlamda etkilemesi için farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek gerekmektedir. Çalışanlar farklı özelliklere sahip olduğu için her bir çalışan örgütün özelliklerini, koşullarını, ortamını farklı algılayacak, örgüt iklimine yönelik farklı algılar oluşacaktır. Farklılıkların yönetimi çalışanlar üzerinde, örgüt iklimine dair olumlu algılar oluşturacaktır.

Farklılıkların yönetimi ve örgütteki hoşgörü iklimini birbirini etkileyecektir. Hoşgörü; insanların kendisinden farklı değerleri, kültürü, duygu ve düşünceleri, yaşam tarzı olan insanlara sıcak bir şekilde, saygıyla yaklaşması anlamına gelmektedir. Yani farklılıklara karşı saygıyı barındırmaktadır. Örgütlerde de muhakkak ki farklı nitelikte çalışanlar yer almaktadır. Farklılıkların yönetimi sayesinde çalışanlar kendisinden farklı olan iş arkadaşlarını tanıma ve anlama fırsatı yakalayacak böylelikle birbirlerine olumlu yaklaşımlar sergileyeceklerdir. Bunun sonucunda da olumlu bir örgüt iklimi oluşacaktır. Hoşgörünün olmadığı örgüt ikliminde ise çalışanlar birbirlerine değer vermeyecek, saygı göstermeyecek, ayrımcılık ve ötekileştirme yaşanacaktır bu ise farklılıkların yönetimi için engel teşkil edecektir. Sonuç olarak farklılıkların yönetimi örgütteki hoşgörü iklimini olumlu anlamda etkileyerek geliştirecek, olumlu örgüt ikliminde çalışanlar ise birbirlerinin farklılıklarına hoşgörüyle yaklaşarak farklılıkların yönetimini kolaylaştıracaktır.

Empati; kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması, olaylara onun gözünden bakabilmesi, onun duygularını ve düşüncelerini anlayabilmesi anlamına gelmektedir. Örgütler boyutunda düşünüldüğünde ise; farklı konumdaki, farklı demografik özellikteki, farklı eğitim almış kısaca tüm farklı özellikteki çalışanların birbirlerini anlayabilmesi anlamına gelmektedir. Empati kişiler arasındaki iletişimi ve çalışanların performansını olumlu yönde etkilemekte, problemleri ve çatışmaları azaltmaktadır. Bu özellikleriyle farklılıkların yönetimi hususunda yöneticilere yardımcı olmaktadır. Birbirine karşı anlayış, empati ve empatinin sosyal bir davranış olarak araştırılması ise hem farklılıkların yönetimi hem de örgüt iklimi açısından büyük önem arz etmektedir. Empati yeteneği farklılıkları anlamayı ve onlara olumlu yaklaşmayı sağlamakta, anlayış ve hoşgörü yaratarak örgüt iklimini olumlu etkilemektedir. Olumlu örgüt iklimi empati yeteneğini arttırırken, empati sayesinde davranışları değişen çalışanlar da örgüt iklimini güçlendirmektedir.

Örgütteki sosyalleşme ve sosyal ilişkiler örgütün iklimini olumlu yönde etkileyecektir. Sosyalleşme ise farklı çalışanların birbirlerine karşı arkadaşça ilişkiler kurmasıyla, birbirlerinin fikirlerine, duygu ve



düşüncelerine önem vermesiyle, farklılıklara karşı hoşgörülü ve demokratik tavırlar sergilenmesiyle sağlanmaktadır. Örgüt içerisindeki sosyal ve örgütsel ilişkilerin, örgütün etkinlik ve verimliliğine olumlu anlamda değer katması için; çalışanların örgüt iklimini olumlu olarak algılaması gerekmektedir. Tüm çalışanlarda; gereken bu olumlu algının oluşması için ise, insanların birbirinden psikolojik ve biyolojik anlamda farklı olduklarını kabul eden farklılıkların yönetimi yaklaşımının etkili bir biçimde uygulanması gerekmektedir. Farklılıklar örgüt için anlam ifade ediyorsa ve değerliyse o örgütte; olumlu, demokratik ve açık örgüt iklimi egemen olacaktır.

