

Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici, Akademik ve İdari Personelin Farklılığın Tanımına İlişkin Görüşleri

Eray KARA*, Bahri AYDIN

Öz

Bu araştırma, Giresun Üniversitesi yönetici, akademik ve idari personelinin farklılık tanımlarını ortaya koyabilmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Giresun Üniversitesi yönetici, akademik ve idari personelden oluşan çalışma grubu, maksimum çeşitlilik ve amaçlı örnekleme tekniğiyle seçilmiştir. Araştırmaya 12 yönetici ve 26 akademik ve idari personel katılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme sorusu aracılığıyla toplanan veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları yönetici ve akademik ve idari personelin farklılık tanımlarına ilişkin görüşlerinde benzerlikler ve farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Akademik ve idari personelin kendilerini farklı gördükleri boyutlar kişilik özellikleri (kültür, kişilik, engellilik, etnik köken) başlığı altında yoğunlaşmasına rağmen, yöneticilerin, akademik ve idari personelin farklılığına ilişkin gördükleri daha çok kişilik özelliklerini kapsamaktadır. Farklılığın tanımlanmasında görünür özelliklerden çok, bireylerin kişisel özellikleri, çalışma stillerine ilişkin bulguların, hem yöneticiler hem de akademik ve idari personel için yol gösterici olacağına inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, Yükseköğretim, Yönetici, Personel

* “*Üniversite Yönetici, Akademik Ve İdari Personelinin Farklılık Yönetimine İlişkin Görüşleri*” adlı yüksek lisans tez çalışmasından uyarlanmıştır.

** Okt, Giresun Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, Giresun-Türkiye, e-posta: erayy kara@gmail.com

*** Doç. Dr., AIBU, Eğitim Fakültesi, Bolu-Türkiye, e-posta: bahriaydin@hotmail.com

Diversity Descriptions of Managers, Academic and Administrative Staff at Higher Education

Abstract

This study aims to pave the way of bringing out the thoughts about managing diversity by examining the managers, academic and administrative personnel's opinions at Giresun University. In order to have a deeper understanding, qualitative data were collected through semi-structured interviews to find answers for the research questions. The 12 managers and 26 academic and administrative personnel's opinions were obtained through semi-structured questions. The data was subjected to descriptive analysis under the themes defined in accordance with the literature view in the field. The results of the study revealed that there are consensus and clash of ideas in some points. While the academic and administrative personnel's diversity definitions were centered under personal qualifications (culture, personality, disability, ethnic background), the managers' diversity definitions cover more of personality. Instead of focusing on physical diversity components, it is recommended to deal with personality and working styles of the individuals, which is believed to help managing diversity of both academic and administrative personnel.

Keywords: Diversity, Higher Education, Manager, Personnel

Giriş

Örgütler, farklı bireyleri bir araya getiren yapılardır. Artan ulaşım imkanları, teknolojiadaki gelişmeler ve sınırların giderek yok olduğu bir dünyada bir arada uyumlu çalışabilmenin ve farklılıkları buluşturan örgütleri yönetmenin önemi artmıştır. Amerika kökenli olarak ortaya çıkan farklılık kavramının tanımının yapılması oldukça önemlidir. Farklılık, insanların akıllarında çeşitli çağrışımlara sebep olabilmektedir. Farklılığın ne olduğu kadar ne olmadığını da kapsayan tanımlardan bazıları şu şekildedir: Montes ve Shaw (2003) farklılığın kültür, ırk, din gibi birçok boyutla ilişkilendirilebileceğini söylerken, bu tarz farklılıkların tarihten gelen ya da zamanla ortaya çıkan önyargıların oluşmasına sebebiyet verme ihtimallerinden bahsetmişlerdir. Bazı tanımlar, farklılığı ‘içsel’ yani görülmesi ya da dokunulmazı mümkün olmayan bir kavram olarak açıklamışlardır, çünkü zaman içerisinde farklılığın sadece ırk ya da kültürle ilişkilendirilen bir durum olmadığı anlaşılmıştır. Leonard ve Swapp (1999) farklılığın çalışanların demografik yapısından çok daha fazlası olduğunu, kültür ve entelektüel kapasiteden de bahsetmek gerektiğinin altını çizmişlerdir. Örgütlerin daha iyi performans göstermesini sağlayan gücün demografik, etnik veriden çok daha fazlasının olduğunu belirtmişlerdir. Pitts ve Wise (2010) ise farklılığı insanların çeşitliliği olarak yorumlamışlar ve heterojen olmanın büyük etkisinin örgütün her seviyesinde hissedilmesi ile farklılığın örgütü başarıya taşıyacağını savunmuşlardır. Bu çalışmada ise farklılık, bir bireyi diğerlerinden ayıran kişisel, ekonomik, sosyal, kültürel, fiziksel, düşünsel özelliklerin tamamı olarak ele alınmıştır.

