T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Özlem Çağlın Usta

100036614

İstanbul, Temmuz 2017

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Özlem Çağlın Usta

100036614

Danışman: Yrd. Doç. Dr. OSMAN BAYRAKTAR

İstanbul, Temmuz 2017

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezin tüm telif hakları Özlem Çağlın Usta'ya aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa kaynak belirtmeden ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işaretine alma" veya "girintili yazım biçimi" kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; "niteliğini büyük ölçüde farklılaştırmayan değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kişiler yazılı izin almalıdırlar.

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Özlem Çağlım Ustaşımın İzlemelerde Farklılıkların Yönetimi ve İstan Ayrılma Niyetine Etkisi ..... " konulu tez çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak **(oybirliği** ☐ **/ oyçokluğu** ☐ **)** ile başarılı bulunmuştur.

	Adı – Soyadı	**İmza**
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Osman Beyraktar	
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Hüner Sancan	
Jüri Üyesi	: Yrd. Doç. Dr. M. Sâm Aşçı	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendirme” ile belli bir bölümden/sayfadan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntıların “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşümmüş gibi göstermediğimi, kaynakçada yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaptığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’nun onayını aldığımı beyan ederim.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans hayatım boyunca okuldaki hocalarıma minnettarlığımı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Özellikle tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksiklerimi tamamlamama yardımcı olan danışman öğretim üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar ve diğer değerli jüri üyeleri Prof.Dr. Hüner Şencan ve Yrd. Doç. Dr. Saim Aşçı ile tez hazırlama sürecimde yardımlarını esirgemeyen Doç.Dr. Nihat Alayoğlu hocama çok teşekkür ederim. Desteğini esirgemeyen hayat arkadaşım, eşim İbrahim Safa Usta'ya da hep yanımda olduğu için ayrıca teşekkür ederim.

ÖZ

Farklılık kavramı insanların bireysel algılarına göre farklı anlamlar taşımakta ve değişik çağrışımlar yapmaktadır. Bu kavram analiz edildiğinde cinsiyetten, etnik kökene, ten renginden, insanın ait olduğu kültüre kadar irili ufaklı birçok farklılıktan bahsedildiği görülmektedir. Farklılıkların yönetimi kavramı ise farklılıklardan çok daha öte bir kavramı ifade etmektedir. Farklılıkların yönetimi etkili bir şekilde uygulandığında işletmenin insan kaynağı yönetiminden, pazarda rekabet üstünlüğüne kadar birçok noktada üstünlük sağlamasına yardımcı olmaktadır. Farklılıkların yönetiminin etkin bir şekilde yapılmadığı işletmelerde çalışanların işten ayrılma niyeti çok daha güçlü olabilmektedir. Farklılıklarından dolayı çalışanların ötekileştirildiği bir çalışma ortamında işten ayrılma niyeti niyet olmaktan çıkıp işten ayrılma eylemine dönüşebilmektedir. Bu çerçevede araştırmada, farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın amacı işletmelerde çalışanların demografik farklılıklarının farklılıklar yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmektir. Aynı zamanda farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemekte bu araştırmanın amacı arasında yer almaktadır. Araştırma toplamda 251 işletme çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Anahtar Kavramlar: Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

The concept of difference carries different meanings according to individual perceptions of people and makes different connotations. When this concept is analyzed, it is seen that many differences are mentioned from gender, ethnicity, color of skin to the culture that human belongs to. The concept of management of differences is far more than a difference. When effective management of diversity is applied effectively, it helps the business to gain superiority in many areas, from human resource management to market to competitive advantage. In businesses where differences are not effectively managed, the intention of employees to leave work is much stronger. Because of their differences, the intention to leave the workplace in a working environment where the employees are othered can be transformed from the intention to leave the work. In this framework research, the effect of management of differences on intent to leave work has been examined. The aim of the study is to determine the effect of demographic differences on the management of workers in the enterprises and the intention to leave the work. It also identifies the impact of the management of differences on the intention to leave the work, which is among the goals of this research. The survey was conducted with a total of 251 businesspeople. According to the results obtained, the effect of management of differences on intention to leave is statistically significant.

Keywords: Difference, Management of Diversity, Intent to Leave

İÇİNDEKİLER

Öz ..... **i**

Abstract ..... **ii**

Tablolar Listesi ..... **v**

Şekiller Listesi ..... **vi**

I. GİRİŞ **1**

A. Problem Cümlesi 3

B. Araştırmanın Amacı 3

C. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 3

II. ALANYAZIN **4**

A. Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi 4

1. Farklılık Kavramı 4

2. Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri 8

3. Farklılıktan Kaynaklanan Sorunların Nedenleri 16

4. Farklılıkların Yönetimi 18

5. Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Kuramlar 21

6. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Benimsedikleri Yaklaşımlar 30

7. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları 33

B. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı 36

1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler 38

2. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi 41

C. Benzer Çalışmalar 44
III. YÖNTEMBİLİM 46
A. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 46
B. Veri Toplama Araçları 46
1. Demografik Özellikler Formu 47
2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği 47
3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği 47
C. Araştırmanın Etik Yönü 47
D. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli 48
E. Veri Analizi 50
1. Araştırmada Kullanılan İstatiksel Yöntemler 50
2. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi 51
3. Araştırmanın Hipotezleri 51
F. Bulgular 54
1. Frekans Analizine İlişkin Bulgular 54
2. Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Analizler 56
3. Sosyo Demografik Özellikler ile Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Arasındaki İlişki 58
4. Sosyo Demografik Özellikler ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Arasındaki İlişki64
IV. SONUÇ VE ÖNERİLER 67
KAYNAKÇA 72
EKLER 79
EK-A. Demografik Sorular 80
EK-B. Farklılık Yönetimi Ölçeği 81
EK-C. İşten Ayrılma Nıyetı Ölçeği 82
EK-D. Etik Kurul Onayı 83

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Ölçeklerin güvenirlilik analizi 51
Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri 55
Tablo 3. Farklılıklar yönetimi ölçeği tanımsal istatistikleri 56
Tablo 4. İşten ayrılma niyeti ölçeği tanımsal istatistikleri 56
Tablo 5. Farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki korelasyon.. 57
Tablo 6. Farklılıkların yönetimi alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki korelâsyon analizi 57
Tablo 7. Cinsiyet değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin analizi 58
Tablo 8. Medeni Durum değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin analizi 59
Tablo 9. Yaş değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin analizi..... 60
Tablo 10. Eğitim değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin analizi 61
Tablo 11. Pozisyon değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin analizi 62
Tablo 12. Kıdem değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin analizi 63
Tablo 13. Cinsiyete değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin t testi sonuçları 64
Tablo 14. Yaş değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin t testi sonuçları 64
Tablo 15. Medeni Durum değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin t testi sonuçları 65
Tablo 16. Eğitim Durumu değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin t testi sonuçları 65
Tablo 17. Pozisyon değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin t testi sonuçları 66
Tablo 18. Kıdem değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin t testi sonuçları 66
Tablo 19. Hipotez testlerinin özet olarak sonuçları 67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşten Ayrılma Süreci 40
Şekil 2. Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi 48
Şekil 3. Demografik Değişkenlerle Farklılıkların Yönetimi İlişkisi 49
Şekil 4. Demografik Değişkenlerle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi 50

I. GİRİŞ

İnsanoğlu yaradılış gereği birbirinden çok farklı özelliklerde dünya gelmektedir. Bu özelliklere sahip olmak insanları ya farklı yönlere ya da başkalarına yönelmeyi tercih ederler. Bu farklı yönlere ya da başkalarına yönelme durumu insanın kimlik arayışını ortaya koymaktadır. Bu kimlik arayışı insanların farklılıklar yelpazesine ayrı bir özellik kazandırmaktadır. İnsanların farklılıkları demografik özelliklerden tutun da doğuştan kazandığı özelliklere kadar uzanmaktadır. Bilhassa çalışma hayatında olan kişilerin, işletme yöneticileri veya sahipleri tarafından işletme içerisinde ortaya çıkan farklılıkların yönetilmesi oldukça önemlidir.

Farklılık kavramı ile kültür, din, ırk, eğitim seviyesi, cinsiyet vb. gibi farklılar anlatılmak istenmektedir. Küreselleşme ile birlikte ülke sınırlarının kaldırılmasıyla, internetin yaygınlaşması ile farklılıkların yönetiminin işletmeler için ne kadar önemli olduğu apaçık ortadadır. Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi işletmelerin gelişmesine ve insan kaynağı açısından zenginleşmesine yardımcı olmaktadır. Farklılıkların yönetilemediği bir işletmede çalışanlar mutsuz, stresli ve işten ayrılma niyetinde olabilecektir.

Tez araştırmasının literatür bölümünde kavramsal olarak farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti ölçeği arasında ki ilişki incelenmiştir. Farklılıkların yönetimi çalışanların genel olarak farklı insan çeşitliliğinden kaynaklandığı söylemektedir. İşten ayrılma niyeti ise çeşitli nedenlerle işten ayrılma düşüncesine sahip olmak olarak tanımlanmaktadır. Bu iki kavramın işletmeler için ne kadar önemli olduğu kesinlikle unutulmamalıdır. İşletmelerin amaçları arasında piyasada oldukça uzun bir süre hayat sürmekte yer almaktadır.

Farklılık bireyin doğasında bulunan ve kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler sahip oldukları farklı değerleri, bakış açıları, kültürleri, zihinsel ve fiziksel özellikleri ile bir bütündür. Bütün bu farklılıkların örgütler ve toplumlar tarafından değerli olarak görülmesi, toplumları ve örgütleri birçok açıdan değişime ve gelişime zorlayan bu güçler sayesinde olmuştur. Sosyal açıdan, düzeni ve bireyler arasındaki ahengi gerçekleştirmeyi hedefleyen değerler, hukuk kuralları, inançlar ve işletmelerde hizmet

verenleri bir makine gibi düşünen ve tek tip bir çalışma sistemi kurmayı amaçlayan yönetsel bakış açıları uzun dönemler boyunca farklılıkları negatif bir olayı gibi değerlendirerek, halk nezdinde ve işletmelerde bu farklılıkların ön plana çıkmaması adına uzun çabalar vermişlerdir. Ancak ekonomik, kültürel, sosyal alanda yaşanan gelişmeler, teknolojik gelişmeleri, sosyal sorumluluğun önem kazanması, yasal düzenlemeler, personelin her açıdan değişikliğe uğraması gibi birçok neden, sessiz bir şekilde köşede bekleyen farklılıkların bir değer olarak yönetilmesi ve düşünülmesi gereken bir olay olmasını sağlamıştır.

Farklılıkların bir arada birlikte yönetimi, aslında kendimizi yönetmektir. Farklılıkların birlikte yönetimi kendimizi kaygılarımızdan, korkularımızdan kurtarmak, yüreklerimizi ve gözlerimizi yeni bakış açılarına açmak ve empati kurarak kendimizi onun yerine koymaktır. Farklılıkların yönetimi, personeldeki farklılıkların ortaya koyduğu olumsuz işletme ortamını, işletme genelindeki farklılıkları yansıtan personelleri anlayan, tanıyan, değer veren, pozitif, uyumlu ve hareketli bir işletme ortamına dönüştürmeyi amaçlayan yönetsel bir bakış açısıdır. Farklılıkların ortaya çıkardığı bu pozitif ya da negatif çalışma ortamına yönelik gelişen düşüncelerin şekillendirdiği personellerin davranış ve tutumlarının bir yansıması şeklinde farklılıklardan söz etmek mümkündür. Bu durumda farklıkların yönetimi anlayışı benimsenerek farklılıklara önem veren bir işletmenin pozitif farklılık iklimi yaratmak bir korku taşıdığı söylenebilir.

Hiçbir işletme çeşitli nedenlerden dolayı piyasada faaliyetini sonlandırmak istemez. Bu uzun süreli yaşam isteği içinde işletmelerde insan kaynağının farklılığı ve çeşitliği oldukça önemlidir. Uluslararası bir piyasada, farklı kültürlere sahip işletmelerin olduğu pazarlarda rekabet edebilmek için işletmeler bazen o kültüre mensup kişileri bünyesinde istihdam etmek isteyebilir. Ya da farklı olan bir çalışanını sırf farklılığı yüzünden kaybetmek işletmenin sıkıntı çekmesini sağlayabilir. Bu ve buna benzer durumlar için farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek için bu çalışma hazırlanmıştır.

A. PROBLEM CÜMLESİ

Yapılan literatür taraması sonucunda araştırmacının ilgisini çeken *"farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti"* bu araştırmanın problem cümlesini *"İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi"* şeklinde oluşturmuştur. Araştırmanın problem cümlesine uygun olarak oluşturulan paradigma çerçevesinde bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemek için istatistiki analiz çalışmaları yapılmıştır.

B. ARAŞTIRMANIN AMACI

İstanbul ilinin Avrupa yakasında bulunan Şişli İlçesindeki hizmet işletmelerinde yapılan çalışmanın amacı; çalışanların farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koymaktır. Bununla beraber sosyodemografik özelliklerin de farlılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin belirlenmesi de hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra araştırmayı oluşturan iki kavramın arasındaki ilişki de tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışanların yaş seviyesi, cinsiyeti, pozisyonu vb. gibi değişkenlerinde bu iki kavramı nasıl etkilediğinin belirlenmesi de amaçlanmaktadır.

C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma, sadece Şişli bölgesinde faaliyet gösteren hizmet işletmelerini kapsamaktadır. Araştırmanın gerçekleştirilmesi için Şişli bölgesinde faaliyet gösteren firmadan gerekli izinler alınarak anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya çalışanların birçoğu yoğunluktan dolayı katılmak istememişlerdir. Araştırma için oluşturulan anket formunda anket çalışmasına katılım gösterenlerin kişisel özelliklerini ve firma kimliğini yansıtacak hiçbir bilgi yer almamaktadır. Araştırma için elde edilen sonuçların hizmet işletmelerin tamamını ilgilendiren niteliğe sahip olduğu söylenememektedir. Araştırmaya katılım gösterenlerin yoğunluk sebebi ile anket formu doldurmayı kabul etmemesi araştırma için bir kısıt oluşturmuştur.

II. ALANYAZIN

Bu bölümde, araştırmaya konu olan farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti kavramsal çerçevede incelenmektedir. Daha önce yapılan araştırmaların ışığında iki kavramın arasındaki ilişkinin ortaya konulması hedeflenmiştir. İki kavram arasında yapılan değerlendirme sonunda yöntembilim bölümünde değerlendirmenin zayıf ve güçlü yönleri test edilmiştir.

A. FARKLILIKLAR VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

1. Farklılık Kavramı

Farklılıkların yönetimi konusunu ele almadan önce farklılık nedir bunun üzerinde durulmalıdır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kelime anlamı farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık demektir(www.tdk.org.tr). Bazı düşünürlere göre bir insanın bireysel farklılıklarını keşfetmek için kullandığı herhangi bir özellik bazı düşünürlere göre bir çalışma biriminin birbirinden bağımsız üyeleri arasındaki kişisel özelliklerin dağılımı şeklinde tanımlamaktadırlar(Erdur, 2016).

Farklılıkla ilgili tanımlara baktığımızda farklılığın özünü oluşturan insan farklılıkları yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgudur. Bu olgu örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları çalışma uyumları örgütsel toplumları etkilemekte onların üzerinde önemli roller oynamaktadır. İnsanlar hizmet ettikleri toplulukta organizasyonda performans, karlılık, etkinlik gibi kavramlar için çaba sarf ederken farklılıklarını da özgürce yaşamak isteyip bunlara saygı duyulmasını beklemektedir (Sosyal ve Yalçın, 2013).

Bu durumda da organizasyon için tüm bu farklılıkların en etkin şekilde yönetme zorunluluğu ortaya çıkıyor. Her geçen gün gerek sosyal çevrede gerek iş çevresinde artan farklılıklar organizasyonları zorlamakta öğrenen örgüt olmak durumunda bırakmaktadır. Alışık olmadığımız durum ve davranışlar, benimseyemediğimiz yeni insan tipleri giderek daha sık karşımıza çıkmaya başlamıştır. Küreselleşme ile ortaya çıkan bu duruma ayak uydurmalı, farklılıkları anlamalı onlara uyum sağlamalıyız.

Farklılıklar kişiliklerden, tutum ve davranışlardan insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerden deneyim ve eğitim gibi kişisel kazanımlara kadar uzanan geniş bir kavramdır(Barutçugil, 2014:12).

Bütün bunlardan yola çıkarak farklılığın tek bir tanımı olmadığı söylenmektedir. Farklılık kavramı karmaşık, çok boyutlu bir o kadarda derine inilmesi gereken zor bir konudur. Konunun çok boyutlu olması ve bunların çoğunun duygusal nitelikler taşıması nedeniyle hemen herkes farklı düşünmekte ve farklı tanımlar vermektedir. Yukarıda değindiğimiz gibi sözlükte her ne kadar farklı olmak, benzersizlik, başkalık, ayrımlılık gibi ifadelerle tanımlansa da sosyal bilimlerde ırk, din, kültür, kalıtsal özellikler, fiziksel ve zihinsel yetenekler, cinsel tercihler, yaş, cinsiyet gibi kavramlarda farklılık tanımının içerisine girmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi farklılık konusu çok geniş bir yelpazeye sahiptir (Barutçugil, 2011).

Farklılık bir anlamda bir insanın kendisinden farklı bazı niteliklere sahip kişilere karşı hissettikleridir. Farklılıklar güç ve zenginlik anlamı taşıyabileceği gibi bir sorun kaynağı olarak da görülebilir. Bu farklılığa hangi açıdan bakıldığına göre değişen bir durumdur. Bir toplum ya da organizasyon da bir kişiye kişisel tercihleri, ırkı, rengi, fiziksel ve zihinsel engeli, yaş yada cinsiyeti gibi kavramlar üzerinden bir dışlama ayrımcılık yapılıyorsa farklılık burada bir sorun kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Şüphesiz ayrımcılıklar bununla da sınırlı kalmayıp aile durumu, ebeveyn geçmişi, hamilelik, gazilik, yaşanan coğrafi bölge gibi boyutlara taşınabilmektedir. Farklılık iki insanın olduğu her yerde vardır. Farklılık olsun olmasın diye bir tercih durumu söz konusu değildir farklılık bir zorunluluktur (Sürgevil, 2008).

Bu zorunluluğun sebebi her insanın biricik yani tek olmasıdır. İnsanlar sahip oldukları ortak özellikler kadar birbirinden her şeyiyle ayrılan çok farklı özelliklere sahip varlıklardır. İnsanlar çeşitli boyutlarda birbirinden farklılaştıkça bir arada kalmak zorunda olan insanlarda bir kaos ortamı bir gerilim yaratabilmektedir. Farklılıkların yönetimi de örgütsel ve kültürel düzenlemeler içinde insan olmanın doğasından kaynaklanan bu kaos ortamını ve gerilimi dengelemekle ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Marion, 2007).

Küreselleşen Dünya'da bu yönetim anlayışına olan ihtiyaç her geçen gün artmış ve her organizasyon için başarının anahtarlarından biri haline gelmiştir. Farklılıklara saygı duyan ve bu farklılıkları anlayan onlara uyum sağlayan organizasyonlar bir adım öne geçmişlerdir. Teknolojinin gelişmesiyle artık sınır kavramının kalmadığı Dünya'da her mezhepten her kültürden her dinden insanlar bir arada yaşayabilmekte ve çalışabilmektedirler. Bu çeşitlilikleri gelişmiş ülkelerde daha fazla görebilmekteyiz. Bu yüzden gerek Avrupa olsun gerek Amerika Birleşik Devletleri olsun farklılıkların yönetimi konusunda daha fazla çalışmalar yapmakta oldukları söylenmektedir (Belloda, 2016).

Son yirmi-otuz yılda iş dünyası kadınların, azınlıkların, göçmenlerin, yaşlı insanların ve farklı uyruklardan kişilerin işgücüne daha fazla katılımı yaşanmıştır. Bu değişen işgücü yapısı üst yönetimlerde de değişikliklere sebep oldu. Bu farklılıkların artışı müşteri ve alıcı olarak ortaya çıkışı yeni zorlukların da ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Tüketici ihtiyaçlarında ki artan farklılaşma, daha yaratıcı müşteri sadakati için stratejiler, ürün yenilikçiliği gerektirmektedir. Tüm bu süreçler, ürünler, hizmetler bu belirli ihtiyaçları karşılamak için kişiselleştirilmelidir. Bunun içinde farklılıkların etkin yönetilmesi bir gereklilik değil zorunluluk halini alır (Meriç, 2016).