Örgütün uzun vadeli amaçlarını ifade eden stratejik hedefler örgütte çalışan herkesi alakadar etmekle birlikte yöneticilerin bu hedefler doğrultusunda, örgütün diğer örgütlerde olmayan farklı yönünü, yani farklı özelliğe sahip çalışanlarını ön planda tutması gerekmektedir, bunun için de yine farklılıkların yönetimi ve olumlu bir örgüt iklimi gerekmektedir (Kızıl, 2011, 140-149).

Cox ve Finley; çalışanlar arasındaki farklılıkların örgütün iç iklimini oluşturduğunu ve örgüte nitelik kazandırdığını söylemektedir (Yücelen, Kamaşak, 2007, 8).

Bir örgütte çalışanların birbirlerine karşı güven duygusunun eksik olmasının sebeplerinden bir tanesi sahip olunan önyargılardır ve bu önyargılar ayrımcılık, ötekileştirme gibi davranışların oluşmasına neden olmaktadır. Bu tarz davranışların gerçekleştiği örgüt ortamında güven duygusu yoktur ve o örgüt tehdit edici bir örgüt iklimine sahip demektir. Bu önyargıların, güvensizliğin, tehditkar örgüt ikliminin ortadan kalkması için ise, farklılıkların yönetilmesi gerekmektedir. Farklılıkların etkin yönetildiği örgütlerde örgüt iklimi; olumlu, yeniliğe açık, katılımcı ve demokratik, örgütsel bağlılığı artırıcı özelliklere sahip olacaktır (Kızıl, 2011, 2-151).

Örgüt iklimi çalışanları ve davranışlarını etkilemekte, şekillendirmektedir. Bu şekilde çalışanların örgüt içerisinde farklı nitelikteki çalışanlara karşı davranışları da şekillenmektedir. Bu doğrultuda örgüt iklimi, farklılıkları ve yönetimini etkilemektedir.

Konuyla ilgili geçmişte yapılan çalışmalar incelendiğinde öncelikle; Kızıl'ın 2011 yılında yaptığı çalışmada; çalışanların örgüt içerisinde farklılıklarına karşı saygı görmesi sonucu kendilerini örgüte ait hissettiği ve bu durumun olumlu ve demokratik bir örgüt iklimi yarattığı sonucuna ulaşılmıştır (Kızıl, 2011, 197). İkinci bir çalışmada; Yeşil ve Purtaş (2017) tarafından Kahramanmaraş ilinde yer alan tekstil işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada; farklılıkların yönetiminin örgütlerin performansını pozitif anlamda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yeşil, Purtaş, 2008, 181-190). Farklı bir çalışma; Gider ve Şencan (2016) tarafından İstanbul ilinde gemi inşa sektörüne yönelik faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yönetici ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada; farklılıkların etkin yönetilmesiyle çalışanların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gider, Şencan, 2016, 194-200). Sonrasında Gök (2009) tarafından İstanbul ilinde bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada; katılımcıların örgüt iklimine ilişkin olumlu algılamaları arttıkça, motivasyon düzeylerinin de yükseldiği sonucu elde edilmiştir. (Gök, 2009, 593-601). Son olarak; Fettahlıoğlu ve İnce (2013) tarafından Kahramanmaraş ilinde yer alan tekstil işletmelerinde gerçekleştirilen bir çalışmada; çalışanların farklılıkların yönetimi uygulamalarına yönelik algısı ile iş doyumu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Fettahlıoğlu, İnce, 2013, 81-86).

4. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmanın amacı; farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisini saptamaktır. Araştırmada kullanılan veriler İstanbul ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmede 100 çalışana anket uygulanarak elde edilmiştir. Üç bölümden oluşan bu anketin ilk bölümünde ankete katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde bulunan farklılıkların yönetimine ilişkin 10 soru ve üçüncü bölümde bulunan örgüt iklimine ilişkin 15 soru, Kızıl'ın (2011) "Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama" adlı çalışmasında geliştirdiği ölçekten alınmıştır. Ölçek Robert Bean tarafından geliştirilen Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği kullanılarak Yunus Kızıl tarafından geliştirilmiştir.

İkinci ve üçüncü bölümde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, katılımcıların farklılık yönetimi algısını ölçen anketin ikinci bölümünde 1.Hiç, 2.Nadiren, 3.Bazen, 4.Genellikle, 5.Daima şeklinde bir derecelendirme yer almaktadır. Katılımcıların örgüt iklimi algısını ölçen üçüncü bölümde ise 1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle katılıyorum şeklinde bir derecelendirme söz konusudur.

Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak; güvenilirlik, regresyon ve korelasyon analizlerine tabi tutulmuştur.



Farklılıkların yönetilmesi algısı temel boyutu için yapılan analizlerde üç alt boyut elde edilmiş ve bu boyutlar; birey, grup, örgüt şeklinde adlandırılmıştır. Farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutları ile örgüt iklimi ölçeği arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ve alt boyutlar örgüt iklimi algılarını pozitif olarak etkilemektedir.

Araştırma hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Farklılıkların yönetimi örgüt iklimi algılarını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Farklılıkların yönetimi algısı güçlendikçe örgüt iklimi algısı da artmaktadır.

Hipotez 3: Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerinde etkisi vardır.

4.1. Bulgular

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	45	45,0
	Erkek	55	55,0
Yaş	18-25	20	20,0
	26-35	62	62,0
	36-45	17	17,0
	46-55	1	1,0
Eğitim Seviyesi	Lise	29	29,0
	Lisans ve üzeri	71	71,0
Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	1	1,0
	1-2 yıl	7	7,0
	3-5 yıl	16	16,0
	6-10 yıl	53	53,0
	11-15 yıl	23	23,0

Tablo 1’de katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Çalışmaya katılan bireylerin yaklaşık yarısı erkek ve 6-10 yıl arasında mevcut kurumunda çalışmaktadır. Ayrıca çalışanların %62’si 26-35 yaş arasında ve %71’i lisans ve üzeri mezundur.

Tablo 2. Farklılıklar Yönetimi ve Örgüt İklimi Ölçeğinin Güvenirlikleri

Boyutlar ve Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
Örgüt İklimi	10	.770
Farklılıklar Yönetimi	15	.748
Birey	5	.785
Grup	5	.720
Örgüt	5	.741

Tablo 2’de araştırmada kullanılan farklılıklar yönetimi ve örgüt iklimi ölçeğinin güvenirlikleri gösterilmiştir. Güvenirlik test sonuçları incelendiğinde araştırmada kullanılan farklılıklar yönetimi ve örgüt iklimi ölçeğinin “güvenilir” (>.70) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Farklılıklar Yönetimi ve Örgüt İklimi Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Boyutlar	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt İklimi	100	3,6490	,42746	-,894	,677
Farklılıklar Yönetimi	100	3,6680	,37293	,686	1,250
Birey	100	3,7460	,49715	-,280	,313
Grup	100	3,7520	,43310	,931	1,207
Örgüt	100	3,5060	,50728	,465	,661

Tablo 3’te araştırmaya katılanların farklılıklar yönetimi ve örgüt iklimi algısı ile ilgili ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013); George ve Mallery (2010) göre; çarpıklık ve basıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olması durumunda ölçeğin normal dağılıma sahip



olduğunu belirtmişlerdir. Bu yüzden araştırmada parametrik testler olan pearson korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 4. Farklılıklar Yönetimi ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

Farklılıklar Yönetimi	Örgüt İklimi
Birey	,477**
Grup	,219*
Örgüt	,464**
	,442**

**%99 güven seviyesinde *%95 güven seviyesinde anlamlılığı göstermektedir.

Tablo 4'te farklılıklar yönetimi ile örgüt iklimi arasındaki ilişki korelasyon analiziyle incelenmiştir. Analiz sonucunda farklılıklar yönetimi ile örgüt iklimi arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Başka bir ifade ile farklılıklar yönetimi arttıkça çalışanların örgüt iklimi algısı da artmaktadır.

Tablo 5. Farklılıklar Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Örgüt İklimi	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,644	,375		4,381	,000
Farklılıklar Yönetimi	,547	,102	,477	5,372	,000
P	0,000				
F	28,853				
Durbin-Watson	2,205				
Düzeltilmiş R ²	0,220				

Tablo 5'te farklılıklar yönetiminin örgüt iklimi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Geliştirilmiş model neticesinde farklılıklar yönetiminin örgüt iklimi üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Başka ifade ile farklılıklar yönetimi arttıkça çalışanların örgüt iklimi algısı da artmaktadır. Örgüt iklimi üzerindeki değişikliklerin %22'si farklılıklar yönetimi ile açıklanmaktadır.

