
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, KURUMSAL İTİBAR VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Salih Yeşil*
Sibel Purtaş**

ÖZET

Bu çalışmada, her geçen gün önemi artan bir strateji olan farklılıkların yönetimi, işletme performansı ve kurumsal itibar konuları ele alınmıştır. Bu çalışmada amaçlanan; farklılıkların yönetimi kavramı ve bu kavramın işletme performansı ve kurumsal itibar üzerindeki etkilerinin incelenerek, diğer yandan işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsemiş olduğu yaklaşımları değerlendirmektir.

Araştırmanın alan çalışması Kahramanmaraş ilindeki tekstil firmaları üzerinde anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen veriler, frekans, korelasyon ve regresyon yöntemleriyle analiz edilmişlerdir. Analiz sonuçlarına göre farklılıkların yönetiminin kurumsal itibar ve işletme performansını, kurumsal itibarın da, işletme performansını pozitif anlamda etkilediği belirlenmiştir. İşletmelerin benimsediği yaklaşım tarzları incelendiğinde “farklılıkların yönetimi” olgusunun biraz daha önem kazandığı ve bu tür işletmelerin yasal gereklilikleri ve ötesinde bir şeyler yapmaya önem verdikleri görülmüştür. Sonuçlar teorik ve uygulama bağlamında tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Farklılıkların yönetimi, işletme performansı, kurumsal itibar

THE EFFECTS OF DIVERSITY MANAGEMENT ON CORPORATE REPUTATION AND FIRM PERFORMANCE: A FIELD STUDY IN TEXTILE INDUSTRY

ABSTRACT

This study concentrates on diversity management as a strategic weapon with every day increasing importance, business reputation and performance. The aim of this study is to investigate the effects of diversity management on business reputation and performance and besides, the research tries to evaluate the approaches that companies adopted with respect to managing diversity.

* Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, syes66@hotmail.com

** Yüksek Lisans Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, sibelpurtas12@hotmail.com

The empirical study of the research was conducted on textile firms in Kahramanmaraş through using survey method. The data collected was analysed with the use of frequency, correlation and regression methods. According to analyses results, it has been determined that diversity management had a positive effect on business reputation and performance, and that business reputation had a positive impact on business performance. When the approaches adopted by businesses are examined, it is seen that "diversity management" is becoming more important and that such companies attach importance to legal requirements and do something beyond that. The overall results were discussed in relation to theory and practice.

Key Words : Diversity management, business performance, business reputation

1.GİRİŞ

İş gücünün endüstrileşmesi ile birlikte farklı özelliklere sahip bireyler birbirleri ile iletişim içinde olabilecekleri alanlarda çalışmaya başlamıştır. Birbirlerinden farklı özelliklere sahip bireylerin dar alanlarda birlikte çalışmaları, örgütlerin çalışanların özellikleri üzerinde stratejiler geliştirmelerine neden olduğu öngörüsüne ulaşılmıştır. Diğer yandan bu durum örgütler için hem avantaj hem de dezavantaj olabilmektedir. İşte bu noktada devreye "farklılıkların yönetimi" konusu girmektedir.

Farklılıkların yönetimi olgusu, farklılıklardan kaynaklanan doğal gerilimi engelleyip, bunu örgüt için pozitif bir güç haline getirmeyi öngörür. Kökeni Amerika'da olan bu yönetim paradigması, bir çalışma alanı olarak günümüz işletmelerinde önemi artan bir stratejiye dönüşmüştür. İşletmeler küreselleşmeyle birlikte giderek çeşitlenen pazar dolayısıyla farklı demografik ve kültürel yapılardan gelen iş görenleri istihdam etme zorunluluğu duymaktadırlar. Ayrıca yeterince temsil edilmeyen toplumsal gruplara ve azınlıklara hitap etmek ve ulaşmak isteyen örgütler de bu gruplardan iş görenleri bünyelerine alma gereği duymaktadırlar. Çünkü ürün ya da hizmet pazarlayan satıcı ile tüketicinin (müşteri) aynı kültürel dili konuşmaları, anlaşmalarını kolaylaştırır. Farklılığı bir stratejik amaç olarak benimsemeyen örgütlerin, ürün ve hizmetlerini farklı pazarlara sunma şanslarının azalacağı, zamanla ayrımcılık suçlamalarıyla örgütsel imajlarının zedeleneceği ve sonunda da ortadan kalkacağı belirtilmektedir (Alvarez ve Jackson, 1992:13-35).

Örgütlerde farklılıkların değerlendirilmesi, etkili yönetimi ve bunun sağlayacağı potansiyel yararlar üzerine yapılan araştırmalar literatürde önemli yer tutmaktadır (McMahan vd., 1998:198). Değişime karşı daha hızlı tepki gösterme ve daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma; en iyi yetenekleri çekme ve örgüt içinde tutma; iş gören etkililiğinin yükseltilmesi, pazar paylaşımında en iyi konumu kazanma; iş görenler arasında iletişimi artırma; yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşme; çok kültürlü ilişkiler ve yabancı müşteriye duyarlılık; daha etkin karar alma, sorun çözme ve örgütsel esneklik yoluyla çalışanların morallerini ve örgütsel etkililiği artırma; çevresel değişime daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma; iş bırakma, devamsızlık ve iş davalarına yönelik maliyetlerde azalma ve etkili bir oto kontrol sistemi, farklılıkların yönetimine ilişkin akla ilk gelen yararlar olarak

görülmektedir (Foxman ve Easterling 1999:285; Mollica 2003: 415-431). Farklılıkların yönetiminin örgütlere sağladığı rekabet, pazar payı ve kar artışı nedeniyle gittikçe artan bir ilgi görmektedir. Bunun özellikle yönetim teorileri bağlamında ele alınıp değerlendirilmesi gerekir (Gilbert vd., 1999:61-76).

Bu çalışmada da önemi gitgide artan farklılıkların yönetimi konusu ele alınmıştır. Çalışmada işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsemiş olduğu yaklaşımları ortaya koymak ve değerlendirmek önemli bir amacını oluştururken diğer taraftan farklılıkların yönetiminin işletme performansı ve kurumsal itibar üzerindeki etkilerinin belirlemede diğer bir amacını oluşturmaktadır. Çalışmada ayrıca kurumsal itibarın işletme performansı üzerindeki etkisi de araştırılmaktadır. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde farklılıkların yönetimi, işletme performansı ve kurumsal itibar konuları ile çalışmalar olduğu görülürken söz konusu konuların birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışma diğer çalışmalardan ayrılmakta ve ilgili alan yazınına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın verileri Kahramanmaraş ilinde yer alan tekstil işletmelerinde çalışan yöneticiler ve insan kaynakları sorumlularından anket yoluyla toplanmış ve SPSS 22.0 istatistik programında analiz edilerek değerlendirilmiştir. Çalışma, teorik çerçeveden (farklılıkların yönetimi, farklılıkların yönetimine yaklaşım tarzları, kurumsal itibar ve işletme performansı) başlanarak, araştırma metodolojisi, analiz ve sonuç-tartışma bölümleriyle sonlandırılmıştır.