Bazı şirketler farklılık konusuna neden bu kadar önem verelim sorusunu yöneltebilirler. Bu sorunun cevabı ayrımcılığın hem yasal hemde etik olarak yanlış olduğudur. Günümüzde verdiğimiz cevap yetersiz kalmakta olup firma kendi iyiliği için bu konuya önem vermesi gerektiğini bilmelidir. Ayrıca işgücünün mümkün olduğunca farklılaşması ve şirketin bunu yönetebildiği noktada hedeflerine ulaşması kolaylaşacak rakipleri karşısında avantajlı duruma geçecektir. Farklılık anlayışı bu sözcüğün sadece kadınlar ve azınlıklar için kullanıldığı yetmişli yıllardan bu yana çok büyük bir değişim geçirmiştir. Uzun bir süre işyerinde farklılık kavramı yöneticiler tarafından çalışan yapısında cinsiyet, uyruk yada etnik çeşitliliği arttırmak diğer bir deyişle işyerinde yeterince temsil edilmeyen kimlik gruplarından kişilerin işe alınması ve işe devam etmesi anlamında kullanılmıştır (Polat, 2015).

Farklılık oldukça uzun bir dönemdir çeşitli bazı tartışmalara konu olmuş ve farklı ifadelerle açıklanmaya çalışılmıştır. Konun daha geniş bir çerçeveden ele alınması ve anlaşılması için farklılık kavramının ne anlattığının açıklanması gerekmektedir.

Barutçugil'e (2004) göre farklılık; çalışma ve kişilik tarzlarından bireylerin fiziksel niteliklerine, milliyet, din, sosyo-ekonomik ve cinsiyet özelliklerinden kişisel ve deneyimlere kadar uzanan oldukça geniş bir kavramdır.

Gümüş'e (2009) göre farklılık; çalışma ve kişilik tarzlarından, coğrafi niteliklere, fiziksel özelliklerden, etkin, kültürel, ırksal, bireyleri birçok şekilden birbirlerini ayrıştıran ve farklı kılan niteliklere dayanan bir kavramdır. Herhangi bir toplum, sınıf, grup ya da ulusta bulunan bireylerin deneyim, kimlik, ırk, inanç, fiziksel yeterlilik, cinsiyet, ulusal köken, eğitim durumu, ekonomik görüş, etnik köken, deneyim ve politik görüşlere sahip oldukları nitelikler olarak tanımlanmaktadır.

Cox'a (2001) göre farklılık; ne bireyler arasındaki herhangi bir değişiklik anlamında, ne de ırk ve cinsiyet farklılıklarıyla sınırları çizilebilecek kadar dar bir tanımdır. Farklılık tespit edilmiş bir çalışma ortamında veya toplumda birlikte bulunan bireylerin arasındaki kültürel ve sosyal kimliklerin birleşimidir.

Choi ve Rainey (2010) farklılığı; heteroseksizm, ırkçılık, cinsiyet ayrımcılığı, sınıfçılık, kimlik grubu, engellilere yönelik ayrımcılık, sistem seviyesindeki ayrımcılık çeşitleri ile alakalı bir tanım olarak ifade edilmektedir.

Weaver P., vd (2003) ise kadınlardan ve farklı ten rengine sahip bireylerden bahseden ifadeleri genişleterek farklılık tanımında; inançlar, değerler, engellilik, yaş ve eğitim gibi konulardan bahsedilmektedir.

Kossek ve Lobel'e göre farklılık; bireyler arasındaki dine, ırka, uyruğa, renge, eğitime, ekonomik statüye ve cinsiyete bağlı bir şekilde ilerleyen farklı yada benzeri bulunmayan değer ve davranış bütünlüğüdür.

Hubbard (2004) yılında yazmış olduğu kitabında farklılığı; örgütsel hedeflerin takip edilmesinde başvurulan farklılıklar ve benzerlikler tarafından karakterize olan bir karşım olarak tanımlamıştır.

Bütün bu tanımların açıkladığı ortak nokta; başkalığı ve ayrımcılığı ifade eden, bireylerin etnik köken, yaş, din, dil, cinsel yönelim gibi birbirlerine benzemediğini ifade etmek için kullanılan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Farklılıkların daha çok bireysel anlamlardan ortaya çıktığı görülmektedir. Ancak bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla meydana getirdikleri organizasyonlarda da farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu sebepten farklılıklar, sadece insani alanlarda değil, organizasyon ve yönetim açısından analiz edilmek zorundadır. Farklılıklar, bireyler arasında, cinsel yönelim, kültür, ırk, cinsiyet, fiziksel yeterlilikler ve yaş bakımından var olan farklar" biçiminde tanımlanmaktadır. Bazı farklılık tanımları; ulusal köken, etnik köken, din, öğrenme ve iletişim tarzı, sınıf, doğum yeri ve meslek gibi çeşitli boyutları da içermektedir (Aksu, 2008).

2. Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri

Farklılıkların ortaya çıkma nedenleri analiz edildiğinde; bu nedenlerin temel nedeninin değişen demografi olduğu görülmektedir. Azınlıklar, kadınlar, yaşlı işçiler, eğitim seviyesi yüksek kişiler iş hayatına daha çok girmektedir. İş hayatında yarının personel seviyesinin, bugünden farklı olacağı hiçbir zaman için unutulmamalıdır. Beceri ve yeteneklerin nüfus içerisinde herkese eşit bir biçimde dağıtıldığı varsayılırsa, bu işletmedeki farklı ve yeni girişimcilerin birçoğunun süreç sonunda yönetici olması gerekmektedir. Her işletme seviyesinde farklılık olmalıdır. Değişen ve farklılaşan personel demografisiyle değişik grupları kendi bünyesinde barındırmaya çalışan organizasyonlar bu durumu bir problem olarak görmeye başlamışlardır. Farklılıkların meydana gelmesinde etkili olan temel nedenler; demografik farklılıklar, büyüyen uluslar arası ticaret, davalar ve yasalar sayılabilir. Farklılıkların problem olarak ortaya çıkmasının bir diğer nedeni de, farklılığın işletmelerde karşılaşılan rekabetçi baskıyı yok etmelerinde yardım sağlayacağının fark edilmesidir (Atasoy, 2012).

Demografik Farklılıklar

Luthans'a göre farklılıkların belirgin bir şekilde ortaya çıkmasının ve işletmeleri etkilemesinin temel sebebi demografidir. Azınlıklar, yaşlılar, kadınlar, daha eğitimli kişiler gün geçtikçe daha çok çalışma hayatına girmektedir. Her organizasyon düzeyinde farklılıklar olmalıdır ki yetenek ve becerilerin herkese yada çok sayıda bir gruba eşit dağıtıldığı bir ortamda bu organizasyondakilerin hepsinin yönetici pozisyonuna geleceği anlamına gelmektedir. Değişen iş gücü demografisiyle farklı grupları barındırmayı başlayan işletmeler bunu bir sorun olarak görmeye başlamışlardır. Demografik farklılıkları kendi içinde sıralarsak yaş, eğitim, cinsiyet, ırk, en yaygın olarak bilinenleridir (Bilgin, 2007).

Yaş ve Deneyim

Geçmiş zamanlardan bugüne bakıldığında, iş gücünün hemen her gün daha çok türlü bir görünüm kazandığı görülmektedir. Bu çok türlülüğü oluşturan en önemli nedenlerden birisi personelin yaş kompozisyonundaki değişimdir. İşletmeler verimliliği arttırmak ve maliyetleri azaltmak için sürekli olarak işgücünü revize etmeye çalışırlar. Çalışma ortamlarında, yeni mezun bireyleri çalıştırmaya çalışmaları buna oldukça iyi bir örnektir. Bireylerin hayatları ile iş hayatlarının birleşmesi sonucu; kariyer oluşturma, kimlik oluşturma, kendini ayarlama ve yerleştirme, azalma gibi aşamalardan bahsedilmektedir. Bu aşamalarda işletmeler yaş ile alakalı tutumlarını sergilerler. Yalnızca gençlerin veya yaşlıların hizmet verdiği bir işletme rekabet ortamında başarı sağlayamaz. İşletmedeki çatışmaları minimuma indirmek, işletmenin etkinliliğini ve devamlılığını yükseltmek için tecrübe ve yaş gibi faktörlerin farklılıklarını bir araya getirmek ve yönetmek ve her ikisini iyi bir biçimde kullanmak gerekmektedir. Farklılıkların yönetilmesi bakımından önemli olan durum farklı yaş seviyelerindeki bireylerin personeller uyum içerisinde hizmet verebilecekleri bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015).

Farklılıklar yönetimi bakımından üstünde durulması gereken işgücündeki yaş dağılımıdır ve bu durum ülkeden ülkeye çok ciddi farklılıklar göstermektedir. Örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanların yaş ortalamaları gittikçe artmaktadır. Genel açıdan bakıldığında, ekonomik, sosyal ve demografik unsurlarla

ilgili bir biçimde, yaşlı kimselerin toplam nüfus içindeki oranı, gelişmiş ya da gelişmekte olan ekonomilerin; genç nüfus oranları, az gelişmiş ülkelerin yaş ortalamaları ülkelerin ana karakteri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Farklılıkların yönetimi bakımından önemli olan farklı yaş ortalamalarından çalışanların ahenk içinde hizmet verebilecekleri bir çalışma ortamının yaratılmasıdır (Atasoy, 2012).

Cinsiyet

Cinsiyet kavramı ifade edilmeden önce, erkeğin kadından, kadının erkekten her bakımdan farklı olduğunu söylemek gerekmektedir. Bu farklılık gündelik hayatta erkekle kadının olduğu her yerde hissedilmektedir. Farklılıkların yönetiminin üstünde durulması gereken önemli unsurlarından biride cinsiyettir. Cinsiyet rolü doğumdan ölüme kadar süren bir roldür. Cinsiyet rolleri kavram olarak kültürden kültüre, toplumdan topluma, tarih içerisinde değişiklik gösterse bile hiç değişmeyen yönü cinsiyet rolünün temelinde, kadının erkeğe nazaran ikincil önem derecesinde olduğu bakış açısıdır (Kutanis ve Hancı, 2013).

Bu eğilimler bir tarafa, cinsiyetle alakalı ciddi problemlerle karşı karşıya kalan işletmelerde bu durum cam tavan olarak anılmaktadır. Cam tavan, birçok işletmede, birçok kadının üst yönetim görevlerine atanmasından ve gelişmeye karşı koruyan bir koruma olarak tanımlanmaktadır. Bu tavan kırılması oldukça zor bir engeldir. Aynı zamanda hemen fark edilemeyen bir durumdur. Cam tavanın meydana gelmesinde, cinsiyet rolleri, kadınların kendisine güvenmemeleri, anne ve eş olarak üstlendikleri görevleri, iş hayatında erkeklerin kurmuş olduğu ilişki ağının dışına itilmesi, iyi eğitim almış donanımlı kadın sayısının yeterli seviyede olmaması, kadınların güç kavramına negatif yaklaşımları, işverenlerin daha çok erkek yöneticileri tercih etmesi, astların ve yöneticilerin kadınlara negatif tutumları vb. gibi etkenlerde rol oynamaktadır (Aksu, 2008).

Cinsiyetten meydana gelen farklılıklarla birlikte ortaya çıkan ayrımcılık, iş hayatında en önemli ve ciddi konulardan birini oluşturmuştur. Ekonomik bakımdan verimsizliğin ve emek piyasalarındaki sertliğin en önemli sebebi olarak gösterilen cinsiyete dayanan mesleki ayrımcılık oldukça güncel ve önemli bir husus olarak devam etmektedir. Personellerin büyük bir çoğunluğu kadınları dışlamak, insan kaynağının

kötüye kullanılması, ekonomik değişimin negatif yönde gerçekleşmesine sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda hizmet veren kadınların iş hayatı dengelerine yönelik olarak insan kaynağının belirlenmesi, planlanması, şekillenmesi adına büyük katkıda bulunmaktadır (Dereli, 2007).

Irk

İnsanlar arasındaki kalıtsal farklılıklara göre gruplandırılan ve sınıflandırılan biyolojik gruplara ırk denilmektedir. Yaşadıkları ortamı tanımak ve anlamak isteyenler çeşitli bazı sınıflamalara gitmiştir. Kendilerini biyolojik ve fiziksel açıdan daha rahat bir şekilde ifade edebilmek, tanımlayabilmek için insanlar genel olarak böyle bir sınıflandırmaya ihtiyaç duymuştur (Aksu, 2008).

Irk kavramı ifade edildiğinde ayrımcılık kavramı da beraberinde gündeme gelmektedir. Irka bağlı olarak yapılan ayrımcılık, kültürel farklılıkları oldukça yüksek ülkelerde bile halen devamlılığını sürdürmektedir. Irk, genel bir ifadeyle insan türünün alt bölümü şeklinde ifade edilmektedir. Etniklik tanımıyla benzer özellikler taşırken bu iki kelime eş anlamlı kullanılmamaktadır. Etniklik tanım olarak "ırk grubundan" daha farklı bir anlam ifade etmektedir. Etniklik belirli bir ırk niteliğine dayanabileceği gibi siyasi ve kültürel unsurlardan da oluşabilmektedir. Irk nitelikleri baskın oldukça, etnik yerine ırk tanımı yapmak daha doğru olacaktır. 17. yy'da gelişen kapitalizm ile beraber sosyal bilimlerinde ilerlediği görülmektedir. Irk kavramı; bireyler arasındaki nesilden nesile aktarılan farklılıklara göre, fark edilen ve kategorik hale getirilen biyolojik grupları ifade etmektedir. Irkların sınıflandırılması tabiri varlığını gösterse bile dünyada saf insan ırkının olmaması ırk sınıflandırması kavramının eksik ve hatalı bir kavram olduğunu düşündürmektedir (Ökten, 2008).

Örnek olarak dünya üzerinde en yaygın biçimde görülen ırklardan olan siyahî ırkı, koyu bir teni kıvırcık ve koyu bir saç bu ırkın fark edilen fiziksel bir özelliğidir. Avusturalya ya da yaşam sürdüren aborjinler koyu renkli bir tene sahip olmalarının yanı sıra saçları düzdür ve açık renklidir. Irk farklılıkları dikkate alınarak ayrımcılık yapmak, birçok ırkın bir arada yaşadığı ülkelerde büyük bir karışıklığa neden olabilmektedir. Tarih içerisinde bu tarz karışıklıkların birçok kötü örneği de görülmüştür (Yetkin, 2016).

Eğitim

Eğitimi, insanların davranışlarında kendi yaşam tarzlarıyla ve planlı bir şekilde istenilen yönde geliştirme ve değiştirme süreci olarak ifade etmek mümkündür. Eğitim, insanın dünyaya geldiği andan ve ölümüne kadar devam eden oldukça kapsamlı bir olaydır. Eğitim seviyesi insanın yaşadığı süre boyunca elde ettiği eğitim basamaklarını ifade etmektedir. Farklılıkların yönetimindeki en önemli unsurlardan biri de eğitimdir. Eğitim bir toplumun, ülkenin gelişmişlik seviyesi hakkında insanlara bilgiler veren bir unsurdur. Eğitime beraber insanların yardımsever, sağlam karakterli, özgüvenli, anlayışlı ve hoşgörülü bir şekilde yetişen insanlar hem ülkenin hem de toplumun faydasına olacaktır. İyi bir eğitim modeli ile yetişen insanlar farklılıkların avantaj yaratan bir unsur olduğunun farkındadır. Bu nedenle insan kaynağını yetiştiren eğitim kurumlarının verimliliklerini arttırarak eğitimlerini daha kaliteli bir hale getirmesi oldukça önemlidir (Atasoy, 2012).

Kültürel Farklılıklar

Kültür, ahlakı, örfü, sanatı, bilgiyi, gelenekleri ve adetleri içerdiği gibi, bireyin herhangi bir topluluğa, cemiyete üye olması nedeniyle de edindiği geriye kalan tüm alışkanlıkları ve kabiliyetleri içine alan bir bütündür. Kültür toplumları oluşturan insanın soysal yaşamını nesilden nesile aktaran soyut ve somut bütün ürünleri barındıran bir çevrimdir. Kültür bütünü ile toplumsal değerlerden ve insan davranışlarından meydana gelmektedir. Kültür biyolojik katılımdan daha çok dil ile öğrenilmektedir (Şanlı, 2016).

Kültür dil aracılığıyla kuşaktan kuşağa aktarılan dinamik bir kavramdır. Günümüz işletmelerde kültürel farklılıklar geçmiş zamana nazaran artış göstermektedir. Küresel manada evrenselleşmenin artmasıyla, dolaşımın serbestleşmesiyle işletmeler dünyanın her tarafından ve kültüründen istihdamlar yapmaktadır. İşletme içerisindeki kültür farklılıkları artış gösterdikçe personellerin iletişiminde sorunlar yaratabilmektedir(Yeşil, 2007).

Din

Toplumları birbirlerinden ayıran en önemli özelliklerin başında din kavramı gelmektedir. Din birliği coğrafi şartlarla beraber toplumları birbirinden ayırmaktadır. Din, tarih, dil, sanat, edebiyat, ahlak, hukuk gibi birlikte yaşayan kişilerin meydana getirdikleri ortak değerler ve bu değerlerin birleşmesiyle ortaya çıkan, düşünce ve duygulara dayanan bir kültür vardır. Milletlerin meydana gelmesinde dinin oldukça önemli bir rolü vardır. Din insanlığın ilk çağlarından itibaren var olmakta ve gelecek zamanda da var olacak bir kurumdur. Toplumları birbirinden ayıran en ciddi farklılıkların başında din ve dil birliği gelmektedir. Milletlerin meydana gelmesinde dinlerin oldukça önemli ve ciddi bir rolü vardır. Örnek verecek olursak Türk milletinin oluşmasında İslamiyet, Alman milliyetinin meydana gelmesinde de Protestanlık önemli rol oynamıştır (Çelik, 2014).

Bu durumun kanıtı olarak ta Anadolu'da hayat süren ve Türkçe konuşan ve Hıristiyan olan kişiler Rum kabul edilmiş ve Yunanistan'a gönderilmiş ve bu durumun tam tersi de Yunanistan tarafından ülkelerinde yaşayan Türkçe bilmeyen Müslümanlara yapılmıştır. Toplumsal açıdan din, uygulamaları ile geleneksel uygulamalar arasında insanı etkileyen bir kurumdur. İnsanın bir dini, ne derecede benimsediği dini yönelim olarak tanımlanmaktadır. Farklılıkları oluşturan aslında dini yönelimi şiddetidir (Kuzgun ve Sevim, 2004).

Yasalar ve Farklılıklar

Ayrımcılık bütün toplumları ilgilendiren karşı olunması gereken bir durumdur. Devlet, dernek ve sivil toplum örgütleri bu konuda destek olmalıdır. Yasalar tüm işçiler için eşit fırsatlar sağlamalıdır. Yönetim kadrolarından veya organizasyonlardan kendilerini mahrum bırakılmış hisseden birey ve gruplar iş sahasında engellerin üstesinden gelme ve kendi kendilerine eşit fırsat sağlama çabası içerisinde dava açabilirler. Ayrımcılığı engelleme anayasamızın 10.maddesiyle güvence altına alınmıştır. Bu yasalardan bazıları şu şekildedir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir (Topçu, 2015).

Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz. Herkes dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. İş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşveren esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz (Sunar, 2016).

Ülkemizde çalışanların hakları anayasamızın 49.maddesiyle güvence altına alınmış olup, çalışanların hayat seviyesinin yükseltilmesi, çalışmayı desteklemek, çalışma barışını sağlamak amaçlanmıştır. Ancak bütün bu yasa ve düzenlemeler Türkiye'de yetersiz kalmaktadır. Yetersiz kanuni düzenlemeler sonucu birçok firma yasaları suiistimal etmektedir. Kanun boşluklarını firmalar yapıcı tavırla doldurarak hareket etmelidirler. Çünkü aksi işçiye de işverene de uzun vadede olumsuz olarak geri dönecektir. Böyle bir davranış farklılıkların yönetimine katkıda bulunamaz(Yeşil, 2007).

Rekabetçi Baskılar

Farklılıkların yönetimi konusunda bir diğer önemli konulardan biri de rekabetçi baskılardır. Geçmişte sadece engelliler, kadınlar ve yaşlılar için ele alınan farklılık kavramı şimdilerde organizasyonların daha güçlü rekabetçi girişimlerde bulunmak için kullanabileceği bir gerçek olarak ele alınmaya başlanmıştır. Artık farklılık kavramı hukuki bir sorun değil, firmalar için yönetmeyi bildiğinde bir avantaj haline gelmiştir. İşletmelerin farklılık yönetimine önem vermesinin bir sebebi de farklılığın organizasyonların bugünlerde karşılaştıkları rekabetçi baskıyı ortadan kaldırmalarında yardımcı olabileceğini fark etmeye başlamalıdır (Kutanis ve Hancı, 2013).

