

ULUSAL, KÜRESEL VE ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA FARKLILIKLARI YÖNETME

Hasan Basri MEMDUHOĞLU





Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetmek

ISBN: 978-605-5885-11-3

© 2008, Pegem Akademi

Bu kitabın basım, yayın ve satış hakları
Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti'ye aittir.
Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü yada bölümleri,
kapak tasarımı, mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt
ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz.
Bu kitap T.C. Kültür bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.
Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında
yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları
satın almamasını diliyoruz.

I. Baskı: Ağustos 2008

Yayın-Proje Yönetmeni: Tarkan Toka
Yayın Yönetmeni: Gürsel Avcı
Kapak Tasarımı: Gürsel Avcı
Baskı: Öncü Basımevi
(Ankara-0312-3843120)

YAYINEVİ

adakale sokak 4/1 yenişehir-ankara
tel: +90 312 4306750-51 (pbx)
belgeç: +90 312 4354460
gsm: 0506 3451936 - 0541 9104545 - 0533 2055230
e-ileti: pegem@pegem.net

DAĞITIM

sağlık sokak 17/a yenişehir-ankara
tel: +90 312 4345408 - +90 312 4345424
belgeç: +90 312 4313738
gsm: 0506 3451937 - 0541 4345424 - 0533 2055231
e-ileti: siparis@pegem.net

YAZIŞMA

p.k.175 06442 yenişehir-ankara

internet: **PEGEM.NET**

Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Siirt'in Tillo (Aydınlar) ilçesinde doğdu. İlköğrenimini Tillo'da, ortaöğrenimini Siirt'te tamamladı. Lisans öğrenimini Gazi ve Yüzüncü Yıl Üniversiteleri, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında tamamladı. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde öğretmenlik ve ilköğretim müfettişliği yaptı. 1998 yılında Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalına araştırma görevlisi olarak atandı. 2000 yılında aynı anabilim dalında yüksek lisansını, 2007 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında "Farklılıkların Yönetimi" konulu tezini vererek doktorasını tamamladı ve Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesine yardımcı doçent olarak atandı. Halen bu üniversitede İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı Başkanı olarak görevini sürdürmektedir. Yazarın bu eserinin dışında, ortak editörlüğünü yaptığı bir kitabı, çeşitli kitaplarda bölüm yazarlıkları, yurtdışında ve yurtiçinde yayımlanmış yirmiden fazla makalesi, yurtiçinde ve yurtdışında sunulmuş bildirileri bulunmaktadır. 2002 yılında Dünya Bankası desteğiyle yürütülen "Research on Social Impact Assessment of Basic Education Schools" (İlköğretim Okullarının Sosyal Etkilerinin Değerlendirilmesi) araştırma projesinde, 2005 yılında Avrupa Birliği desteğiyle yürütülen "Pilot Provinces Communication Component Baseline Survey" (Temel Eğitime Destek Projesi Pilot İller İletişim Bileşeni Başlangıç Araştırması) araştırma projesinde ve ulusal kuruluşlarca (Tübitak) desteklenen bazı araştırma projelerinde görev aldı. Lisans düzeyinde "Eğitim Denetimi", "Sınıf Yönetimi", "Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi", "Toplam Kalite Yönetimi" derslerini Lisansüstü düzeyde "İnsan Kaynakları Yönetimi", "Eğitim Örgütü ve Yönetimi", "Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi", "Türk Eğitim Sisteminde Denetim Süreci", "Çağdaş Denetim Yaklaşımları" derslerini vermektedir.

*sevgi, özlem ve şükran duyguları ile,
babam Ş. Suat Memduhoğlu'nun
aziz hatırasına...*

TEŐEKKÖR

Bu kitap, Ankara Üniversitesi'nde hazırlanan doktora tezine dayalı olarak yazılmıştır. Bu tezin hazırlanmasında önemli katkıları olan hocam Prof. Dr. Ali Balcı'ya, sevgi ve desteklerinden her zaman güç aldığım aileme ve bu kitabı okuyucu ile buluşturan Pegem Akademi takımına sonsuz teşekkür ederim.