Son yıllarda, çalışanların motivasyon düzeyleri kurumlar için giderek daha fazla önemli hale gelmiştir, çünkü örgütün hedeflerine ulaşmasıyla o örgütte çalışanların isteklendirme düzeyleri arasında önemli bağların olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır (Özdoğru ve Aydın, 2012). Her bir bireyin iş ortamına getirdiği farklılığı ele alış biçimiyle motivasyon artırılabilir ve çalışanların işe bağlılığı sonucunda avantaj sağlanabilir. Geçmişe bakıldığında, ‘farklılığın’ her türünün olumsuz ya da kabul edilmesi zor bir durumla ilişkilendirildiği görülür. Cinsiyetle başlayan bu kabulü zor durumları, ırksal ya da dış görünüşle ilgili kaygılar takip eder. Ancak, günümüzde, günlük hayatımızın her gün artan yeni bir evresinde ‘farklılıkların’ avantaj olarak algılanmaya başlandığı görülmektedir (Montes, Shaw, 2003). Algıdaki bu değişimin sebeplerini bilgi teknolojilerinin hızla yaygınlaşması, küreselleşme yolunda atılan hızlı adımlarda aramak mümkündür.

Farklılığın iyi yönetilmesi eşitlik ve adalet kavramlarını çağrıştırmaktadır. Geçen yüzyılda, Afrika kökenli çalışanlar ile iş hayatında yeni yeni eşitliğinden bahsedilen kadın çalışanları yönetmekte örgütler, zorluklarla karşılaşmış, beyaz erkekleri yönetmedeki

başarılarını gösterememişlerdir (Blake ve Cox, 1991). Yalnızca derinin rengiyle alakalı olmayan farklı kişilerin, azınlık grupların ve hamile çalışanların iş tatminlerinin de diğerlerine nazaran daha düşük olduğundan da bu çalışmada bahsedilmiştir. Çalışmanın yapıldığı yıllarda eğitim örgütü çalışanlarıyla yapılmış bir çalışmaya rastlanmasa da daha sonraları bu konu eğitim alanında da araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamış, farklılık yönetimini gerektiren konular hassasiyetle ele alınmıştır (Memduhoğlu, 2011). Farklılık iyi yönetildiğinde iş performansı ve iş tatminini artırarak örgüt verimliliğini beklenen düzeyde artırabilecektir. Ancak, bazı çevrelerce farklılık, kafa karıştıran unsur olarak görülmüş ve örgüte getirisinden çok götürüsü olacağına dair vurgular yapılmıştır. Bassett-Jones (2005) farklılık yönetiminin rekabet avantajı yaratmasının yanı sıra farklılığın çalışma ortamına yanlış anlaşılmalara, şüphe ve çatışma getireceğini bunun da işe gelmeme, kalitede düşüş, düşük moral ve rekabetten uzaklaşma ile sonuçlanacağını savunmuştur. Bassett-Jones (2005), örgütlerin yaratıcılıkla rekabet arasında kalarak bu tür bir çelişki yaşamalarının yöneticilere paradoksu yönetme gibi bir duruma ittiğinden bahsetmiştir. Örneğin, karar vermeye yarayan bilgi yaklaşımının taraftarlarına göre Cox ve Blake (1991); Iles ve Hayers (1997); Richard ve Shelor (2002) farklılık iyi yönetildiğinde yaratıcılığı artırır, bu durum beraberinde bağlılığı, iş tatminini ve piyasa ile yüzleşme aşamasında gücü getirir. Bunun tam aksini savunan sosyal kimlik teorisinin savunucuları Ely ve Thomas (2001); Ibaarra (1993); Tafjel (1982) ise bu konuda daha kötümser bir tutum sergilemektedirler. Bu araştırmacılar; farklılığın uyuma zarar vereceğini, iletişimi azaltacağını, grup içi ve grup dışı ortamlar yaratacağını iddia etmektedirler. Bu durum da uyumsuzluk, güvensizlik, düşük kalite ve işe daha az odaklanmayı beraberinde getirecektir (Akt. Sürgevil, 2008).

Her örgüt gibi eğitim örgütlerinin de iyi yönetilmeye ihtiyacı vardır. Çeşitliliğin her birim, her yerleşke ve her üniversitede fazlasıyla gözlemlendiği yükseköğretim kurumlarında farklılıklar, yönetimlerin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. İlköğretim ve ortaöğretim düzeyinde öğrenci ve okul müdürleriyle yapılan çalışmalar alan yazında mevcuttur, ancak mesleğe atılmanın hemen öncesinde yer alan yükseköğretim kurumu çalışanlarıyla yapılmış çalışma yok denecek kadar azdır. Farklılık yönetiminin eğitim kurumlarında uygulanmasına ilişkin, Türkiye’de en kapsamlı araştırmalardan biri Memduhoğlu (2007) tarafından yapılmıştır. Türkiye genelinde, toplamda 755 kişiyle yürütülen bu çalışma, farklılıkların yönetimine ilişkin kamu liselerinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerinin görüşlerini ele almaktadır. Araştırma sonuçları bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar başlıkları altında sunulmuştur. Wentling (2001), işyerinde farklılığın öneminden bahsederek, bir dizi yaklaşım geliştirdiği çalışmasında öğretmenlerin ve öğrencilerin, değişen demografik yapı içerisinde yeni toplum, yeni pazar ve yeni iş gücünün

