

Farklılıklar Kapsamında Davranış Tarzları ve Bireysel Performans: Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışan Perspektifi

Z. Nuray NİŞANCI* Evrim MAYATÜRK AKYOL** N. Metin ÖZMUTAF***

ÖZ

Araştırmanın temel amacı, reklamcılık sektöründe çalışan beyaz ve mavi yakalı personelin farklılıklar kapsamında davranış tarzlarının bireysel performansa etkisi ve ilişkiseliliğinin belirlenmesidir. Bu kapsamda hazırlanan anket formu Mayıs 2013 - Ağustos 2013 tarihleri arasında İzmir ilinde on altı işletme kapsamında 182 bireye (98 beyaz yakalı ve 84 mavi yakalı) uygulanmıştır. Personelin farklılıklar kapsamında davranış tarzları çerçevesinde “pozitif eğilimde bulunma”, “farkındalık” ve “negatif eğilimde bulunmama”nın birey performansını artıracığı belirlenmiştir. Bu boyutlar açısından beyaz ve mavi yakalı çalışanlar arasında bir farklılık tespit edilmemiştir. Personelin farklılıklar kapsamında davranış tarzları çerçevesinde “pozitif eğilimde bulunma”, “farkındalık” ve “negatif eğilimde bulunmama” arasında pozitif bir ilişki görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, farklılıkların yönetimi, davranış tarzları, bireysel performans.

JEL Sınıflandırması: M14, M12, M10

Individual Performance and Behaviors in The Context of Diversities: White-Collar and Blue-Collar Employee Perspective

ABSTRACT

The main purpose of the research is to identify the impact of behaviors on individual performance and the correlation between the two in the context of diversities among white-collar and blue-collar employees working in the advertising sector. The survey prepared within this framework was applied to 182 individuals (98 white-collar and 84 blue-collar) within sixteen businesses located in the city of İzmir between May 2013 and August 2013. It was determined that 'being in positive tendency', 'awareness' and 'not being in negative tendency' attitudes towards diversity increase the individual performance. No difference was stated between white-collar and blue-collar employees in terms of these dimensions. A positive relationship was observed among 'being in positive tendency', 'awareness' and 'not being in negative tendency' attitudes towards diversity.

Key Words: Diversity, diversity management, behaviors, individual performance.

JEL Classification: M14, M12, M10

GİRİŞ

Birleşmiş milletler verilerine göre, dünya nüfusu 7 milyarın, ülke sayısı ise 250'nin üzerinde olup (<http://esa.un.org>); konuşulan dil sayısı birkaç bini bulmaktadır (Ferraro, 2002). Bu verilere, dünya üzerinde yaşayan insanların etnik kökenlerine ve kültürlerine ilişkin çeşitlilikler eklendiğinde; insanlar arasındaki farklılıkların, ne kadar doğal ve sosyal bir gerçek olduğu ortaya çıkmaktadır.

* Yrd. Doç. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, zehranuray.nisanci@ikc.edu.tr

** Yrd. Doç. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, evrim.akyol@ikc.edu.tr

*** Doç. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, nezih.metin.ozmutaf@ikc.edu.tr

(Makale Gönderim Tarihi: 03.04.2015 / Yayına Kabul Tarihi: 08.03.2016)

Doi Number: 10.18657/yecbu.29745

Bu bağlamda genel olarak; dil, etnik köken, ırk, kültür, cinsiyet, yaş, mesleki geçmiş ve eğitim geçmişi, yaşam tarzı tercihleri ile örgütlerdeki kıdem, kişilik özellikleri ve düşünce çeşitlerine ilişkin olduğu düşünülen (Thomas, 1991; Akt: Osland vd., 2009) farklılık konusu, yönetim literatüründe de önemli bir yer kaplamaktadır. Özellikle bireysel farklılıkların; ayrımcı politikalar veya uygulamalara, cinsel tacize, baskıya, aşağılanma ve küçük görmeye, dışlamaya, gayri medeni davranışlara neden olabileceği düşüncesi (Robbins ve Judge, 2013), konunun önemini daha da artırmaktadır. Bunun yanı sıra geçmişte modern toplum düzenleri, insanlar arasındaki benzerlikler üzerine kurulmaya çalışılırken; günümüzde toplumsal yaşamın temeline ilişkin vurgu, giderek farklılıklar üzerinde yoğunlaşmaktadır (Üstel, 1999; Akt: Öksüz ve Güven, 2012). Dolayısıyla örgütsel, yönetsel ve toplumsal alanda yaşanan değişimlerin, farklılıklara olan ilgiyi arttırdığı, özellikle 1990’lardan sonra konunun araştırmacıların odağı haline geldiği söylenebilir. Günümüz işletmelerinde farklılıklar ile yoğun şekilde karşılaşılmasının en temel etkenlerinden birisi de, küreselleşmedir. Küreselleşmeyle birlikte yaşanan çok uluslu şirket sayısındaki artış, örgütlerin demografik yapısındaki değişme, ülkelerarası göç, bilgi ve iletişim araçlarında yaşanan değişim ve uluslararasılaşma, örgütlerin gündemine farklılıkları oturtmuştur. Farklılaşan insan profilinin, bir arada yaşamak zorunda olan insanlarda doğal bir gerilim yarattığı gerçeği ise; çeşitli örgütsel düzenlemeler ile söz konusu gerilimi dengeleyen farklılıkların yönetimi olgusunun ortaya çıkışını beraberinde getirmektedir (Pless ve Maak, 2004; Akt: Balay vd., 2014).

Nitekim tarih boyunca farklı bireylerden en iyi şekilde verim elde etmenin yollarına odaklanan “yönetim ve örgüt alanındaki birçok önemli gelişme, insan farklılıklarından doğan zorluklarla daha iyi baş edebilmek ihtiyacından kaynaklanmıştır” (Palmer, 2003). Bu ihtiyacın, küresel örgütler açısından önemini arttığı dikkate alındığında; birey/örgüt performansında olumsuzluk yaşanmasına kaynaklık eden bireysel farklılıkların avantaja dönüştürülebilmesi, farklılıklara bakışla yakından ilgilidir.

Bu doğrultuda farklılık konusu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmaların, farklılıkların yönetimi anlayışının kuramsal açıdan gelişimine katkı sağlamasının çok önemli olması ile birlikte; işletmelerin bu anlayışı bir uygulama alanı olarak benimseyebilmeleri için pratik bazı yararları olduğunu fark etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, farklılıkların yönetiminin somut faydalarını gösteren uygulamalara ve farklılıklarla performans, kârlılık, verimlilik gibi işletme çıktıları arasındaki ilişkileri gösteren çalışmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir (Sürgevil ve Budak, 2008). Buradan hareketle gerçekleştirilen çalışmada, farklılıklar kapsamında davranış tarzlarının performans üzerindeki etkisi ve iki değişken arasındaki ilişkisellik incelenmiştir.

Çalışmada, uygulamanın gerçekleştirildiği sektör olarak ise; reklamcılık tercih edilmiştir. Reklamcılık, bir mal veya hizmetin, sürüleceği piyasada alıcılar tarafından tanınması için yapılacak faaliyetlerin bütünüdür. Kullanılan araç bakımından reklam; görsel basın (TV), sözlü basın (radyo), yazılı basın (gazete,

dergi), posta, açık hava (tabelacılık, araç ve bina üzerine yapılan reklam) ve elektronik ortam (internet vb.) reklamı şeklinde sınıflandırılmaktadır. Örneklem seçiminin bu sektörden yapılmasının bir nedeni, ülkemizde reklamcılık sektörü içinde açık hava reklamcılığının, son birkaç yılda özellikle yabancı reklam ajanslarının sektördeki ortaklıkları nedeniyle çok hızlı bir gelişim göstermesidir (<http://www.ito.org.tr>). Diğer bir deyişle IAB Avrupa 2010 raporuna göre, açık hava reklamcılığı ve dijital reklamcılıktaki büyümenin, gelişen ülkelerde çok daha fazla gerçekleşmesi ve en hızlı büyüyen ikinci pazarın **%30** ile **Türkiye** olması (<http://webrazzi.com>); sektöre ilişkin yönetsel bir araştırma yapma yönelimi oluşturmuştur.