Luthans'a göre farklılığa önem veren celebrating diversity ünü kazanan firmalar her zaman yaşı, cinsiyeti, ırkı ne olursa olsun en iyi elemanları çekme ihtimalleri yüksektir. Çeşitlilik bir firmaya rekabet avantajı sağlar. Gelişen teknolojiyle birlikte birbirleriyle rekabet eden firmaların rekabet avantajı elde etmesi zorlaşmıştır. Örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için rekabet üstünlüğü olmazsa olmaz bir kriterdir. Bu noktada teknolojik açıdan birbirine yakın olan firmalar insan kaynağına yönelmişlerdir. Üstünlük sağlayan firmalar farklı zekâ, beceri, yetkinliklere sahip toplulukları bünyesinde barındırıp bunu yönetmeyi beceren firmalardır(Yeşil, 2007).

Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Şirketlerin Sayısındaki Artış

Uluslararası ortaklıklar 1980'li yıllardan itibaren hızla yayılan bir eğilim göstermiştir. Bu anlamda çalışmalarda da bir artış gözlenmektedir. Uluslararası firmaların sayısında ki artışla beraber çalışanlar arasında ki farklılık çeşidinde de bir artış meydana gelmektedir. Farklı kültür ve etnik kökenlerde artış gözlemlenmiştir. Küreselleşme sadece ekonomik anlamda değil kültürel ve sosyal boyutu da olan bir süreçtir. Farklılıkların artması uluslararası konuma geçmenin doğal bir sonucudur. Uluslararası arena bünyesinde farklılık barındıran firmalar için ürkütücü bir ortam değildir. İşletmelerde bu farklılığı, heterojen işgücünün meydana getirdiği sorunları ve zorlukları anlamak zorundadır (Barutçugil, 2014).

Uluslar arası firmalarda farklılık unsurları ve sayısının artış göstermesi sonucu bu sahip olduğu farklı işgücünü yönetmek için onları anlamak zorundadır. Bu artan farklılık çeşitlerinin avantajları olduğu gibi dezavantajları da olabilmektedir. Bunu kendi adına bir yarara çevirmek firmanın elindedir. Bu avantajlar işletme maliyetlerinin azaltılması, yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi, işletmenin satışlarının ve pazar payının artması, işletmenin yetenekli işgücü için cazip hale gelmesi, işletmenin uyum yeteneğinin ve esnekliğinin artması, sorunlar için daha etkin çözümler geliştirilmesidir. Dezavantajları ise işletme içinde çatışmaların artması, güven ortamının bozulması, çalışanlar arasında adil ve eşit davranılmadığı düşüncesinin ortaya çıkması ve grup içi bağlılığın azalmasıdır(Atasoy, 2012).

3. Farklılıktan Kaynaklanan Sorunların Nedenleri

Her insanın dünyaya bakış açısı farklıdır. Farklı ülkelerden olan insanların kültürleri, değerleri, davranış tarzları çeşitlilik göstermektedir. Aynı olaylara farklı tepkiler verirler. Çünkü olayları farklı algılarlar ve farklı yorumlarlar. Ve bu yorumlamaları yaparken de, tepki verirken de önyargılı olma, ayrımcılık yapma gibi davranışlar sergilerler. İnsanların normal hayatında bile sıkıntıya yaratan bu davranışlar organizasyonlarda yaşanması daha ciddi sorunlar yaratabilmektedir. Her insan birbirinden farklıdır ve diğer kişiye karşı bu tarz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Bu davranışlar toplumda, ailede, organizasyonlarda, herhangi küçük bir toplulukta birtakım sıkıntıları da beraberinde getirirler (Sürgevil, 2008).

Önyargı ve Ayrımcılık

Bir şeyyâda kişi hakkında belirli bazı özellikleri nedeniyle önceden karar vermek, ona karşı bir tutum belirlemek demektir. Bu olumlu yâda olumsuz bir tavır olabilir. İnsanlar, gruplar veya varlıklar hakkında kişisel tiplemelere dayalı olarak zihinde önceden verilmiş olan karardır. Ayrımcılık ve önyargı her ne kadar iç içe geçmiş kavramlar gibi görünse de ayrımcılık, önyargılara dayalı olarak hareket etmek demektir. Sözlü veya sözlü olmayan davranışı kapsar.

Cinsel Taciz ve Mobbing

Cinsel taciz cinsiyete dayalı ayrımcılığın türlerinden olup önyargı ve ayrımcılık kapsamında ele alınmaktadır. Cinsel tacize yol açan iki temel güdü ise seks ve güçtür. Cinsel taciz işletmelerde iki ayrı boyutta ortaya çıkabilir. İlki işe alma sürecinde açık yada gizli şekilde bir cinsel istismardır. Diğeri ise kişinin işini yaparken onun performansını etkileyecek şekilde aşağılayıcı, kaba ve saldırgan bir davranışla ortaya çıkmaktadır (Canatan, 2016).

Mobbing ise birine karşı cephe alma, duygusal saldırıda bulunma ve psikolojik terör yaratma anlamında kullanılan bir kelimedir. Bu süreç işyerindeki bir grubun farklı özellikleri olan bir kişiyi kurban seçmesiyle başlar. Bu farklı özelliklerin olumsuz olması şart değildir. Sonrasında ise artan bir dozda devam eder. Rahatsız edici sözler ve

davranışlar sergilenir. Bazen farkında olunarak bazen de farkında olunmadan yapılan bu davranışlar birçok olumsuzluğuda beraberinde getirir (Işık, 2014).

Basmakalıp İzlenim (Stereotipleme)

Katı kalıplar içinde değişmeyen izlenimlere dayalı olarak düşünme ve davranma, insanları veya varlıkları; varsayımlara, beklentilere ve deneyimlere dayalı olarak zihinsel anlamda gruplandırma ve sınıflandırmadır. Belirli davranış özelliklerinin bir grup içindeki açık üyelikleri temelinde bireylere atfedildiği algısal ve bilişsel bir süreçtir. Önyargı ile yakından ilişkili bir kavram olup ikisi arasında farklar bulunmaktadır. Önyargıda ağırlık tutumlar ve insanlara verilen duygusal tepkiler üzerindedir. Stereotiplemede ise ağırlık grup kimliğinin sınıflandırılması süreci ve bu sınıfların varsayılan özellikleri üzerinde olmaktadır (Sancak, 2014).

Etnosentrizm

Etnosentrizm kelime olarak ilk defa "kültürel dar görüşlülük, bölgecilik" manasında sosyolojik bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bir grubun, kendisini her şeyin merkezinde görmesi ve geri kalan bütün grupları kendisine göre ölçmesi ve değerlendirmesidir. Her grup kendi gururu ve onuruyla beslenir, kendini yüceltir, kendisinin üstün olduğuyla övünür ve grubun dışında kalanları küçük görür." Bir başka ifadeye göre etnosentrizm, bir grubun kendi niteliklerini ya da ırkının diğer ırklardan ya da gruplardan üstün olduğunu çok fazla abartarak düşünme eğilimidir. Etnosentrizm ifadesi, genel olarak bireyin içinde bulunduğu etnik grubu dünyanın merkezi gibi görmesi, geri kalan sosyal ırk ve grupları kendi ırk ve grubunun bakış açısından analiz etmesi ve kültürel olarak kendine benzer bireyleri körü körüne kabullenmekte, farklı etnik ırk ve gruplardaki bireyleri reddetmesi biçiminde ifade edilmektedir (Yener, 2014).

Bir kişinin grubunu diğer gruplara göre daha üstün ve evrenin merkezinde görmesidir. Diğer sosyal grupları kendi perspektifinden yorumlaması, kendi grubunun inançlarını, değerlerini ve davranışlarını diğer gruplardan daha olumlu değerlendirme durumudur. Bireysel önyargının grup düzeyinde ki bir türü olan etnosentrizm, önyargıyla bağlantılı olmayan insan davranışının iki boyutunu da içermektedir. İlki grup içi-grup dışı önyargılarının hemen her grup kimliği temelinde ortaya çıkabilir olmasıdır.

İkincisi ise etnik merkezli düşünmenin grup içi ayrımcılığın daha yumuşak bir türü olmasıdır (Yetgin, 2016).

Kültür Fanatizmi (Şovenizm)

Abartılı bir şekilde ulusal üstünlüğe inanmak, fanatik vatanseverlik duyguları sergilemek demektir. Etnosentrizmle benzemekle birlikte burada devreye kin, nefret gibi duygular da dâhil olabilir. Kültür fanatizminde ulusal misyon fikri yer almaktadır ve ulusalcılık da bu durumun doğal bir ürünüdür. Kültür fanatizmide farklılıktan kaynaklanan sorunların nedenlerinden biridir. Bununla birlikte etiketlendirme, espriler, fıkralar ve iletişim duyarsızlığını da bu listeye dahil edebiliriz (Hsiao vd.,2015).

Etiketlendirme, İnsanları ya da grupları bir sıfat takarak küçük düşürme aşağılama anlamına gelmektedir. Bu sıfatlar kişinin gerçek karakterini, yapısını görmeyi engelleyebilir, zihinde onun basmakalıp görüntüsünü oluşturur. Espriler ve fıkralar ise bir kişi ya da grubu espri ve fıkra yoluyla küçük düşürme ve aşağılama durumudur. İletişim duyarsızlığını ise şu şekilde açıklayabiliriz. Kişiler, kendilerine söylenen sözden çok nasıl söylendiğine dikkat ederler ve bu durumdan etkilenirler. Bu yüzden iletişime geçerken kişilerin kişisel durumlarına duyarlı olmak, uygun sözler kullanmak ve buna göre davranmak önemlidir (Yetgin, 2016).

4. Farklılıkların Yönetimi

Farklılıkların yönetimi, bütün insanların farklılıklarına ve benzerliklerine önem verilen, bu şekilde tüm personelin potansiyellerinin tümünü, işletmenin stratejik hedef ve amaçlarına katkı sağlayacak biçimde kullanabildikleri bir iş çerçevesini yaratma ve bu iş çevresini sürdürme aşaması biçiminde ifade edilmektedir (Çelik, 2014).

Birbirine benzemeyen personellerin farklılıkları ve farklılıklarının ışığında, farklılıkların yönetiminin işletme personellerinin yalnızca hâkim grubuna yoğunlaşmamasını sağlamaktadır. Bu nedenle farklılıkların yönetimi ifadesi, bir ilkeye itaat etmekte ve bu ilke “personeller farklı olabilir ve farklı davranılmayı hak eder”dir. Farklılıkların yönetimi, bütün personellerin için eşit imkânlar doğrultusunda uygun biçimde davranılması gerekliliğini söylemektedir (Işık, 2014).

Farklılıkların yönetimi, ırk/etnisite ve yaşla ifade edilmiş olan spesifik toplumsal gruplara odaklanan ve bazı ülkelerde faydalanılan eşit imkanları program olarak görülebilmektedir. Bunun yanı sıra farklılıkların yönetimi, deneyimi ve beceri gibi unsurları da kapsayan bireysel değişikliklerin daha geniş şekilde anlaşılmasını söyleyerek yeni çalışan çekmeye yönelen kapsamlı bir uygulamadır(Canatan, 2016:36).

Farklılıkların yönetimi farklılıkları görmek, kabul etmek, değer vermektir. Şimdiye kadar saydığımız farklılıkların oluşmasına neden olan faktörlerin her birini kabul ederek anlayış ve saygıyla karşılamaktır. Farklılıkların yönetimi farklılık kavramından çok daha fazlasıdır. Farklılıklar yönetimi deyince akla gelen ilk sorulardan biri bir organizasyonun bu farklılıkları nasıl etkin şekilde kullanacak ve bu farklılıklardan nasıl faydalanacaktır sorusudur (Ünler, vd., 2015).

Farklılıkların yönetimi bu sorunun cevabını arar. Farklılıkların yönetimi fikirleri ve farklılıkların yönetimi uygulamalarını şirketin ve bulunduğu ortamın günlük yönetim ve öğrenme süreçlerine entegre etmekle ilgilidir. Bütün bunlardan yola çıkarak farklılıkların yönetimi, bir kuruluşun içindeki belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip kullanmayı içeren, geleceğe odaklanmış, değerin yön verdiği, stratejik, iletişime dayalı, şirket için katma değer yaratan bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli şekilde geliştirilmesidir (Atasoy, 2012).

Çoğu insan farklılıkları kaçınılması gereken bir durum olarak görmektedir. Fakat farklılıklarla beraber kişisel yetenekler ortaya çıkar buda yeni bakış açıları ve yaratıcılığı beraberinde getirir. Bu yüzden farklılıkları olumsuz olarak değerlendirmek yerine bireyin diğerleri ile sağlıklı ilişkiler kurmasına yardımcı olan fırsatlar olarak değerlendirmeliyiz. Nitekim işletmeler açısından da farklılıkları yok etmek mümkün olmadığı için yapılması gereken şey farklılıkların nasıl yönetileceğine odaklanıp bu farklılıkları lehimize çevirmektir (Budak ve Sürgevil, 2008).

İşletme literatüründe farklılıkların yönetimi ile alakalı birden fazla tanımlama bulunmaktadır. En genel manada farklılıkların yönetimi; cinsiyet, yaş, inanç, din, kişilik gibi taraflarıyla farklı bireyleri etkili bir biçimde yönetmek için uygulanan ve plânlanan örgütsel sistemlerin; farklılığın faydalarını en üst seviyeye çıkarırken, problemlerini ve sakıncalarını en alt seviyeye indirecek şekilde kurulmasıdır (Kurtulmuş, 2014).

Farklılıkların yönetimi; farklılıkları kabul etmek, görmek, bireysel farklılıklara sahip kişilere takdir etmek ve değer vermektir. Daha genel bir ifadeyle; cinsiyet, etnik köken, yaş, cinsel tercih, din vb unsurlardan kaynaklanan farklılıkların, bireylerin farklı fiziksel özelliklerinin, tarzlarının, deneyimlerinin, öğrenme ve anlama hızlarının kabul edilmesi, saygı ve anlayışla karşılanmasıdır. Farklılıkların yönetiminde önemli olan diğerlerinden farklı görüş ve yapı anlayışta olan kişileri aynı maksada yönlendirebilmek ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yolunda güdüleyebilmektedir (Çelik, 2014).

Farklılıkların yönetimi, personel ve işletme açısından bir gelişim faktörüdür ve üretimi, verimliliği, yaratıcılığı iyileştirmek için etkili bir uygulamadır. Farklılığın potansiyel faydalarını yükseltmek için ve potansiyel zararlarını azaltmak maksadıyla kişileri yönetecek örgütsel uygulamaları ve sistemleri uygulamaya ve plânlamaya koymaktır. Farklılık kavramını ortaya atan ilk kişi olan Roosevelt Thomas'a göre farklılıkların yönetimi, bir işletmedeki herkesin kendisinden bir şeyler ekleyebileceği, işletmenin amaçları için bireysel performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktır (Meriç, 2016)

Bu tanım farklılık yönetimine geniş bakış bir bakış açısını ortaya koymaktadır. Thomas, 1991 yılında yazmış olduğu "Irk ve Cinsiyetin Ötesinde" kitabında farklılığa dar bir düşünceyle yaklaşmanın işletmenin tamamlanamayan dönüşümü ile sonlanacağını ve bu düşüncenin örgüte bir yarar sağlamayacağını ileri sürmektedir. Farklılıkların yönetimi, işletmenin performansını, pazarın yapısını, işgücünü, evrenselleşen dünyadaki konumunu yeni bir düşünce ile yapılandırmak ve bu yaklaşımı işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için yönlendirmek manasına da gelmektedir. Dolayısıyla işletmedeki farklılıklara geniş bir düşünce ile yaklaşmak günümüzün rekabet ortamında stratejik açıdan bir gerekliliktir (Yıldırım, 2016).

Farklılıkların yönetimi; işletme teorisindeki müşteri memnuniyeti, yaratıcılık, pazarların daha iyi kavranması gibi yeni düşünce açısından farklılıklara değerler eklenmesini anlamayı söylemektedir. Bu düşünceye göre; ırk, cinsiyet, yaş, etnik köken, cinsel yönelim, fiziksel kabiliyet, vb. farklılık boyutları eski yönetim modellerinde pasif faktörler olarak görülürken, yeni modellerde iş proseslerinde aktif bir şekilde uygulanmaktadır (Şimşek, vd, 2005).

Farklılıkların yönetimi; farklılıkları kabul etmek, görmek, farklılıklara sahip olan insanlara takdir etmek onlara değer vermektir. Farklılıkların yönetiminde oldukça önemli olan şey birbirlerinden farklı görüş, yapı ve anlayışta olan insanları aynı hedefe yönlendirmek ve kurumun amaçları doğrultusunda hedefleri gerçekleştirmek için onları güdüleyebilmektir. Farklılıkların yönetimi, en yalın hali ile personellerin farklılıklarından ortaya çıkan gerilimi dengelemek ve bu farklılıklardan fayda sağlamaya çalışan bir düşünceye işaret etmektedir. Bu düşüncenin hedef aldığı farklılıklar; kişileri birbirinden farklılaştıran veya benzer kılan, bireye has dışsal ve içsel bütün nitelikleri ifade etmekte ve bireyler arasındaki farklar olarak ifade edilmektedir(Barutçugil, 2014).

5. Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Kuramlar

Farklılıkların yönetimine temel oluşturan kuramlar genelde sosyal psikoloji alanından gelmektedir.

Sosyal Kimlik Kuramı

İnsanın kendisini sosyal dünyada nasıl tanımladığı, nasıl konumlandırdığını, onun kim olduğunu ve nerede durduğunu yansıtan kavrama kimlik diyoruz. Kimlik, bir insanın veya gruba dair bir adresi ve resmi ifade etmektedir. İnsanın kendisini nasıl ifade ettiği, tanımladığı resmi ifade ederken; geri kalan kimse veya gruplarla ilişkiler temeline oturan bölümü ise adresi yani kimliğin konumlanma bölümünü oluşturmaktadır. Kimlik kavramında resim ve adres iç içe girmiştir. Sosyal kimlik kuramına göre olumlu bir benlik kavramını ve özsaygıyı korumak ve arttırmanın bir yolu olumlu bir sosyal kimlik kazanmaktır. Bu kuramda, bireyin belirli bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan benlik kavramı, sosyal kimliktir. Kişinin ait olduğu grup içinde veya diğer gruplarla karşılaştırmalar yapılarak kazanılan kimlik olumlu sosyal kimliktir. Sosyal kimlik kuramı içerisinde sosyal karşılaştırma, sosyal kategorileştirme ve daha önce bahsettiğimiz kalıp yargı, önyargı, ayrımcılık da yer almaktadır (Bilgin, 2007).

Bireylerde, kendi grubunu oluşturma veya gruplara ayrılma eğilimi vardır ve katıldıkları bu grupların diğerlerinden üstün olduğu yönünde bir düşünceye sahiptirler. Buna sebep olarak, bireylerin pozitif bir öz-değerlendirme yapabilme yönündeki motivasyonları gösterilmektedir. Bireylerin bu pozitif öz-değerlendirmeye, mensubu oldukları grubu geri kalan gruplardan üstün görerek, oldukça sıkı bir şekilde üstün gördükleri bu grupla özdeşleşmektedir. Bu özdeşleşme esnasında karşımıza tam olarak sosyal kimlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu kavramın ifade edilmesi ve alakalı süreçlerin ifade edilmesi ile alakalı en kapsamlı ve yeni kuram olarak "Sosyal Kimlik Kuramı" ortaya çıkmaktadır (Sargut, 2001).

Sosyal kimlik kavramının iyice kavranabilmesi için benlik ve kimlik tanımlarının ne şekilde ifade edildiğinin bilinmesi gerekmektedir. Benlik tanımı ile alakalı alanyazıda benliğin tanımlanmasının çok zor olduğu görülmektedir. Psikoloji biliminde ifade edilen benlik tanımları analiz edildiğinde benlik kavramı *"Kişinin kendisi hakkında sahip olduğu düşünceleri ve algılamaları içeren, sosyal anlamda duygusal bir değer atfettiği kendine yönelik tanımlamalarıdır."* biçimde ifade edilebilmektedir (Özbilgin, 2007).

Benliğin birden fazla tanımı yapılabilmektedir. Araştırmacılar benliği; bireyin davranışlarının bazı yanlarıyla alakalı olarak pek çok tanımla birleştirerek yeni tanımlar oluşturmaktadır. Bu kavramlar; benliğin bazı taraflarına vurgu yapan kavramlardır: Benlik bilinci, benlik algısı, benlik ifşası, benlik korumu vb. gibi. Bireysel seviyede kimlik, benlik kavramına gönderme yapmaktadır ve farklı araştırmacılar tarafından taraflarda kavramlaştırılır. Psikoloji araştırmalarında hâkim bir durumda bulunan kognitif yaklaşım, benliği; bir şema, bir ağ biçiminde ele alır. Birinci durumda benlik, kendisi ile alakalı bilgi ağını bütünleştiren biografik ve semantik özellikli bir çekirdek yapı olan tanımlanır. Bu yapı daha çok benlikle alakalı niteliklerin örgütlenmesinde ve bilgi sistemlerinin işlenmesinde oldukça etkilidir (Gümüş, 2009).