2.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI

Farklılıkların yönetimi kavramı 1990'lı yıllarda Amerika'da ayrımcılıkların yoğun olarak görülmeye başlanması ile birlikte kutuplaşmalara dikkat çekmek üzere incelenmeye başlamıştır. Daha sonra fırsat eşitliği ve eşitlik kavramları ile aynı anlamlarda kullanılmaya başlanmıştır (Okat, 2010:68).

Farklılıkların tanımı ile ilgili çeşitli görüşler literatürde yer almaktadır. Mor Barak' (2005:208)'a göre, bireylerin örgüt içi karar aşamalarına tam katılımı sağlamak için uygun bir örgütsel faaliyettir. Barutçugil (2004:230) ise, farklılıkların yönetimini "Farklılıkları görmek, kabul etmek; bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifade ile etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi, anlayış ve saygıyla karşılanması" olarak ifade etmiştir. Flood ve Romm (1996:154) farklılıkların yönetimini, bireylerin sosyal ilişkilerinde farklılıklarından kaynaklı olarak yaşadıkları sorunların çözülmesi olarak tanımlamaktadır.

Çalışma yaşamında farklılıklar sadece bireylerin iş hayatları ile ilgili olmamaktadır. Çalışanların engelli olma durumu, cinsel tercihleri, yaş düzeyi, kilolu olmaları, işle ilgili olmayan bireyin kendisi ile ilgili olan durumlardır.

(Carr-Ruffino, 1998:1-2). Ancak genelde yaşlı bireylerin artık üretken olamayacağı, kilolu olan çalışanların yeterince esnek olamayacağı, farklı cinsel eğilimi olanların toplumsal değerlere göre sapkın oldukları inancı, engelli oma durumu ise çalışanların iş yapma becerilerini yok ettiği ile ilgili genel kanılar mevcuttur. Örgütler açısından değiştirilmesi gereken bu algılar, işletmenin kaliteli personelleri bünyelerinde tutmalarına engel olabilecek yargılardır.

Dünya üzerinde farklılıklar bölgesel ya da kültürel olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu noktada işe alım, katılım, terfi gibi uygulamaları iyileştirmek adına özel politika ve programlar oluşturmaktadır. Farklılıkların yönetimi çalışmaları başlamadan önceki dönemlerde farklılık unsuru taşıyan bireylerin örgütlerden uzak tutulmaları yetenekli çalışanların organizasyonların dışında kalmasına neden olmaktadır. Farklılıkların yönetilmesi ve farklı özelliklerdeki grupların özendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır (Mor Barak, 2005:208).

3. İŞLETMELERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BENİMSEDİĞİ YAKLAŞIMLAR

İşletmelerin farklılıklar ile ilgili kabul ettikleri bir takım yaklaşımlar vardır. Literatürde farklılıkların yönetimi ile ilgili çeşitli modeller yer almaktadır.

İlgili literatürde farklılıkların yönetimi ile ilgili geliştirilen ilk modellerin ortak özelliği; örgütsel durumları açıklamalarıdır. Bu modellerde, örgütlerin değişen ve sürekli farklılaşan işgücünü nasıl kabullenecekleri ve bu farklılıklardan nasıl fayda elde edebilecekleri ifade edilmeye çalışılmaktadır. Bu modellerdeki hedef, örgütün bir durumdan diğerine ve sürekli ilerleyen şekilde, farklılıkları daha iyi anlayabilmesini sağlayacak en iyi yaklaşımlara doğru yöneltilmesidir. Bu süreçte en son aşama; örgütü, öncü olunan ya da arzulanan amaçlara sahip bir konuma ulaştırmaktır. Bu modellere ve modellerde söz edilen yaklaşımlara aşağıda yer verilmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 58-60).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ortaya atılan ilk modellerden biri olan modelde, Thomas (1991, 1996), "işgücünün değişen niteliklerine örgütlerin gösterdikleri tepkileri" temel alan, üçlü bir örgüt sınıflaması ileri sürmektedir: Olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek. İşgücü piyasasının değişen şartlarına, olumlu faaliyetle tepki veren örgütler; azınlıkların ve kadınların örgütlerinde daha çok bulunmaları için yollar ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Farklılıklara değer gösterme yönünde girişimler gösteren örgütler; farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi teşvik ederek, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi amaç edinmektedir. Fakat Thomas'a göre; "farklı" işgücü potansiyelinden fayda edilebilmesi ve bu işgücünün uyumlu bir biçimde faaliyet gösterebilmesi için; örgütün, temel kültüründe ve sistemlerinde değişikliğe gidilmesi gereklidir. Bu da sadece farklılıkların yönetimi ile mümkün olmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 58).

İşletmeler farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile alakalı birçok perspektiflere sahip olabilmekte ve bu kapsamda farklı yaklaşımlar kabul edebilmektedirler. Bu yaklaşımların neler olduğunu belirlemek amacıyla, The Centre for Diversity and Business (2002) tarafından “Eşitlik Skalası (Equity Continuum)” geliştirilmiştir. Eşitlik skalası Centre for Diversity and Business tarafından geliştirilmiş ve 2002 yılında “Developing Standards to Measure Diversity” isimli çalışmada yayınlanmıştır. Bu çalışmada da kullanılan faktörlü eşitlik skalası şu şekildedir;

Birinci Düzey: Yasal Gerekliliklere Uyuma: Birinci skalada işletmelerin temel ifadesi şudur; “Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece, tüm çalışanlara eşit muameleyi şart kosan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz.”

Birinci düzeyde yer alan işletmeler kaynak olarak yasal zorunlulukları temel almaktadır. İşletmenin bağlı olduğu ülke farklılıklar konusunda ne tür yaptırımlar uyguluyorsa sadece o yükümlülükleri uymaktadır. İlgili işletmeler yasal yükümlülüklerin öngördüğü işlemleri yaparak muhtemel sorunlardan kaçınmaya çalışmaktadır. Bu tür örgütlerde farklılıklardan çok eşitlik ilkesine uyulur. Böylece yasal zorunlulukların ortadan kalkması ile birlikte örgütlerin eşitlik çabaları da ortadan kalkmaktadır. Bu tür işletmeler reaktif bir yaklaşım içerisindedir (Sürgevil ve Budak, 2008:72).

İkinci düzey: Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde: İkinci skalada yer alan işletmelerin temel ifadesi şudur; “Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.”

İkinci düzey işletmeler genelde yasal gerekliliklerin dışına çıkan dezavantajlı grupları barındırmak için düşük düzeyde çaba harcayan işletmelerdir. Sürgevil ve Budak (2008:73)’e göre bu tür işletmelerin birinci düzeyde yer alan işletmelere göre farkı dezavantajlı grupları barındırmayı imaj ve itibar için istemeleridir. Ayrıca bu tür işletmeler farklılıkla ilgili süreçleri işletme prosedür ve süreçlerine adapte etme konusunda yetersizdir. İşletme çevresinde işletmeye yönelik ilgi sona erdiğinde eşitlik çabalarından da vazgeçilmektedir.

Üçüncü Düzey: Farklılıkları Bir İşletmecilik Olayı Olarak Değerlendirme: Üçüncü skalada yer alan işletmelerin temel ifadesi şu şekildedir; “İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var.”