Ayrıca bu tercihte, insan farklılıklarından kaynaklanan problemlerin en yoğun yaşandığı sektörlerden birinin reklamcılık sektörü oluşu da; etkin rol oynamıştır. Nitekim reklamcılık, diğer sektörlerle kıyasla, birbirinden farklı insan istek ve ihtiyaçlarını harekete geçirmeye yönelik çok değişik düşünce, yetenek ve özellikler havuzuna sahip olmak, bunları kapsayacak şekilde çok sayıda iş gören istihdam etmek, birey tercihlerini etkileyebilmek için, değişik özelliklere sahip birçok insana içerisinde yer vermek, kısacası insana yatırım yapmak durumundadır. Yatırımın geri dönüşü, ancak insan kaynakları alanında uygulanan etkin araçların kullanılmasıyla mümkündür. Bu noktada, farklılıklar ve yönetimi kapsamında değerlendirilebilecek her tür uygulamanın, sektör için önem arz ettiği söylenebilir.

Son olarak çalışmada mavi yakalı-beyaz yakalı ayırımına gidilmiştir. Bunun en temel nedeni, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların davranış tarzlarının birlikte ele alınmasının, karşılaştırılmasının ve varsa aralarındaki farklılıkların ortaya konulmasının amaçlanmasıdır. Türkiye’de örgütsel davranış alanında yazılan doktora tezlerinde kuramsal ve uygulamalı çalışmaların hangi değişkenleri çalışma konusu olarak seçtiği noktasının ele alındığı bir çalışmada “tezlerin çoğunluğunun (%70) örneklemini, beyaz yakalıların oluşturduğu ifade edilmektedir. Söz konusu çalışmanın bulgularına göre, beyaz ve mavi yakalıları birlikte değerlendiren çalışmaların oranı %25 iken, sadece mavi yakalıları üzerinde yapılan çalışmaların oranı %5 düzeyinde kalmıştır (Turgut ve Beğenirbaş, 2014: 9). Buna göre, ülkemizde örneklem seçiminde beyaz yakalıları üzerinde yoğunlaşıldığı anlaşılmaktadır. Çalışan kesimin büyük bir çoğunluğunu mavi yakalıların oluşturduğu, mavi ve beyaz yakalıların karşılaştırılmasının farklı bakış açılarını ortaya koymak ve uygulamanın gerçeklerini yansıtmak açısından önemli ve faydalı olacağı, bu nedenlerle mavi ve beyaz yakalı ayırımına gidilmesinin yerinde bir seçim olduğu düşünülebilir.

Sonuç olarak bu çalışmada, reklamcılık sektörü açık hava reklamcılığı alanında çalışan beyaz ve mavi yakalı personelin farklılıklar kapsamında davranış tarzlarının bireysel performansa etkisi ve ilişkiselliğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu, İzmir ilinde açık hava reklamcılığı alanında faaliyet gösteren on altı işletmede 182 çalışana (98 beyaz yakalı ve 84 mavi yakalı) uygulanmıştır. Söz konusu çalışanların farklılıklar konusundaki farkındalıklarını, bilinç seviyelerini ve konu ile ilgili algı ve

yargılarını yansıtan davranış tarzlarının performans etkisinin ortaya konulduğu çalışmanın, literatüre ve uygulamaya katkı sağlayabileceği ve fikirsel anlamda rehberlik edebileceği düşünülmektedir.

I. LİTERATÜR ÖZETİ

Farklılıklar ve farklılık politikaları; örgütsel ve yönetsel bir sistemde başta pozitif sosyal ilişkileri oluşturmak ve yaşatmak olmak üzere, maddi ve manevi zenginlik kazandırmak, yaratıcı ve yeni fikirler geliştirmek, küresel rekabette stratejik bir konuma yerleşmek konularında kullanılacak en etkin araçlardan biridir. Başka bir ifadeyle bireysel düzeyde mutsuzlukların azaltılması ve moral bozukluğunun giderilmesinde; yalnızlık, içe kapanma, depresyon vb. olumsuzlukların minimize edilmesinde; değişimin karşısındaki engellerin kaldırılmasında; verimlilik, performans ve kârlılığın istenilen düzeyde gerçekleşmesinde; işgücü devri, devamsızlık ve çatışmaların azaltılmasında farklılıkları dikkate alan uygulamalar ve davranışlar fonksiyonel olabilmektedir.

Konunun tarihsel gelişimi değerlendirildiğinde; farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili yönetim literatüründe yer alan bilgilerin çoğunun kökeninin, 1960'larda Amerika'da başlayan ayrımcılık karşıtı hareketlerin doğurduğu politik ve felsefi tartışmalara dayandığı ifade edilmektedir (Ashkanasy vd., 2002). İşletme ve yönetim alanında yaşanan hızlı değişim ve gelişim ise, bu politik ve felsefi tartışmaların işletmelerce uygulanan bir yönetim anlayışına dönüşmesine sebep olmuştur.

Türk Dil Kurumu'na göre farklılık kavramı, “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” olarak tanımlanırken, felsefi anlamda farklılık, doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik şeklinde ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>). ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (The Society for Human Resource Management) insan kaynakları profesyonellerine göre farklılık, sık sık etnik köken, cinsiyet, yaş, din, engellilik, ulusal köken ve cinsel yönelime dayalı farklılıkları ifade etmek için kullanılsa da aynı zamanda iletişim tarzları, boy ve kilo gibi fiziksel özellikler ile öğrenme ve anlama hızı gibi sınırsız bir dizi benzersiz özellikler ve deneyimler aralığını da kapsamaktadır (Robbins ve Coulter, 2012). Benzer şekilde farklılıkların sadece demografik farklar olarak değerlendirilmemesi gerektiğini belirten McGrath vd. de, söz konusu farklılıkları; “ırk, cinsiyet, yaş gibi demografik özellikler yanında işle ilgili bilgi ve yetenekler, değerler, inançlar ve tutumlar, kişilik, bilişsel ve davranışsal tarzlar, örgütsel statü gibi özelliklerin bütünü” olarak ifade etmektedir (McGrath vd., 1995; Akt: Point ve Singh, 2003). Balkin vd.'ne göre ise farklılıklar, temel ve ikincil farklılıklar şeklinde sınıflandırılabilir. Temel farklılıklar, doğuştan kazanılan ve bu sebeple değiştirilmesi mümkün olmayan ve ilk bakışta bireyde kolayca gözlenebilen ve ayırt edilebilen fiziksel farklılıklardır. İkincil farklılıklar ise; doğuştan getirilmeyen, sonradan edinilen, değiştirilmesi nispeten daha kolay farklılıklardır (Balkin vd., 2004; Akt: Balay vd., 2014). Sonuç olarak farklılıklar, insanları farklılaştıran bütün özellikleri içermektedir. Bu özelliklerin oluşmasında sayısız değişkenin rol aldığı, “her bireyin, eşsiz ve benzersiz olduğu” (Sonnenschein,

1997: 3; Moorhead vd., 2000), bireylerarası farklılıkların doğal ve gerçek olduğu, farklılıklara yönelik bir farkındalık olarak kabul edilmelidir.

Farklılıkların yönetimi kavramı ise, ilk olarak 1990 yılında Roosevelt Thomas tarafından dillendirilmiştir. Ona göre farklılıkları yönetmek, farklılıkları kapsamak veya farklılıkları kontrol etmek anlamına gelmemektedir. Farklılıkları yönetmek, işgücüne katılan herkese potansiyellerini ortaya koyabilme fırsatı vermek olarak ele alınmaktadır. Avrupa'da son yıllarda bir bilim dalı olarak ele alınan farklılıkların yönetimi, konuya ilişkin fikirleri ve uygulamaları şirketin ve bulunduğu ortamın günlük yönetim ve öğrenme süreçlerine entegre etmekle ilgilidir ve bir kuruluşun içindeki belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip kullanmayı içeren, geleceğe odaklanmış, değerini yön verdiği, stratejik, iletişime dayalı, şirket için katma değer yaratan bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli şekilde geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Keil vd., 2007).