İkinci durumda benlik, bireyin kendisi hakkında sahip olduğu bilgileri grup haline getirerek örgütleyen şema olarak tanımlanmaktadır. Bireyin geçmiş hayatlarından edindiği şema, onun yeni bilgileri işlemesi ve algılamasına yön veren zihinsel bir temsildir. Şema ve ağ kavramları farkı; şema kavramı, çoğul bir ifade ile benlik

şemaları gibi, kimliğin veya benliğin farklı yönlerini, çeşitlerini ve durumlara has değişimlerini anlamayı sağlayan bir nitelik taşımasıdır. Benliğin prototip şekilde tanımlanması, bireyin benliği, farklı koşul ve durumlarda şahsı hakkında sahip olduğu duygu, görüş, inanç ve temsillerin aynı sınıflandırma altında gruplandırılmasına imkan veren bir prototip söz konusudur. Bireyin benlik prototipi, yeni bilgilerin alınmasında oldukça ciddi bir rol oynamaktadır (Barutçugil, 2014).

Psikolojide kimlik kavramı çeşitli bazı yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Genel olarak alan yazında bireysel niteliklere önem veren bakış açıları kimlik kavramını "kişisel kimlik" sosyal niteliklere önem veren bakış açıları "sosyal kimlik" tanımı ile ifade etmişlerdir. Sosyal psikolojide ise kimlik daha çok, kişiliğe entegre edilmiş psikolojik taraflar ile sosyal rol faktörleri arasında birleştirici bir şekilde ele alınmaktadır. Bireyin yada grubun kimliği bir başkasından değişik olduğu ve diğerlerinin seviyesine düşülmeyeceği yönündeki bilincidir. Sosyal kimlik kişinin çeşitli sosyal gruplarla alakalı değerlendirme, bilgi ve bilişlerini kapsayan bir kavramdır.

Demirtaş'a (2003) göre Sosyal Kimlik Kuramı'nın temel varsayımları;

- İnsanlar, kendilerini ait hissettiği sosyal grubu dikkate ifade ederek tanımlar, değerlendirirler ve sınıflandırırlar. Sınıflandırma bittiğinde kişilerin kendilerini koydukları, entegre ettikleri grupla özdeşleşirler. Bu özdeşleşme beraberinde sosyal kimlikleri yaratmaktadır.

- Sosyal çevredeki geri kalan gruplar, insana, kendi grubunun pozisyonunu analiz edebilmesi için bir temel oluşturmaktadır. Üyesi olunan, kendisini ait hissettiği grubun pozisyonu, benzeri geri kalan gruplarla yapılan sosyal kıyaslama sonucunda belirlenmektedir. Bu karşılaştırma, belirli özelliklere ve davranışlara yüklenen değerlerle alakalıdır.

- Bireyler, pozitif bir sosyal kimliğe sahip olmak ve benlik saygılarını en üst seviyeye taşımak için bu sosyal kıyaslamayı gerçekleştirirken, üyesi olduğu grupları kayırarak geriye kalan grupları küçümseyerek yanlı olduklarını gösterir, bu aşamalara iç grup kayırmacılığı ismi verilmektedir. Bu durum, en minimal grup paradigması analizleri sonucunda elde edilmiş verilerle ortaya konmuştur.

- İnsanın sosyal kimliğinin, pozitif olup olmaması aidiyet hissettiği grubun öznel bir konumuna ve yapısına bağlı olduğu görülmektedir. Sözü edilen bütün süreçler, grubun toplumsal pozisyonu çok iyi olmasa da, genellikle sosyal kimliğin pozitif bir şekilde karşılanmasını sağlar. Kimi zamanlarda grubun pozisyonunu, geriye kalan gruplarla kıyaslandığında, görmezden gelinemeyecek kadar düşüktür. Bu pozisyon, sosyal kimliğin negatif olmasına neden olmaktadır. Bu tatminsizlikten kurtulup pozitif bir sosyal kimlik meydana getirmek için çeşitli stratejiler geliştirilir.

Sosyal psikoloji alanyazıda kimlikle ve kimlikle alakalı geriye kalan ana yapılarıyla ilişkilendirilmiş çalışmalar incelendiğinde sosyal kimliğin, benlik, benlik kavramı, sosyal sınıflandırma, sosyal kıyaslama, özdeşim gibi ana tanımlarla birlikte kullanıldığı görülmektedir. Sosyal kimlik kuramı, özgül bir bakış açısı ile yola koyulmuş gibi görünse de, kendi bağlamında karmaşık ve engin bir yapıya sahiptir. Birden fazla kavramla doğrudan alakalı bilgiler içermektedir. Bu kuram kendine has yeni bir bakış açısı getirmektedir (Bilgin, 2007).

Sosyal Karşılaştırma Kuramı

İnsanlar diğerleri ile kurduğu ilişkilerde bir yandan onlara benzemeye çalışırken bir yandan da onlardan farklı ve üstün olmaya çalışırlar. Bireyler için gruplar hem benzeşme hem de farklılaşma yeridir. Sosyal kimlik kuramında insanlar arası benzerlikler ve farklılıklar birlikte incelenebilir(Atasoy, 2012). İnsanların herhangi bir andaki duygu ve talepleri, ister diğerleriyle benzeşmek isterse diğerlerinden ayrışmak olsun her şeyden önce kendisini onlarla karşılaştırması gerekmektedir. Kendini diğerleriyle kıyaslama özelliği sosyal psikoloji alanında sosyal karşılaştırma olgu ve süreçleri altında incelenmektedir (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016).

Kişiler yetenek ve düşüncelerini analiz etme yönünde oldukça güçlü bir güdüye sahiptir. Gerçeğe uymayan ve yanlış analizler yapmak negatif yaşantılara sebep olur, bu sebeple kişilerin analizlerinin olabildiğince objektif ve doğru olmasını isterler, bu çeşit analizler yapabilmek için ilk önce fiziksel yollarla test edilebilecek kıstaslar ararlar ve bu kıstaslardan yoksun olma halinde sosyal kıstaslar kullanırlar, kendi yetenek ve düşüncelerini geri kalan insanlarla kıyaslar, ancak bu sosyal kıstaslar rastgele

seçilmezler, teşhis edilebilme seviyesi yüksek olan kıyaslamalarla, kendilerine benzeyen geri kalan kıyaslamalara yönelirler (Atasoy, 2012).

Bireyin belirli bir süredeki talep ve duyguları diğerleriyle örtüşme ya da diğerlerinden ayrılma yönünde olsun, ilk önce kendini geri kalanlarla kıyaslaması gerekmektedir. İnsanın kendini anlaması, benlik kavrayışı içerisinde geri kalanlarla kıyaslamaya gitmesi gerektiği düşüncesi Aristoteles'e dayanmaktadır. Kendini geri kalanlarla karşılaştırma, yani sosyal kıyaslama, hem motivasyonel hem de zihinsel bir temele entegre olan zorunlu ve insanı bir nitelik gibi görünmektedir (Dereli, 2007).

İnsanlar kendi haklarında bir düşünceye varmak için düşüncelerini, yeteneklerini, değerlerini ve duygularını analiz etme gereksinimi hissederler. Bu gereksinim tarafsız yollardan karşılanamadığı için, kişi kendisini geriye kalanlarla kıyaslayarak bir düşünceye varmaya çalışırlar. Bireylerin yetenekleri ve düşünceleri analiz etme güdüsüne sahip oldukları, diğer kişilerin yetenek ve düşünceleri ile kendilerininkileri kıyasladıkları düşüncesidir. Bireyler kıyaslama yapmak için daha çok kendisine benzeyenleri seçerler. Bu düşüncede insan, öz eleştiri gereksinimine sahip olarak kavramsallaştırılır. Gündelik hayatımızda analizlerimize temel olacak tarafsız kıstaslar daha çok bulunamadığından, referans olarak geriye kalan kişileri ve bil hassada kendisine benzer olanı seçeceği öngörülmektedir (Belloda, 2016).

Sosyal kıyaslama kişinin yetenek ve görüşlerini, geri kalan insanların düşündüğü görüşleri ve sergilediği kabiliyetleri ile kıyaslanarak değerlendirildiği "kişiler arası" bir aşamadır. Bu mana da sosyal kıyaslama herhangi bir grup süreci olarak düşünülmemelidir daha çok kuram insan üzerine yoğunlaşmaktadır. Sosyal kıyaslama süreçleri daha çok kişisel seviyede gerçekleşir ve tarihsel arka planı sebebi ile grup süreçleri içerisinde de ele alınabilir (Sürgevil, 2010).

Sosyal kimlik kavramı, insanların daha çok "dış gruplar" olarak ifade edilen geri kalan gruplarla kıyaslama yaparak veya kıyaslamadan kaçınarak oldukça yüksek bir özsaygı seviyesinde kalma yollarıyla alakalı olmaktadır. Kavramların çoğu, sosyal kıyaslama kuramının kavramları ile birbirine benzemektedir. Bu kavramların çoğu sosyal kıyaslama kuramının eksik yanlarını tamamlamaktadır. Sosyal kıyaslamaları

kişilerarası ve grup içi bir temelde düşünmek yerine gruplar arası bir temelde görmek, sosyal kimlik kuramının kendine has katkılara yol açabilecektir (Dereli, 2007).

Sosyal Kategorileştirme Kuramı

Sınıflandırma, bireyin sosyal ve fiziksel çevresini kategoriler şeklinde bölümlendirmesini ve çevredeki çeşitli unsurları bu sınıflandırmaya entegre etmesini ifade eden bilişsel bir süreçtir. Sınıflandırmayı, özellikli olarak ya da benzer olan türleri bir araya getirdiğimiz klasör ve kutu şeklinde düşünebiliriz. Bu özellikler, çeşitli durumların tarafsız özellikleri olabilir ya da olmayabilir; görünme sıklıkları, faydaları, değerleri ve işlevsellikleri gibi çok farklı bakımlardan sınıflandırılabilir. Sosyal kategorileştirme, çevrenin nedensel olarak anlaşılmasının yeniden yapılandırılmasına eşlik etmekte ve uygulama kılavuzu hizmeti görmektedir. Grup kavramı insan için zamanın özel bir bölümünde anlamlı bilişsel bir kavrama işaret etmektedir. Bireylerin arasındaki yüz yüze iletişimi ifade etmekte kullanılan "grup" kavramı şeklinden ayırt edilmelidir. Diğer bir ifadeyle, sosyal sınıflandırma insanların eylemleri, inançları, düşünceleri bakımından benzer gruplardaki sosyal nesnelerin ya da olayların bir araya toplanmasıdır (Okat, 2010).

Bu kuram insanların kendilerini ve geri kalanlarını belirlenmiş sosyal kategorilere yerleştirmelerini ifade etmektedir. Bu durum, insanların gruplar arasında kıyaslama yapmalarına da olanak vermektedir. Bu kavram çevreyi sistematik bir hale getirerek bireyin çevresel farklılıklarla başa çıkabilme olanağı vermek ve pozitif sosyal kimlik yaratmak uygulamaların yanı sıra, yarattığı bazı yanlışlıklarda bulunmaktadır. Sosyal kategorileştirme; grup içinde benzerliklerin artarak gruplar arası değişikliklerin büyütülerek bireylerin algılarında sapmaya neden olabilmektedir. Bununla beraber, grubun tüm üyelerinin birbirine çok yakın bir şekilde algılanması sebebiyle üyeler arasındaki çeşitliliğin önemsenmemesi, kategorileştirmenin sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Kategorileştirme sebebiyle gruplar arasındaki değişikliklerin olduğundan daha fazlaymış gibi değerlendirilmesine de neden olmaktadır (Bilgin, 2007).

Sosyal psikolojinin çalışma alanına giren kuramlar bireylerin kendilerine, kendilerini ait hissettikleri gruba, diğer insanlara ya da gruplara karşı düşüncelerinin nasıl şekillendiği hususuna açıklık getirmektedir. Bil hassa bireylerin kendilerini ve geri kalanları nasıl düşündüğü ile alakalı olan sosyal biliş kuramının ve savunduğu fikirlerin bilinmesi, kişilerin başkalarını kendilerine benzeyen veya farklı olarak düşünmelerine neden olan sosyal biliş aşamasını açıklaması ile de oldukça önemlidir. Sosyal kimlik ise, bir kişinin kendisini ait hissettiği sosyal grubu göz önünde bulundurması ile hayat bulmaktadır. Birey kendi grubunun değeri, düşüncesi ve bilgisini diğer gruplarla kıyaslayarak kendi grubu üyeliğine bir anlam ve değer yüklemektedir. Sosyal kimliğin meydana geliş sürecini ifade eden sosyal kimlik kuramı, birden dazla kuram ve kavramla alakalı açıklamaları kapsadığından sosyal psikoloji alanındaki diğer kuramlarla ifade edildiğinde daha anlamlı bir hale gelmektedir (Dereli, 2007).

Benzerlik-Çekim Yaklaşımı

Byrne tarafından ortaya atılan "Benzerlik-Çekim Yaklaşımı" kişilerin kendilerine benzeyen kimselerden etkilendiğini ifade etmektedir. Buradaki etki ifadesi, sosyal psikoloji alanındaki en kuvvetli bulgulardan bir tanesidir. Benzerlik-çekim sürecinin altında yatan temel psikolojik mekanizma, aslında pekiştirmedir. Bireyler başkalarını "kendilerine benzer" şekilde düşündükleri için, kendilerini daha kuvvetli hisseder ve "olumlu benlik" tanımını geliştirmeye başlarlar. İnsanlar psikolojik olarak kendisine benzeyen insanlardan çok çabuk etkilenmektedir. Bunun nedeni kendilerine benzeyenlerin yardımıyla sahip oldukları niteliklerin sosyal açıdan geçerli ve kabul edilebilir olduğunu düşünürler. Bu şekilde insanlar kendilerini daha iyi hissederler. Bu süreci aynı alışveriş gibi yorumlamak yerinde olacaktır (Sürgevil, 2008).

Bu yaklaşıma göre bireyler kendilerine benzeyen insanlardan etkilenirler. İnsanlar başkalarını kendilerine benzer bulduklarında kendilerini daha güçlü daha kabul edilebilir özelliklere sahip gibi hissederler. Bu model örgütlerin doğal bir şeklide çekim-seçim-yıpranma süreciyle homojenleşeceğini belirtmektedir. İnsanlar kendilerine benzeyen örgütlere yönelecekler örgütlerde kendilerine benzeyen kişileri bünyesine dâhil edecektir. Bir süre sonra tamamen farklı olanlar gruptan uzaklaştırılacak ve örgüt gitgide homojenleşecektir (Yetgin, 2016).

Berscheid ise fiziksel açıdan benzerliklerin bağlanma ve çekim gibi hislere yol açtığını söylemektedir. Kültürel bakımdan benzemeyen üyelerin, homojen olan üyelere nazaran birbirlerine hiç hoş bakmadıkları hatta iletişim kurmaya bir yaklaşmadıkları bilinmektedir. Irk bakımından heterojen grupların, homojen gruplara nazaran, süreçlerle alakalı birçok sorun yaşadıkları da bilinmektedir. Fiziksel açından benzerliklere ek olarak ekonomik, sosyal ve tutumlar gibi hususlarda benzerlik ve çekim etkisinin varlığından bahsetmek mümkündür (Gümüş, 2009).

Benzerlik-çekim hipotezi, insanlar arasında bir etkileşim olduğunu savunmaktadır. Bireylerarası etkileşim, sosyal birlikteliğin gerçekleştirilmesi için lazım iken, kişiler bir grupta hiçbir şekilde sosyal bir etkileşime girmeden düşüncelerini ve kendilerini ifade edebilmektedir. Örgütler gibi oldukça büyük sosyal birimlerde, bireyin tek bakışına geriye kalan bütün üyelerle iletişim/etkileşim kurması mümkün değildir. Kişinin kendi kendisini analiz etmesi onun grup üyeliklerini belirlemekte ve bireylerarası etkileşimlerde oldukça ciddi bir rol oynamaktadır (Marion, 2007).

Sosyal psikolojideki sosyal benzerlik ilkesi; bireylerin, özgür seçim hakkı sunulduğunda, daha çok kendilerine benzeyen bireylere iletişim kurma ve çalışma eğiliminde olduğunu söylemektedir. Örnek verecek olursak, hiyerarşik sistemin en üst basamaklarında bu durumun doğru olduğu görülmektedir. Yöneticiler başarı sağlamak için işleri kendileri gibi yapacak insanları işe alırlar(Sürgevil, 2008).

Bilgi İşleme Yaklaşımı

Sosyal kimlik/ kategorileştirme, benzerlik- çekim yaklaşımlarının her ikisi de ekiplerdeki farklılıkları negatif bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. Bu yaklaşımlar, gruplardaki ayrım ve farklılıkların ortaya çıkardığı problemlere işaret etmektedir. Bu yaklaşımlara göre; insanların kendilerine benzeyen kişilerden daha çok etkilenmekte ve türdeş gruplarda birbirleri ile ahenk içerisinde çalışmakta, ilişki çatışmaları çok az bir şekilde yaşanmakta, personel devirleri asgari seviyede olmakta ve çok daha bağlılık hissetmektedir. Ayrıca farklılıklar; grubun içindeki ilişkilerin zorlaştığı, sosyal süreçleri olumsuz bir şekilde etkilemekte ve bu durumda grupların zayıflaması ile sonuçlanmaktadır. Bunun tersi olarak, bilgi işleme yaklaşımı olaya, farklılıkların grup performansını kuvvetli bir hale getireceği yönünde iyimser bir yaklaşım belirlemektedir.

Bireyler, genellikle kendilerine benzeyenlerle ilişki kurma yönünde bir eğilim göstermektedirler. Ancak, farklılaşma seviyesi üst seviyelerde olan gruplarda yer alan insanların değişik geçmişlere, bilgi, beceri ve tecrübelere, sosyal gruplara sahip gruplarda yer alan insanlar, belirli bir probleme ilişkin farklı bakış açıları geliştirebilirler. Bu insanların her biri, değişik uzmanlık ve bilgi kaynakları gibi işlev görmektedir (Barutçugil, 2011).

Bu yaklaşım farklılıkların grup performansını artacağı yönünde bir bakış açısına sahiptir. Bireyler daha çok kendilerine benzeyenlerle iletişim kurma eğilimindedirler fakat farklılaşma derecesi yüksek olan gruplarda yer alan bireyler, belli bir soruna ilişkin çeşitli bakış açıları geliştirebilmektedirler. Bu bireylerin her biri farklı bilgi ve uzmanlık kaynağı işlevi görürler. Bilgi işleme yaklaşımı eğitim, bilgi, fonksiyonel geçmiş yada uzmanlık açısından farklılıkların faydalarına odaklanma eğilimindedir. Sosyal kimlik kuramında ki kavramlar ve benzerlik-çekim yaklaşımında daha çok aidiyetlik ve homojenliği anlamamıza yardımcı olurken bu yaklaşım ise aykırılıkların ve farklılıkların nasıl yeni bakış açıları yaratabileceğini değerlendirmemizi sağlamaktadır (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016).

Bilgi işleme yaklaşımı; eğitim, bilgi veya işlevsel geçmiş veya uzmanlık bakımından farklılıkların yararlarına odaklanma eğilimindedir. Farklılıklar aynı zamanda, ekip üyelerine var olan problemlerin dikkatli bir biçimde ifade etmeleri için fırsat sunmaktadır. Yeterli bir seviyede iyi fakat en üst seviyeden düşük bir çözümle yetinmektense; değişik bakış açıları ile derinlemesine değerlendirmeler yapabilmek için fırsatlar yaratmaktadır (Bilgin, 2007).

Örgütsel Demografi

Örgütsel demografi sosyal grup kompozisyonlarını incelemektedir. Farklılıkların sonuçlarını açıklamaya çalışan araştırmaların çoğu genellikle, çalışma gruplarını oluşturan üyelerin demografik farklılıklarına odaklanmıştır. Son zamanlarda ise demografik özelliklerin birim grup düzeyindeki etkilerinin yanı sıra birey düzeyinde ki etkilerinin de incelenmesi önerilmiştir.

İlişkisel Demografi

İlişkisel demografinin temel varsayımı grup üyeleri arasındaki farklılıkların grubun işleyişi üzerinde negatif etkileri olduğudur. İlişkisel demografi demografik farklılıkların grup düzeyindeki etkileri dışında bireysel düzeydeki etkilerine işaret etmek için kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre üstler ve astlar arasında demografik özellikler açısından farklılıkların ya da benzerliklerin karşılaştırılması; üyelerin tutum, davranışları ile ilgili ve iş çıktılarını etkileyen demografik özelliklerin neler olduğuyla ilgili ek bilgiler sağlamaktadır (Kurtulmuş, 2014).

6. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Benimsedikleri Yaklaşımlar

Farklılıkların yönetimi ile ilgili geliştirilen ilk modellerin ortak özelliği örgütsel durumları tanımlamalarıdır. Örgütlerin değişen ve giderek farklılaşan işgücünü nasıl kabul edecekleri bu durumu nasıl avantaja çevirebilecekleri bu modellerde açıklanmaya çalışılmıştır. Amaç örgütü öncü olunan yada arzulanan amaçlara sahip bir konuma ulaştırmaktır (Belloda, 2016).

İlk modellerden biri Thomas'ın işgücünün değişen özelliklerine örgütlerin verdikleri tepkileri temel alan üçlü bir örgüt sınıflamasıdır. Bunlar olumlu eylem, farklılıklara değer vermek, farklılıkları yönetmek. Olumlu eylemde kadınların ve azınlıkların örgütlerinde daha çok temsil edilmeleri için yollar aramaktadırlar. Farklılıklara değer vermede, farklılıkları anlamayı, kabullenmeyi özendirerek, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi hedef almaktadır. Farklılıkları yönetebilmek için ise örgütün temel kültüründe ve sistemlerinde değişikliğe gidilmesi gerekmektedir (Çetin, 2007).

Konuyla ilgili örgüt modelleri olan diğer araştırmacılar Cox, Gary Powel, Golembiewski'dir. Cox tekil, çoğul ve çok kültürlü olarak örgüt sınıflandırması yapmıştır. Powel'ın modelinde ise örgütler farklılıklarla ilgili proaktif, reaktif, nötr olabilirler. Proaktif örgüt kadınların ve azınlıkların işgücüne iş gücüne katılmasını öngören ayrımcılık karşıtı yasaların yönlendirmesi olmaksızın kendi başına hareket etmekte ve çok kültürlü işgücüne değer vermektedir. Reaktif örgüt, sadece var olan yasalarla ter düşmemek için kadınları ve azınlıkları işgücüne dâhil etme sorumluluğunu

üstlenmektedir. Nötr örgütler ise kendileri ile ilgili dava açılmasını veya mal ve hizmetlerinin boykot edilmesi gibi riskleri göze alarak, hiçbir şey yapmayan örgütlerdir. Golembski de baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek, farklılıkları yönetmek şeklinde beş yaklaşım öne sürmektedir (Hsiao, vd.,2015).

Sözü edilen bu modellerde de görüldüğü gibi örgütlerin farklılıkların yönetimine ilişkin proaktif ve çok kültürlü bir yaklaşıma sahip olması gerekmektedir. Firmalar çeşitli bakış açılarına sahiptirler. Bu doğrultuda farklı yaklaşımları benimseyebilirler. Bu yaklaşımların neler olduğunu bilmek amacıyla The Centre for Diversity and Business tarafından beş düzeyli bir eşitlik skalası oluşturulmuştur. Skalada yer alan beş temel ifade farklılıklarla ilgili beş temel düzeyi ifade etmektedir (Canatan, 2016).

Birinci Düzey: (Yasal gerekliliklere uyma): Farlılıklarla ilgili herhangi bir politika olmayan sadece tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlayan düzeydir. Bu pozisyondaki işletmelerin farklılıklara dair alakalarının kaynağı, farklılıkların kaynağı yasal düzenlemelerdir. Sözü edilen işletmelerin amacı, yasal zorunluluklara uymamaktan ortaya çıkan negatif sonuçlardan kaçınmaktır. Bu çeşit işletmeler, farklılıklardan daha çok eşitliğe büyük bir önem vermektedir. Başka bir ifadeyle, bireylerin sahip oldukları farklılıklara önem vermek ve saygı göstermekten ziyade, bütün kişilere eşit bir şekilde davranmaya yani eşitliğe fokuslanır. Yasal gereklilik ortadan kalktığında, daha çok bu organizasyonların eşitliğe dair girişimleri de ortadan kalkmaktadır. Bu seviyedeki organizasyonların, reaktif bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir.

İkinci Düzey: (Yasal gerekliliklere uymanın ötesinde): Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyor. Farklılıklara sadece yasal zorunluluklar yüzünden değil imaj nedeniylede dikkat ediliyor. Bu düzeydeki işletmeler, farklılıklara yalnızca yasal gereklilik sebebiyle değil imaj vb. gibi faktörler sebebiylede önem veren işletmelerdir. Bu organizasyonların hedefi, yıllar boyunca avantaj elde edememiş pozisyonda olan gruplara destek vermektedir. Organizasyon bu şekilde, halkın gözündeki imajını da güçlendirecektir. Bu organizasyondaki eşitlik anlayışı, avantajlı olmayan gruplar için

doğru bir hamle olarak yorumlanmaktadır. Bu organizasyonlar, farklılıklarla alakalı bu faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi prosesleri ve işletmenin kültürüyle bütünleştirme hususunda eksik kalmaktadır. Halkın bu tarz girişimlere hissettiği ilgide eksilme ya da değişme görüldüğünde, organizasyonların bu faaliyetlere son verdiği görülmektedir.

Üçüncü Düzey: (Farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak değerlendirme): İşletmede farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenleri vardır. Farklılıklarla ilgili girişimlerin örgütsel verimliliği, takım çalışmasını ve etkinliğini geliştireceğinin fark edilmesi söz konusudur. Bu organizasyonların farklılıklarla alakalı girişimleri; işletmenin verimliliğini, ekip çalışmalarını ve pazar fırsatlarını genişletebileceğini fark etmesini sağlamıştır. Bu çeşit işletmeler, farklılıkları, organizasyonların geneline fayda sağlayacak biçimde programlamaya çalışırlar. Halkın ve işletmelerin bu faaliyetlere alakası tükense bile bu organizasyonlar faaliyetlerine devam edebilirler. Bu durumun devam edebilmesi için farklılıkların verimlilik, karlılık ve etkinlik gibi faydasının devam edeceğine inanılması gerekmektedir. Bu tarz işletmeler, kapsayan bir farklılık kavramı ile benimserler ve hedefleri, bütün herkesi kapsayan eşit bir iş çevresi meydana getirmektir.

Dördüncü Düzey: (Çalışanlar tarafından tercih edilme): Farklılıklar işletmede temel örgütsel değerler olarak benimsenir ve her duruma uyumlaştırılır. Bu durumdaki firmalar farklılığı temel örgütsel değer olarak içselleştirmişlerdir. Bu düzeydeki işletmeler, farklılıkları işletme için en önemli bir değer olarak görmekte ve içselleştirmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu en temel fikir; farklılıkların devamlı bir şekilde gelişmenin en temel faktörlerinden biri olduğudur. Organizasyonun bütün alanlarında farklılıklara önem verilir ve saygı duyulur, yöneticiler bütün herkes için eşit ve adil bir iş çevresi yaratabilme hususunda kendilerini sorumlu hissetmektedir. Organizasyonların, farklılıklara bu şekilde bir bağlılık ve ilgi göstermesinin ekonomik kaygılarla hiçbir alakası bulunmamaktadır. Birçok kişi, bu organizasyonların personel tarafından tercih edilen yapılarak olarak tanımlamaktadır.

Beşinci Düzey: (Farklılıklar konusunda öncü olma): Farklılıklar işletmede temel örgütsel değer olarak benimsenir, her duruma uyumlaştırılır ve bunun da ötesinde ilişkide olduğu tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmaya çalışılır (Budak ve Sürgevil,

2008). Bu seviyede, herkes için eşitlik hayalini sağlamış ve bu hayali artık kendi işletmesi dışında da yaygın bir hale getirme çabasında olan işletmeler yer almaktadır. Bu organizasyonlar, farklılıklara önem vermenin ve etkin bir biçimde yönetebilmenin hem işletme ve paydaşlarını hem de ekonomik sistemi kuvvetlendireceğini görmüşlerdir. Farklılıklar, bu tarz işletmeler tarafından, işletme yaşamının her aşaması ile bütünleştirmektedir.

7. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları

Bazı kişiler, çalıştıkları işletmeler, geniş bir kültür yapısına sahip olduğunda kendisini daha şanslı hissetmektedir. Farklı kimlikte insanlar, bireyler, ayrımcılığa uğramış bireyler, vs. kısa ve uzun vadede kapsayıcı bir iş çevresinde etrafına faydalar sağlayabilmektedir. Kapsayan bir iş çevresinde personel azınlıkların zihinsel ve fiziksel sağlıklarındaki iyileşme bir önceki duruma nazaran daha az belirgin ise kazançları oluşmaktadır. Bu kazancın çoğu zaman biyolojik imkânlara nazaran daha pozitif bir etki yarattığını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Benzer durum farklılıklar içinde geçerlidir (Gündoğdu, 2016).

Farklılıkların yönetilmesi uygulanması zor olan bir süreçtir. Bunun nedeni insanlara eşit bir şekilde bakmayı ve onların farklılıklarına saygı duyarak bundan fayda sağlamayı içermesinden kaynaklanmaktadır. Farklılıkların yönetimini tüm işletmenin benimsemesini sağlayan uzun ve maliyetli bir süreçtir. Ancak sağladığı yararlar düşünüldüğünde bu maliyetler göze alınmalıdır. Farklılıkların yönetiminin sağlayacağı faydaları sıralayacak olursak; ***Maliyetlerin azalması:*** Personel devrinin düşmesi ve işten ayrılma davalarının azalması sonucu maliyetler azalır. ***İnsan kaynakları:*** En iyi insan kaynağını işletmeye çekebilme ve elde tutmak mümkün olmaktadır. ***Pazarlama:*** Kültürel farklılık anlayışını geliştirerek ve pazar payının arttırılmasını sağlanmaktadır. ***Problem çözme:*** İşletme ile alakalı problemlere daha geniş bakış açısına dayalı eleştirel çözüm önerilerinin gelişmesine fayda sağlamaktadır. ***Yaratıcılık:*** Artan yaratıcılık ve yenilikçiliğin artması sağlanmaktadır. ***Sistem esnekliği:*** İşletmenin çevresindeki değişikliklere uyum sağlama ve daha hızlı tepki gösterebilmesini sağlar. ***Rekabet:*** Rekabet avantajlarını geliştirir ve arttırır. ***Kar:*** İşletmenin yüksek verimlilik ve kar elde etmesini sağlar. ***Davalarda azalma:*** Farklılıklara saygı duyulan, pozitif bakan

işletmelerde ortaya çıkan hukuksal sorunlarda azalma olacaktır. ***Seçilen bir iş yeri olma:*** Farklılıkların etkin bir şekilde yönetildiği firma yetkin personel için tercih edilen bir firma haline gelmektedir.***İşe alımlar için daha geniş bir yetenek havuzu oluşturabilme:*** Etkin ve geniş bir yetenek havuzu oluşturabilme firmaları rekabette bir adım öne taşır. Farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi bu konuda da fayda sağlamaktadır (Yanaşma, 2011).

Bir işletmede çeşitliliklerden faydalanarak değişik kabiliyetleri ortaya çıkarmanın ve çok daha etkili sinerji meydana getirmenin, farklılıkların yönetim şekli ile sıkı bir ilişki içerisinde olduğu düşünülebilir. Bu açıdan bir işletmede farklılıklar iyi bir biçimde yönetildiğinde bütün zorluklara rağmen farklılıkların büyük bir avantaja dönüşmesi sağlanabilmektedir. Farklılıkların yönetiminin faydaları şu şekilde sıralanmaktadır;

- Değişik görüş ve fikirlere temsiliyet verilerek onların değerli olduğu hissettirilir.
- İşletmenin esas değerlerine fokuslanılır ve değerlerin güçlendirilmesi sağlanır.
- İşletme açısından bakıldığında gelişme ve değişme üzerinde etkilidir.
- Duygusal, ekonomik, entelektüel ve sosyal gelişimi destekler.
- İşletmenin küresel dünyada konumunu anlamasını sağlar.

Farklılıkların yönetimi etkili bir şekilde gerçekleştirilirse işletmedeki adalet duygusunun gelişmesine, huzur ve barış ortamının oluşmasına, karşılıklı güven ve saygının sağlanmasına, üretkenlik ve yaratıcılığın artmasına, daha zengin ve geniş bir dünyanın oluşması sağlanabilir. Bütün bunlar kişisel gelişme ve öğrenmeye yatırım yapılarak gerçekleştirilir (Barutçugil, 2011).

Herşeyden önce, farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi, personelin zihinsel, fiziksel ve duygusal engellemelerden arındırılarak beraber çalışmaya teşvik edilmesi ve bütün kabiliyetlerinden faydalanmasına imkân sağladığı için işletmenin performansına çok yönlü faydalar sağlayabilmektedir. Personeller arasındaki farklı beceri ve bilgilere değer verildiği ve bunların hepsinin kullanımı işletmenin başarısını yükseltmektedir. Personeller, farklılıklara önem veren işletmelerde başarıya katkı sağlamak için gönüllü olarak yeteneklerini daha çok kullanmaktadır (Belloda, 2016).

Kendi niteliklerini ve farklılıklarına değer gösteren kabiliyetli insanların, ayrımcılık yapmayan ve ötekileştirmeyen ve farklılıklara önem veren bir işletmede hizmet verebilmek için başvurma olanağını daha da arttırır. İnsan kaynakları bakımından yüksek cazibesi olan bu çeşit işletmelerde birbirini tamamlayan niteliklere sahip personellerden meydana gelen yüksek performanslı ekipler oluşturmak çok daha kolay olmaktadır (Barutçugil, 2011).

Farklılıkları etkin bir şekilde yöneten işletmelerde farklılıklardan meydana gelen duygusal sorunlar ve çatışmalar daha az yaşanmaktadır. Böylece insan kaynakları departmanı birim sorumluları kişisel problemlerle uğraşmak zorunda kalmazlar. Personellerin motivasyonunu, sadakatlarını ve işletmelerde kalmalarını sağlamak kolaylaşır ve personelin devir hızı büyük ölçüde düşüş gösterir. Farklılıklara önem gösteren ve değişik özelliklerde personelleri mutlu ve huzurlu bir biçimde barındıran işletmelerde, farklılaşan müşteri talep ve gereksinimlerine cevap vermek, yeni satış stratejileri ve yeni pazarlama yöntemleri geliştirmek ve değişik hedef kitlelere ulaşabilmek daha kolay olmaktadır. Bu çeşit işletmeler hizmet ve ürünlerde başarılı inovasyon yapmayı gerçekleştirecek biçimde yaratıcılık artar; fikir, bilgi, tecrübe, fikir alışverişi yüksek bir ortam yaratılır. Ekonomik, yasal, sosyal, teknolojik vb. farklılıklar karşısında işletmenin etkinliğini devam ettirecek esneklik ve uyum yeteneği sağlanır (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016).

B. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

İşletmelerin en değerli ve en önemli unsuru olarak değerlendirilen insan kaynağının işletmeye kazandırılması bu kaynağın işletmede tutulması da işletmelerin öncelliklerini oluşturmaktadır. Bu açıdan işletme verimliliğinin önemli bir göstergesi de çalışanların iş yerinde kalma istekleridir. Günümüzdeki gelişime ve değişime paralel olarak çalışan devir hızının giderek daha yüksek bir maliyet oluşturması nedeniyle işletmeler kendi isteği ile işten ayrılmaları ve işten ayrılma niyetini önlemeye çalışmaktadır (Genç, 2014).

İşletmeler için işten ayrılma niyeti oldukça önemli bir kavramdır. Personellerin yetiştirilmesi ve geliştirimlisi için harcanan zaman ve para işletmeler için oldukça ciddi bir maliyet unsurudur. İnsanlar etrafındaki birçok iş imkânı içerisinden bir tanesini kendisine seçip bir işletmeye girip çalışmaya başlar ve personel için sosyalleşme başlar. Bu aşamada personel işletmeyi etkilediği gibi kendisi de işletmeden etkilenir. Etkileşimin sonucunda belirli bir seviye düzeyinde iş motivasyonu, iş tatmini, algılanan başarı, örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Bu unsurların birkaçı ya da birinin düşüklüğü çalışanı işten ayrılma niyetine sokabilmektedir. Bu duruma bağlı olarak insanlar başka iş fırsatları aramayı düşünür. Uygun bir iş durumunda kişinin işten ayrılma durumu gerçekleşir (Şanlı, 2016).

Personelin, çeşitli nedenlerden dolayı yaptığı işten memnun olmadığı durumların sonucu olarak karşımıza işten ayrılma niyeti çıkmaktadır. Bu kavram işten ayrılma kavramından farklıdır. İşten ayrılma niyeti çalışanların işletmede kalmak ya da istifa etmek için kendisini değerlendirme olarak ta ifade edilmektedir. Bir diğer tanım ise belirli bir süre içerisinde işletmenin insan kaynaklarına girişi ve çıkışı olarak ta tanımlanabilmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013:339).

Genel olarak, işten ayrılma niyeti personelin yakın bir tarihte yaptığı işe son verme isteğiyle alakalı düşüncesi olarak tanımlanmaktadır. Bir personelin kendi düşüncesi ile işini bırakmasına etki eden işten ayrılma niyeti, işveren tarafından belirlenip önlem alınmaz ise işletmeye ciddi maliyetler yaratabilecektir. Bu negatif etkilere ve maliyetlere bakıldığında personelin işten ayrılmasının; hem donanımlı bir

çalışanın kaybı, hem de yerine yeni bir elamanın istihdam edilmesi ile uyum sağlama, eğitim verme, gibi durumlar gibi negatif etkileri de bulunmaktadır. Bir personelin işten ayrılması işletmedeki geri kalan çalışanların arasındaki etkileşimin kesintiye uğraması ya da uyumun deforme olmasına neden olmaktadır (Topçu, 2015:93).

İşten ayrılma niyeti öyle hemen gerçekleşen bir olay değildir. İşten ayrılma niyeti zaman içersinde personel tarafından işten ayrılma davranışı olarak gerçekleşmektedir. İşten ayrılma niyeti, birçok unsurdan etkilenebilmektedir. Bu unsurlar kişisel etmenler, genel ekonomik etmenler ve örgütsel etmenler olabilmektedir. Personel bu unsurlardan etkilenerek hali hazırda yaptığı iş hakkında karar vermek isteyebilir bu nedenle yaptığı işten memnun olup olmadığının analizini ortaya koyarak değişik çözüm yolları araştırmaktadır (Ökten, 2008:40).

İşten ayrılma niyeti bulunan personeli bekleyen bazı riskler de bulunmaktadır. Diğer iş alanlarındaki belirsizlik, bireylerin manevi ve maddi kayıpları, bunlara örnek olarak verilmektedir. Personellerin bazen işten ayrılma niyetleri öyle kolay bir şekilde dile getirmeleri mümkün olmamaktadır. Ancak reel hayatta bu durum oldukça farklıdır. Çünkü niyetin personele bir maliyeti bulunmamaktadır. İşini değiştirmek isteyen personele değişik iş alternatifleri sunulduğunda veya değişik işlerden elde edecekleri memnuniyet seviyesinin yüksek olacağına dair inançları yükseltildiğinde bile aynı işyerinde kalabilmektedir (Ünler, vd., 2015:239).

Günümüzde giderek gelişen rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmesi için, personellerin mutlu, başarılı ve sağlıklı bir biçimde işletmelerde uzun süre çalışması sağlanmalıdır. Bu durumu sağlayamayan işletmeler personellerin işten ayrılmasına neden olur ve işten ayrılmaya bağlı maliyetlere katlanmak zorunda kalır. İşten ayrılma niyetini taşıyan personellerin niyetlerini eyleme çevirmesi ile işletmede işgören devir hızında bir yükseliş yaşanacaktır. İşletmede belirli dönemlerde oluşan işe katılma ve ayrılma hareketlerinin dönem içindeki toplam işgücüne oranı işgören devir hızının yüksek bulunması işletmelere yeni personelin alınması, eğitilmesi ile eski ve yeni çalışanın uyumundan doğacak olan maliyetleri arttıracaktır (Polat ve Meydan, 2010:153).

İşten ayrıma niyeti, çalışan kişilerin tatmin olabilmek için beklenti ve taleplerinin gerçekleşmemesi sonucunda kişileri sahip oldukları iş tatmini ve performanslarını negatif bir biçimde bilinçli olarak etkilenmesi, bu düşüncenin tetikleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile kişinin çalışma ortamındaki negatif algıdan kaçınması olarak da düşünülmektedir. İşten ayrılma niyeti, kişiler üzerindeki davranışların bir önceki süreci olarak da kabul edilebilmektedir (Çiçek, 2016).

1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler

İşten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin belirlenmesi ile çalışanların işten ayrılmasına dair durumları önceden sezebilmekte, açıklanmakta ve gerekli önlemler alınabilmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetini genel olarak iş atmosferi, iş iklimi, mesai arkadaşları ile ilişkiler, işletmeden istek ve beklentileri ile otonomi ile kariyer geliştirme gibi durumları etkilemektedir. Sosyodemografik özellikler olarak tanımlanan kişisel özellikler, bireyin cinsiyet, yaş, gelir durumu, medeni durumu vb. gibi faktörleri içermektedir. Kişinin yaşamış olduğu yılların verdiği bir tecrübe ile alınan kararlar yaşı genç olanların vereceği kararlar arasında bazı farklılık bulunabilmektedir. Aile yapısı, medeni durumu gibi faktörler de işten ayrılma niyetinde oldukça önemli rol oynayabilmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010:68).

Yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim seviyesi, vasıfsız ya da vasıflı çalışanlar icra edilen meslek arası farklılıklar, sektörler arası farklılıklar, aile sorumluluğu ve büyüklüğü, pozisyonlar arası farklılıklar olarak ta sıralanabilen çalışanın kişisel ve sosyal nitelikleri çalışanın işten ayrılma niyetine yada ayrılmasına neden olabilmektedir (Şimşek, vd., 2005:322)

Çalışanın kendi özelliklerinden kaynaklanan işten ayrılma niyeti personelin demografik niteliklerinden kaynaklanacağı gibi, personelin yaptı iş ile ilgili hissettiklerinden de kaynaklanabilir. Mutlu personellerin verimli bir şekilde çalışırken yaptığı işten haz almayan personel verimli bir şekilde çalışamayacaktır. Personelerin verimliliğini pozitif yönden etkileyen unsur personellerin optimum düzeyde moral taşımalarıdır. Personelin yaptığı işten elde ettiği tatmin, bireyin kendi işine karşı olumlu

davranış şekilleri ortaya koymasına sebep olmakta ve bu unsur bireyde işini başarma duygusu olarak ortaya çıkmaktadır. Başarılı olan bireyde tatmin duygusu yaşayacağından işten ayrılma niyetinde olmayacaktır (Sunar, 2016).

Personelin işten ayrılma niyetinin oluşmasında şirketin içiinde bulunduğu ekonomik koşullarda önemlidir. Giderek büyüyen sektörlerin, pazarların birbirleri ile alakası artan ekonomik dünyada, ekonomik kaoslar işletmeler için oldukça ciddi bir durumdur ve patron ile personel arasındaki ilişkiyi de doğrudan etkilemektedir. Çalışma hayatında kişilerin aldığı kararlar, dünyanın bir ucundaki başka bir çalışanın yaşamını etkileyebilmektedir. Böylesi bir ekonomik koşulda, işletme sahiplerinin isteyerek yada zorunlu olarak çalışanların bir çoğunu yada tamamını işten çıkarmak durumunda kalabilir (Yıldırım, 2016).

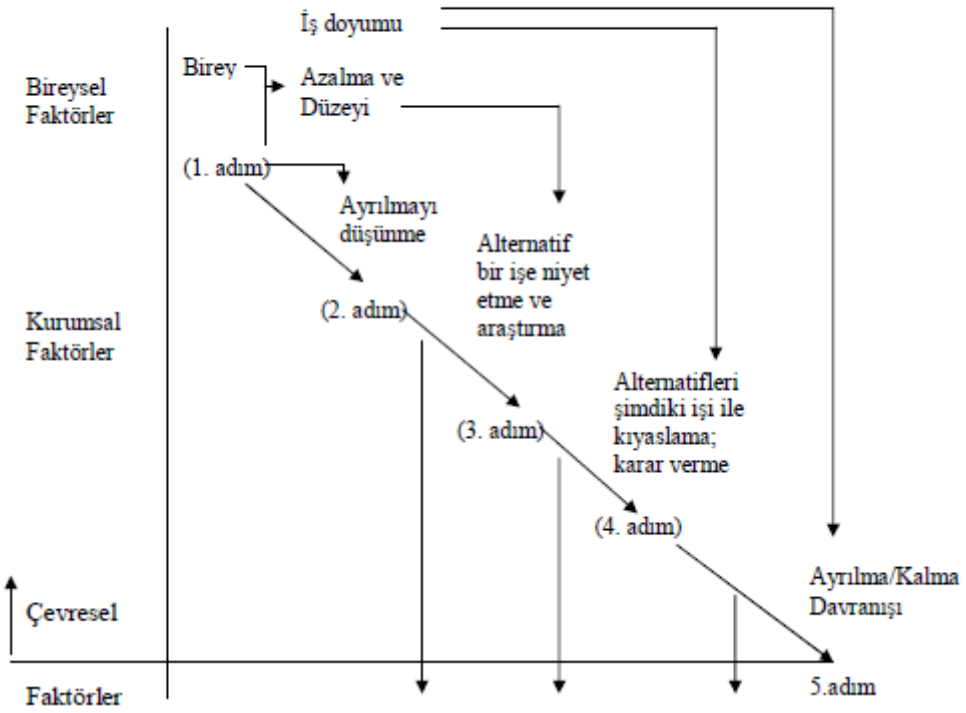
Sosyal ve makro-ekonomik kaynaklı bu sebepler personellerin işten ayrılma niyetlerine direkt olarak etki edebilmektedir. Aşağıda maddeler halinde verilen nedenlerden ötürü personelin işten ayrılmasını engellemek çoğu durumda işletmeler için çokta olanaklı bir durum olmamaktadır. Bunun nedeni de ortaya çıkan problemlerin boyutları işletmeleri aşmasıdır. Bu maddeler; ülkenin genel ekonomik seviyesi ve durumu, emek piyasasının etkisi, refah seviyesinin yükselmesi ya da düşmesi, endüstride makineleşmenin artması, otomasyon sistemlerinin yaygınlaşmasıdır (Ökten, 2008:38).

Emeğin işletmeler, sektörler ve bölgeler arasında iş değiştirmesine işgücü seyyaliyeti denilmektedir. İşgücü seyyaliyeti, emek piyasasında talep ve arz dengesi bu hareketi belirleyen en önemli faktördür. Çalıştırma ve çalışma özgürlüğünün olduğu bir piyasada emek talebi ve arzının buluşmasını ve dengede olmasını sağlamaktadır. Çalışanın kendi isteği ile işinden ayrılması, gelişmekte olan sektörlerdeki işletmelerin gereksinimlerini giderebildikleri sürece makroekonomik bakımdan fayda sağlayacaktır (Şimşek, vd., 2005).

İşletmeler açısından bazı durumları önlemek çokta mümkün değildir. Bu durumlar yüzünden bazı dönemlerde işletmeler personelleri işten çıkarabilmektedir. Ekonomide yaşanan dalgalanmalar, daralmalar, diğer mesleklerin daha çekici bir hale gelmesi, hammadde ve malzemenin kıt ya da yok olması gibi durumlar çalışanın işten

ayrılmasını sağlamaktadır. Çalışan zamanının büyük bir çoğunluğunu ait olduğu işletme ve örgüt içinde geçirmektedir. Örgüt içinde bazı imkanların, sosyal hizmetlerin yetersiz olmasıda çalışanın işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Benzer şekilde çalışanon fizyolojik, mesleki ve psikolojik olarak aşırı zorlanmasıda bu durumu tetikleyen unsurlar arasında yer almaktadır (Ünler, vd.,2015).

İşten ayrılma niyeti, bireysel, kurumsal ve çevresel unsurlardan çok çabukça etkilenmektedir. İşletme sahibinin unutmaması gereken en önemli şey ayrılma niyetini yalnızca bu üç unsur etkilememektedir. İşten ayrılma, bu unsurların değişik zamanlarda farklı biiçimlerde etkilediği süreçtir. İşten ayrılma niyeti ile alakalı bireysel, kurumsal ve çevresel unsurlar aşağıdaki şekilde ayrılma niyetinin beş adımında nasılda ayrılma sürecine dönüştüğünü göstermektedir.



Şekil 1. İşten Ayrılma Süreci

İlk adımda işi yapan kişi yaptığı işi değerlendirir ve işini tatminkâr bulup bulmadığını düşünmektedir. Daha sonraki adımda başka bir iş ve onun sağlayacağı

faydaları araştırmaya çalışır. Üçüncü adımda çalışan artık ayrılmayı kafasına koymuştur ve yapabileceği işlere bakar. Bu arama sürecine sorumluluklar, aile, ücret vb gibi unsurlar etki edebilirler. Çalışan ön araştırmasını bitirdikten sonra ortaya çıkan alternatifleri analiz eder. Dördüncü adımda ise çalışan arama sonucu bulduğu işi yaptığı iş ile karşılaştırır bu karşılaştırma sonucunda ya işten ayrılmak veya kalmak için karar verme sürecine girer. En son adımda ise artık çalışan ya işten ayrılır yada işte kalır (Yaprak, 2009).

İşten ayrılma kararının, farklı aşamaları olan bir süreç olduğu görülmektedir. Personel ayrılma kararını açıklamadan önce; ilk önce akıl süzgecinden geçirdiği yargıları ile analiz etmekte, bu safhada personelin iş tatmini tutumları karar vermesinde oldukça etkili olmaktadır. Bu değerlendirmeden sonra çalışan ayrılma sürecine girmektedir. Bu aşamadan sonra alternatiflerin aranması gündeme gelir ve bundan sonra çalışanın işinden ayrılma niyeti giderek keskinleşir ve işten ayrılma kararı ortaya çıkabilmektedir. Eğer çalışan yaşadığı bu süreci tatminsiz bir şekilde geçirirse iş ile alakalı bu sürecin gelecekte de devam edeceğini düşünür ve işten ayrılma gerçekleşir (Genç, 2014).

2. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

Çalışanların kurumdan ayrılmalarını azaltmak adına, ayrılma sebeplerinin saptanması, kurum ortamında verimliliğin gerçekleştirilmesi ve personelin daha iyi şartlarda hizmet verebilmesinin sağlanması gerekmektedir. İşten ayrılma, toplumsal bir olaydır ve ülke ekonomisi için incelenmesi gereken durumların başında gelmektedir. İşten ayrılma, işlevsel olmayan ve işlevsel olarak Dalton ve arkadaşları tarafından sınıflandırılmıştır. İşlevsel olmayan ayrılma; personelin kurumdan ayrılmak istediğini ifade etmesine rağmen kurumun personelin ayrılmasına izin vermemesi olarak ifade edilir. İşlevsel olan ise, personelin işten ayrılmak istemesi ve kurumun bu husus ile alakalı olmamasıdır. Kurumun personel hakkındaki değerlendirmeleri pozitif değildir (Arslan, 2015).

Personellerin kurumdan çıkarılması veya kurumdan kendi isteği ile ayrılmasına etki eden unsurların kesinlikle değerlendirilmesi gerekmektedir. İşten ayrılma niyetine neden olan faktörleri yok etmek için, etkili bir insan kaynağı planlaması ile iş analizi yapılmalıdır. Üst yönetim ise çalışma şartlarının iyi bir hale getirilmesi, yönetimin oldukça etkin, terfi, ücret ve ödül sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir (Arslan, 2015).

Kurumlar, işten ayrılma niyetini ve ayrılmaları engellemel adına çalışanların bağlılıklarını arttırmalıdırlar. Kuruma kendisini ait hisseden çalışan, kurumu bir aile olarak görerek, kurumun çalışan için yaptığı destek ve eğitim faaliyetlerinin farkında olan personeller verdikleri hizmetten doyuma ulaşacaklardır. Dolayısıyla çalışanlar kuruma devam etme eğiliminde olacaktır. İşten ayrılma niyetinin, mali durumu düşük olan personellerde yoğunlaşması, insan kaynakları biriminin ücret yönetimi üzerine çalışması gerektiğini göstermektedir (Arslan, 2015).

Personellerin kurumdan ayrılma sebeplerini analiz etmek adına lazım olan bilgileri elde etmek için mülakatlar yapılmalıdır. Mülakatlar daha çok insan kaynakları birimi yetkilisi tarafından gerçekleştirilmelidir. Çalışanlarla yapılan mülakatlarda işten ayrılmaların hangi sebeplere dayandığı kesinlikle öğrenilmelidir. Yapılan görüşme ile personelin kurumdan ayrılmasına mani olunmazsa bile, ayrılma sebeplerinin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalara başlanmalıdır. Çalışanın kurumdan ayrılması sırasında yapılan mülakatların dışında, çalışanların kurumdan tamamı ile ilişkilerini kesmelerinden bir zaman sonra dışarıdan bir uzman kişi ile işten ayrılan kişi ile görüşmeler yapılmalıdır. Bu şekilde çalışanların işten ayrılma sebepleriyle alakalı daha net bilgiler elde edinilebilir(Bingöl, 2003).

Çalışanların kurumdan ayrılmaları üstünde etkili olan unsurlar arasında yapılan işten beklentilerin karşılanmaması, mesleki yıpranma gibi konularda önlemlerin alınması gerekmektedir. Çalışan performansı hususunda yapıcı geri bildirimler çalışanın yapılan işten beklentisizliklerinin önüne geçilmesine yardımcı olur. Kurumda çalışanların ortak bir hedeflerinin olması gerektiği değerlendirildiğinde, tüm kurum çalışanlarının ortak hedefin ne olduğunu anlaması ve bu hedefle özdeşleşmesi gerekmektedir (Topçu, 2015).

İşten ayrılma niyetinin düşünsel boyuttan eylem aşamasına geçme davranışı ile pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu düşünceden yola çıkarak işverenlerin işi bırakma davranışının ciddi bir habercisi olarak bu niyeti sezmelidir. İşten ayrılmanın sebep olduğu engellerden kaçınmak için sorumluların bazı adımları uygulaması gerekmektedir. Bunlar; Doğru işe doğru insanın alınmasıdır. Yapılan iş için yeteneklerini ortaya koyacak herhangi bir alan bulamayan personel yaptığı işten bir haz alamadığı için işten ayrılma niyetine sahip olacaktır. Bunu önlemek için doğru işe doğru insanların alınması gerekmektedir. İşten ayılma niyetinin önlenmesi için yapılması gerekenler aşağıda maddeler halinde verilmektedir (Sanderson, 2003:92);

- Kabiliyetleri ortaya çıkaran davranış odaklı işe alım prosesleri geliştirilerek doğru kişileri işe alınmalıdır.

- Uzun vadeli bağlılığın oluşturulması oldukça önemli bir konu olduğu için ilk haftalar personeli işletmenin başarısı için bütünleştirmelidir.

- İlerleme imkânlarını gören personeller işletmede kalmak için daha çok çaba sarf ederler (Fındık, 2011:92).

- Personelleri başarı için odaklamak gerekmektedir. Çalışanın işe girdiği ilk zamanlar uzun vadeli bağlılıkların kurulması için oldukça önemli zamanlardır. Çalışanların başarısı için herkesin birbirine güvenebildiği bir ortam yaratılmalıdır.

- Gelişme ve büyüme imkânları yaratılmalıdır. Çalışanlar gelişen ve büyüyen işletmelerde kendilerine daha rahat pozisyon bulabilirler.

- Ödüllendirme sisteminin kişisel olarak yapılması daha anlamlı olabilir.

Çalışanların işletmenin başarısını ortaya koyabilmesi için kendi aralarında uzun süreli birbirine bağlı ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılması gerekmektedir. Gelişme ve kariyer fırsatları çalışanlara temin edilmelidir. Yaptığı işte ilerleme imkânın olduğu bilen çalışan işletmede kalmaya daha çok meyil edecektir. Alınacak kararlara

çalışanların katılımları sağlanmalıdır. Motivasyon unsurlarının etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Personelin aldığı ücret dışında da motive edici (prim) vb gibi ücretlerin varlığı çalışanın motivasyonunu arttırabilecektir (Yaprak, 2009).

C. BENZER ÇALIŞMALAR

Alanyazında farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine dair çok sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Yalnız literatür taramasında bu iki kavramın ilişkisini gösteren çalışmaya çok fazla rastlanılmamıştır. Farklılıkların yönetiminin hem kişisel hem de örgütsel olmak üzere birçok değişkenle alakalı olduğu noktasında fikir birliğinin olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetiminin örgütsel aidiyet, iş hacmi, tükenmişlik, tatminsizlik, örgütsel vatandaşlık davranışları vb. gibi birçok çıktılarla alakalı olabileceği araştırılmakta ve tartışılmaktadır. (Kurtulmuş, 2014, Balyer ve Gündüz, 2010, Choi ve Rainey, 2010, Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016)

Houkamau ve Boxall (2011), Yeni Zelanda'da işveren kimselerin işyerlerindeki artan farklılığı nasıl yöneteceğini ve personelin bu emeklere karşı nasıl cevap vereceğini gösteren bir araştırma yapmışlardır. Araştırma 500 çalışanın farklılıkların yönetimi uygulamaları tepkileri ve algıları analiz edilmeye çalışılmıştır. 2010 yılında yürütülen bu çalışma, çağdaş işgücünün etnik profilini ve cinsiyetini yansıtacak biçimde tasarlanmıştır.

Kamp ve Hagedorn-Rasmussen (2004) yılında yaptıkları araştırmada 1990'ların bitiminde Avrupa'da farklılıkların yönetimi ortaya çıktığından bu yana bu durumun avantajlı olmayan grupların lehine örgütsel değişim ve gelişimlere bir katalizör olup olmadığını tartışmaktadır. Yapılan bu çalışmada farklılıkların yönetimi özgül olarak örgütsel ve sosyal bağlamda yorumu yapılmış ve Danimarka'ya has farklılıkların yönetimi sürecini nasıl etkilediği araştırılmıştır.Kamp ve Hagedorn-Rasmussen özel bir işletmede örnek olay çalışması yapmışlardır. Araştırmanın temelinde farklılıkların yönetimi uygulaması ile kurumsal sosyal sorumluluk söyleminin nasıl bir araya geldiği araştırılmaktadır. Araştırma etnik azınlıkların pozisyonalrındaki değişiklikleri de göstermektedir. Bu durum asimilasyon şeklinde ötekiliğe veya farklılıklara değil benzerliklere odaklanıldığına işaret etmektedir.

Sürgevil (2008), farklılık kavramı ve farklılıkların yönetimi düşüncesi ile farklılık kavramına dayanak oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar hakkında bilgi vermektedir.

Sürgevil (2010), yapmış olduğu araştırmanın temel inceleme alanını iş hayatının yönetilmesi gereken oldukça önemli bir unsuru olarak, "farklılık" tanımı ile "farklılıkların yönetimi" ni oluşturmaktadır. Araştırmada farklılık tanımına genel bir çerçeveden, farklılıklarla ilgili yaklaşımlar ve kuramlar, farklılıkların yönetimi kavramına genel bakış ve farklılıkların yönetimi modelleri, programları ve uygulamaları başlıkları altında konular değerlendirilmektedir.

Tran, Garcia- Priteo ve Schneider (2011), personellerin farklılıkların yönetiminin herhangi bir yönünü neden destekledikleri ya da direnç gösterdikleri sorusuna cevap aramaktadırlar. Özelde farklılıkların yönetimi tarafından tetiklenen belirli sosyal kimliklerin, personelde farklılık yönetiminin; belirli duygular, politika ve pratik olarak çeşitli uygulamalarına destek olmak ya da direnç göstermek gibi belirli davranışsal tepkiler bakımından farklılıklar yönetimini değerlemelerinin nedenlerini açıklayan dinamik bir model önermişlerdir. Bu modellerinin katkısı, duygusal tepkilerden modelin tekrarlayıcı doğası yoluyla daha anlaşılabilir olan duygusal ama rasyonel cevaplara kadar farklılıklar literatürüne yeni bir bakış açısı sağlamaktır.

Fettahlıoğlu ve Tatlı'nın (2015) çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada personellerin medeni durumları ile farklılık yönetimine dair algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmemektedir. Aynı araştırmada, çalışma süreleri ile farklılık yönetimi algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Memduhoğlu (2011) tarafından öğretmenler ve yöneticilerle yaptığı çalışmada, yaş seviyesi yükseldikçe farklılık yönetimi algılarının pozitif biçimde değiştiği tespit edilmiştir.

Gürpınar (2006) yılında yapmış olduğu araştırmasında işten ayrılma niyetinin çalışanların işletmeleriyle ilgili algılarına, çalışma şartları ile alakalı izlenimlere bağlı olduğunu ifade ederken işten ayrılma niyetinin performans etkinliği üzerinde etkili olduğunu söylemiştir.

Hsiao ve arkadaşları, (2015) işten ayrılma niyeti işletmeyi farklı açılardan etkileyeceğini söylemişlerdir. Personellerin işten ayrılma niyetlerinin bile işletmeye büyük bir maliyet yarattığını, verimliliği etkilediğini söylemişlerdir.

Şimşek ve arkadaşları (2005) yılında yaptıkları çalışmalarında kadınların daha çok işten ayrılma niyetine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Aynı şekilde Ucho ve arkadaşlarının da (2012) yılında yapmış olduğu araştırmasında da kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran işten ayrılma niyetine sahip oldukları görülmüştür.