değişen çehresini yansıttığını savunmuştur. Balyer ve Gündüz (2010) çalışmalarında, öğretmen ve okul müdürlerinin farklılık yönetimine ilişkin görüşlerini bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar olmak üzere üç boyutta inceleyerek bazı sonuçlar elde edebilmiştir. Bu sonuçlara göre, okul müdürü ve öğretmenlerin farklılık yönetimi konusundaki görüşlerinin olumlu olmadığını söylemek mümkündür. Cojocari (2012) tarafından yapılmış bir diğer çalışma üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının farklılık yönetimine ilişkin görüşlerini nicel bir yöntemle ele alarak sonuca varmaya çalışmıştır. Bu çalışma, farklılığın daha çok kültür boyutunu ele almış, yabancı ve yerli öğretim elemanlarının bireysel tutum ve davranışlarına ilişkin bazı sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre, farklılık yönetimi ile performans arasında doğru orantı olduğu bulunmuş; yabancı akademik personel Türk meslektaşları arasında bariz farklılıklar ortaya konmuştur. Kondakçı ve Zayim (2015) toplumlardaki farklılıkların her anlamda okullara yansıdığını savunarak, etnik - ırk, fiziksel - zihinsel engel, dil, düşük gelir - yoksulluk temelli farklılıklar, evsizlik, cinsiyet temelli ayrımcılık hem okulların hem de okul yöneticilerinin bu grupların da eğitim olanaklarından eşit şekilde yararlanmaları için önlemler almaya yönelttiklerini belirtmişlerdir. Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz (2014) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, öğretmen ve yönetici algılarına göre eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki düzeyini ortaya koymaya çalışmıştır. Türkiye’de okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesine yönelik çalışmalarında Bostancı, Gidiş, Yıldızoğlu ve Yalçın (2015) okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliliklere ilişkin görüşleri analiz ederek şu sonuca varmışlardır: Okul yöneticileri alan bilgisi, liderlik özellikleri, iletişim becerileri, insan kaynakları yönetimi, işbirliği, çevreyi tanıma, yeniliklere açıklık, empati ve mevzuata hakim olma özelliklerinin yanı sıra farklılıklara da saygı duyabilmelidir.

Öğretmen, okul müdürü yetiştiren bir kurum olarak üniversitelerin farklılık yönetimini hassasiyetle ele alabilmesi gerekmektedir. Değerleri koruyan, eşitlik, adaletten yana tavır sergileyen bir yönetim anlayışı, üniversitenin imajı ve kültürüne olumlu etki yapabileceği gibi, bu kurumdan mezun edilen öğrencilerin de iş yaşamına ilişkin beklentilerinin çerçevesini çizebilecektir. Bu anlamda, üniversitede görev yapan yöneticilerin, akademik ve idari personelin birbiri ile ilişkilerinde farklılıklarının farkında bir yaklaşım sergilemeleri önem taşımaktadır. Bu nedenle, bu çalışma hem üniversite yöneticilerinin hem de akademik ve idari personelin kendi farklılıklarını nasıl tanımladıklarını ortaya koymayı hedeflemektedir.

Yöntem

Giresun Üniversitesi yönetici, akademik ve idari personelinin farklılık yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaya çalışan bu araştırma nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırmalarda nitel yöntem kullanılmasının sebebi, yöntemin araştırmacılara inceledikleri olguyu derinlemesine kavramalarına imkân sağlamasıdır (Patton, 2002). Nitel araştırma yöntemi, genellikle, kişilerin deneyim sahibi oldukları olaylara ilişkin algılarını keşfetmek için kullanılmaktadır (Bogdan ve Biklen, 2003; Denzin ve Lincoln, 2000). Olgubilim deseni ise farkında olunan ancak derinlemesine ve etraflı bir bilgi sahibi olunmayan olgulara odaklanmak için kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Olgubilim deseninde yapılmış araştırmaların başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Ancak uzun sürebilen görüşmeler sayesinde, etkileşim artabilir, güven ve empati ortamında bireyler daha önce farkında olmadıkları ya da üzerinde fazlaca düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları dışı vurabilmektedir. Bu nedenle de bu araştırmanın verileri görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Önceden planlanan yer ve zamanda yönetici, akademik ve idari personelle görüşmeler sağlanmıştır. Görüşmeler kişilerin kendi hikâyelerini kendi ifadeleriyle anlatabileceği bir ortamda yapılmıştır (McCracken, 1988). Görüşme soruları bilgilendirme amaçlı katılımcılara önceden gönderilerek randevu saatinde samimi ve ciddi bir ortamda cevaplar araştırmacı tarafından not alınmak suretiyle kaydedilmiştir.