Değerlendirme ve Sonuç

Farklılıkların yönetimi kavramının kökeni Amerika olmakla birlikte daha sonra tüm dünyada dikkat çekmiş ve önem kazanmış bulunmaktadır. Günümüzün küresel dünyasında örgütler hem yerel sınırlar içerisinde hem de uluslararası alanda faaliyet gösterirken şüphesiz birçok farklı nitelikte çalışanı barındıracaktır ve bunun sonucu olarak bu farklılıkların yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkacaktır.

Çağımızın sürekli değişen ve gelişen dünyasında var olmak ve faaliyetlerini devam ettirmek isteyen örgütlerin, bu gelişmelere ve yeniliklere uygun yapılar ve sistemler oluşturması, yeni yönetim biçimlerine, insan kaynakları uygulamalarına ve tüm yeniliklere açık olması gerekmektedir ve bunun bir yolu da küresel dünyaya uygun, farklı özellikler taşıyan işgücünü barındırmak ve yönetmekten geçmektedir. Bu yönetim esnasında şüphesiz ki örgütün iklimi büyük önem taşımaktadır. Bu bakış açısıyla çalışmada; farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine olan etkisi değerlendirilmiş bulunmaktadır.

Farklılıkların yönetimi; örgütte çalışan herkesin farklılıklarını kabul etme, benimseme, değer verme ve saygı göstermeye yönelik bir örgüt iklimi yaratma süreci olarak kabul edilmektedir. Farklılıklar etkin yönetildiğinde örgüte rekabet avantajı, yaratıcılık yeteneği, iş tatmini yüksek olduğu için örgütün performansını arttıran çalışanlar kazandıracaktır, aksi taktirde örgütte çatışmalar ve gerginlikler yaşanacak, işgücü devri artacak bu da olumsuz bir örgüt iklimi yaratacaktır. Organizasyonların bunu göz önünde bulundurarak uygun farklılık yönetimi politikaları ve örgüt iklimi geliştirmesi gerekmektedir.

İnsanlar günlük hayatında belki bir arada olmak istemeyeceği farklı özellikteki insanlarla örgüt içerisinde birlikte çalışmak zorundadır ve bu zorunluluğun örgüt ikliminde bir gerginlik meydana getirme olasılığı bulunmaktadır. İşte farklılıkların yönetimi bu noktada devreye girmekte ve bu gerginliği çözerek orta yolu bulmaktadır (İnce ve diğerleri, 2015, 312). Her örgütün kendine özgü, ona kimlik kazandıran ve çalışanlar tarafından algılanıp davranışlarını etkileyen bir iklimi bulunmaktadır. Farklılıkların yönetimi katılımcı ve demokratik bir yönetim yaklaşımıdır dolayısıyla demokratik bir örgüt iklimi yaratmaktadır.

Örgütler amaçlarına ulaşmak ve başarılı olmak için var olmak ve varlığını devam ettirmek isterler, bunu sağlayacak en önemli faktörlerin başında ise insan kaynağı gelmektedir. Bundan dolayı çalışanların



örgüt iklimi ile ilgili olumlu algılara sahip olması önem arz etmektedir. Farklılıkların yönetimi olumlu örgüt iklimi yaratacaktır ve bu olumlu iklim sayesinde çalışanların moral ve motivasyonu artacak, çalıştıkları ortamın güvenli ve sağlıklı olduğuna dair algıları yükselecek, çalışanlar arasında ilişkiler güçlenecek, katılımcılık artacak ve bunların tümü iş tatminini ve örgütsel bağlılığı güçlendirip ek olarak performansı artırarak örgütün başarılı olmasını ve amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. Bundan dolayı örgütte ve örgüt iklimi üzerinde farklılık yönetimi önemli rol oynamaktadır.

Bu doğrultuda; farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine etkisini ölçmeyi amaçlayan bu araştırmada; anket uygulanan çalışanların verdiği cevaplar güvenilirlik analizine tabi tutularak, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve bunun sonucunda farklılıkların yönetiminin örgüt iklimine pozitif anlamda etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış bulunmaktadır. Farklılık yönetimi ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütün farklılık yönetimi uygulamaları ve bu uygulamalar sonucunda; çalışanların örgüt iklimine ilişkin olumlu algıları güçlenmektedir.