III. YÖNTEMBİLİM

A. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma İstanbul ilinin Avrupa yakasında bulunan Şişli İlçesinde yer alan hizmet işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerin seçilmesin nedeni Şişli ilçesinin çalışan nüfus farklılığı açısından oldukça zengin olmasıdır. Araştırmanın Evrenini Şişli ilçesinde hizmet veren 5 hizmet işletmesinde çalışan 100 kişi oluşturmuştur. Yapılan örneklem hesabında % 95 güven düzeyi, % 5 güven aralığında toplamda 251 kişi bu araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır.

B. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmayı meydana getirmek için nicel araştırma yöntemlerinden anket yönteminden faydalanılmıştır. İşletmelerde çalışanların farklılık yönetimi algılarının işten ayrılma niyetine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada kullanılan anket formu, sosyodemografik özellikler, farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti ölçeği olarak üç farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılım gösterenlerin demografik özellikleri yer almaktadır. İkinci bölümde katılım gösterenlerin farklılık yönetimi algılarının ölçüldüğü anket yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların işten ayrılma niyetinin ölçüldüğü bölüm yer almaktadır**.**

1. Demografik Özellikler Formu

Katılımcıların özelliklerinin incelenmesi için oluşturulan anket formunda cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, pozisyon, toplam çalışma yılı vb bilgileri içeren sorular yer almaktadır. Demografik özellikler anket formu ***(Ek A)***kısmında yer almaktadır.

2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Araştırmada kullanılan anket formlarından biri de *"Farklılık Yönetimi Ölçeği"*dir. Bu ölçek Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilmiştir. Farklılık yönetimi ölçeği toplamda 30 ifadeden oluşmakta ve ifadelere 5 dereceli Likert tipi ile cevap aranmaktadır. Anket forumunda *1. Kesinlikle Katılıyorum, 2. Katılıyorum, 3. Kararsızım, 4.Katılmıyorum, 5. Kesinlikle Katılmıyorum* seçenekleri yer almaktadır. Ölçek üç boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; 2,4,5,6. sorular *"Bireysel Tutumlar ve Davranışları",* 3,7,8,9,10,11,12,13. sorular *"Örgütsel Değerler ve Normlar",*14,15,16,17,18,19,20,22,23,24,25,26,27,28,29,30.Sorular*"Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar"* boyutunu oluşturmaktadır ***(Ek-B).***

3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Camman Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından işten ayrılma niyeti ölçeği toplamda 3 adet sorudan oluşmaktadır. Bu sorular: "Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm", "Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum", "Gelecek yıl bu işi bırakacağım" şeklindedir ***(Ek -C)***

C. Araştırmanın Etik Yönü

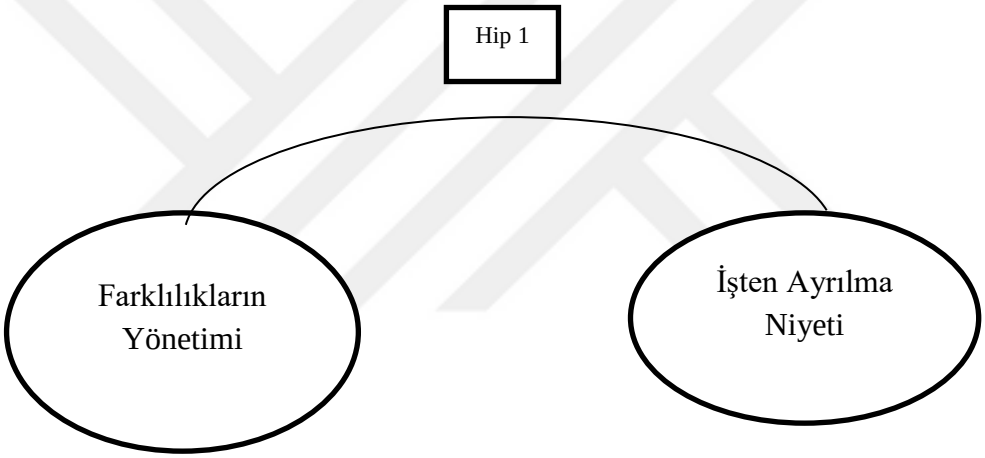
Bu tez çalışması için kullanılan anket formları, araştırmanın bulgularının tez, makale vb akademik çalışmalar dışında hiçbir yerde kullanılmayacağını içeren bir dilekçe resmi birimlere araştırmacı tarafından şahsen gidilerek teslim edilmiştir. Araştırmaya katılım gösterenlere araştırmanın amacı izah edilerek ve araştırmacıların çalışma için izinleri alınarak anket forumun doldurulma aşamasına geçilmiştir. ***(Ek -D)***

D. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modeli baz alınarak oluşturulmuştur. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok değişken arasındaki değişimin derecesinin ya da varlığını belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Çalışma üç farklı model oluşturuluş ve hipotezler test edilmiştir. Söz konusu model ve hipotezleri aşağıda verilmektedir.

Birinci Model

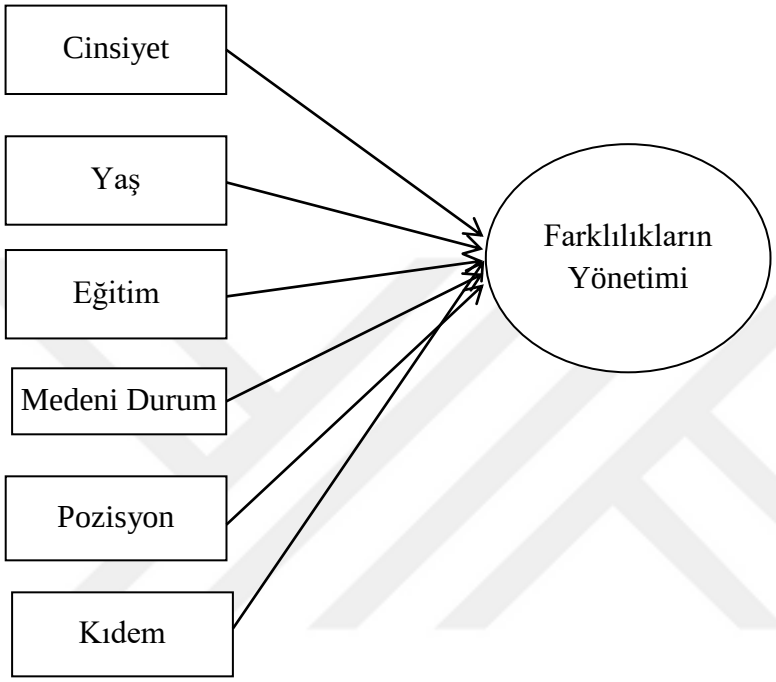
Birinci modelde farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisi ele alınmıştır.



Şekil 2. Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İkinci Model

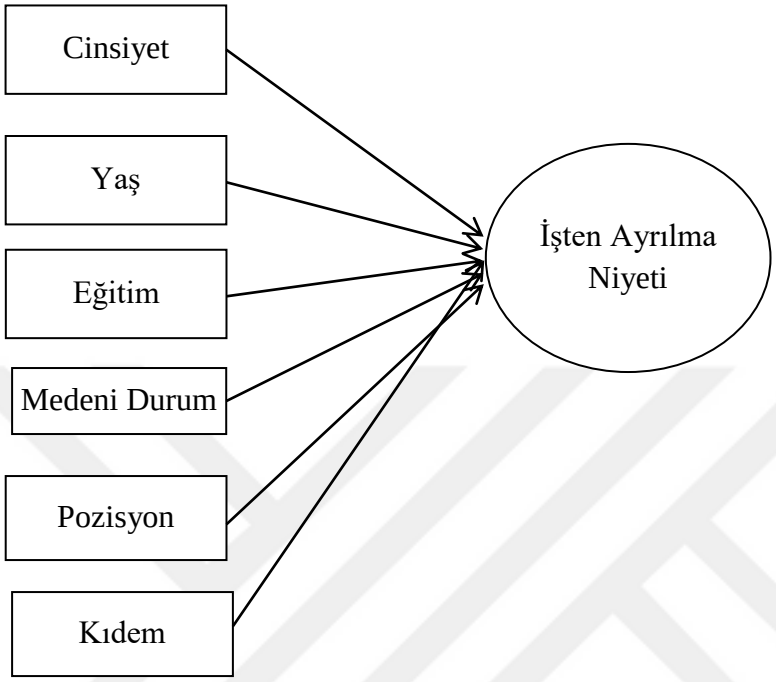
İkinci modelde demografik değişkenlerle farklılıkların yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir.



Şekil 3. Demografik Değişkenlerle Farklılıkların Yönetimi İlişkisi

Üçüncü Model

Üçüncü modelde demografik değişkenlerle işten ayrılma niyeti ilişkisi ele alınmıştır.



Şekil 4. Demografik Değişkenlerle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

E. Veri Analizi

Farklılıkların yönetimi ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği arasında ilişkiyi ortaya koymayı hedefleyen bu araştırma ile kolayda örnekleme yoluyla oluşturulan anket formu yardımıyla veriler toplanmıştır. Araştırmada verileri analiz edebilmek için Statistical Programme For Social Sciences (SPSS 20.0) isimli paket programı kullanılmaktadır.

1. Araştırmada Kullanılan İstatiksel Yöntemler

Araştırma için toplanan verilerin analiz edilmesi için tanımlayıcı istatiksel frekans tablolarından faydalanılmaktadır. Bağımsız iki grup arasındaki ilişkinin karşılaştırılması için t-testi, ikiden çok olan bağımsız grupların karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi, ölçeklerin ve boyutların geçerlilik ve güvenirlilik analizi

Cronbach's Alpha, sürekli değişkenler için ise regresyon ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

2. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenirliliğinin test edilmesi için güvenirlilik testi Cronbach Alpha analizi kullanılmaktadır.

Tablo 1. Ölçeklerin güvenirlilik analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
Bireysel Tutum ve Davranışlar	,911	4
Örgütsel Değerler ve Normlar	,851	8
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	,715	16
Farklılıkların Yönetimi Genel Ölçek	,918	30
İşten Ayrılma Niyeti	,902	3

Araştırmaya katılanların farklılıkların yönetimi algısını ölçmek için 30 ifadeden oluşan farklılıklar yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi genel ölçek güvenirlilik düzeyinin (Cronbach's alfa = .918) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutlarından *"Bireysel tutum ve davranışlar"* (Cronbach's alfa = .911), *"Örgütsel değerler ve normlar"* (Cronbach's alfa = .851), *"Yönetsel uygulamalar ve politikalar"* (Cronbach's alfa = .927) güvenirlilik puanlarının yüksek olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeği (Cronbach's alfa = .902) puanının da oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında kullanılacak olan hipotezler araştırmanın paradigmasına uygun olarak oluşturulmuştur. Oluşturulan ana hipoteze bağlı bir şekilde çalışmada alt hipotezler test edilmiştir.

Temel Hipotez:

Hip 1	*H_0:* Farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$ *H_1* Farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki ilişki ve yönünün belirlenmesi için temel hipotez üstünde regresyon analiz yöntemi uygulanacaktır.

Ölçek Boyutlarına İlişkin Alt Hipotezler:

Hip 2	*H_0:* Bireysel tutum ve davranışlar ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki yoktur. H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$ *H_1:*Bireysel tutum ve davranışlar ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$
Hip 3	*H_0:* Örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki yoktur. H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$ *H_1:*Örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki vardır..H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$
Hip 4	*H_0:* Yönetsel uygulamalar ve politikalar ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki yoktur. H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$ *H_1:*Yönetsel uygulamalar ve politikalar ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

2,3,4numaralıölçek boyutlarına ilişkin alt hipotezler arasındaki ilişki sorgulanmaktadır.

Sosyodemografik Değişkenlere Ait Alt Hipotezler:

Hip 5	*H_0:* Cinsiyet ile Farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$ *H_1:* Cinsiyet ile Farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$
Hip 6	*H_0:* Medeni durum ile farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$ *H_1:* Medeni durum ile farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 7	H_0: Yaş ile farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ H_1: Yaş ile farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$
Hip 8	H_0: Eğitim Durumu ile farklılıkların yönetimi meyden değerleri eşittir. H_0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ H_1: Eğitim Durumu ile farklılıkların yönetimi meyden değerleri eşit değildir. H_1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$
Hip 9	H_0: Pozisyon ile farklılıkların yönetimi meyden değerleri eşittir. H_0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$ H_1: Pozisyon ile farklılıkların yönetimi meyden değerleri eşit değildir. H_1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_{45}$
Hip 10	H_0: Kıdem ile farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$ H_1: Kıdem ile farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$
Hip 11	H_0: Medeni durum ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$ H_1: Medeni durum ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$
Hip 12	H_0: Yaş ile çalışan memnuniyeti medyan değerleri eşittir. H_0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ H_1: Yaş ile çalışan memnuniyeti medyan değerleri eşit değildir. H_1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$
Hip 14	H_0: Eğitim Durumu ile işten ayrılma niyeti meyden değerleri eşittir.H_0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ H_1: Eğitim Durumu ile işten ayrılma niyeti meyden değerleri eşit değildir. H_1: H_1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$
Hip 15	H_0: Pozisyon ile ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$ H_1: Pozisyon ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$
Hip 16	H_0: Kıdem ile işten ayrılma niyeti puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$ H_1: Kıdem ile işten ayrılma niyeti puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

5 ila 16 numaralı arasındaki hipotezler ise sosyodemografik değişkenlerle ölçekler arasındaki ilişki test edilmektedir.

F. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde işletme çalışanlarından anket yoluyla elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonucunda ulaşılan bulgular yer almaktadır. Sosyodemografik özelliklere ait bulgular, farklılıkların yönetimi ölçeği bulguları, işten ayrılma niyeti ölçeği bulguları ve hipotezlerin sorgusuna ait bulgular bu başlık altında verilmektedir.

1. Frekans Analizine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ilişkin yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular verilmektedir.

Tablo 2'de araştırmaya katılım gösterenlerin demografik özelikleri verilmektedir. Cinsiyet özelliğine göre araştırmaya katılım gösterenlerin % 53,7'sinin kadın, % 46,2'sinin ise erkek cinsiyetine sahip olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkeni incelendiğinde ise katılımcıların % 56,1'inin bekâr, % 43,8'inin ise evli olduğu görüldü. Katılımcıların yaş özellikleri analiz edildiğinde ise % 9,5'inin 15-25 yaş arasında, % 17,9'unun 26-35 yaş arasında, % 23,9'unun 36-45 yaş arasında, % 25,8'inin 46-55 yaş arasında % 22,7'sinin ise 56 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri

Cinsiyet	**f**	**%**	**Medeni Durum**	**f**	**%**
Erkek	116	46,2	Evli	110	43,8
Kadın	135	53,7	Bekâr	141	56,1
Yaş	**f**	**%**	**Eğitim Durumu**	**f**	**%**
15-25 Yaş	24	9,5	İlköğretim	28	11,1
26-35 Yaş	45	17,9	Ortaöğretim	38	15,1
36-45 Yaş	60	23,9	Lise	42	16,7
46-55 Yaş	65	25,8	Lisans	81	32,2
56 Üzeri Yaş	57	22,7	Yüksek Lisans	62	24,7
Pozisyon	**f**	**%**	**Kıdem**	**f**	**%**
Üst Düzey Yönetici	32	12,7	5 Yılın Altında	96	38,2
Orta Düzey Yönetici	43	17,1	5-10 Yıl	68	27,0
Alt Düzey Yönetici	52	20,7	11-15Yıl	46	18,3
İdari Personel	124	49,4	16-20 Yıl	22	8,7
Dini İnanış	**f**	**%**	21 Yıl ve Üzeri	19	7,5
Müslüman	251	100	**Etnik Köken**	**f**	**%**
Diğer	0	0	Türk	119	47,4
Fiziksel Engeliniz Var Mı?	**f**	**%**	Kürt	87	34,6
Evet	22	8,7	Laz	38	15,1
Hayır	229	91,2	Göçmen	7	2,7
Genel Toplam =251					

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğine % 11,1'in ilköğretim, % 15,1'inin ortaöğretim, %16,7'sinin lise, %32,22'sinin lisans, %24,7'sinin ise yüksek lisans eğitimine sahip olduğu tespit edildi. Katılımcıların meslek durumu incelendiğinde üst düzey yöneticilerin oranının % 12,7 olduğu görülürken orta düzey yöneticilerinin oranı % 17,1, alt düzey yöneticilerinin oranı % 20,7, idari personelin oranı ise % 49,4'tür. Çalışanların bulundukları işyerinde toplam çalışma süreleri (kıdem) incelendiğinde 5 yıl ve altında olanlar % 38,2 olduğu tespit edilirken % 27,0 sinin 5-10 yıl, % 18,3'ünün 11-15 yıl, % 8,7'sinin 16-20 yıl, % 7,5'inin 21 yıl ve üzeri çalışma süresinin olduğu belirlendi.

Katılımcıların farklılıklarını ilgilendiren demografik özelliklerden olan dini inanış, etnik köken, fiziksel engeller gibi bulgular da yukarıdaki tabloda verilmektedir. Katılımcıların tamamının dini inanışının Müslümanlık olduğu belirlendi. Katılımcıların etnik kökenleri incelendiğinde % 47,4'ünün Türk, % 34,6'sının Kürt, % 15,1''inin Laz, katılımcıların % 2,7'sinin de Göçmen olduğu belirlendi. Fiziksel engeli olmayanların oranı % 91,2 iken bulunanların oranı da % 8,7'dir.

2. Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Analizler

Tablo 3. Farklılıklar yönetimi ölçeği tanımsal istatistikleri

	N	Ort.	Ss.	Min.	Max.
Bireysel Tutum ve Davranış	251	3,51	1,69	1,98	5,00
Örgütsel Ortam	251	3,71	1,35	1,67	5,00
Yönetim Uygulamaları	251	3,61	1,45	2,00	5,00
Genel Ölçek Puanı	251	3,61	1,87	2,06	5,00

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılım gösterenlerin "bireysel tutum ve davranış" düzeyi ort. 3,51, ss. ± 1,69, "örgütsel ortam" düzeyi ort. 3,71, ss. 1,35, "yönetim uygulamaları" düzeyi ort. 3,61, ss. ± 1,45, genel ölçek puanı ort. 3,61, ss. 1,87 olarak saptanmıştır. Farklılıklar yönetimi ölçeği tanımsal istatistik sonuçlarına göre işletmelerin bireysel tutum ve davranışlara önem verdiği görülmektedir. İşletmelerin örgütsel ortamında yaşanan farklılıklara saygılı, adil ve olumlu davrandığı görülmektedir. İşletmelerde yönetim uygulamalarının varlığından da bahsedilmektedir.

Tablo 4. İşten ayrılma niyeti ölçeği tanımsal istatistikleri

	N	Ort.	Ss.	Min.	Max.
Bu işten Ayrılmayı Düşünüyorum	251	2,12	1,38	1, 45	5,00
Aktif Bir Şekilde Alternatif Bir İş Arıyorum	251	1,96	1,16	1,62	5,00
Mümkün Olan İlk Fırsatta Bu İşten Ayrılacağım	251	1,91	1,34	1,85	5,00
Genel Ölçek Puanı	251	1,99	1,52	1,74	5,00

Tabloda görüldüğü gibi işten ayrılma niyeti ölçeği tanımsal istatistik genel ölçek düzeyinin ort. 1,99, ss. ± 1,52 olduğu görülmektedir. Ortalamanın bu kadar yüksek olması işten ayrılma niyetinin güçlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki korelasyon

		İşten Ayrılma Niyeti
Farklılıklar Yönetimi	**r**	,290**
	p	.000
	n	251

Farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasında orta seviyede ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular dikkate alındığında temel hipotezimiz (Hip 1) "*H_1 Farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1:μ_1-μ_2 # 0* ***(Kabul)****"* hipotezimiz kabul edilmektedir.

Tablo 6. Farklılıkların yönetimi alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki korelâsyon analizi

		Bireysel Tutum ve Davranış	**Örgütsel Ortam**	**Yönetim Uygulamaları**	**İşten Ayrılma Niyeti**
Bireysel Tutum ve Davranış	**r**	1,000			
	p	0,000			
Örgütsel Ortam	**r**	0,805**	1,000		
	p	0,000	0,000		
Yönetim Uygulamaları	**r**	0,562**	0,568**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	
İşten Ayrılma Niyeti	**r**	0,725**	0,645**	0,652**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Örgütsel ortam ve Bireysel tutum ve davranış arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.805; p=0,000<0.05). Yönetim uygulamaları ve bireysel tutum ve davranış arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.562; p=0,000<0.05). Yönetim uygulamaları ve örgütsel ortam arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.568; p=0,000<0.05). İşten ayrılma niyeti ve Bireysel tutum ve davranış arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=-0.725; p=0,000<0.05).