Örnekleme/Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2015-2016 akademik yılında Giresun Üniversitesi'nde görev yapmakta olan yönetici, akademik ve idari kadrolarda çalışan personel oluşturmaktadır. Çalışma grubu seçiminde ise üniversitenin genel görüşlerini yordama ihtimalinin yüksekliği ölçüt olarak alınarak maksimum çeşitlilik tekniği ve amaçlı örnekleme tekniği birlikte kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışma grubunun profili şu şekildedir: Yöneticiler “Y1, Y2...,Y4” akademik personel “A1, A2...,A5” ve idari personel “İ1, İ2..., İ4” olarak kodlanmıştır. Ayrıca birimler; fakülteler “F”, yüksekokullar “Y”, meslek yüksekokulları “M”, konservatuar “K” harfleri ile kodlanmıştır.

Tablo 1. Çalışma grubu profili

	Yaş	Cinsiyet	Kıdem (Yıl)	Birim
Y1	36-45	Kadın	7-14	F1
Y5	36-45	Kadın	20+	F2
Y7	36-45	Erkek	7-14	F3
Y9	36-45	Erkek	15-20	F4

Y12	46-55	Erkek	15-20	F5
Y2	46-55	Erkek	15-20	Y1
Y6	36-45	Kadın	15-20	Y2
Y10	46-55	Erkek	20+	Y3
Y3	36-45	Kadın	15-20	M1
Y8	26-35	Kadın	7-14	M2
Y11	36-45	Erkek	7-14	M3
Y4	36-45	Erkek	7-14	K1
A5	26-35	Erkek	7-14	F1
A1	36-45	Kadın	7-14	F2
A4	46-55	Kadın	15-20	F3
A9	26-35	Erkek	7-14	F4
A11	56+	Erkek	20+	F5
A2	26-35	Erkek	1-6	Y1
A13	26-35	Kadın	7-14	Y2
A8	36-45	Erkek	15-20	Y3
A6	36-45	Kadın	1-6	M1
A14	26-35	Kadın	7-14	M2
A12	26-35	Kadın	7-14	M3
A3	36-45	Erkek	15-20	K1
İ8	26-35	Erkek	7-14	F1
İ4	36-45	Kadın	7-14	F2
İ3	26-35	Kadın	1-6	F3
İ9	36-45	Erkek	15-20	F4
İ12	36-45	Kadın	15-20	F5
İ2	36-45	Kadın	7-14	Y1
İ10	26-35	Kadın	1-6	Y2
İ7	36-45	Kadın	7-14	Y3
İ5	18-25	Erkek	1-6	M1
İ6	36-45	Kadın	7-14	M2
İ11	36-45	Erkek	15-20	M3
İ1	36-45	Erkek	7-14	K1

Geçerlik

Farklılık konusu, bireylerin kişisel hassasiyetlerine verilen tepkileri içerdiğinden derinlemesine bir analizin söz konusu olması ve çalışmanın bilimsel değerini artıracığına inanılması nedeniyle bu çalışmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Katılımcılarla görüşmeler yapılırken alan notları tutulmuş, elde edilen veriler görüşmelerden hemen sonra word dosyasına aktarılarak olası veri kaybı engellenmiştir. Ardından veriler betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmuş, kendi içlerinde anlamlı bir bütünlük yaratmasına özen gösterilmiştir. Araştırmanın iç geçerlik çalışması için Miles ve Hubberman, 1994) tarafından belirlenen önlemler dikkate alınarak;

- Araştırma bulguları, verilerin elde edildiği ortam ve bu ortama bağlı olarak tanımlanmıştır.
- Ortaya çıkan bulgular anlamlı bir bütün oluşturmaktadır.
- Elde edilen bulgular, farklı veri toplama yöntemleri ve analizler kullanılarak teyit edilmiştir. Bu sonuçlar, alan yazındaki kavramsal veriler ve bulgularla örtüşmektedir.
- Açık olmayan olaylar ve olgular belirlenmiştir.
- Araştırma bulgularından yola çıkarak yapılan tahmin ve genellemeler elde edilen verilerle tutarlıdır.

Araştırmanın dış geçerlik çalışması için Miles ve Hubberman, 1994) tarafından belirlenen sorulara yanıtlar verilmiştir.

- Araştırma örnekleme, ortam ve süreçlerinin özellikleri başka örneklemelerle karşılaştırma yapılacak düzeyde ayrıntılı olarak verilmiştir.
- Araştırma raporu genelleme konusundaki engelleri tartışmaya dahil etmektedir.
- Örneklem, genellemeye izin verecek şekilde çeşitlendirilmiştir.
- Okuyucunun, araştırma sonuçlarını kendi deneyimleriyle ilişkilendirmesine imkan verilmiştir.
- Araştırma sonuçları, araştırma soruları ilgili alan yazınla tutarlıdır.
- Bulguların, başka araştırmalarda test edilebilmesi için gerekli açıklamalara yer verilmiştir.
- Araştırma bulgularının benzer ortamlarda test edilmesi mümkündür.

Güvenirlilik

Miles ve Huberman, (1994); dış güvenilirlik konusunda araştırmacının cevaplaması gereken birtakım sorular hazırlayarak, dış güvenilirliğin sağlanmasına yardımcı olmuşlardır. Bu araştırmada, araştırmacı, araştırmanın yöntem ve aşamalarını açıkça tanımlamış, veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama sũreçleri açıkça belirtilmiştir. Sonuçlar ve veriler ilişkilendirilmiş, araştırmanın izlediği yol ve yöntem konusu açıkça sunulmuştur.