Farklılıkların değerlendirilmesi gerektiğini savunan farklılıkların yönetimi ayrıca, çalışan farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışa işaret etmekte (Sürgevil ve Budak, 2008); örgütteki tüm iş görenlerin potansiyellerini ve yeteneklerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir yönetim felsefesi olarak kabul edilmektedir (Thomas ve Ely, 1999; Tsui vd., 1992; Akt: Polat, 2012).

Bunların yanı sıra farklılıkların yönetimi; örgütteki birey veya grupların din, dil, ırk, cinsiyet, kişilik, fiziksel ve zihinsel güç, yaş ve deneyim gibi demografik özellikleri yanında sosyo-kültürel ve ekonomik özellikler yönünden de ayrımcılığa tabi tutulmamasını gerektirmekte ve örgütün iç ve dış sosyal çevresini dikkate almaktadır. Bu yaklaşım, örgütteki tüm bireylerin farklılıkları ile mutlu olmasını amaçlamakta, kişisel farklılıkları dikkate alarak bireyin örgütteki durumuna değer vermekte ve bireye saygı göstermeyi gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda örgütteki bütün bireyler de, bu farklılıklarının bir zenginlik unsuru olduğunu kabul etmek durumundadır (Riccucci, 1997; Rynes ve Rosen, 1995; Akt: Polat, 2012). Burada amaç; tüm çalışanların bütün yeteneklerini örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarması; cinsiyet, ırk, milliyet, yaş ve benzeri grup kimliklerine bakılmaksızın gerçek potansiyellerine ulaşmalarının sağlanmasıdır (Cox, 1994; Akt: Balyer ve Gündüz, 2010).

Nitekim Cox'a göre örgüt içerisindeki bireyler, farklılıkları nedeniyle kendilerini değersiz hissedersen; iş ve kariyer doyumları ile örgütsel bağlılıklarında düşüş ortaya çıkmaktadır. Bütün çalışanların desteklendiği, teşvik edildiği ve eşit fırsatlara sahip olduğu bir iklim oluşturan örgütler rakiplerine göre daha iyi bir konuma, daha yaratıcı ve motive olmuş çalışanlara sahip olmaktadır (Cox, 1993; Akt: Çalışkan vd., 2015).

Ayrıca kuruluşların, etkin bir farklılık yönetimi sayesinde mümkün olan en büyük fikir, yetenek ve özellik havuzuna ulaşabilecekleri de belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2013). İnsan kaynakları alanında baskıyı ve tacizi önleyici politikalar ve prosedürlerin hayata geçirilmesiyle tasarruf sağlanacağı (Keil vd., 2007), farklılıklar etkin yönetildiğinde örgütsel bir sinerji oluşacağı vurgulanmaktadır (Cüceloğlu, 1997; Akt: Polat, 2012). Ancak, örgütte tüm

paydaşların paylaştığı üstün bir amaç, ortak bir vizyon ve değerler sistemi olmadığı sürece farklılıkların, sinerji yerine negatif sonuçlar yaratabileceği (Covey, 1998; Akt: Polat, 2012) de unutulmamalıdır.

DiStefano ve Maznevski'ye göre ise (2000), çok kültürlü takımlarda farklılıkların yönetimi sayesinde yaratıcılık artmakta, doğru kararlar alınmasına yardımcı olunmakta ve daha etkin ve verimli performans elde edilmektedir. Benzer şekilde White da, farklılıkların yönetimi ile çok kültürlü örgütlerin rekabetçi avantaj elde edebileceklerini, en kaliteli insan kaynaklarına sahip olacaklarını, dünya pazarlarını anlama ve bu pazarlara girebilmede daha avantajlı konumda olabileceklerini, bu tür örgütlerin farklı kültürlerden insanları bünyesinde barındırmakla kalmayıp farklı kültürlerden müşterilere de sahip olabileceklerini, daha ileri düzeyde yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri gösterebileceklerini, daha iyi problem çözme yeteneği sergileyeceklerini, değişime daha çabuk adapte olabileceklerini vurgulamaktadır (White, 1999; Akt: Yeşil, 2009). Cox ve Blake'e göre de farklılıkların yönetimi; sosyal sorumluluk, maliyet, yeni insan kaynağı kazanma, pazarlama, yaratıcılık, sorun çözme ve örgütsel esneklik sağlama konularında rekabet avantajı sağlamaktadır (Cox ve Blake, 1991; Akt: Tozkoparan ve Vatansever, 2011).

Bu ilişkiye bir örnek vermek gerekirse; birbirinden farklı işgücüne sahip olmanın bir avantaj olduğunu savunan bir sigorta şirketi yönetim kurulu başkanı ve CEO'su, farklılık yönetimi programlarını stratejik bir silah olarak kullandıklarını ifade etmekte ve şirket çalışanlarının, geniş müşteri tabanının ihtiyaçlarını karşılamada (onların dillerini konuşarak ve kültürlerini anlayarak) daha iyi bir iş başarabildiğini belirtmektedir (Greenberg, 2009). Yine aynı şirket, yenilik ve yaratıcılığı en üst düzeye çıkarmada farklılık yönetimi programlarının kendilerine yardımcı olduğunun ve küresel pazarda rekabet avantajı sağladığının altını çizmiştir (<http://www.allstate.com>).

Bir diğer örnek olarak PepsiCo, tüm dünyada farklılıklar yönetimi adlı ve insan kaynakları, pazarlama ve sosyal sorumluluğu kapsayan bir program yürütmekte; farklı etnik köken, dil, din, cinsiyete sahip kişileri, tüketicileri, şirkette temsil edilmeleri için yönetim kadrolarına dâhil etmektedir. Şirketin uygulamaları arasında İspanya ve Afrika'da yaz çalışma saatleri, bazı ülkelerde Ramazan ayında iftara göre ayarlanan çalışma saatleri ve Cuma günü tatili, İngiltere'de evden çalışma, ABD'de etnik köken ve cinsel tercihi temsil eden danışma kurulları, Afrika'da şirket çalışanlarının AIDS tedavisi yer almaktadır (Aydın, 2007). San Jose'deki IBM Sistemleri veri depolama bölümü ise; yılda bir günü farklılıklar günü olarak belirlemekte, o gün çalışanların, geleneksel etnik elbiselerini giyinmelerine ve mesai arkadaşları ile otantik yemeklerini paylaşmalarına izin verilmektedir (George ve Jones, 2008). Nitekim literatürde, farklılıklar (Herrera vd., 2013; Luthans, 1995; Davis, 2002; Helvacıoğlu ve Özutku, 2010; Öksüz ve Güven, 2012; Seymen, 2005; Yeşil, 2007; Kamaşak ve Yücelen, 2007; Karahan, 2009) ve farklılıkların yönetimi (Ashkanasy vd., 2002; Özbilgin, 2005; Sürgevil ve Budak, 2008; Memduhoğlu, 2008; Balyer ve Gündüz, 2010; Houkamau ve Boxall, 2011; Tran vd., 2011; Güleş, 2012; Gökçen ve

Çavuş, 2014; Pitts, 2006; Argüden, 2007; Balay ve Sağlam, 2004; Ergül ve Kurtulmuş, 2014; Süral, 2007; Bulutlar, 2007; Helvacioğlu, 2007; Taşar, 2007; Aksu, 2008; Sürgevil, 2008; Özkaya vd., 2008; Yeşil, 2009; Çalışkan vd., 2015; Tozkoparan ve Vatansever, 2011; Özcan ve Polat, 2013; Polat, 2012; Balay vd., 2014; Pitts vd., 2010; Bridgstock vd., 2010; Shen vd., 2010; Tatlı, 2011) konularında çok sayıda çalışma yer alması da; konuya verilen önemin bir göstergesidir.