Üçüncü düzeyde yer alan örgütler farklılıkları bir kaynak olarak görmektedir. Farklılıkları işletmeye adapte etmek için çaba göstermektedir. Sürgevil ve Budak (2008:73)’e göre bu tür örgütler farklılıkların işletme için

performans artırımı, takım çalışması, örgüt etkinliğini artırıcı ve pazar fırsatlarını ortaya çıkaracak bir unsur olarak görmektedir. Örgütlerde farklılıklar örgütün tüm süreçlerine aktarılmaya çalışılır. Örgüt çevresinin uygulamalara olan ilgisi örgütün farklılık politikalarını devam ettirme ya da sona erdirmeye konusunda etkili değildir. Bununla birlikte bu örgütlerin farklılıkların örgüte sağladığı yararın devamlılığını net olarak görmesi gerekmektedir.

Dördüncü Düzey: Çalışanlar Tarafından Tercih Edilme: Dördüncü skala örgütlerin temel ifadesi şu şekildedir; "Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor."

Dördüncü düzeyde yer alan işletmeler farklılıkların yönetimini örgütün zorunlu olduğu bir temel değer olarak görmektedir. İlgili örgütlerde farklılıklar örgütün sürekli gelişimde önemli bir parçası olarak görülür. Bu örgütlerde farklılıkların ve adil çalışma ortamının herkesin hakkı olduğu düşünülür. Çoğu çalışan bu tür örgütleri çalışmak için uygun yerler olarak tanımlamaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008:73).

Beşinci Düzey: Farklılıklar Konusunda Öncü Olma: "Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor."

Beşinci düzeyde yer alan işletmeler, farklılık ve eşitliği bir ideal olarak gören ve bu ideali örgüt çevresinde yer alan diğer gruplara da yaymaya çalışan örgütlenme biçimidir. Beşinci seviye örgütler için farklılıklar paydaşları ve genel ekonomiyi kalkındıracak bir unsurdur (Sürgevil ve Budak, 2008:73).

4. KURUMSAL İTİBAR VE İŞLETME PERFORMANSI

Çalışmada kültürel farklılıkların yönetiminin kurumsal itibarı ve işletme performansı üzerinde etkileri belirlenmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda ilgili değişkenler hakkında aşağıda temel bilgilere yer verilecektir.

4.1. Kurumsal İtibar

Çalışmada kültürel farklılıkların yönetimin kurumsal itibar üzerine etkileri ve kurumsal itibarın işletme performansı etkileri araştırılmaktadır. Bu bağlamda kurumsal itibarı tanımlamak gerekmektedir.

Kurumsal itibar kavramı, yatırımcıların, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, yöneticilerin, kredi verenlerin, medyanın ve de toplumun kurumun ne olduğuna dair olumlu veya olumsuz, güçlü veya zayıf vb. hisler ve etkileyici tepkilerini anlatmaktadır. Kurumsal itibar kavramı, kurumun geçmiş performansına dair gerçekleştirilen değerlendirmeler ve gelecek dönemdeki eylemleriyle ilişkili algılamaların toplamıdır (Gümüş ve Öksüz, 2009:2129).

Kurumlar ellerinde bulunan bütün varlıklarının yönetilmesine gereksinim duymaktadır. Bu varlıkların içine kurum itibarı dâhil olmaktadır. Sağlıklı kurumsal itibar olabilmesi için iyi bir kurumsal itibar yönetiminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008:112). İtibar

yönetimi, bir kurumun kimliğini, ününü ve imajını kurumun amaçladığı hedeflerle gelişen iş performansı arasında ilişki kurma yeteneğidir. Kurumsal itibar yönetimin temelini kalıcılık, tutarlılık, bütünsellik ve sürdürülebilirlik oluşturmaktadır. İtibar yönetimini etkili bir şekilde yürütebilmek için kurumların ilk olarak kendi mevkilerine yönelik müşterilerin, çalışanların, hissedarların, toplumun ve tedarikçilerin beklentilerini çok iyi bilmelidir (Argüden, 2003: 15).

İtibar yönetimi süreci içinde kurumların üzerinde durması gereken pek çok konu bulunmaktadır. İtibar yönetimi açısından gerekli olan durumlar şu şekilde sıralanmaktadır (Davies 2006:3): “Kilit paydaşların beklenti ve istekleri anlaşılmalıdır. İtibar anlaşılır olmalıdır. Kurumun davranışlarına yönelik alınan kararlarda reel bilgiler kullanılmalıdır ve alınan kararlarda kurumun değerleri, vizyonu ve marka değerlerine dikkat edilmelidir. Geliştirilmiş veya yeni konulara ve iddialara yönelik hazırlıkları olunmalıdır. Alınan kararların uygulamaya konulmasında dikkatli olunmalıdır. Yani hassasiyete, her değer ve konudaki ticari potansiyele uygun şekilde olmalıdır. Medya problemlerine ya da saldırgan iddialara doğru ve hızlı bir biçimde cevap verebilme hususunda kabiliyetli olunmalıdır.”

4.2. İşletme Performansı

Performans basit bir şekilde verimliliğin ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak daha kapsamlı bir tanımlama yapılacak olunursa performans; bir işi yapmayı üstlenendir bireyin, bir grubun veya bir işletmenin amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye ulaştığı ve ne elde edebildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak ifade edilmesidir (Tinaç, 1999:389). Benzer bir tanımla performans; genel olarak bir amaç güden ve bu amaç doğrultusunda planlanmış aktiviteler sonucunda elde edilen verilerin nitel veya nicel olarak belirtilmesini sağlayan kavramdır (Williams, 1998; Aktaran, Öztürk, 2010:168). Bir başka tanıma göre ise performans; bir görev kapsamında önceden belirlenmiş ölçütlere karşılık verecek bir biçimde, görevin tamamlanması ve amaca ulaşılması yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Helvacı, 2002:156).

Performans hayatın her aşamasında yapılan her harekette beklenen sonuçların kazanılmasında en etkili faktördür. İşletmeler için de ayrı bir önem arz etmektedir. İşletmeler performanslarını yükseltmek ve analiz edebilmek için çok farklı yollar kullanmaktadırlar. İşletmelerin performansını etkileyen birçok faktör bulunmasına rağmen performans sektöre ve şirket yapısına göre analiz edilmektedir (Kitapçı, 2006; Aktaran, Göztepe, 2009:42).

Örgütler açısından performansı tanımlamak gerekirse; iş görenlerin örgütün hedeflerine ulaşabilmek için, ortaya koydukları çabaların sonucunda ortaya çıkan mal, hizmet ve düşünce ürünüdür (Yılmaz, 2005:29). Başka bir tanımda ise işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Akal, 1992:1).

Globalleşmenin etkisiyle meydana gelen değişimlerin yaşanmasıyla birlikte günümüzde işletmelerin rekabet anlayışlarının değiştiğini söylemek

mümkündür. Günümüzde işletmelerin kalite, yenilik, esneklik, hız ve farklılık gibi birden çok rekabet faktörüyle mücadele etmesi gerektiğinden, işletmelerin kendilerinde mevcut olan maddi ve maddi olmayan kaynaklara sahip olması ve bu kaynakların kullanılması açısından gösterilecek performansın rekabetçi avantaj sağlayacak biçimde yönetilmesi mecburiyeti ortaya çıkmaktadır (Şen, 2010:103).