Bu önlemlere ek olarak ve dış güvenilirliği sağlamak için, yönetici, akademik ve idari personelin cevaplayacağı sorular üç farklı uzman görüşüne sunulduktan sonra bir yönetici, bir akademik ve bir idari personel ile ön uygulama gerçekteştirilmiş, gerekli düzeltmelerden sonra asıl görüşmeler yapılmıştır. Güvenilirliğin sağlanması için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak alan yazın taraması yapılmıştır. Oluşturulan temaların ve yapılan görüşmelerin ardından araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar ve temalar hem araştırmacı hem de araştırmacı dışında bir öğretim üyesi tarafından ayrı ayrı incelenerek “Görüş Birliği” ve “Görüş Ayrılığı” olan maddeler belirlenmiştir. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman’ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması için sorulara verilen yanıtlar araştırmacı ve alandan bir uzman ile incelenmiştir. 22 görüş birliği ve 3 görüş ayrılığı ortaya çıkmış ve Miles ve Huberman (1994) tarafından %70 ve üstünün güvenilir kabul edildiği formül uygulanmıştır. Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)x100 formülüne göre yapılan hesaplama sonucunda “Güvenirlik = 22/(22+3)x100” işleminin sonucunda araştırmanın güvenilirliği % 92 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuca göre araştırmayı güvenilir olarak değerlendirmek mümkündür.

Verilerin Toplanması

Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla gönüllülük esas alınarak toplanmıştır. Görüşmeler, 2015-2016 akademik yılı, bahar döneminde önceden planlanan yer ve saatte, samimi bir ortamda yapılmıştır. Bazı yönetici ve idari personel sorulara yazılı olarak cevap vermeyi tercih ederken bazı idari personel ise kurumla ilgili olduğu için sorulara yanıt vermek istememiştir. Gönüllülük esasıyla çalışmaya katkıda bulunan her bir katılımcı için 10 dakika görüşme süresi ayrılmış, not alma yöntemiyle görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde veri çözümlene yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre, elde edilen veriler, oluşturulan temalar çerçevesinde sınıflandırılarak yorumlanmıştır. Bulguların sunumunda yönetici, akademik ve idari personelin görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Bu yaklaşımda amaç, elde edilen verilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır. Veriler önceden belirlenmiş temalara uygun olarak sınıflandırılır, görüşmenin özünü yansıtan ifadeler seçilir ve yorumlanır. Bulgular arasında kurulan neden-sonuç ilişkisi okuyucuya anlamlı bir bütün olarak sunulur (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bulgular

Bu bölümde yöneticilere sorulan “Çalışanların hangi açılardan farklı olduklarını düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar iç ve dış boyutlar altında incelenmiştir. Buna göre, gözle görülebilir, bireylerin üzerinde kontrol sahibi olamadığı ya da çok az olabildiği farklılık boyutları iç boyutlar (yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk); gözle görülemeyen ve bireylerin kontrolünde olabilen farklılıklar dış boyutlar (inanç, kişilik, eğitim, engellilik) başlıkları altında gruplandırılarak verilmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerin, akademik ve idari personelin farklılıklarına dair görüşleri

İç Boyutlar	<i>“Cinsiyet olarak bayan çoğunluk bir kurum. Cinsiyet, yaş, kültür ve kişilik yapısı farklılık oluşturuyor (Y5).”</i> <i>“Çalışanların genellikle yaş durumuna göre farklılık gösterdiğini düşünüyorum (Y9).”</i> <i>“En önemli farklılık yaş ve kültür olacaktır (Y11).”</i>
Dış Boyutlar	<i>“Çalışanlar birçok kişisel, örgütsel ve düşünsel özelliklerinden dolayı farklılık gösterebilir (Y1).”</i> <i>“Akran ya da meslektaşlarından daha yaratıcı olmaları onların farklı olduklarını gösterir (Y2).”</i> <i>“Gruplaşma var ve bunun temelinde kişisel karakteristik özellikler var (Y3).”</i> <i>“Cinsiyet olarak bayan çoğunluk bir kurum. Cinsiyet, yaş, kültür ve kişilik yapısı farklılık oluşturuyor (Y5).”</i> <i>“Yetiştirildiği aile ortamı, yaşam tarzı, evli olması ve çocuk sahibi olması kurumda çalışanları birbirinden ayıran farklılıklar olduğunu düşünüyorum (Y6).”</i> <i>“Mevcut çalışanlar yaş, cinsiyet, eğitim aldığı lisans programının içeriği, yetiştikleri sosyo-kültürel ortam ve ileriye dönük mesleki ve akademik planları, medeni durumları ve buna bağlı olarak çocuk sahibi olmaları ya da olmamaları bakımından farklılıklar göstermektedirler (Y7).”</i> <i>“En önemli farklılık yaş ve kültür olacaktır (Y11).”</i> <i>“Çalışanların en farklı olduğu yönleri yaş ve kültürel yaşamları (Y12).”</i>

Tablo 2’ye göre, yöneticilerin birimlerinde çalışan akademik ve idari personelin farklılıklarına ilişkin görüşleri hem iç hem dış boyutları kapsamına karşın, akademik ve idari

personelin dış boyutlar kapsamındaki farklılıklarının fazla olduğunu düşünen yönetici sayısı daha ağır basmaktadır. Yaş, cinsiyet gibi birincil farklılık tanımlarının ardından, akademik ve idari personelin kişilik özellikleri, aldıkları eğitim ve kültürlerinin onları farklı kıldığı düşünülmektedir.