Çalışmada yer alan bir diğer kavram, davranıştır. Davranış, insanın tek tek veya toplu olarak gösterdiği faaliyetler (Erdoğan, 1983), bir organizmanın bir ortamdaki hareket tarzı olarak ele alınmakta, genel anlamda organizmanın belirli uyarıcılara gösterdiği tepki olarak tanımlanmaktadır (Meydan Larousse, 1995; Akt: Şimşek vd., 2014). Psikologlara göre, insanın davranışta bulunması için bir uyarının olması gerekir. Uyarıcı geldiğinde insan davranışta bulunur ve bu süreç, “Uyarıcı--Organizma--Tepki=Davranış” şeklinde formüle edilebilir (Güney, 2007; Akt: Şimşek vd., 2014). Buna göre, “davranış olgusunun genel olarak, biri uyarıcılar, diğeri ise tepkiler olan iki temel determinantı vardır” (Munn, 1961; Akt: Eroğlu, 1995). Tepkilerin ya da davranışların toplamı, insan hayatını oluştururken; farklılıklar, “uyarıcı”; bu farklılıkları algılama ve bir davranış tarzı ortaya koyma da “tepki” olarak ele alınabilir.

Bütün davranışların, davranışta bulunan kişinin veya organizmanın yapısı (kişiliği) ve içinde bulunduğu durumun (durumun özellikleri dâhil) ürünü olduğu (Eren, 1998: 158); kişilik gelişimine katkıda bulunan en önemli faktörlerin kalıtım, kültür, aile, üye olunan gruplar ve tecrübe olduğu (Coté vd., 1994), bunların yanında kişinin sosyal sistem içinde yerine getirmesi gereken rol ve genel olarak edindiği statünün de etkili olduğu (Baysal ve Tekarslan, 1996) ifade edilmektedir.

Çalışmada yer alan son kavram ise, performanstır. Performans, Fransızca kökenli bir kelime olup; literatürde bazen başarı ile aynı anlamda kullanılmaktaysa da, aslında bu iki kavramın anlam olarak birbirinden farklı olduğu ifade edilmektedir. “Başarı, belli bir standardın üzerinde olan performanstır. Standardın altında kalan performans ise, başarı değil, bireyin göstermiş olduğu çabanın derecesidir” (Özcan, 1992). Bu yönü ile performans, koşulların etkisiyle başarıya ulaşamazsa bile, öngörülen amaca ulaşmak için gösterilen çabayı hiçe saymayan, ona değer veren bir içeriğe sahiptir (Tınar, 1990).

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesi ve iş görenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu şeklinde de tanımlanmakta (Kasnaklı, 2002; Başaran, 2000; Akt: Çöl, 2008) ve iş performansı; motivasyon, bireysel görev yeteneği ve bilgi seviyesi ile çevresel faktörler kapsamında dört temel faktörün fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Howell ve Dipboye, 1986).

Bununla birlikte örgütsel bağlamda başarının anahtarı olan performans artışı kendiliğinden gerçekleşen bir sürecin ürünü değildir. Diğer bir deyişle, performansın stratejik bir konu olarak algılanıp yönetilmesi gerekmektedir

(Özmutaf, 2007). Örgütler için öncelikli öneme sahip olan ise, bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilmektedir (Benligiray, 2004; Akt: Çöl, 2008). İstenilen düzeyde örgütsel performansa ulaşmada, bireysel performans üzerinde pozitif etkiye sahip uygulamalara, bu kapsamda farklılıkların yönetimine ve buna yardımcı olacak süreç ve uygulamalara örgütsel ve yönetsel düzlemde yer vermek önemli olabilmektedir. Nitekim Kreitz'e göre "örgüt içerisinde farklılıkların yönetimi temelde dokuz aşamalı bir süreci gerektirir ve bunlardan bir tanesi, farklılıkların performansla ilişkilendirilmesi/farklılıkların birer verimlilik kaynağı olarak algılanmasıdır" (Özan ve Polat, 2013). Sonuç olarak, birey (aynı zamanda örgüt) performansında istenilen düzeye ulaşmak amacıyla, farklı düşünce, farklı kültür, farklı eğitim, farklı dil, farklı ırk, farklı yetenek, farklı tecrübe vs. sahip insanların bir araya gelerek örgüt içerisinde kolektif gücü oluşturmalarına katkı yapabilecek tüm uygulamalar, farklılıkların yönetimi kapsamında ele alınabilir. Bu bağlamda örgütlerin, sahip oldukları farklılıklardan kaynaklanan avantajları kullanabilmeyi başarması; çalışanlarının farklılıklara saygı duyma ve destekleme yönünde hareket etmeleri ile ilgili motive edici uygulamalara yer vermesi; farklılıklarla yaşamayı teşvik edici politikaları ve ortamları oluşturması gerekmektedir. Bu gerekliliklerin tümü, bireysel ve örgütsel başarının sağlanması amacıyla yöneliktir. Diğer bir deyişle farklılıklara yönelik uygulama ve süreçlerin, tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi ve paylaşılan bir kültür haline getirilmesi, performans artışının sağlanmasında oldukça önemlidir.

Bu bağlamda literatürde performansı ele alan (Katau ve Budhwar, 2006; Yelboğa, 2006; Özmutaf, 2007; Çöl, 2008), örgütsel düzlemde davranış tarzları ile birey performansı ilişkisini inceleyen (Davis, 2002) ve farklılıkların yönetimi ile performans ilişkisini değerlendiren (DiStefano ve Maznevski, 2000; Yeşil, 2007; Karahan, 2009; Pieterse vd., 2013) çalışmalar da bulunmaktadır. Yapılan taramada, konunun bankacılık sektörü (Richard, 2000; Richard vd., 2004), eğitim sektörü (Davis, 2002) ve kamu sektörü (Pitts vd., 2010; Pitts, 2009) gibi alanlarda çalışıldığı görülmüş; bununla birlikte reklamcılık sektöründe farklılıkların incelendiği ve farklılıklar kapsamında davranış tarzları ile performans ilişkisinin ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle, söz konusu araştırmanın reklamcılık sektöründe gerçekleştirilmesi çalışmayı orijinal kılmakta; mavi ve beyaz yakalıların karşılaştırılması ise, farklı bakış açılarını ortaya koymak açısından önem arz etmektedir.

II. ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, reklamcılık sektöründe çalışan beyaz ve mavi yakalı personelin farklılıklar kapsamında davranış tarzlarının bireysel performansa etkisi ve ilişkiselliğinin belirlenmesidir.

Araştırma, çalışanların farklılıklar kapsamında davranış tarzları ile bireysel performansları arasında ilişki olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Çalışanların anlayışlı olma, güven verici olma, açık ve net iletişim, bilgi, beceri ve deneyime değer verme, motivasyon, saygılı olma, takdir etme, ayırım

gözetmeme (din, dil, ırk vb.), duyarlı olma, farklılıkları kabul etme, tanımlama, görebilme, pozitifliği öne çıkarma, kindar olmama, ön yargılı, engelci ve tutucu olmama, dengeli davranma gibi davranışlarının; bireylerin performansları üzerinde artışa veya düşüşe sebep olabileceği ya da performans üzerinde hiçbir etki yapmayacağı (nötr durum) varsayılmıştır.

B. Veri Toplama Araçları

Araştırma için hazırlanan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan yaş, eğitim durumu, görev türü (beyaz yakalı çalışan ve mavi yakalı çalışan) ve işteki çalışma süresi kapsamında 4 bağımsız değişken yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde çalışanların farklılıklar kapsamındaki davranış tarzlarının bireysel performansa etkisini açıklamaya yönelik 19 önerme yer almıştır. Söz konusu önermeler, ilgili literatürden faydalanılarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5’li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, fikrim yok için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir.

C. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu açık hava reklamcılığı kapsamında İzmir ilinde yirmi reklam şirketine ulaştırılmış, on altı firma araştırmanın yapılabileceği yönünde görüş bildirmiştir. Araştırma, Mayıs 2013 - Ağustos 2013 tarihleri arasında toplam on altı reklamcılık firmasında 182 çalışanla anketlerin yüz yüze yanıtlanması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada istatistiksel analizler kapsamında SPSS yazılımı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında faktör analizi, tek örnek t testi, bağımsız iki örnek t testi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

D. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında “pozitif eğilimde bulunmaları” bireyin performansını artırır.

H₂: Çalışanlarda bireysel farklılıklar kapsamında “farkındalık” bireyin performansını artırır.

H₃: Çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında “negatif eğilimde bulunmamaları” bireyin performansını artırır.

H₄: Çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında görev türüne göre “pozitif eğilimde bulunmaları” açısından farklılık vardır.

H₅: Çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında görev türüne göre “farkındalık” açısından farklılık vardır.

H₆: Çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında görev türüne göre “negatif eğilimde bulunmamaları” açısından farklılık vardır.

H₇: Çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında görev türüne göre faktörler (“pozitif eğilimde bulunma”, “farkındalık” ve “negatif eğilimde bulunmama”) arasında pozitif bir ilişki vardır.

E. Bulgular

1. Sosyo-Demografik Bulgular

Ankete katılanların (n=182) genel yaş (min-max=18-62) ortalaması ve standart sapması 32,8±9,07'dir. Yaş ortalaması ve standart sapma **beyaz yakalılar** (n=98) için 31,6±8,56 ve **mavi yakalılar** (n=84) için 34,2±9,50'tir. 21-40 yaş aralığında yoğunluk bulunmaktadır. Beyaz yakalılarda eğitim düzeyi üniversite ve lise, mavi yakalılarda ise ilk-orta ve lise düzeyinde yoğunlaşmıştır. Çalışma süresi her iki grup için de 10 ve üzeri yıl aralığında yoğunluk göstermiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Yaş, Eğitim ve Çalışma Süresi Dağılımı

Görev Türü	Yaş	n	%	Kümülatif %
Beyaz Yakalı	≤ 20	7	7,1	7,1
	21-30	42	42,9	50,0
	31-40	34	34,7	84,7
	41 ≥	15	15,3	100
	Toplam	98	100	
Mavi Yakalı	20 ve daha az	5	6,0	6,0
	21-30	27	32,1	38,1
	31-40	28	33,3	71,4
	41 ve üstü	24	28,6	100
	Toplam	84	100	
	Eğitim Durumu	n	%	Kümülatif %
Beyaz Yakalı	İlk-orta	4	4,1	4,1
	Lise	47	48,0	52,0
	Üniversite	47	48,0	100
	Toplam	98	100	
Mavi Yakalı	İlk-orta	39	46,4	46,4
	Lise	33	39,3	85,7
	Üniversite	12	14,3	100
	Toplam	84	100	
	Çalışma Süresi	n	%	Kümülatif %
Beyaz Yakalı	≤ 5	37	37,8	37,8
	6-10	27	27,6	65,3
	11-15	9	9,2	74,5
	16 ≥	25	25,5	100
	Toplam	98	100	
Mavi Yakalı	≤ 5	29	34,5	34,5
	6-10	18	21,4	56,0
	11-15	9	10,7	66,7
	16 ≥	28	33,3	100
	Toplam	84	100	

2. Ölçüm Aracının Güvenirliği

Anketin ikinci bölümünde yer alan 19 önerme uygulanan temel bileşenler analizi tercih edilerek gerçekleştirilen faktör analizi sonucu üç faktör altında toplanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,906 bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi (H_0 : korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ($\chi^2_{171}=1726,44$, $p=0.000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen

değerleri 0,947-0,858 değerleri arasında değişim göstermektedir. Bu üç sonuç kapsamında 19 önermeden oluşan yapı faktör analizine uygun bulunmuştur (Tablo 2).

Tablo 2. Faktör Analizi ve Tanımlayıcı

Çalışma arkadaşlarının... bireysel performansını artırır	Davranış Tarzı	Faktörler			Cronbach Alfa Skorları	$\bar{x} \pm s$ N=182
		F1	F2	F3	Genel=0,929	
Problemlerimi anlayışla yaklaşması ve çözümü için yardımcı olması	Pozitif Eğilimde Bulunma	,816	,209	,136	,907	4,5±,78
Güven verici olması		,792	,314	,150	,911	4,6±,68
Açık ve net iletişimde bulunması		,783	,364	,161	,908	4,6±,70
Bilgi, beceri ve deneyimlerine değer vermesi		,749	,269	,219	,908	4,6±,70
Motive edici (isteklendirici) davranış sergilemesi		,737	,122	,207	,911	4,6±,68
Alt kültürlere saygılı davranması		,699	,173	,281	,910	4,3±,90
Farklı bakış açılarına saygı duyması		,657	,299	,216	,913	4,5±,75
Teğilti etmesi		,654	,191	,209	,919	4,5±,83
Din, dil, ırk, cinsiyet, yöre ayrılığı vb ayrımları gözetmemesi		,610	,221	,379	,912	4,5±,80
Duyarlı davranması		,608	,109	,412	,916	4,5±,75
Farklılıkların varlığını kabul etmesi	Farkındalık	,205	,838	,180	,785	4,3±,90
Farklılıkları tammlayabilmesi		,271	,828	,227	,756	4,2±,82
Farklılıkları görebilmesi		,435	,724	,150	,751	4,3±,82
Farklılıkların pozitif yönlerini öne çıkarması		,351	,488	,364	,831	4,3±,94
Kindar bir kişiliğe sahip olmaması	Negatif Eğilimde Bulunmama	,237	,202	,747	,637	4,2±1,03
Ön yargılı olmaması		,231	,220	,666	,683	4,5±,87
Engelci (fiziksel, zihinsel, duygusal vb) olmaması		,046	,271	,650	,713	4,0±1,21
Tutucu davranmaması		,295	,056	,585	,717	4,1±1,17
Farklılıkları dengeleyebilmesi		,415	,350	,474	,682	4,3±,89

Faktör analizi sonucu oluşan 3 faktör toplam varyansı % 62,041 oranında açıklamaktadır. Toplam varyansın, %31,051'ini birinci, %15,880'ini ikinci ve %15,110'unu üçüncü faktör açıklamaktadır. Oluşan 3 faktörlük yeni yapının genel Cronbach Alfa değeri 0.920'dir. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek derecede açıkladığı belirlenmiştir. Faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir (Tablo 2). 19 önerme için genel soru ortalaması (item-means) 4,5 ve ortalama varyans 0.01'dir. Çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında

davranış tarzları önermeler çerçevesinde göz önüne alındığında; F1 faktörünün “pozitif eğilimde bulunma”, F2 faktörünün “farkındalık” ve F3 faktörünün “negatif eğilimde bulunmama”yı içerdiği belirlenmiştir (Tablo 2). Çalışanların farklılıklar kapsamında davranış tarzları bağlamında 19 önermenin her birinin \bar{x} değerleri, 4-5 arasında değer almıştır (Tablo 2).

3. Görev Türü Kapsamında Faktörlere Yönelik Bulgular

Genel olarak “pozitif eğilimde bulunma”, “farkındalık” ve “negatif eğilimde bulunmama” faktörleri ileri düzeyde önemli bulunmuştur (Tablo 3). Bu sonuçlara göre H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 3. Genel Olarak “Pozitif Eğilimde Bulunma”, “Farkındalık” ve “Negatif Eğilimde Bulunmama”

Faktörler	N	$\bar{x} \pm s$	Tek Örnek t testi (Test Değeri $3 \leq \mu$)	
			t	p
F1 (Pozitif Eğilimde Bulunma)	181	4,5±,57	35,605	0,000
F2 (Farkındalık)	181	4,3±,70	25,378	0,000
F3 (Negatif Eğilimde Bulunmama)	181	4,2±,71	23,143	0,000

Çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında davranış tarzları, görev türüne göre “pozitif eğilimde bulunma”, “farkındalık” ve “negatif eğilimde bulunmama” açısından anlamlı bir farklılık içermemektedir (Tablo 4). H_4 , H_5 ve H_6 hipotezleri kabul edilmemiştir.