5. Farklılıkların Yönetimi, Kurumsal İtibar, İşletme performansı ilişkisi: Araştırma Hipotezleri

Çalışmada farklılıkların yönetiminin işletmelerin kurumsal itibar ve performansları üzerindeki etkileri ve ayrıca kurumsal itibarın işletme performansına etkileri araştırılmaktadır. Bu çerçevede aşağıda araştırmanın hipotezlerinin teorik ve uygulama bağlamında altyapısını oluşturacak bilgiler ve ilişkili hipotezlere yer verilecektir.

Örgütlerde farklılıkların değerlendirilmesi, etkili yönetimi ve bunun sağlayacağı potansiyel yararlar üzerine yapılan araştırmalar literatürde önemli yer tuttuğu belirtilmiştir (McMahan vd., 1998:198). Değişime karşı daha hızlı tepki gösterme ve daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma; en iyi yetenekleri çekme ve örgüt içinde tutma; iş gören etkililiğinin yükseltilmesi, pazar paylaşımında en iyi konumu kazanma; iş görenler arasında iletişimi artırma; yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşme; çok kültürlü ilişkiler ve yabancı müşteriye duyarlılık; daha etkin karar alma, sorun çözme ve örgütsel esneklik yoluyla çalışanların morallerini ve örgütsel etkililiği artırma; çevresel değişime daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma; iş bırakma, devamsızlık ve iş davalarına yönelik maliyetlerde azalma ve etkili bir oto kontrol sistemi, farklılıkların yönetiminin ortaya çıkaracağı potansiyel yararlar olarak değerlendirilebilir (Foxman ve Easterling 1999:285; Mollica 2003: 415-431). Farklılıkların yönetiminin örgütlere sağladığı rekabet, pazar payı ve kar artışı nedeniyle gittikçe artan bir ilgi görmektedir. Bunun özellikle yönetim teorileri bağlamında ele alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir (Gilbert vd., 1999:61-76). Bu noktalardan hareketle farklılıkların yönetiminin işletmelerin kurumsal itibar ve performansına pozitif anlamda katkı sağlayacağı düşünülmüş ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Farklılıkların yönetimi işletmelerin kurumsal itibarını pozitif anlamda etkiler.

H2: Farklılıkların yönetimi işletmelerin performansını pozitif anlamda etkiler.

Caruana vd., (2004:301) kurumsal itibarın işletmeler açısından kritik öneme sahip olduğunu ve müşteri güven ve sadakatine genel olarak işletme performansına pozitif etkileri olacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Sayılı ve Uğurlu (2007:93)'da kurumsal itibarın önemine değinmişler ve sürdürülebilir bir başarı, yetkin iç ve dış kaynaklara ulaşabilme, müşteri bağlılığı ve memnuniyeti ve rekabet avantajı yaratabilmenin yolunun etkin kurumsal itibar yönetimine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu açıklamalardan yola çıkarak, işletmelerin kurumsal itibarına önem vermeleri ve etkin bir şekilde yönetmeleri gerektiğini söyleyebiliriz. İşletmelerin kurumsal itibarının etkin

yönetilmesi ve itibarın artması bir şekilde işletmelerin performanslarına yansımaları muhtemel olacaktır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Kurumsal itibar, işletme performansını pozitif anlamda etkiler.

6. Farklılıkların Yönetimi ve Kurumsal İtibar ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Tekstil Sektöründe Alan Araştırması

6.1. Araştırmanın Amacı

Farklılıklar örgütler adına bir problem kaynağı değil aksine problemlerin çözümünde kullanılabilecek önemli bir zenginliktir. Son yıllarda özellikle iş dünyasında rekabetin yıkıcı etkilerinden korunmak isteyen örgütler bireylerin bazı farklı özelliklerinden faydalanmaya başlamıştır. Bu noktadan hareketle Kahramanmaraş'taki tekstil işletmelerinde yapılan bu çalışmanın amacı, işletmelerin farklılıkların yönetimine yaklaşım tarzlarını belirlemek ve değerlendirmek ve farklılıkların yönetiminin kurumsal itibar ve işletme performansına etkisini incelemektir. Çalışmada ayrıca kurumsal itibarın işletme performansına etkisi de araştırılmıştır.

6.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırmanın amaçlarını ulaşmak amacıyla veri toplama yöntemi olan anket formundan yararlanılmıştır. Kahramanmaraş ilinde yer alan tekstil işletmelerinde yapılan bu çalışmanın örneklemi ilgili firmalardaki denim ve iplik bölümlerinde çalışan yöneticiler ve insan kaynakları sorumluları oluşturmaktadır.

Anketleri uygulamak amacıyla yaklaşık 300 tekstil işletmesi ile irtibata geçilmiştir ve toplamda 120 işletmeden dönüş sağlanmıştır. Elde edilen 120 anketten 112 tanesi çalışmada kullanılacak şekilde doldurulmuş ve 8 tanesi eksik doldurma işlemi yapıldığı için araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Beş bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde demografik özellikler hakkında bilgi edinmek amacı ile sorular yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde "farklılıkların yönetimi" ile ilgili benimsenen yaklaşımlara yönelik ifadeler belirtilmiş olup, işletmelerin kendilerine en uygun ifadeyi seçmeleri istenmiştir. Üçüncü bölümde, "farklılıkların yönetimi" karşısında ne tür tutumlar sergilendiğine dair ifadeler yer almaktadır. Dördüncü bölümde "kurumsal itibarı" ile ilgili ifadeler, beşinci bölümde işletme performansı ile ilgili ifadeler yer almış olup son üç bölümde 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ise şu şekildedir;

Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Benimsenen Yaklaşımlar Ölçeği: Sürgevil ve Budak (2008)'den çalışmamıza uyarlanmıştır.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği: Triana ve Garcia (2009)'un çalışmasından çalışmamıza uyarlanmıştır.

Kurumsal İtibar: Ölçeği: Fortune dergisinin işletmeleri itibarları açısından sıralamak için yöneticilere sordukları kriterlerdir. Bu kriterler,

finansal sağlamlık, yenilikçilik gibi kriterlerden oluşmaktadır. Bu ölçek birçok çalışmada kullanılmış (örneğin, Zhu vd., 2014; Mahon, 2002; Galbreath, 2010) ve bizim çalışmamızda da yer almıştır.

İşletme Performansı Ölçeği: Anketin beşinci ve son bölümünde yer alan performans faaliyetlerini ölçmeye yönelik olan sorulardır. Ankette performans ile ilgili 15 ifade yer almış ve önermeler 5'li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

6.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda ve ilgili literatürden yararlanılarak daha önce ifade edilmiş olan hipotezler burada tekrar belirtilmiştir.

H1: Farklılıkların yönetimi, işletmelerin kurumsal itibarını pozitif anlamda etkiler.

H2: *Farklılıkların yönetimi, işletme performansını pozitif anlamda etkiler.*

H3: Kurumsal itibar, işletme performansını pozitif anlamda etkiler.

6.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 22.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin sonuçlarına ulaşmak için analiz yöntemleri olan frekans, korelasyon ve regresyon testlerinden faydalanılmıştır.

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUMLARI

Çalışmanın bu kısmında, elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçlarına yer verilmektedir. İlk olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerine yer verilmiş daha sonra sıra ile demografik özelliklere ilişkin frekans analizi, farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlara yönelik frekans analizi, hipotezlerin test edilmesinde kullanılan korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir.