Araştırmanın birinci hipotezi (H1: Farklılıkların yönetimi örgüt iklimi algılarını pozitif yönde etkilemektedir) çalışma bulgularıyla desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre; örgütte farklılıklar etkin bir şekilde yönetiliyorsa, çalışanlar kendilerini değerli hissetmekteyse bu durum örgüt iklimini de etkileyerek olumlu bir örgüt iklimi yaratacaktır.

Araştırmanın ikinci hipotezi (H2: Farklılıkların yönetimi algısı güçlendikçe örgüt iklimi algısı da artmaktadır) çalışma bulgularıyla kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç farklılıkların yönetiminin önem ve değerini göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi (H3: Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerinde etkisi vardır) diğer iki hipotez gibi çalışmanın analizi ile elde edilen sonuçlara göre kabul edilmiştir. Bu sonuç genel anlamda farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi açısından önemini ortaya koyma hususunda önem taşımaktadır.

Çalışmadan elde edilen bulgular teorik olarak ve uygulamalı şekilde tartışılan farklılıkların yönetiminin yararlarını ve örgüt iklimine olumlu etkilerini destekler niteliktedir.

Araştırma ve analiz sonuçları doğrultusunda konu ile ilgili olarak örgütlere fayda getirmesi açısından bazı öneriler yapılabilir. Bu önerilerden birincisi; farklılıkların yönetiminin sadece yasalara uymak adına değil örgüte fayda sağlayacağı düşünülerek uygulanması gerekmektedir. Sonrasında örgüte yeni başlayanlar dahil olmak üzere tüm çalışanlara farklılık yönetimi hakkında ve örgütün farklılık politikaları ile ilgili bilgi verilmesi gerekmektedir. Ayrıca farklılıkların yönetiminin birçok örgütsel kavramla ilişki içerisinde olduğu görülmektedir ve farklılıkların yönetiminin daha önce ilişkilendirilmediği bu örgütsel kavramlardan herhangi biriyle ilişkilendirilmesine yönelik bir çalışma literatüre katkı sağlayacaktır.

Elde edilen sonuçlar ve konu ile ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi konularının öneminin artarak devam edeceği görülmektedir. Farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi ilişkisi ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara; farklı sektörlerde çalışan işgücü, daha geniş evren ve örneklem ve farklı veri toplama teknik ve analiz yöntemleri kullanılması, farklılıkların yönetimi ve örgüt iklimi ilişkisini daha iyi anlama ve farklı boyutlara taşıma açısından öneri olarak sunulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akbulut, Yasemin, Gamze Kutlu (2016). Örgüt İkliminin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, S. 3, s. 255-270
- Arslan, Yaser (2018). *Öğretmenlerin Farklılık Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Algıları ile Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Barutçugil, İsmet (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Belloda, Bahtjar, Seyhan Bilir Güler, Adil Oğuzhan (2017). Farklılıkların Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık: Kosova Prizren Devlet Okullarında Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 2, s. 1-19
- Bilir, F.Pervin (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Adana.
- Bulşu, Çilem (2017). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 1, s. 79-97
- D'Allo, Girolamo, Antonino Santangelo (2011). Organizational Climate and Burnout in Call-center Operators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, S. 30, s. 1608-1615
- Demirel, Yavuz, B. Dilek Özbezek (2016). Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 1, s. 1-28