Tablo 4. Görev Türü ve Faktörler

Faktörler	Görev Türü	N	$\bar{x} \pm s$	Bağımsız Örnek t Testi	
				t	p
F1 (Pozitif Eğilimde Bulunma)	Beyaz Yakalı	98	4,5±,53	-0,298	0,766
	Mavi Yakalı	84	4,5±,62		
F2 (Farkındalık)	Beyaz Yakalı	98	4,3±,67	-0,031	0,975
	Mavi Yakalı	84	4,3±,74		
F3 (Negatif Eğilimde Bulunmama)	Beyaz Yakalı	98	4,2±,68	1,141	0,256
	Mavi Yakalı	84	4,1±,75		

Çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında davranış tarzlarına göre, “pozitif eğilimde bulunma”, “farkındalık” ve “negatif eğilimde bulunmama” faktörleri arasında beyaz yakalı, mavi yakalı ve genel olarak pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkisellik / birlikte değişim ortaya çıkmıştır. İlişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 5). Bu sonuçlara göre genel, beyaz yakalı ve mavi yakalı kapsamında H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. “Pozitif Eğilimde Bulunma”, “Farkındalık” ve “Negatif Eğilimde Bulunmama” Kapsamında Korelasyon Analizi Bulguları

Görev Türü	Faktör	İstatistik	F1(Pozitif Eğilimde Bulunma)	F2 (Farkındalık)
Beyaz	F2 (Farkındalık)	r	,595**	
		p	,000	
Yakalı	F3(Negatif Eğilimde Bulunmama)	r	,715**	,531**
		p	,000	,000
Mavi	F2 (Farkındalık)	r	,659**	
		p	,000	
Yakalı	F3(Negatif Eğilimde Bulunmama)	p	,538**	,544**
		r	,000	,000
Genel	F2 (Farkındalık)	p	,628**	
		r	,000	
	F3(Negatif Eğilimde Bulunmama)	p	,618**	,535**
		r	,000	,000

III. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Farklılıklar kapsamında davranış tarzları ve bireysel performans ilişkisinin incelendiği başka çalışmalara literatürde pek fazla rastlanamaması, hatta bu çalışmanın Türkçe literatürde söz konusu ilişkiyi değerlendiren ilk çalışma olması, yine konunun reklam sektöründe ilk kez ele alınması; araştırmanın en önemli kısıtlarındandır. Bunun yanı sıra araştırmanın tek bir il (İzmir) kapsamında gerçekleştirilmesi, yalnızca bir sektör (reklam) bağlamında yapılması; diğer kısıtlar olarak ifade edilebilir. Son olarak araştırma, yazarlar tarafından oluşturulan sorular ve 182 katılımcı ile sınırlıdır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Farklılıklar, bireyleri eşsiz kılan ve farklılaştıran bütün özelliklerdir. Bu özellikler; çeşitli baskılara, dışlanmaya ve gayri insani davranışlara sebep olabilir. Farklılıkların yönetimi, bir organizasyon içinde var olan farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip kullanmayı içeren, kişiler ve gruplar arası anlayış ve hoşgörünün gelişmesini destekleyen, şirket için katma değer oluşturan bir yönetim felsefesi olarak kabul görmektedir.

Farklılıklara yönelik tüm olumsuz davranışların önlenmesinde, işgücü devir oranının ve devamsızlığının düşürülmesinde, maliyetlerin minimize

edilmesinde, farklılıkların taşıdığı potansiyelin ortaya çıkarılması ve kullanılmasında, donanımlı bireylerin organizasyona çekilmesi, organizasyonda tutulması ve karar mekanizmalarında yer almasında faydalanılabilecek en önemli araçlardan birisi; farklılıkların yönetimi uygulamalarıdır. Benzer şekilde küreselleşen dünyada örgütler açısından önemli stratejik önceliklerden biri, farklılıkları avantaja dönüştürme yeteneğine sahip olmaktır ve bu yetenek, farklılıkların yönetimi uygulamaları ile kazanılabilmektedir. Konuya ilişkin farkındalığın artışı ile birlikte farklılıkların yönetiminin, günümüz örgütlerince tercih edilmekte ve uygulanmakta olduğu gözlenmektedir (<http://www.allstate.com>; Aydın, 2007).

Ayrıca günümüz işgücünün, geçmişe kıyasla daha farklı bir profile sahip olduğu da; yadsınamaz bir gerçektir. Bu farklı profilin verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesinin örgütsel işlevselliği ve rekabet gücünü etkilediği fark edilmiştir (Roberson ve Park, 2007; Akt: Tozkoparan ve Vatansever, 2011: 91). Bu kapsamda bireysel ve örgütsel başarıya ulaşma açısından farklılıkların değerlendirilmesi ve iyi yönetilmesi oldukça önemlidir. Bu önem dolayısıyla örgütsel ortamda farklılıklara yönelik davranış tarzlarının ve sonuçlarının incelenmesi de, öncelikli bir konu olarak değerlendirilebilir. Herhangi bir yönetsel uygulamanın yönetim tarafından benimsenmesi ve örgütsel düzlemde uygulanması, pratikte bazı yararlarının fark edilmesine ve bu yararların ortaya konmasına bağlıdır. Bu noktada, farklılıklara yönelik davranış tarzlarının; uygulamada örgüt çıktısı olarak değerlendirilecek performansla ilişkisinin ele alındığı çalışmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Söz konusu ihtiyaçtan hareketle gerçekleştirilen çalışmanın bulguları ve bu bulgulara yönelik yorumlar ise, aşağıdaki gibidir:

Araştırma, çok farklı özelliklere sahip bireylerin yoğunlukla çalıştığı reklamcılık sektörü açık hava reklamcılığı alanında gerçekleştirilmiştir. Anket uygulanan toplam 182 çalışanın 98'i beyaz yakalı, 84'ü mavi yakalıdır; yaş dağılımı 21-40 yaş aralığında yoğunlaşmıştır. Beyaz yakalılarda eğitim düzeyi üniversite ve lise, mavi yakalılarda ise ilk-orta ve lise düzeyinde; çalışma süresi ise her iki grup için 10 ve üzeri yıl seçeneğinde yoğunluk göstermiştir.

Araştırmada kullanılan anketin ikinci bölümünde yer alan 19 önerme, uygulanan temel bileşenler analizi tercih edilerek gerçekleştirilen faktör analizi sonucu üç faktör altında toplanmıştır. Çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında davranış tarzları önermeler çerçevesinde göz önüne alındığında; F1 faktörünün “pozitif eğilimde bulunma”, F2 faktörünün “farkındalık” ve F3 faktörünün “negatif eğilimde bulunmama”yı içerdiği belirlenmiştir.

Davranış tarzları kapsamında “pozitif eğilimde bulunma” faktörünü (F1) açıklamada, “çalışma arkadaşlarımla problemlerime anlayışla yaklaşması ve çözümü için yardımcı olması, güven verici olması, açık ve net iletişimde bulunması, bilgi, beceri ve deneyimlerime değer vermesi, “motive edici (isteklendirici) davranış sergilemesi, alt kültürlere saygılı davranması, farklı bakış açılarına saygı duyması, takdir etmesi, din, dil, ırk, cinsiyet vb. ayrımını

gözetmemesi, duyarlı davranması, bireysel performansımı artırır” şeklindeki önermeler, ileri düzeyde önemli bulunmuştur.