Akademik ve idari personel ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Akademik personelin kendi farklılıklarına ilişkin görüşleri

İç Boyutlar	<p><i>"Ben Kanada 'da bir kozmopolit aileden geliyorum (A2)."</i></p> <p><i>"Tecrübe, yaş, liyakat (A4)."</i></p> <p><i>"Genelleme yaparak söyleyecek olursak aynı memeli sınıftan olmak dışında bir ortak yanımız olduğunu düşünmüyorum (A9)."</i></p>
Dış Boyutlar	<p><i>"Bilimsel profesyonel yaklaşıma çalışıyorum, kişiselleştirmemeye çalışıyorum (A1)."</i></p> <p><i>"Eğitimi hem İngilizce hem Türkçe gördüm. Dolayısıyla kültür seviyem ve bakış açım çok değişik (A2)."</i></p> <p><i>"Buralı olmam, müzik kültürünü iyi bilmem, mesleki tecrübem fark yaratıyor. Uyumlu bir insanım. Buradaki çoğu çalışandan beni farklı kılan bu (A3)."</i></p> <p><i>"Tecrübe, yaş, liyakat (A4)."</i></p> <p><i>"İnançtan bahsetmek biraz sıkıntılı herkesin inancını bilmiyorum tabii. Bütün herkesi bilemem ama benim gibi olan insanların varlığından haberim var onlar da genelde yakın arkadaşlarım (A5)."</i></p> <p><i>"Bakış açımın farklı olduğunu düşünüyorum. Bunun sebebini tecrübemin fazla oluşuna ve karşılaştığım farklı yaşam koşullarını yakından gözlemlemiş olmama bağlıyorum (A6)."</i></p> <p><i>"Kişilik özellikleri. Mesela bazı konularda diğerlerinden daha titiz olduğumu düşünüyorum (A10)."</i></p> <p><i>"Eğitim seviyem ve içinde yaşamış olduğum Türk milleti ve değerlerinin çok iyi analiz etmiş olmam ve benimsemem (A8)."</i></p> <p><i>"Deneyimim beni farklı kıyor (A11)."</i></p> <p><i>"Giresun'da çalışan çok az 'Giresunlu olmayan' çalışandan biriyim. Farklı kültürden gelmek zorlukları da beraberinde taşıyor (A12)."</i></p> <p><i>"Benim aksime çalışanların büyük çoğunluğunun Giresun ve civarındaki illerden olması dışında büyük bir farklılığımız olduğunu düşünmüyorum (A13)."</i></p>

Tablo 3'te çalışma grubunda bulunan akademik personel farklılıklarını hem içsel hem de dışsal boyutları kullanarak tanımlamışlardır. Ancak, akademik personelin asıl farklılık yarattığına inandığı özelliklerin doğuştan getirilmeyen, üstünde kontrol sahibi olunan, kişilik, eğitim, kültür, inanç gibi dışsal boyutlarda ağırlık kazandığını söylemek mümkündür.

12 idari personele, 'Sizi bu kurumda çalışan diğer çalışanlardan farklı kılan özellikleriniz nelerdir?' sorusu yöneltilmiş, bir idari personel soruların 'kurumla ilgili' olduğunu öne sürerek cevaplamak istememiştir. Elde edilen veriler, şu şekilde sınıflandırılmıştır:

Tablo 4. İdari personelin farklılıklarına ilişkin görüşleri

İç Boyutlar	<i>“Yaş olarak kurumda çalışan en genç personelim (İ5).”</i>
Dış Boyutlar	<i>“Bilgi, deneyim, iş ahlakı ve kültür (İ1).” “Çalışkan oluşum beni farklı kılıyor. Disiplinli olmam, paylaşımcı olmam ve iletişim, iyi insan ilişkilerim (İ2).” “Engelim beni farklı kalmıyor ama yaptığım işi etkiliyor (İ3).” “Kültür ve insaniyet bakımından farklıyım (İ4).” “İnsaniyet, anlayış, hoşgörü, çünkü buradakilerde bu özellikler yok (İ7).” “İnançlı ve özverili çalışmam (İ9).” “Karakterim, eğitimim, aile yaşantım ve hayattan beklentilerim (İ10).” “Ben adil olmaya çalışıyorum, en önemlisi adalet (İ11).” “Teknik becerilerim beni bu kurumda farklı yapan özelliklerimden biridir. Etrafımdakilerin çoğu bayan ve benim onlara her zaman saygılı davranmam da beni farklı yapar (İ12).”</i>

Tablo 4.’te görüldüğü gibi idari personel de, akademik personel gibi çalışkan, vefalı, liyakat, tecrübeli gibi kişilik özelliklerine ağırlık vererek, iş ortamındaki farklılıklarını dış boyutlar çerçevesinde tanımlamışlardır. Yönetici ve akademik ve idari personelin farklılık tanımları bu noktada benzeşmektedir. Her iki grup da kişilik özelliklerinin, eğitim durumlarının, kültürlerinin kendilerini/çalışanlarını birbirinden farklı kıldığını belirtmiştir.