7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach's Alpha katsayıların hesaplanması ile yapılmış, bu analize ait sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir. Ölçeklerin her birinin alt boyutlarının olmaması ve her ölçeğin (kurumsal itibar, farklılıkların yönetimi ve performans) kendi içerisinde özgün bir niteliğe sahip ve tek bir boyutta ölçülmesi sonucu faktör analizi yapmaktan vazgeçilmiştir. Bunun yerine yukarıda açıklanan Cronbach's Alpha katsayılarına bakmakla yetinilmiştir.

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

| Değişken | Soru Sayısı | Çıkarılan Soru | Alpha Katsayısı |
|-------------------------|-------------|----------------|-----------------|
| Farklılıkların Yönetimi | 10 | - | ,876 |
| İşletme İtibarı | 12 | - | ,923 |
| İşletme performansı | 15 | - | ,949 |

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda farklılıkların yönetimi faktörünün Cronbach's Alpha değeri 876 işletme itibarı faktörünün Cronbach's Alpha değeri ,923 işletme performansı faktörünün Cronbach's Alpha değeri ,949 olarak bulunmuştur.

7.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın katılımcılarının demografik özelliklerini ortaya koymak adına frekans analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

| Değişkenler | Kategoriler | Frekans | % |
|----------------------------|-----------------|---------|------|
| Cinsiyet | Kadın | 14 | 12,5 |
| | Erkek | 98 | 87,5 |
| Yaş | 20-24 yaş | 4 | 3,6 |
| | 25-29 | 11 | 9,8 |
| | 30-34 | 4,3 | 38,4 |
| | 35-99 | 9 | 8,0 |
| | 40 ve üstü | 45 | 40,2 |
| Medeni Durum | Evli | 98 | 87,5 |
| | Bekar | 14 | 12,5 |
| Eğitim Durumu | Lise | 8 | 7,1 |
| | Lisans | 77 | 68,8 |
| | Yüksek Lisans | 18 | 16,1 |
| | Diğer | 9 | 8,0 |
| İşletmede Çalışma Süresi | 0-5 yıl | 36 | 32,1 |
| | 6-10 yıl | 42 | 37,5 |
| | 11-15 yıl | 22 | 19,6 |
| | 16-20 yıl | 11 | 9,8 |
| | 21 ve üstü | 1 | ,9 |
| İşletmenin Hizmet Süresi | 1-5 yıl | 12 | 10,7 |
| | 6-10 yıl | 6 | 5,4 |
| | 11-15 yıl | 12 | 10,7 |
| | 16 ve üstü | 82 | 73,2 |
| İşletmedeki Çalışan Sayısı | 0-249 kişi | 75 | 67,0 |
| | 250-499 kişi | 19 | 17,0 |
| | 500-749 kişi | 4 | 3,6 |
| | 1000-1249 kişi | 4 | 3,6 |
| | 1750-1999 kişi | 3 | 2,7 |
| | 2000 ve fazlası | 7 | 6,3 |

| | | | |
|--|-------|----|------|
| Uluslararası Faaliyette Bulunma Hali | Evet | 92 | 82,1 |
| | Hayır | 20 | 17,9 |

Tabloya göre şu sonuçlar çıkarılabilir;

- Araştırma esnasında toplanan verilere göre, katılan 112 kişiden 98'inin (% 87,5) bay, 14'ünün (% 12,5) ise bayan olduğu gözlemlenmiştir. Yönetici ya da insan kaynakları müdürlerine anket yapıldığı düşünülecek olursa, bay ve bayanlar arasında oransal olarak çok büyük bir fark gözlemlenmiştir.
- Araştırmalardan elde edilen verilere göre ankete katılanların 4'ü (% 3,6) 20-24 yaşları arasında, 11'i (%9,8) 25-29 yaşları arasında, 43'ü (% 38,4) 30-34 yaşları arasında, 9'u (%8,0) 35-39 yaşları arasında, 45'i (%40,2) 40 ve üzeri yaşlarındadır. Elde edilen veriler incelendiğinde çalışanların yaş ortalamasının orta yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.
- Örneklemin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde ankete katılan 112 kişiden 98'inin (%87,5) evli, 14'ünün (%12,5) bekâr olduğu gözlemlenmiştir.
- Ankete katılan 112 kişiden 8'i (%7,1) lise mezunu, 77'si (%68,8) lisans mezunu, 18'i (%16,1) yüksek lisans mezunu, 9'u (%8,0) diğer bireylerden oluşmaktadır. Katılımcılarının büyük çoğunluğunun üniversite düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir.
- Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ankete katılan 112 kişiden 36'sı (%32,1) 0-5 yıl arasında, 42'si (%37,5) 6-10 yıl arasında, 22'si (%19,6) 11-15 yıl arasında, 11'i (% 9,8) 16-20 yıl arasında, 1'i (%0,9) ise 21 yıldan fazla çalışmıştır. Bu sonuçlara göre kurumlarda ağırlıklı olarak 6 yıldan 10 yıla kadar çalışan bireyler bulunmaktadır.
- 112 İşletmeden 12'si (%10,7) 1-5 yıl arası, 6'sı (%5,4) 6-10 yıl arası, 12'si (%10,7) 11-15 yıl arası, 82'si (%73,2) ise 16 yıldan fazla sektörde hizmet vermektedir.

112 kişinin tamamı (%100) yönetsel pozisyonlarda çalışan bireylerden oluşmaktadır.

- Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre 112 işletmenin 75'inde (%67) 0-249 kişi arası, 19'ünde (%17) 250-499 kişi arası, 4'ünde (%3,6) 500-749 kişi arası, 4'ünde (%3,6) 1000-1249 kişi arası, 3'ünde (%2,7) 1750-1999 kişi arası, 7'sinde (%6,3) 2000 ve üzeri kişi çalışmaktadır.
- Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre 112 işletmenin 92'si (% 82,1) uluslararası faaliyette bulunmakta olup 20'si (%17,9) uluslararası faaliyette bulunmamaktadır.

7.3. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlara Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenen yaklaşımlara yönelik cevaplara ilişkin frekans ve yüzdeler aşağıda Tablo 3’ de sunulmuştur.

Tablo 3: Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Benimsenen Yaklaşımlara Yönelik Cevapların Dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---|---------|-------|---------------|-----------------|
| “Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece, tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz.” | 18 | 16,1 | 16,1 | 16,1 |
| “Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.” | 81 | 72,3 | 72,3 | 88,4 |
| “İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var.” | 2 | 1,8 | 1,8 | 90,2 |
| “Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor.” | 4 | 3,6 | 3,6 | 93,8 |
| “Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor.” | 7 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| Toplam | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre işletmelere “farklılıkların yönetimi” ile ilgili benimsenen yaklaşımlara yönelik yukarıdaki ifadeler belirtilmiş olup, işletmelerindeki uygulamaları dikkate alarak hangisini benimsedikleri sorulmuştur ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Araştırmaya katılan 112 işletmeden alınan sonuçlara göre; 18’i (%16,1) “Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece, tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz.” cevabını vermiştir. Bu yasal gereklilikler iş kanununda oldukça geniş bir konudur fakat örnek verecek olunursa şunları diyebiliriz; Cinsiyet, ırk, renk, dil, din, inanç,

mezhep, felsefi ve siyasi görüş, etnik köken, servet, doğum, medeni hal, sağlık durumu, engellilik ve yaş temellerine dayalı ayrımcılık yapılmaz. Ayrımcılık temellerine dayanılarak kişiyi işinden soğutup kasıtlı olarak yapılan eylemlerin önüne geçilmesi için gerekli önlemler alınır. İnsan onurunun çiğnenmesi amacını taşıyan veya böyle bir sonuç doğuran yıldırıcı, onur kırıcı, utandırıcı, her türlü davranışa engel olunur. Burada temel amacın, yasal gerekliliklere uymak olduğu, herkese eşit davranılmaya özen gösterildiği, aksi durumda oluşabilecek olumsuz sonuçlardan da kaçınıldığı görülmektedir.