- Demirez, Fatma, Nuray Tosunoğlu (2017). Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S. 2, s. 69-88
- Dobbin, Frank, Alexandra Kalev, Erin Kelly (2007). Diversity Management in Corporate America. *Contexts*, S. 4, s. 21-27
- Doğan, Soner, Celal Teyyar Uğurlu, İhsan Topçu, Yakup Yiğit (2015). Farklılıkların Yönetimi ile Öğrenen Okul Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, S. 2, s. 121-140
- Dönmez, Burcu, Murat Korkmaz (2011). Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 2, s. 169-186
- Ehrhart, Mark G., Benjamin Schneider (2016). Organizational Climate and Culture. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*, S. 64, s. 1-26
- Ergeneli, Azize (1995). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, S. 1, s. 187-199
- Ergül, Hüseyin Fazlı, Mehmet Kurtulmuş (2014). Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 22, s. 298-312
- Ersoy, Aslı, Rüya Ehtiyar (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, S. 1, s. 42-60
- Ertekin, Yücel (1978). Örgüt İklimi. *Ammé İdaresi Dergisi*, S. 4, s. 16-35
- Fettahloğlu, Ömer Okan, Dilara Yaşan (2017). Örgütsel İklimin İş Doyumuna Etkisine Yönelik Zihinsel Engelliler Öğretmenleri Üzerine Alan Çalışması. *International Journal of Disciplines Economics- Administrative Sciences Studies*, S. 2, s. 100-114
- Fettahloğlu, Ömer Okan, Hasan Sadık Tatlı (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 2, s. 119-140
- Fettahloğlu, Okan Ö., Mehmet İnce (2013). Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 1, s. 77-88
- George, Darren, Paul Mallery (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston
- Gider, İlknur, Hüner Şencan (2016). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle İşletme Üyelerinin Örgütsel Bağlılık Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 29, s. 189-204
- Gilbert, Jacqueline A., Bette Ann Stead, John M. Ivancevich (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, S. 1, s. 61-76
- Göçmen, Firdevs Didem, Kemal Tekin (2018). Bağımsız Denetim Firmalarında Örgüt İklimi. *International Journal of Academic Value Studies (Iavstudies)*, S. 22, s. 944-960
- Gök, Sibel (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, S. 2, s. 587-605
- Gündoğdu, Hakime (2016). *Kobi'lerde Farklılıkların Yönetimi ve İnsan Kaynakları Politikaları*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gün, İbrahim (2016). *Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cace5f5c368a2.57521290 (Erişim tarihi: 09.04.2019).
- İnce, Mehmet, Hasan Gül, Hakan Candan, A.Burhan Çakıcı (2015). Örgütlerde Sınırları ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, S. 12, s. 292-321
- İnce, Mehmet, Hasan Gül, Oya Korkmaz (2015). Çalışanların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarında Demografik Değişkenlerin Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 3, s. 111-125
- Kamaşak, Rifat, Murat Yücelen (2007). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi Dahilinde*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Karadağ, Engin, Nuri Baloğlu, Tuğba Korkmaz, Nihat Çalışkan (2008). Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, S. 3, s. 63-71
- Kızıl, Yunus (2011). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kirilo, Caique Z., Jair M. Abe, Luiz A. de Lima, Luiz Carlos Machi Lozano, Marcelo Nogueira, Cristina Correa de Oliveira, Kazumi Nakamatsu (2018). *Organizational Climate Assessment Using the Paraconsistent Decision Method*. *Procedia Computer Science*, S. 131, s. 608-618
- Koçak, Rahime Dilek, Üsâme Temiz (2016). Destekleyici Örgüt İklimi ve Psikolojik Sermayenin Yenilikçilik Eğilimine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, S. 8, s. 3330-3353
- Kurtulmuş, Mehmet (2016). Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, S. 3, s. 277-302
- Memduhoğlu, Hasan Basri (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özbağ, Gönül Kaya (2012). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 2, s. 145-161
- Polat, Baran (2015). *Farklılıkların Yönetimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Tekstil ve Maden Sektörü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Repečkienė, Aušra, Nida Kvedaraitė, Vaiva Jankauskienė (2011). Intercultural Competence as Precondition For Cultural Diversity Management. *Ekonomika ir vadyba- Economics and Management*, S. 16, s. 882-891
- Rogg, Kirk L., David B. Schmidt, Carla Shull, Neal Schmitt (2001). Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, S. 27, s. 431-449
- Sokol, Aneta, Agnieszka Gozdeka, Irena Figurska, , Martina Blaskova (2015). Organizational Climate of Higher Education Institutions and Its Implications For The Development of Creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, S. 182, s. 279-288



- Sürgevil, Olca (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, Olca (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Tabachnick, Barbara G., Linda S. Fidell (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson
- Tatlı, Hasan Sadık (2014). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Toksa, Hande (2012). *Farklılıkların Yönetiminde Liderin Hareket Seçeneklerinin, Grup Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, Hasan, Mehmet Altınöz (2007). *Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, S. 2, s. 195-218
- Yahşi, Ümran (2014). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yalçınsoy, Ayhan, Mustafa Zincirkıran (2016). *Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin Analizi*. *Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences International Conference*, Uşak
- Yeşil, Salih, Sibel Purtaş (2017). *Farklılıkların Yönetimi, Kurumsal İtibar ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 2, s. 173-194