Tartışma / Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı, Giresun Üniversitesi’nde görev yapan yöneticilerin kendi birimlerinde çalışan akademik ve idari personelin farklılıklarını nasıl tanımladıklarını; aynı zamanda akademik ve idari personelin de kendi farklılıklarına ilişkin görüşlerinin neler olduğunu ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, çalışmanın hem yönetici hem de çalışan (akademik ve idari personel) perspektiflerinden oluşan iki temel sonucu vardır.

Araştırma sorusuna verilen yanıtlar neticesinde, yöneticiler farklılığı yaş ve cinsiyet gibi içsel boyutlar ve kişilik özellikleri, eğitim ve kültür gibi dış boyutlara ait başlıklar altında toplayarak tanımlamışlardır. Bostancı ve diğerleri (2015) yöneticilerin okullarında yaşadıkları sorunların kaynaklarından biri olarak yönetici yeterliklerinin altını çizmiştir. Bu noktada, yöneticilerin okul yönetiminde etkili olabilmeleri için gerek okul çevresinde gerek okul içinde bulunan farklılıklardan haberdar olmalarının önemi vurgulanmıştır. Bu bulgular, bu çalışmanın da bulgularıyla desteklenmektedir. Akademik ve idari personel, kendilerini diğerlerinden ayıran özelliklerin yöneticileri tarafından bilinmesini değerli bulmaktadırlar. Akın (2000) çalışmasında farklılık ve çeşitlilik kavramlarını birbirinden ayırmış; farklılıkla ilgili olanın değer, inanış ve

kültür olduğunu söylerken, bireylere ilişkin göz, saç rengi gibi fiziksel özelliklere çeşitlilik adını vermiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre, çeşitlilik, çalışma grubundaki yöneticiler için farklılık kaynağı değildir.

Akademik ve idari personel boyutunda ise kendi farklılıklarını, içsel boyutlardan ziyade (etnik köken, yaş) kişilik, eğitim, engellilik, inanç ve kültür olarak üzerinde kontrol sahibi olunan dış boyutlarda tanımlamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, çalışma grubunda yer alan hiçbir katılımcı ırk ve cinsel tercihi kendi ya da çalışanın farklılığını tanımlamak üzere kullanmamıştır. Akademik ve idari personel 'yaş' ile ilgili farklılığı bu şekilde ifade etmek yerine, tecrübe ile ifade ederek bu durumlarının farklılık yarattığını belirtmişlerdir. Farklılık olarak belirtilen bir diğer nokta da eğitimidir. Özellikle idari personel, eğitiminin onu diğerlerinden farklı kıldığını belirtmiştir. Çakır (2011) tarafından yapılan çalışmada da eğitimin, farklılık kaynağı olarak görüldüğü bulunmuştur. Yine aynı çalışmada kişilik ve kültür özellikleri bu çalışmanın da bulgularıyla örtüşür nitelikte farklılık kaynağı olarak belirtilmiştir. Alan yazında belirtilen boyutlardan kültürel farklılık konusunu ele alan çalışmasında Cojocari (2012) yabancı çalışanların Türk meslektaşlarından daha fazla risk almaya meyilli olduklarını ortaya koyarak, Türk çalışanların özel hayatlarına ilişkin konularda konuşmaya daha açık olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada ise, yabancı akademik personelle yapılan görüşme sonucu yasaların, işe alım prosedürleri gibi yasal uygulamaların çok da farkında olmadığı, herhangi bir sorun yaşamadığı ve inançlarından bahsetmekten kaçındığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Miron, Urschel, Mathis, ve Tornquist (2010) tarafından yapılan çalışmada ise farklılığı özel eğitim alanında inceleyerek velilerin okul seçerken dikkat ettikleri noktalara değinmiştir. Bahsi geçen çalışma, okulun farklılıklarını nasıl gördüğüne ilişkin bir bulgu elde etmiş olsa da yönetici ve personelin görüşlerine yer vermemiş; ancak okul yöneticisinin bu farklılıklarını ele alış biçimine ilişkin referansların önemli olduğunun altı çizilmiştir. Üniversite öğrencilerinin farklılıkları nasıl tanımladığında ilişkin çalışmasında Kurtulmuş ve diğerleri. (2015) farklılığın, öğrenciler tarafından farklı olmak, kimlik göstergesi ve ideoloji şeklinde belirtildiğini ortaya koymuştur. Farklılığın tanımları bu çalışma kapsamında hem yöneticiler hem de akademik ve idari personel tarafından yapılmıştır. Yaş, cinsiyet, etnik köken, fiziksel özellikler, cinsel tercih, ırk gibi doğuştan gelen özellikler Giresun Üniversitesi yönetici ve akademik personeli için asıl fark yaratan konular değildir. Buna karşın, bireylerin eğitimleri, kişilik özellikleri, aile yaşantıları, kültür, deneyim ve alan yazında rastlanılmayan bir ifade olarak liyakatları yönetici, akademik ve idari personeli diğerlerinden farklı kılan özellikler olarak belirtilmiştir.