- Çalışmaya katılan 81 İşletme (%72,3) “Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.” cevabını vermiştir. Yine burada da yasal gereklilik söz konusudur fakat burada pozitif ayrımcılık vardır. Pozitif ayrımcılık, dezavantajlı gruplara mensup bireylere verilen ekstra haklardır. Örnek verilecek olursa, engelliler hakkında yayınlanan kanuna göre işverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde çalıştırdıkları işçi sayısının yüzde üçü kadar özürülü çalıştırmakla yükümlüdür. Burada pozitif ayrımcılığın, eşitlik ilkesine aykırı düşmediğini söylemek gerekiyor. Ayrıca çıkan oranın yüksek oluşuna bakılırsa günümüzde, bu tür işletmelere kamuoyunun ilgi duyduğu da söylenebilir. Çünkü bu işletmeler farklılıklara yasal gereklilik ile birlikte imaj vb. gibi unsurlara da önem vermektedirler.
- İki işletme (%1,8) “İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var.” cevabını vermiştir. Bu iki işletmenin bu önermeyi savunmasının nedeni, bu farklılıkların işletmeye karlılık, verimlilik vb. yönde katkısının devam ettiğine inanmaları denilebilir.
- Dört işletme (%3,6) “Farklılıklar işletmede, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor.” cevabını vermiştir. Farklılıkların bu işletmelerde temel unsur olduğu söylenebilir. Bu işletmelerin tüm farklılıklara saygı duyduğu ve adil bir iş çevresi oluşturma konusunda iyi oldukları söylenebilir.
- Yedi işletme (%6,3) “Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor” cevabını vermiştir. Bu işletmelerin ideallerinin sadece kendileri ile sınırlı olmayıp bu önermeyi yaygınlaştırma arayışında oldukları söylenebilir.

7.4. Korelasyon Analizi

Farklılıkların yönetimi, işletme itibarı ve performans ilişkisi korelasyon analizi yapılarak incelenmiş ve bu sonuçlar aşağıda Tablo 4’ de gösterilmiştir. Analiz sonucunda değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiştir.

Tablo 4: Korelasyon Analizi Sonuçları

| | Ortalama | Standart Sapma | Farklılıkların Yönetimi | Kurumsal İtibar | İşletme Performansı |
|-------------------------|----------|----------------|-------------------------|-----------------|---------------------|
| Farklılıkların Yönetimi | 3,6920 | ,66321 | 1 | | |
| | | | 112 | | |
| Kurumsal İtibar | 3,8869 | ,64810 | ,534** | 1 | |
| | | | ,000 | | |
| İşletme Performansı | 3,7634 | ,67455 | ,558** | ,851** | 1 |
| | | | ,000 | ,000 | |
| | | | 112 | 112 | 112 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi değerlendirildiğinde farklılıkların yönetiminin kurumsal itibarı ($r=,534;p<0.01$) ve işletme performansı ($r=,558;p<0.01$) ile pozitif ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan kurumsal itibarının ($r=,851;p<0.01$) işletme performansı ile yüksek değerde pozitif ilişki içinde olduğu saptanmıştır.

7.5. Regresyon Analizi

Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Başka bir deyişle, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisini test etmek regresyon analizi yapılmış ve sonuçlarına ve yorumlarına aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezini ($H1$: Farklılıkların yönetimi işletmelerin kurumsal itibarını pozitif anlamda etkiler) test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Farklılıkların Yönetiminin Kurumsal İtibarı Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları
Bağımlı Değişken: Kurumsal İtibar

| Model | Standartlaşmamış Katsayılar | | Standartlaşmış Katsayılar | | T | P | F | R2 | ΔR2 |
|-------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------|--|-------|------|--------|------|------|
| | B | Standart Hata | Beta(β) | | | | | | |
| Sabit | 1,959 | ,295 | | | 6,632 | ,000 | | | |
| Farklılıkların Yönetimi | ,522 | ,079 | ,534 | | 6,632 | ,000 | 43,981 | ,286 | ,279 |

(* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$)

Yapılan regresyon analizi sonucunda farklılıkların yönetiminin kurumsal itibarı pozitif anlamda etkilediği görülmektedir ($\beta=,534;p<0,05$). Bu

durumda farklılıkların yönetimine ait varyansın % 27,9'u kurumsal itibar tarafından açıklanmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezini (H2: Farklılıkların yönetimi işletmelerin performansını pozitif anlamda etkiler) test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Farklılıkların Yönetiminin İşletme Performansını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları
Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

| Model | Standartlaşmamış Katsayılar | | Standartlaşmış Katsayılar | T | P | F | R2 | ΔR2 |
|-------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------|-------|------|--------|------|------|
| | B | Standart Hata | Beta(β) | | | | | |
| Sabit | 1,668 | ,302 | | 5,526 | ,000 | | | |
| Farklılıkların Yönetimi | ,568 | ,080 | ,558 | 7,053 | ,000 | 49,751 | ,311 | ,305 |

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan regresyon analizi sonucunda farklılıkların yönetiminin işletme performansını pozitif anlamda etkilediği görülmektedir ($\beta=,558$; $p<0,05$). Farklılıkların yönetimine ait varyansın %30,5'i işletme performansı tarafından açıklanmaktadır. Elde edilen bu sonuç neticesinde H2 hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmada H3 hipotezini (H3:Kurumsal itibar işletme performansını pozitif anlamda etkiler) test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: İşletme İtibarının İşletme Performansını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları
Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

| Model | Standartlaşmamış Katsayılar | | Standartlaşmış Katsayılar | T | P | F | R2 | ΔR2 |
|-----------------|-----------------------------|---------------|---------------------------|--------|------|---------|------|------|
| | B | Standart Hata | Beta(β) | | | | | |
| Sabit | ,321 | ,205 | | 1,564 | ,121 | | | |
| Kurumsal İtibar | ,886 | ,052 | ,851 | 16,983 | ,000 | 288,418 | ,724 | ,721 |

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan regresyon analizi sonucunda kurumsal itibarın işletme performansını pozitif anlamda etkilediği görülmektedir ($\beta=,851$; $p<0,05$). Kurumsal itibara ait varyansın %72.1'i işletme performansı tarafından açıklanmaktadır. Elde edilen bu sonuç neticesinde H3 hipotezi desteklenmiştir.