Farklılıklarla ilgili “farkındalığa sahip olma” faktörünü (F2) açıklamada, “çalışma arkadaşlarının farklılıkların varlığını kabul etmesi, farklılıkları tanımlayabilmesi, farklılıkları görebilmesi, farklılıkların pozitif yönlerini öne çıkarması, bireysel performansımı artırır” şeklindeki önermeler ile “negatif eğilimde bulunmama” faktörünü (F3) açıklamada, “çalışma arkadaşlarının kindar bir kişiliğe sahip olmaması, ön yargılı olmaması, engelci (fiziksel, zihinsel, duygusal vb.) olmaması, tutucu davranmaması ve farklılıkları dengeleyebilmesi, bireysel performansımı artırır” şeklindeki önermelerin önemli bulunduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; “çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında “pozitif eğilimde bulunmaları” bireyin performansını artırır”, “çalışanlarda bireysel farklılıklar kapsamında “farkındalık” bireyin performansını artırır” ve “çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında “negatif eğilimde bulunmamaları” bireyin performansını artırır”, şeklindeki hipotezler kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle, çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında davranış tarzları birey performansını pozitif yönde etkilemekte, performansı arttırmaktadır. Nitekim Yeşil de çalışmasında (2007), uluslararası ortaklıklarda kültürel farklılıkların üst yönetim grubunun çalışma ve performansına etkilerini ortaya koymuştur. Ona göre, örgüt içi kültürel farklılıklar iyi yönetildiği takdirde performans olumlu şekilde etkilenecektir. Benzer şekilde Özan ve Polat da (2013), örgütlerde farklılıkların yönetimini, örgüt başarısına odaklanan bir tür örgütsel değer olarak görmüşlerdir. Son olarak saygı ve katılımı teşvik eden ortamların oluşturulmasına katkıda bulunan farklılık politikalarının, birçok şirket tarafından iş başarısı için büyük bir öneme sahip olduğu da ifade edilmektedir (Keil vd., 2007)

Bununla birlikte Türkçe literatürde örgütsel düzlemde farklılıklar kapsamında davranış tarzları ile birey performansı ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak başarılı okullarda söz konusu başarının temelindeki faktörleri incelemek üzere karşılaştırmalı bir çalışma gerçekleştiren Davis (2002), Afrika kökenli Amerikalı öğrencilerin yoğun olduğu kolej ve üniversiteler ile Latin kökenli Amerikalı öğrencilerin yoğun olduğu kolej ve üniversitelerin başarı düzeylerinin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmüş ve bunun temelinde ırksal çeşitlilikten kaynaklanan farklılıkların etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Başarılı okullarda genellikle, daha fazla insanın farklılık yönetimi uygulamalarına katıldığını ve yöneticilerin genellikle daha çok zamana, göreve ve etkili güce sahip olduklarını; kampüs ikliminin ırksal çeşitlilik için daha fazla destek sunduğunu; çalışanların farklılık hakkında daha yüksek bağlılığa ve bilgiye sahip olduklarını saptamıştır.

Bunların yanı sıra “pozitif eğilimde bulunma (F1)”, “farkındalık (F2)” ve “negatif eğilimde bulunmama (F3)” faktörleri açısından beyaz ve mavi yakalı çalışanlar arasında bir farklılık tespit edilmemiş, dolayısıyla; “çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında görev türüne göre “pozitif eğilimde bulunmaları” açısından farklılık vardır”, “çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında görev türüne göre “farkındalık” açısından farklılık vardır” ve “çalışanların bireysel

farklılıklar kapsamında görev türüne göre “negatif eğilimde bulunmamaları” açısından farklılık vardır”, şeklindeki hipotezler kabul edilmemiştir.

Son olarak çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında davranış tarzları kapsamında “pozitif eğilimde bulunma”, “farkındalık” ve “negatif eğilimde bulunmama” faktörleri arasında beyaz yakalı, mavi yakalı ve genel olarak pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkisellik/birlikte değişim ortaya çıkmıştır. İlişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlara göre; “çalışanların bireysel farklılıklar kapsamında görev türüne göre faktörler (“pozitif eğilimde bulunma”, “farkındalık” ve “negatif eğilimde bulunmama”) arasında pozitif bir ilişki vardır”, şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Çalışma ile ilgili vurgulanabilecek diğer noktalar aşağıda yer almaktadır:

- Günümüz dünyasında sosyal alanda yaşanan gelişmeler sonucunda, her tür farklılığa dayalı ayrımcılık; yasalara konu olmakta ve farklılıkları yönetme politikaları gün geçtikçe daha fazla kabul görmekte ve desteklenmektedir. Başka bir ifadeyle günümüzde yaşanan değişimlerle küreselleşen dünyada, “ırk ya da etnik kökene, cinsiyete, dine, maluliyete, yaşa ve cinsel eğilimlere dayalı ayrımcılık artık yasalarca da yasaklanmaktadır (Keil vd., 2007: 6).
- Günümüz işletmelerinde sürdürülebilir büyümeyi gerçekleştirmek ve farklılıkların sunduğu potansiyelden tam anlamıyla faydalanabilmek; ancak farklılıkları iyi yönetmek, değerlendirmek ve avantajlarından yararlanmakla mümkün olabilecektir.
- Örgütlerin, farklılıkların yönetimini bir politika olarak benimseyebilmeleri için; bu uygulamanın somut yararlarını gösteren uygulamaların farkında olmaları gereklidir. Bu farkındalığın oluşturulmasında, davranış-performans ilişkisini gösteren çalışmaların faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Araştırmanın "açık hava reklamcılığı" gibi çalışmalara pek fazla konu olmayan bir sektörde gerçekleştirilmesinin, farklılık oluşturacağı umulmaktadır.
- Araştırmanın beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların karşılaştırılmasını ele alması sebebiyle bu alandaki literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.
- Araştırmada ele alınan davranış tarzı ve performans ilişkisi, farklı örneklemeler üzerinde farklı yöntemler kullanılarak da test edilebilir.
- Sonuç olarak birey performansına olumlu katkı yapan davranış tarzlarının ve performansı artan çalışanların, örgütsel ve yönetsel düzlemde daha fazla önemsenmesinin gerektiği söylenebilir. Diğer bir deyişle günümüzün değişen ve sürekli gelişen iş ortamlarında, farklılık olgusunun ve kültürel farklılıkların görmezden gelinip ya da eritilip yok edilmesi yerine, örgüt amaçlarına uygun yönetsel ve örgütsel gelişim stratejileriyle desteklenmesi ve başarı için bir örgütsel rekabet avantajı aracına dönüştürülmesi gerekmektedir (Gökçen ve Çavuş, 2014). Bu avantajları

sağlayabilmek için yöneticilerin sadece eşit fırsatlar sunması değil aynı zamanda farklı insanların bir arada yaşamasını teşvik edici bir ortam oluşturması da büyük önem taşımaktadır (Bogaert ve Vloeberghs, 2005; Akt: Tozkoparan ve Vatansver, 2011).

KAYNAKÇA

- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.*
- Argüden, Y. (2007). Dünya Vatandaşlığı ve Farklılıkların Yönetimi. *Önce Kalite Dergisi*, Eylül Sayısı, 18-22.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, E. J. C., Daus, C. S. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338.
- Aydın, Ö. (2007, 1 Ekim). *Farklılıkların yönetimi kadını nasıl etkiler?.* <http://www.capital.com.tr/capital-dergi/farklilik-yonetimi-kadini-nasil-etkiledi-haberdetay-4824>
- Balay, R., Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 8, 32-46.
- Balay, R., Kaya, A., Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkların Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Uluslar Arası Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-246.
- Balyer, A., Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 32, 25-43.
- Baysal, A. C. & Tekarlan, E. (1996). *İşletmeciler için Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol.*
- Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M. F., Tatlı, A. (2010). Diversity Management for Innovation in Social Enterprises in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 557-574.
- BULUTLAR, F. (2007). *İşgücü Farklılığı, Performans Değerlendirmesi ve Duygular. Beliz Dereli (Ed.), İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi Dahilinde (s. 163-183). İstanbul: Beta.*
- Coté, N., Belanger, L. & Jacques, J. (1994). *La Dimension Humaine des Organisations. Montréal: Gaetan morin éditeur.*
- Çalışkan, S. C., Ünal, Z. M., Kalafatoğlu, Y., Üçler, Ç., Akün, F. A. (2015). Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Davis, L. R. (2002). Racial Diversity in Higher Education Ingredients for Success and Failure. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38(2), 137-155.
- Distefano, J. J., Maznevski, M. L. (2000). Global Leaders are Team Players: Developing Global Leaders through Membership on Global Teams. *Human Resource Management*, 39 (2 & 3), 195-208.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.*
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta.*
- Ergül, H. F., Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 22, 298-312.
- Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta.*
- Ferraro, G. P. (2002). *The Cultural Dimension of International Business. New Jersey: Prentice Hall.*
- George, J. M. & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior. New Jersey: Pearson.*
- Gökçen, A., Çavuş, M. F. (2014). Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 1, 525-533.
- Greenberg, J. (2009). *Managing Behavior in Organizations. New Jersey: Pearson.*