Temmuz 2008- Van

Yrd. Doç.Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

ÖNSÖZ

İnsanlık tarihi boyunca bir insanın, tek başına yaşaması hiç mümkün olmamıştır; bundan sonra da olmayacaktır. Belki de insanın yaratılışındaki sınırlılıklarla çeşitli ihtiyaçlarını (sosyal, ekonomik, fizyolojik, korunma, barınma gibi) tek başına karşılaması mümkün olmadığından, onun diğer insanlarla birlikte yaşaması gerekmektedir. Bu yüzden insan, topluluk halinde yaşayan bir varlıktır. Aristo da, "insan topluluk halinde yaşayan bir hayvandır" demiştir. Bir topluluktaki (aile, grup, dernek, cemiyet ve devlet gibi) insanlar ise; fiziki görünüşleri, ekonomik, sosyal durumları, ihtiyaçları, özellikle de psikolojik dünyaları, yetenekleri, sorunlara bakış açıları vb. bakımlarından birbirlerine hiç benzememektedir. Onlar, bu değişkenlik ya da farklılık içinde birlikte yaşamaktadır. Kısaca bir insan toplumunda, "**çokluk içinde birlik**" ya da "**farklılıkların/ değişkenliklerin birliği**" olgusu geçerlidir.

Bu görünüme karşın insanların, farklılık ya da değişkenliklere tahammül edemediği, aynılık ya da benzerliği; yaşamlarında esas aldığı görülmektedir. İnsanlar, "kendileri gibi" olan insanları tercih etmekte, en azından bir topluluktaki insanları sanki bir tornadan çıkmışçasına tek tip kabul etmekte, aralarındaki ilişkilerde böyle davranmaktadır. Bunun sonucunda da insanlar arasında ne yazık ki çeşitli değişkenlere göre (ırk, etnisite, cinsiyet, ideoloji, din gibi) ayrımcılık yapılmaktadır. Bu kapsamda insanlar, kendilerinden farklı ya da değişik olanlara olumsuz bir tavır sergilemektedir. Örneğin kaynakların dağıtımında, siyasal yaşamda seçme ve seçilmede, işe alma süreçlerinde kısaca hayatın hemen tüm boyutlarında farklı ya da değişik olanlar, adalet ve eşitlikten uzak uygulamalara tabi tutulmaktadır. Anlaşılacağı gibi burada bir paradoks var. İnsan, doğası gereği farklı yaratıldığı, topluluk halinde yaşadığı halde sanki tek tip insan gibi ona davranılmakta, onun farklılık ya da değişkenliği göz ardı edilmekte, hatta bu özelliğinin topluluğa bir engel oluşturduğu, topluluk için bir tehdit ve tehlike olarak görüldüğü gözlenmektedir. İnsanoğlu, insanlararası her türden ilişkide ne yazık ki bu farklılık ya da değişkenliğin avantajlarını görememekte ya da görmek istememektedir. Oysaki insanların ve toplulukların gelişmesinin temelinde, farklılık ya da değişkenlik yatmaktadır. Zira aynılık ya da tek tip uygulamalar alışkanlık yaratmakta, tutuculuk getirmektedir.

Bu tespitlerden sonra hiç değilse alışkanlıkları nedeniyle farklılık ya da değişkenliğin avantajlarını göremeyen ya da görmek istemeyen insanlara, farklılıkların erdem ve avantajlarını göstermenin belki de ilk aşaması; farklı ya da değişik olanlara olumlu tutum sergilemek olsa gerektir. İnsanlar bu tutumu kazanmalıdır. Bu tutumu kazanan insanların gündelik uygulamalarında, farklı ya da değişik olanlara ayırım yapmamaları, hatta onlara daha olumlu davranmaları beklenebilir. İşte ticari, sosyal, politik, eğitsel her türden insan ilişkisinde farklılıkların önemini kavrayabilmeye, farklılıkları, yok edilmesi gerekli olgular olarak değil de bir zenginlik olarak görebilmeye, farklılıkları, değişme ve gelişmenin dinamikleri ve alternatifleri olarak kavrayabilmeye kısaca **farklılıkların yönetimi** adı verilir. Farklılık ya da değişkenliğin yönetimi, örgütlerde bireysel

farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesini, hiçbir kişi ya da gruba ayırım yapılmamasını, insanların çeşitli boyutlardaki farklılıklarının bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas alır. Farklılıkların yönetimi kısaca, örgütteki çalışanlarının tümünün potansiyellerini ortaya çıkarmayı ve uygulamalarda onlardan yararlanmayı amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir. Bu felsefe, örgütte birey ve grupların kendi özelliklerini korumasını, örgütsel sosyalleşmede örgütün bireyi olduğu kadar bireyin de örgütü etkilemesini, sonunda örgütte ortak değerler bütününe oluşmasını öngörür. Farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların yeteneklerinin tümünün ortaya çıkarılmasını ve bunların örgütün amaçlarına katkı getirecek şekilde geliştirilmesini hedefler.

Demografik, sosyal, kültürel farklılıkların yaşamın her alanı gibi eğitim örgütlerinde de doğal ve yaygın olduğu, bu yüzden de eğitimde de farklılıkların yönetiminin önemli olduğu, hatta eğitim örgütlerinin bu konuda öncülük etme gibi bir işlevinin olduğu gerçeğinden hareketle, öğrencim ve meslekdaşım Dr. Hasan Basri Memduhoğlu, danışmanlığımda, “Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi” başlıklı doktora tezini yapmıştır. Tez, Türkiye’de zengin bir tarihi deneyimize rağmen önemi yeterince kavranamayan, tüm dünyada olduğu gibi son yıllarda gündeme gelen farklılıkların yönetiminin, eğitim örgütlerinde kapsamlı çalışılması bakımından özgün ve anlamlıdır. Farklılıkların yönetimi gibi zor bir konuyu, ciddi ve özverili bir çalışmayla başarıyla tamamlayan Dr. Memduhoğlu’nu yürekten kutlamak isterim. Dr. Memduhoğlu’nu, doktora tezine dayalı gerçekleştirdiği bu eseri için de kutlarım. Eserin, bilim insanları ve uygulamacılara ışık tutmasını diliyorum.

Temmuz 2008- Ankara

Prof. Dr. Ali Balcı

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	vii
İçindekiler.....	ix

GİRİŞ

1. BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL GELİŞİMİ

<i>Farklılıkların Yönetimi Kavramı, Kapsamı ve Tarihsel Gelişimi.....</i>	5
<i>Sözcük Anlamı Olarak Farklılık, Çeşitlilik, Benzerlik ve Eşitlik.....</i>	6
<i>Tanım ve Kapsam.....</i>	7
<i>Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....</i>	10

2. BÖLÜM

ULUSAL VE KÜRESEL BOYUTTA FARKLILIKLARI YÖNETME

3. BÖLÜM

TOPLUMSAL TARİHİMİZDE FARKLILIK ANLAYIŞI

4. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

<i>Farklılıkların Yönetimine İlişkin Paradigmalar.....</i>	22
<i>Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması.....</i>	22
<i>Erişim ve Meşruluk Paradigması.....</i>	23
<i>Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlama Paradigması.....</i>	23
<i>Farklılık ve Benzerlik.....</i>	24
<i>Yüce Bir Amaç ve Ortak Bir Vizyon.....</i>	25
<i>Farklılıklara ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar.....</i>	26