8. Sonuç ve Öneriler

Gerek özel örgütler, gerekse kamu örgütlerinde “farklılıkların yönetimi” olgusu her geçen gün önem kazanmaktadır. Bu çalışmada “farklılıkların yönetimi” konusu ele alınarak işletmelerin bu konuda yaklaşım tarzları ortaya konmaya ve değerlendirilmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan çalışmada farklılıkların yönetiminin kurumsal itibar ve işletme performansı üzerine etkileri araştırılmıştır. Ayrıca kurumsal itibarın işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışmaya katılan çalışanların demografik özellikleri açısından %87'sini erkeklerin oluşturduğu ve çoğunluğunun orta yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Anketlerin yönetsel pozisyondaki kişilere yapıldığı düşünülecek olursa kadınların bu pozisyonlarda çok fazla yer almadığı söylenebilir. Çalışanların medeni durumları incelendiğinde %87'lik kısmın evli olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak çalışanların orta yaş ve üzeri olduğundan kaynaklandığı söylenebilir. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde %84'lük kısmın lisans ve lisansüstü eğitime sahip oldukları görülmektedir. İşletmelerin sektördeki hizmet süresi incelendiğinde %73'lük kısmın 16 yıl ve üzeri hizmet verdiği görülmektedir. İşletmelerde çalışan sayısına bakıldığında %75'inde çalışan sayı aralığı 0-249 kişidir. Son olarak işletmelerin büyük bir çoğunluğunun % 92'si uluslararası faaliyette buldukları belirlenmiştir.

Araştırmanın en önemli amaçlarından biri işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili ne tür yaklaşımlar sergilediklerini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda sonuçlara bakıldığında işletmelerin %16,1'i sadece yasal gereklilikleri dikkate alırken, % 72'si “Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.” cevabını vermiştir. Bu sonuç işletmelerin daha çok yasal çerçevede hareket ettiklerini, bu çerçevede operasyonlarına yön verdiklerini ve bu bağlamda bazı özel uygulamalar geliştirdiklerini söyleyebiliriz. Elde edilen bu sonuç işletmelerin büyük bir kısmında sadece yasal gerekliliklere bağlı kalmak yerine, farklılıklar konusunda iyi bir niyet ve harekete geçme kapasitesinin doğduğunu ifade edebiliriz. Bu noktada farklılıkların önem ve değerinin anlaşılması ve eyleme geçilmesi açısından önemli bir gösterge teşkil etmektedir. Benzer bir çalışmada Sürgevil ve Budak (2008) araştırmaya katılanların % 49'unun yasal çerçevede, %24'ünün ise yasal bilinçle birlikte özel uygulamalar yaptıkları belirlenmiştir. Aslında işletmelerden beklenen sadece yasal çerçevede hareket etmek ya da bunlara ilave ekstra özel uygulamalar yapmak değil daha da ötesine geçebilmektir. Bu bağlamda üçüncü, dördüncü ve beşinci düzeyleri tercih eden işletmelerin sayısı ilk iki düzeye göre daha kısıtlı kalmıştır. Çalışmamızda iki işletme üçüncü düzey, dört işletme dördüncü düzey ve yedi işletme beşinci düzeyde “Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor” hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Benzer sonuçları Sürgevil ve Budak (2008)'in çalışmasında da görebilmekteyiz. Elde edilen bu sonuçlar çerçevesinde işletmelerin farklılıkların yönetimi konusundaki benimsedikleri yaklaşımın daha çok yasal çerçevede olduğu ve belki biraz bunun ötesine geçmeye

çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir. Sadece azınlık bir kesimin farklılıkların yönetimine istenen düzeyde bir bakış açısı sergiledikleri söylenebilir. Tabii ki işletmelerin birinci derecede yasal düzenlemeleri dikkate almaları önem taşımaktadır. Fakat farklılıkların daha etkin bir şekilde yönetilmesi, bunların işletmeler için bir değere dönüştürülmesi ve pozitif sonuçlarından yararlanılması açısından beşinci düzey ve ona yakın düzeylerde ifade edilen daha proaktif bir yaklaşımın sergilenmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımları benimseyen işletme sayısı çalışmamızda ve diğer çalışmalarda sınırlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu yaklaşımın daha fazla yaygınlaştırılması açısından gerek akademisyenlere ve uygulayıcılara büyük görevler düşmektedir. Bu sayede işletmelerin farklılıkların yönetimini anlamaları, benimsemeleri ve bu kapsamda daha etkin yaklaşımlar, hedefler ve stratejiler belirlemeleri mümkün olabilecektir.

Araştırmamızın birinci hipotezi (H1: Farklılıkların yönetimi, işletmelerin kurumsal itibarını pozitif anlamda etkiler) bu çalışmamızda desteklenmiştir. Bu sonuç genel anlamda farklılıkların yönetiminin ne denli önemli bir konu olduğunu vurgularken diğer taraftan işletmeler üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı noktasında ilgili literatüre (Foxman ve Easterling 1999:285; Kim, 2006; Mollica 2003: 415-431) önemli bir katkı sağlamıştır. Kim (2006) farklılıkların yönetiminin işletmelerin imajlarına pozitif yönde katkı sağlayacağını belirtmiştir. İşletmelerin farklılıkların yönetimi konusundaki eylem ve davranışları toplum gözünde ayrı bir imaj sağlayacaktır. İnsanlar sahip oldukları farklılıklara değer verildiği ve istihdam edildiğini gördüğü örgütlere karşı daha fazla sempati duymaya başlayacaktır. Örneğin, bir bankada tekerlekli sandalye kullanan bir bedensel engelinin istihdam edilmesi, olası bedensel engelli müşterilerin bu bankaya daha sıcak bakmalarını ve bu bankanın diğer bankalar önünde bir adım öne geçmesi sağlayabilir (Speechly ve Wheatley, 2001:32).

Araştırmamızın ikinci hipotezi (H2: Farklılıkların yönetimi işletmelerin performansını pozitif anlamda etkiler) bu çalışmamızda desteklenmiştir. Yukarıda belirtildiği gibi elde edilen bu sonuç yine farklılıkların yönetiminin önem ve değerini göstermektedir. Farklılıkları yöneten işletmelerin bunun mutlaka bir karşılığı olacağını bilmeleri ve bu konuda her türlü çabayı sarf etmeleri gerekmektedir. Zaten ilgili literatürde de farklılıkların yönetiminin işletmeler açısından ne denli olumlu sonuçlar doğurabileceği tartışılmaktadır. Örneğin literatürde farklılıkların yönetiminin getirdiği faydalar şu şekilde özetlenmiştir (Foxman ve Easterling 1999:285; Kim, 2006; Mollica 2003: 415-431): Değişime karşı daha hızlı tepki gösterme ve daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma; en iyi yetenekleri çekme ve örgüt içinde tutma; iş gören etkililiğinin yükseltilmesi, pazar paylaşımında en iyi konumu kazanma; iş görenler arasında iletişimi artırma; yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşme; çok kültürlü ilişkiler ve yabancı müşteriye duyarlılık; daha etkin karar alma, sorun çözme ve örgütsel esneklik yoluyla çalışanların morallerini ve örgütsel etkililiği artırma; çevresel değişime daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma; iş bırakma, devamsızlık ve iş davalarına yönelik maliyetlerde azalma ve etkili bir oto kontrol sistemi. Çalışmamızdan elde edilen bulgular teorik bağlamda tartışılan farklılıkların yönetiminin faydalarını destekler niteliktedir.