Dünya, değişip büyürken yeni iş alanları, yeni örgütler, yeni hedefler, yeni ihtiyaçlar söz konusu olmaktadır. Bireylerin iş ortamında kendini ifade edebilmesi hem yetenek yönetimi

hem de mesleki gelişimi açısından önem arz etmektedir. Üniversite gibi farklı bölgelerden gelen bireylerin gerek öğrenci gerekse personel olarak bulunduğu eğitim örgütlerinde, farklılığın iyi yönetilmesi örgütün imajı ve tercih edilirliliği üzerinde olumlu etki bırakabilmektedir. Farklılığın yönetimi aşamasında, stratejiler belirlenebilir, profesyonel yardımlarla adımlar atılabilir. Bu anlamda, ilk basamak olan farklılığın tanımlanmasına yönelik olarak yapılmış bu çalışmanın yol gösterici olacağına inanılmaktadır. Bu çalışma, farklılığın tanımlarını içeren bir ön çalışma niteliğindedir, farklı eğitim örgütlerinde daha fazla akademik ve idari personelin katılımıyla çalışma zenginleştirilebilir.

Kaynakça

- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*.
Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Aydın, D. P. (2001). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık
- Alper, Y., Bayraktar, E., ve Karaçam, Ö. (2000). Herkes için psikiyatri. İstanbul:
and the United States. *Intercultural Communication Studies* 15 (1) 33-42.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management. *Creativity and Innovation*. 14 (2) 276-299.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research for Education: An introduction to Theories and Methods* (4th ed.). New York: Pearson Education group.
- Bostancı, A.B., Gidiş, Y., Yıldızoğlu, F. ve Yalçın, E. (2015, Mayıs). *Okul Yöneticilerinin Atanması ve Yetiştirilmesine Yönelik Paydaş Görüşleri*. Sözlü Bildiri, X. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Cox, T., Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *The Executive* 5 (3) 45-56.
- Cojocari, D. (2012). *Perception Analysis On Employee Diversity Management. A Case Study in A Private University in Turkey*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Denzin, N.K. ve Lincoln, Y.S. (2000). *Introduction: The discipline and practice of qualitative research* içinde Denzin, N.K. ve Lincoln, Y.S. (ed.) *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage Publications.
- DeMeuse, K. ve Hostager, T. (2001). "Developing an Instrument for Measuring Attitudes Toward and Perceptions of Workplace Diversity: An Initial Report," *Human Resources Management Quarterly*, 12 (1) 33-51.
- Hubbard, E. (2003). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management* HRD Press MA.
- Iles, P. and Hayers, P.K. (1997). Managing diversity in transnational project teams – a tentative model and case study', *Journal of Managerial Psychology*, 12 (2) 95-117.
- Ivancevich, J.M. ve Gilbert, J.A. (2000). Diversity Management Time for a New Approach *Public Personnel Management*, 29 (1) 117-130.
- Kreitner, R., ve Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Kurtulmuş, M., Kaya, İ., ve Karabıyık, H. (2015). Üniversite Öğrencilerinin Farklılık ve Farklılık İklimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, X. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 7-9 Mayıs, 2015, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.

- Leonard, F. ve W. Swap (1999). *When sparks fly: Igniting creativity in groups*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McGrath, J.E., Berdahl, J.L., Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics in work groups. In: Jackson, S.E., Roderman, M.N. (Ed.), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*. APA: Washington, D.C.
- Memduhoğlu, H.B (2007). *Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.
- Miles, M. B. ve Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. (2nd Edition). Calif.: SAGE Publications.
- Miron, G., Urschel, J. L., Mathis, W, J., ve Tornquist, E. (2010). *Schools without Diversity: Education Management Organizations, Charter Schools and the Demographic Stratification of the American School System*. Boulder and Tempe: Education and the Public Interest Center & Education Policy Research Unit. Retrieved 06.06.16 from <http://epicpolicy.org/publication/schools-without-diversity>
- Montes, T., Shaw, G. (2003). *The future of workplace diversity in the new millenium. Individual Diversity and Psychology in Organisations*, John Wiley and Sons: West Sussex.
- Patton, Q. M., (2002), *Practical Evaluation*, SAGE Publications, Inc.
- Pitts, D. W., and Wise L. R. (2010). Workforce diversity in the new millenium: prospects for research. *Review of Public Personnel Administration* 30(1): 44-69.
- Richard, O. C., ve Shelor, R. M. (2002). Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories. *International Journal of Human Resource Management*, (13) 958-974.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11) 20, 111-124.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