- Güleş, H. (2012). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 615-628.
- Helvacıoğlu, N. (2007). Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Helvacıoğlu, N., Özutku, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: Ikea Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 197-216.
- Herrera, R., Duncan, P., Ree, M., Williams, K. (2013). Diversity as a Predictor of Leadership Effectiveness. *Journal of Diversity Management*, 8(1), 1-13.
- Houkamau, C., Boxall, P. (2011). The Incidence and Impacts of Diversity Management: A Survey of New Zealand Employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 440-460.
- Howell, W. & Dipboye, R. (1986). *Essentials of Industrial Organizational Psychology*. Chicago: The Dorsey.
- http://esa.un.org/unpd/wpp/Documentation/pdf/WPP2012_HIGHLIGHTS.pdf
- <http://webrazzi.com/2011/10/03/iab-avrupa-adex-2010-raporu/>
- <http://www.allstate.com/careers.aspx>
- <http://www.ito.org.tr/Dokuman/Sektor/1-78.pdf>
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52c17012470eb9.72356605
- KAMAŞAK, R. & YÜCELEN, M. (2007). Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. Beliz Dereli (Ed.), *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi Dahilinde* (s. 31-57). İstanbul: Beta.
- Karahan, A. (2009). Demografik Farklılıkların İşgücü Verimliliğine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 21, 269-281.
- Katou, A., Budhwar, P. S. (2006). Human Resource Management Systems and Organizational Performance: A Test of a Mediating Model in the Greek Manufacturing Context. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (7), 1223-1253.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. & von Unruh, K. (2007). Farklılıkların Yönetimi için Eğitim El Kitabı. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=tr> adresinden alınmıştır.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme. Ankara: Pegem.
- Moorhead, G., Griffin, R. W., Irving, P. G. & Coleman, D. F. (2000). *Organizational Behaviour*. United Kingdom: Cengage Learning.
- Osland, J. S., Kolb, D. A., Rubin, I. M. & Turner, M. E. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Öksüz, Y., Güven, E. (2012). Farklılıklara Saygı Ölçeği (FSÖ): Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *International Journal of Social Science*, 5(5), 457-473.
- Özan, M. B., Polat, M. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları (Muş İli Örneği). *E-International Journal of Educational Research*, 4(4), 55-77.
- Özbilgin, M. (2005). *Global Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan (Working paper series)*. Japan Institute for Labor Policy on Training, Tokyo.
- Özcan, N. (1992). Örgütlerde Başarı Değerleme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Uygulamalarının Analizi (İki Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama). (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M., Şengül, C. M. (2008). Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, 359-374.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Palmer, G. (2003). Diversity Management, Past, Present and Future. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(1), 13-24.

- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V., Dierendonck, D. V. (2013). Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782-804.
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., Melton, E. (2010). What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Public Management Research Conference Issue, 867-886.
- Point, S., Singh, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761.
- Polat, S. (2012). Farklılıklar Yönetimi için Gerekli Örgütsel Değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1397-1418.
- Richard, O. C. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. İ. Erdem (Çev.). Ankara: Nobel.
- Seymen Aytemiz, O. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16(50), 3-23.
- Shen, J., D'Netto, B., Tang, J. (2010). Effects of Human Resource Diversity Management on Organizational Citizen Behaviour in the Chinese Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156-2172.
- Sonnenschein, W. (1997). *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce*. New York: McGraw-Hill.
- SÜRAL ÖZER, P. (2007). *Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi*. Mustafa Kurt ve Serkan Bayraktaroğlu (Ed.), *Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler Dahilinde* (s. 97-122). Ankara: Gazi.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.
- Sürgevil, O., Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi.
- Taşar, Ü. A. (2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Küresel Farklılıkların Önemi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tatlı, A. (2011). A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK. *British Journal of Management*, 22, 238-253.
- Tınar, M. Y. (1990). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Değerleme Uygulamaları - Petkim Örneği*. (Yayımlanmamış Araştırma). İzmir.
- Tozkoparan, G., Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 21, 89-109.
- Tran, V., Garcia-Prieto, P., Schneider, S. C. (2011). The Role of Social Identity, Appraisal, and Emotion in Determining Responses to Diversity Management. *Human Relations*, 64(2), 161-176.

- Turgut, E. & Beğenirbaş, M. (2014). *Birinci Örgütsel Davranış Kongresinin Yazar ve İçerik Yönünden Ağ Analizi İle İncelenmesi. 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Kayseri.*
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yeşil, S. (2007). Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 232-246.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. *KMU İİBF Dergisi*, Sayı 16, 100-131.

SUMMARY

The issue of diversity which is generally thought to be related to language, ethnic origin, race, culture, gender, age, professional and educational background, lifestyle habits and seniority, personality characteristics, ways of thinking in organizations occupies an important place in management literature. Thus, many remarkable developments in the field of management and organization focusing on ways of obtaining optimal efficiency from different individuals throughout the history originate from need of struggling against difficulties arising from individual differences.

Therefore, it can be indicated that practices showing concrete benefits of diversity management and researches analyzing relationships between diversity and outcomes such as performance, profitability and productivity are required. From this point of view, to identify the impact of behaviors on individual performance and the correlation between the two in the context of diversities among white-collar and blue-collar employees working in the field of outdoor advertising are aimed in the study, as well. The survey prepared within this framework was applied to 182 individuals (98 white-collar and 84 blue-collar) within sixteen businesses located in the city of Izmir between May 2013 and August 2013. That outdoor advertising make rapid progress in last several years in our country and problems originating from individual differences are encountered in these activities are the reasons of sampling from this sector. In addition to this, although blue-collars organize the majority of working class, researchers centre on white-collars and this situation shape the thought that comparison between blue-collars and white-collars may contribute to the literature.

In consequence of reliability analysis carried out as a part of the research, structure consisted of 19 propositions was found acceptable to factor analysis. When behaviors of employees was considered within individual differences, it was determined that there are 3 factors called being in positive tendency, awareness and not being in negative tendency in the new structure. The factors of being in positive tendency, awareness, and not being in negative tendency were found significantly important. According to these results, hypotheses such as “being in positive tendency within the scope of individual differences increases individual performance”, “awareness within the scope of individual differences increases individual performance” and “not being in negative tendency within the scope of individual differences increases individual performance” were supported.

In other words, behaviors of employees in the context of individual differences affect individual performance positively, increase performance. However, behaviors of employees in the context of individual differences don't contain a significant difference in terms of being in positive tendency, awareness and not being in negative tendency according to task type. Finally, there is a moderate and positive correlation among the factors of being in positive tendency, awareness and not being in negative tendency in terms of blue-collar, white-collar and general according to behaviors of employees in the context of individual differences.

Consequently, no research analyzing diversities in the advertising sector and discussing relationship between performance and behaviors in the context of diversities was encountered. From this point of view, that the research is conducted in the advertising sector makes it original. Also, comparison between blue-collars and white-collars has importance in terms of suggesting different views. In this context, that relationship between performance and behavior discussed in the study is retested on different sample groups by means of using different methods can be offered as a suggestion.