Çalışmamızın üçüncü hipotezinin (H3: Kurumsal itibar işletme performansını pozitif anlamda etkiler) diğer hipotezlerde olduğu gibi analizler neticesinde desteklendiği belirlenmiştir. Bu sonuçta kurumsal itibarın işletme performansı açısından önemini ortaya koyma noktasında önem taşımaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürde geçen teorik tartışmaları desteklemekte (Caruana vd., 2004:301; Sayılı ve Uğurlu 2007:93) ve alan çalışması bağlamında katkı sağlamaktadır. Elde edilen bu sonuçtan hareketle, işletmelerin kurumsal itibara önem vermeleri ve etkin bir şekilde yönetmeleri gerektiği söylenebilir. Uzunoglu ve Öksüz (2008:112) sağlıklı kurumsal itibar olabilmesi için iyi bir kurumsal itibar yönetiminin gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Kurumsal itibar yönetiminin temelini kalıcılık, tutarlılık, bütünsellik ve sürdürülebilirlik oluşturmaktadır. İtibar yönetimini etkili bir şekilde yürütebilmek için kurumların ilk olarak kendi mevkilerine yönelik müşterilerin, çalışanların, hissedarların, toplumun ve tedarikçilerin beklentilerini çok iyi bilmelidir (Argüden, 2003: 15). Davies (2006:3) itibar yönetimi açısından şu önemli konuların altını çizmiştir:

- Kilit paydaşların beklenti ve istekleri anlaşılmalıdır.
- İtibar anlaşılır olmalıdır.
- Kurumun davranışlarına yönelik alınan kararlarda reel bilgiler kullanılmalıdır ve alınan kararlarda kurumun değerleri, vizyonu ve marka değerlerine dikkat edilmelidir.
- Geliştirilmiş veya yeni konulara ve iddialara yönelik hazırlıkları olunmalıdır.
- Alınan kararların uygulamaya konulmasında dikkatli olunmalıdır. Yani hassasiyete, her değer ve konudaki ticari potansiyele uygun şekilde olmalıdır.
- Medya problemlerine ya da saldırgan iddialara doğru ve hızlı bir biçimde cevap verebilme hususunda kabiliyetli olunmalıdır.”

Elde edilen sonuçlar ve literatürde konu ile ilgili çalışmalar bütün olarak değerlendirildiğinde farklılıkların yönetimi konusunun önem ve değerinin artarak devam edeceğini ve bu bağlamda konu ile ilgili araştırmaların teorik ve uygulama bağlamında devam etmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Bundan sonraki çalışmaların farklı işletme ve sektörler ve daha geniş kapsamlı ve farklı veri toplama teknik ve analiz yöntemleriyle yapılması farklılıkların yönetimini, dinamiklerini, etkileyen faktörleri ve sonuçlarını daha iyi anlama açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- AGARS, M. D., KOTTKE, J. L., (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. The Psychology and Management of Workplace Diversity, Ed.: Stockdale, M. S., Crosby, F. J., Blackwell Publishing, USA, 55-77.
- AKAL, Z., (1992). İşletmelerde Performans Ölçü ve Denetimi, MPM, (473), Ankara, 1-2.
- ALVAREZ, E. B. ve JACKSON, S. E. (1992). Working Through Diversity As A Strategic Imperative, In S. E. Jackson (ed.), Diversity In The Workplace, The Guilford Press New York.
- ARGÜDEN, Y. (2003). İtibar Yönetimi. 1.basım. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları
- BARUTÇUGİL, İ., (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 228-235.
- CARR-RUFFINO, N., (1998). Managing Diversity People Skills For A Multicultural Workplace, USA: Simon & Schuster Custom Publishing.
- CARUANA, A., RAMASASHAN B., VE KRENTLER K.A., (2004). Corporate Reputation, Customer Satisfaction, Customer Loyalty: What Is The Relationship? In H.E. Spotts (Ed.), Proceedings: Developments In Marketing Science, Coral Gables, Fl: Academy Of Marketing Science, (27): 301.
- DAVİES, D., (2006). Managing Your Reputation <http://www.dbr.co.uk/managing%20your%20reputation.pdf>:(12.04.2015).
- FLOOD, R. L. ve ROMM, N. R. A., (1996). Contours of Diversity Management and Triple Loop Learning. Kybernetes. 25(7/8):154-163.
- FOXMAN, E. ve EASTERLING, D., (1999). The Representation Of Diversity In Marketing Principles Texts: An Exploratory Analysis, Journal Of Education For Business: 285-288.
- GALBREATH, J., (2010). "How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia", European Business Review, 22 (4):411-431.
- GILBERT, J. A., STEAD, B. A. ve IVANCEVICH, J. M., (1999). Diversity Management: a New Organizational Paradigm, Journal of Business Ethics, 21(1):61-76.
- GÜMÜŞ, M ve ÖKSÜZ, B., (2009). İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi. İstanbul: Journal of Yaşar University, 4(16):2129-2150.
- GÖZTEPE, H., (2009). Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon Ve Organizasyon Performansına Etkileri, Gebze

Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

- HELVACI, M. A., (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, (35):1-2.
- KİM, B, Y., (2006). Managing Workforce Diversity, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 5:2, 69-90. DOI: 10.1300/J171v05n02_05 Basılmamış Ders Notları
- MAHON, J.F., (2002). "Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature", Business and Society, 41 (4): 415-45.
- MCMAHAN, G. C., BELL, M. P. ve VIRICK, M., (1998). Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, And International Issues, Human Resource Management Review, 3(8):193-214.
- MOLLICA, K. A., (2003). The Influence Of Diversity Context On White Men's And Racial minorities' Reactions To Disproportionate Group Harm, The Journal Of Social Psychology, 4 (14): 415-431.
- MOR BARAK, M. E., (2005). Managing Diversity, Toward a Globally Inclusive Workplace, USA: Sage Publications.
- OKAT, B., (2010). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi Ve Farklılık İklimine Kurumsal Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- ÖZTÜRK, A., (2010). Marka İletişiminin Kriz Dönemlerinde İşletme Performansına Etkisi ve Hazır Giyim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- SAYLI, H. ve UĞURLU, Y. (2007). Kurumsal İtibar ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme, 12(3):75-96.
- SPEECHLEY, C. ve WHEATLEY, R., (2001). Developing A Culture For Diversity In A Week, Hodder And Stoughton, London.
- SÜRGEVİL, O. ve BUDAK, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (4):65-96.
- ŞEN, M., (2010). Tedarik Zinciri Yönetiminin Kobilere İşletme Performansı Üzerine Etkileri Ve Bir Örnek Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi Konya.
- TİNAZ, P., (1999). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme, C.B.Ü. İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 380-400.

- TRIANA, M, C., ve GARCIA, M., F., (2009), Valuing Diversity: A Group-Value Approach To Understanding The Importance Of Organizational Efforts To Support Diversity Journal Of Organizational Behavior, Journal Of Organizational Behavior, 30:941-962.
- UZUNOĞLU, E., ve ÖKSÜZ, B. (2008). Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü, Konya: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 5(3):111-123.
- WILLIAMS, K. ve O'REILLY, C.,(1998). Demography And Diversity In Organizations: A Review Of 40 Years Of Research, Research In Organizational Behavior, (20): 77-140.
- YILMAZ, K., (2005). Performans Değerlendirme sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, (1):27-44.