<i>Farklılıkların Yönetimi ve Eşitlikçi Yönetim (Pozitif Ayrımcılık)</i>	29
<i>Örgütlerde İşgücü Farklılığı ve Farklılığın Boyutları</i>	35
<i>Demografik Farklılıklar</i>	36
<i>Irk</i>	37
<i>Etnisite</i>	39
<i>Cinsiyet</i>	41
<i>Bölge ve Şehir</i>	45
<i>Yaş ve Deneyim</i>	45
<i>Sosyal ve Kültürel Farklılıklar</i>	47
<i>Değerler ve Tutumlar</i>	47
<i>Din ve Felsefi İnanç</i>	48
<i>Medeni Durum</i>	50
<i>Bireysel Özelliklere İlişkin Farklılıklar</i>	50
<i>Kişilik</i>	50
<i>Kabiliyet ve Beceri</i>	51
<i>Zihinsel ve Duygusal Yetenek (Zeka)</i>	51
<i>Sosyal Özellikler</i>	52
<i>Yaşama ve Sorun Çözme Stili</i>	52
<i>Kişisel Kavramlaştırma Özellikleri</i>	53
<i>Duygusal Uyumlama Özellikleri</i>	53
<i>Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik</i>	53
<i>Farklılıkların Örgütsel Yararları ve Sakıncaları</i>	55
<i>Potansiyel Yararlar</i>	55
<i>Eleman seçme ve yerleştirme</i>	57
<i>Rekabet ve pazarlama</i>	57
<i>Öğrenme ve yaratıcılık</i>	59
<i>İşdoyumunu</i>	60
<i>Örgütsel esneklik</i>	60
<i>Değişime uyum sağlama</i>	60
<i>Örgütsel imaj</i>	61
<i>Halkla ilişkiler</i>	61
<i>Problemlere alternatif çözümler üretme</i>	61
<i>Bireysel ve örgütsel gelişme ve etkililik</i>	61

<i>Sinerji</i>	62
<i>Potansiyel Sakıncalar</i>	62
<i>Bağlılık</i>	64
<i>İletişim</i>	65
<i>Çatışma</i>	66
<i>Ayrımcılığı Meşrulaştırma</i>	66
<i>İşgücü İstismarı</i>	67
<i>Farklılıkların Etkili Yönetimi Modeli</i>	68
<i>Temsilci (CEO) uygulaması başlatma ve sürdürme</i>	70
<i>İnsan kaynakları politikasının dönüşümü</i>	72
<i>Bireysel düzeydeki etkiler ve farklılıklara karşı tutumlar</i>	72
<i>Örgütsel sonuçlar ve kamuoyunda tanınma</i>	73
<i>Eğitim</i>	74
<i>Farklılıkların Yönetiminde Karşılaşılan Engeller</i>	76
<i>Benlik Koruma Arzusu</i>	76
<i>Farklılığın Anlaşmazlıkla Özdeşleştirilmesi</i>	77
<i>Farklılıkların Yönetiminin Sonuçlara Bağlanması</i>	77
<i>Tepkisel (Reaktif) Öğrenme Stratejilerine Güven</i>	77
<i>Savunmacı Gelenek</i>	77
<i>Hafıza Açıkları</i>	77

5. BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN BAZI ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

<i>Örgütsel Kültür ve Farklılıkların Yönetimi</i>	79
<i>Liderlik ve Farklılıkların Yönetimi</i>	81
<i>Eşitlik, Adalet, Sosyal Katılım ve Farklılıkların Yönetimi</i>	85
<i>Çokkültürlülük ve Farklılıkların Yönetimi</i>	86
<i>Farklılıkların Yönetimi ve Etik</i>	88
<i>Farklılıkların Yönetimi ve Empati</i>	90

6. BÖLÜM

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

<i>Gelecekteki Araştırma Yönelimleri</i>	94
--	----

7. BÖLÜM
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ AMPİRİK BİR
ARAŞTIRMA

<i>Problem</i>	97
<i>Amaç</i>	99
<i>Önem</i>	99
<i>Araştırma Modeli</i>	101
<i>Evren ve Örneklem</i>	101
<i>Veri Toplama Aracı</i>	102
<i>Verilerin Çözümlemesi</i>	102
<i>Bulgular, Sonuçlar ve Yorumlar</i>	103
<i>Bireysel Tutum ve Davranışlar</i>	103
<i>Örgütsel Değerler ve Normlar</i>	104
<i>Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar</i>	105
<i>Boyutların Karşılaştırılması</i>	106
<i>Öneriler</i>	107
<i>Kaynakça</i>	113