İşten ayrılma niyeti ve örgütsel ortam arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=-0,645; p=0,000<0.05). İşten ayrılma niyeti ve yönetim uygulamaları arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=-0.652; p=0,000<0.05). Tablodan elde edilen sonuçlara göre (Hip 2) "*H_1:* Bireysel tutum ve davranışlar ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki vardır. H_1:μ_1-μ_2 # 0" hipotezimiz ***"kabul"*** edilmektedir. (Hip 3) "*H_1:* Örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki vardır.H_1:μ_1-μ_2#0" hipotezimiz ***"kabul"*** edilmektedir. (Hip 4) "*H_1:* Yönetsel uygulamalar ve politikalar ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki vardır. H_1:μ_1-μ_2 #0"hipotezimiz***"kabul"*** edilmektedir.

3. Sosyo Demografik Özellikler ile Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Arasındaki İlişki

Araştırmanın bu bölümünde sosyodemografik özellikler ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasındaki ilişki tablolar halinde verilmektedir.

Tablo 7. Cinsiyet değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin analizi

	Cinsiyet	**N**	**Ortalama**	**Ss**	**T**	**p**
Bireysel Tutum ve Davranış	Kadın	116	2.53	1.8223	3,201	**0,00**
	Erkek	135	3.25	1.4134	4,802	
Örgütsel Ortam	Kadın	116	3,21	1.3252	3,251	0,08
	Erkek	135	3,14	1.3565	4.102	
Yönetim Uygulamaları	Kadın	116	3,62	1.5245	4.652	**0,01**
	Erkek	135	3,22	1.2446	3,325	
Farklılıkların Yönetimi Genel	Kadın	116	3,56	1.7854	3,298	**0,00**
	Erkek	135	3,78	1.6584	3,547	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışanların cinsiyet değişkenleri ile farklılıkların yönetimi ölçeği genel puanı arasındaki farkın anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutlarından örgütsel ortam ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.(Hip 5) " *H_1:* Erkek ve Kadınlar ile Farklılıkların yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: μ_1 - μ_2 # 0" hipotezimiz ***"kabul"*** edilmektedir.

Tablo 8. Medeni Durum değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin analizi

	Medeni Durum	**N**	**Ortalama**	**Ss**	**T**	**p**
Bireysel Tutum ve Davranış	Evli	110	3.42	1.6513	4,001	0,09
	Bekar	141	3.30	1.3456	4,606	
Örgütsel Ortam	Evli	110	3,11	1.2523	3,524	**0,00**
	Bekar	141	3,63	1.6535	4,632	
Yönetim Uygulamaları	Evli	110	3,03	1.4552	4,412	**0,03**
	Bekar	141	3,52	1.2644	3,254	
Farklılıkların Yönetimi Genel	Evli	110	2.23	1. 5478	3,586	**0,00**
	Bekar	141	3,06	1. 5864	3,421	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışanların medeni durum değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği genel puanı arasındaki farkın anlamlı bir farklılık olduğu tespit edildi. Farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutlarından bireysel tutum ve davranış alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. (Hip 6) "H_1: Evli ve Bekar Kişiler ile farklılıkların yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$" hipotezimiz ***"kabul"*** edilmektedir.

Tablo 9. Yaş değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin analizi

	Yaş	N	Ortalama	Ss	F	p
Bireysel Tutum ve Davranış	15-25 Yaş	24	3,49	0,82	2,04	0,09
	26-35 Yaş	45	3,36	0,76		
	36-45 Yaş	60	3,22	0,45		
	46-55 Yaş	65	3,36	0,54		
	56 Yaş +	57	3,24	0,71		
Örgütsel Ortam	15-25 Yaş	24	3,78	0,65	2,23	0,07
	26-35 Yaş	45	3,45	0,46		
	36-45 Yaş	60	3,64	0,60		
	46-55 Yaş	65	3,95	0,54		
	56 Yaş +	57	3,42	0,63		
Yönetim Uygulamaları	15-25 Yaş	24	3,79	0,40	2,15	0,06
	26-35 Yaş	45	3,62	0,59		
	36-45 Yaş	60	3,54	0,61		
	46-55 Yaş	65	3,20	0,52		
	56 Yaş +	57	3,56	0,57		
Farklılıkların Yönetimi Genel	15-25 Yaş	24	3,21	0,72	2,14	0,08
	26-35 Yaş	45	3,12	0,58		
	36-45 Yaş	60	3,54	0,45		
	46-55 Yaş	65	3,11	0,41		
	56 Yaş +	57	3,62	0,78		

Yukarıdaki tablo analiz edildiğinde yaş ile farklılıklar yönetimi ölçeği ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$). Bireysel ve tutum ve davranış alt boyutlarında 15-25 yaş arasında olanların ortalama puanlarının diğerlerine göre yüksek olduğu görüldü. Örgütsel ortam alt boyutunda ise 46-55 yaş arasında yer alanların ortalama puanlarının yüksek olduğu belirlendi. Yönetim uygulamaları alt boyutunda da 15-25 yaş arasında olanların ortalama puanlarının yüksek olduğu saptanırken 56 yaş ve üzerinde olanların genel ölçek puan ortalamasının diğerlerine göre yüksek olduğu görülmektedir.Farklılıkların kaynağını belirlemek için yapılan post- hoc analizi sonucunda 56 yaş ve üzeri çalışanların farklılıkların yönetimi puanının yüksek olduğu görüldü. (Hip 7) "H_0: Yaş düzeyine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$" hipotezimiz ***"kabul"*** edilmektedir.

Tablo 10. Eğitim değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin analizi

	Eğitim	**N**	**Ortalama**	**Ss**	**F**	**p**
Bireysel Tutum ve Davranış	İlköğretim	28	3,45	0,69	3,75	**0,02**
	Ortaöğretim	38	3,28	0,74		
	Lise	42	3,24	0,52		
	Lisans	81	4,10	0,98		
	Yüksek Lisans	62	3,38	0,62		
Örgütsel Ortam	İlköğretim	28	3,74	0,50	2,60	0,05
	Ortaöğretim	38	3,52	0,58		
	Lise	42	3,63	0,66		
	Lisans	81	3,98	0,52		
	Yüksek Lisans	62	3,11	0,70		
Yönetim Uygulamaları	İlköğretim	28	4,12	0,74	2,95	**0,01**
	Ortaöğretim	38	3,10	0,48		
	Lise	42	3,47	0,72		
	Lisans	81	3,45	0,68		
	Yüksek Lisans	62	3,12	0,70		
Farklılıkların Yönetimi Genel	İlköğretim	28	3,57	0,65	2,05	0,10
	Ortaöğretim	38	3,62	0,74		
	Lise	42	3,45	0,61		
	Lisans	81	4,21	0,54		
	Yüksek Lisans	62	3,74	0,76		

Çalışanların eğitim düzeyleri ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir($p>0.05$). Farklıkların yönetimi ölçeği alt boyutlarından bireysel tutum ve davranış ile yönetim uygulamaları arasında anlamı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Farklılıkların kaynağını belirlemek için yapılan post- hoc analizi sonucunda lisans mezunu çalışanların farklılıkların yönetimi puanının yüksek olduğu görüldü.(Hip 8) "H_0: Eğitim Durumu düzeylerine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_0: $\mu_1 - \mu_2 = 0$" hipotezimiz kabul edilmektedir.

Tablo 11. Pozisyon değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin analizi

	Pozisyon	**N**	**Ortalama**	**Ss**	**F**	**p**
Bireysel Tutum ve Davranış	Alt Düzey Yönetici	32	3,25	0,73	3,74	**0,00**
	Orta Düzey Yönetici	43	3,44	0,19		
	Alt Düzey Yönetici	52	3,40	0,61		
	İdari Personel	124	3,24	0,80		
Örgütsel Ortam	Alt Düzey Yönetici	32	3,48	0,45	2,51	**0,03**
	Orta Düzey Yönetici	43	3,42	0,61		
	Alt Düzey Yönetici	52	3,62	0,62		
	İdari Personel	124	3,74	0,85		
Yönetim Uygulamaları	Alt Düzey Yönetici	32	3,82	0,71	3,54	**0,00**
	Orta Düzey Yönetici	43	3,47	0,51		
	Alt Düzey Yönetici	52	3,56	0,73		
	İdari Personel	124	3,52	0,74		
Farklılıkların Yönetimi Genel	Alt Düzey Yönetici	32	3,50	0, 42	3,35	**0,01**
	Orta Düzey Yönetici	43	3,48	0,65		
	Alt Düzey Yönetici	52	3,37	0,25		
	İdari Personel	124	3,45	0,74		

Çalışanların pozisyon değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği genel puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Ölçek alt boyutları analiz edildiğinde ise bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam, yönetim uygulamaları ile pozisyon arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu görülmektedir. Farklılıkların kaynağını belirlemek için yapılan post- hoc analizi sonucunda alt düzey yönetici çalışanların farklılıkların yönetimi puanının yüksek olduğu görüldü.(Hip 9) "H_1: Pozisyon değişkenine göre farklılıkların yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$" hipotezimiz ***"kabul"*** edilmektedir.

Tablo 12. Kıdem değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin analizi

	Kıdem	**N**	**Ortalama**	**Ss**	**F**	**p**
Bireysel Tutum ve Davranış	5 Yılın Altında	96	3,75	0,74	3,46	**0,02**
	5-10 Yıl	68	3,42	0,51		
	11-15 Yıl	46	3,21	0,63		
	16-20 Yıl	22	3,65	0,71		
	21 Yıl ve Üzeri	19	3,66	0,68		
Örgütsel Ortam	5 Yılın Altında	96	3,73	0,69	2,04	**0,04**
	5-10 Yıl	68	3,40	0,72		
	11-15 Yıl	46	3,26	0,36		
	16-20 Yıl	22	3,47	0,54		
	21 Yıl ve Üzeri	19	3,96	0,58		
Yönetim Uygulamaları	5 Yılın Altında	96	3,84	0,42	2,98	**0,03**
	5-10 Yıl	68	3,72	0,36		
	11-15 Yıl	46	3,86	0,64		
	16-20 Yıl	22	3,41	0,57		
	21 Yıl ve Üzeri	19	3,87	0,63		
Farklılıkların Yönetimi Genel	5 Yılın Altında	96	3,65	0,44	3,02	**0,01**
	5-10 Yıl	68	3,21	0,52		
	11-15 Yıl	46	3,46	0,68		
	16-20 Yıl	22	3,82	0,73		
	21 Yıl ve Üzeri	19	3,63	0,47		

Yukarıdaki tabloda çalışanların kıdem değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin anlamlı olduğu görüldü. Aynı zamanda kıdem değişkeni ile bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam ve yönetim uygulamaları alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.Farklılıkların kaynağını belirlemek için yapılan post- hoc analizi sonucunda 16-20 yıl üzeri çalışanların farklılıkların yönetimi puanının yüksek olduğu görüldü. (Hip 10) "*H_1:* Kıdem değişkenine göre farklılıkların yönetimi parasında anlamlı bir ilişki vardır. *H_1*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$" hipotezimiz ***"kabul"*** edilmektedir.

4. Sosyo Demografik Özellikler ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Arasındaki İlişki

Araştırmanın bu bölümünde sosyodemografik özellikler ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişki tablolar halinde verilmektedir.

Tablo 13. Cinsiyete değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin t testi sonuçları

	Cinsiyet	**N**	**Ortalama**	**Ss**	**T**	**p**
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	116	3.29	1.9314	4,102	**0,00**
	Erkek	135	2.35	1.5092	4,209	

Yukarıdaki tablo analiz edildiğinde çalışanların cinsiyet durumları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu görülmektedir. (Hip 11) "*H_1:* Cinsiyet değişkenine göre işten ayrılma niyeti puanı arasında anlamlı bir ilişki vardır. *H_1*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ hipotezimiz ***"kabul"*** edilmektedir.

Tablo 14. Yaş değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin t testi sonuçları

	Yaş	**N**	**Ortalama**	**Ss**	**F**	**p**
İşten Ayrılma Niyeti	15-25 Yaş	24	2,45	1,3868	2,960	**,002**
	26-35 Yaş	45	2,98	2,0064		
	36-45 Yaş	60	3,20	2,4257		
	46-55 Yaş	65	3,41	2,6548		
	56 Yaş +	57	1,58	1,4586		

Tablo incelendiğinde çalışanların yaşlarına göre işten ayrılma niyetinde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. 46-55 yaş arasında olan çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu görülürken 56 yaş ve üzerinde olan çalışanların ise işten ayrılma niyetinin düşük olduğu görülmektedir.İşten ayrılma niyetinin hangi gruplar üzerinde etkili olduğunu belirlemek için yapılan post- hoc analizi sonucunda 46-55 yaş ve üzeri çalışanların işten ayrılma niyeti puanının yüksek olduğu görüldü.(Hip 12) "*H_1:* Yaş düzeyine göre işten ayrılma niyeti puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. *H_1*:μ_1-μ_2# 0" hipotezimiz ***"kabul"*** edilmektedir.

Tablo 15. Medeni Durum değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin t testi sonuçları

	Medeni Durum	**N**	**Ortalama**	**Ss**	**T**	**p**
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	110	2.62	2.2004	2,901	**0,00**
	Bekar	141	3.34	1.0733	3,534	

Tablo analiz edildiğinde çalışanların medeni durum değişkeni ile işten ayrılma ölçeği arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Tabloda medeni durumu bekar olan çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu da görülmektedir. (Hip 13) H_1: Medeni durum değişkenine göre işten ayrılma niyeti puanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$" hipotezimiz ***"kabul"*** edilmektedir.

Tablo 16. Eğitim Durumu değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin t testi sonuçları

	Eğitim Durumu	**N**	**Ortalama**	**Ss**	**F**	**p**
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	28	3,15	2,2758	4,207	**,001**
	Orta Öğretim	38	2,69	2,1164		
	Lise	42	3,01	2,3146		
	Lisans	81	2,71	2,4568		
	Yüksek Lisans	62	2,58	1,3274		

Tablo analiz edildiğinde, çalışanların eğitim durumu değişkenine göre işten ayrılma niyetinde farklılık olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ilköğretim olan çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu görülürken Yüksek lisans mezuniyetine sahip olanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğu tespit edildi.İşten ayrılma niyetinin hangi gruplar üzerinde etkili olduğunu belirlemek için yapılan post- hoc analizi sonucunda ilköğretim mezunu çalışanların işten ayrılma niyeti puanının yüksek olduğu görüldü.(Hip 14) H_1: Eğitim Durumu değişkenine göreişten ayrılma niyeti puanı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$" hipotezimiz ***"kabul"*** edilmektedir.

Tablo 17. Pozisyon değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin t testi sonuçları

	Pozisyon	N	Ortalama	Ss	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Üst Düzey Yönetici	32	2,15	2,2758	4,207	**,001**
	Orta Düzey Yönetici	43	2,69	2,1164		
	Alt Düzey Yönetici	52	3,01	2,3146		
	İdari Personel	124	3,71	2,4568		

Çalışanların pozisyon durumlarına göre işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tabloya göre idari personellerin işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu görüldü. Üst düzey yöneticilerin işten ayrılma niyetinin düşük olduğu belirlendi.İşten ayrılma niyetinin hangi gruplar üzerinde etkili olduğunu belirlemek için yapılan post- hoc analizi sonucunda idari personel statüsünde çalışanların işten ayrılma niyeti puanının yüksek olduğu görüldü.(Hip 15) H_1: Pozisyon değişkenine göreişten ayrılma niyeti puanı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ hipotezimiz***"kabul"*** edilmektedir.

Tablo 18. Kıdem değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin t testi sonuçları

	Kıdem	N	Ortalama	Ss	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	5 Yılın Altında	96	3,02	1,7802	6,772	**,000**
	5-10 Yıl	68	2,79	1,7005		
	11-15 Yıl	46	2,83	1,3780		
	16-20 Yıl	22	3,24	2,7764		
	21 Yıl +	19	2,48	1,7210		

Tablo incelendiğinde çalışanların çalışma süreleri ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. 16-20 yıl üzeri çalışma süresi bulunanların işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu tespit edilirken 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğu görülmektedir.İşten ayrılma niyetinin hangi gruplar üzerinde etkili olduğunu belirlemek için yapılan post- hoc analizi sonucunda 16-20 yıl kıdemi olan çalışanlarda işten ayrılma niyeti puanının yüksek olduğu görüldü. (Hip 16) "H_1: Kıdem değişkenine göre işten ayrılma niyeti puanı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_1: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$" hipotezimiz ***"kabul"*** edilmektedir.

Tablo 19. Hipotez testlerinin özet olarak sonuçları

İlişki	Karar Ölçütü
Temel Hipotez	
Farklılıkların Yönetimi–İşten Ayrılma Niyeti	H_0 ret (**İlişki vardır**).
Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin Hipotezler	
Örgütsel Ortam- Bireysel Tutum ve Davranış	H_0 ret (**İlişki vardır**).
Yönetim Uygulamaları- Örgütsel Ortam	H_0 ret (**İlişki vardır**).
İşten Ayrılma Niyeti- Bireysel Tutum ve Davranış	H_0 ret (**İlişki vardır**).
İşten Ayrılma Niyeti-Örgütsel Ortam	H_0 ret (**İlişki vardır**).
İşten Ayrılma Niyeti- Yönetim Uygulamaları	H_0 ret (**İlişki vardır**).
Demografik Özelliklere İlişkin Alt Hipotezler	
Cinsiyet- Farklılıklar Yönetimi	H_0 ret (**İlişki vardır**).
Medeni Durum- Farklılıklar Yönetimi	H_0 ret (**İlişki vardır**).
Yaş-Farklılıkların Yönetimi	H_0 reddedilememiştir
Eğitim Durumu –Farklılıkların Yönetimi	H_0 reddedilememiştir
Pozisyon- Farklılıkların Yönetimi	H_0 ret (**İlişki vardır**).
Kıdem- Farklılıkların Yönetimi	H_0 ret (**İlişki vardır**).
Cinsiyet- Örgüt İşten Ayrılma Niyeti	H_0 ret (**İlişki vardır**).
Yaş- İşten Ayrılma Niyeti	H_0 ret (**İlişki vardır**).
Medeni Durum- İşten Ayrılma Niyeti	H_0 ret (**İlişki vardır**).
Eğitim Durumu - İşten Ayrılma Niyeti	H_0 ret (**İlişki vardır**).
Pozisyon- İşten Ayrılma Niyeti	H_0 ret (**İlişki vardır**).
Kıdem- İşten Ayrılma Niyeti	H_0 ret (**İlişki vardır**).

Araştırma Bulguların Benzer Çalışmalarla Karşılaştırılması

Doğan ve Üngüren'in (2012) hemşirelere yönelik örgüt iklimi ve iş tatmini üzerine yaptıkları araştırmada örgüt iklimi ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Araştırmamızın temel hipotez sonucu ile Doğan ve Üngüren'in çalışma sonucu çalışmamızla benzerlik göstermektedir.

Özdemir (2006) yılında örgüt iklimin iş tatmin düzeyine etkisi isimli çalışması da araştırmamızın temel hipotez sonucu ile benzerlik göstermektedir. Özdemir'in araştırmasında örgütsel iklim boyutu ile iş tatmini ölçeği arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Araştırmamızda da ölçekler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Güner'in (2015) yılında çalışma hayatında örgütsel iklim ve iş doyumu üzerine literatür tarama yöntemi ile yapmış olduğu çalışmada örgüt ikliminin, iş doyumunu arttırmada önemli bir etkisinin olduğu söylenmektedir. Araştırmamızda bu önemi çalışma bulgularımız destekler niteliktedir.

Çekmecelioğlu (2005) yılında örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi üzerine yapmış olduğu araştırmasında örgüt iklimi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Farklılıklar insanoğlunun ilk var olduğu andan bugüne kadar her zaman var olan bir kavramdır. Bu kavramın günümüzde ilgi çekmesinin nedeni sınırların kaldırıldığı bir dünyada giderek gelişen sosyal, siyasal ve ekonomik ilişkilerdir. Sosyal bakımdan insanların farklı kültürlerle temas etmesi, teknolojinin özellikle internet teknolojisinin büyük bir gelişme göstermesi ile insanları birbirine yaklaştırması, siyasal olarak farklı kültürlere, dinlere, milliyetlere vb gibi sahip ülkelerle geliştirilen siyasal ilişkilerin varlığı farklılıkların önemini biraz daha arttırmaktadır. Ekonomik sistemde varlığını devam ettirmeye çalışan irili ufaklı birçok işletme bünyesinde nitelik, donanımlı bir işgücü barındırmalıdır. Farklı özelliklere sahip personellerin işletme içerisinde ahenk içinde çalışması için farklılıkların sebep olduğu ya da olacağı çatışmaların giderilmesi ya da önlenmesi için farklılıklara saygı duyan bir işletme modelinin oluşturulması gerekmektedir. Bu durumda her işletme, sektör için birbirinden farklı bir sistem kurulması gerekmektedir. Bu durumun bile bir farklılık yaratacağı oldukça aşikârdır. Farklılıkların yönetimi, oldukça hassas ve dengelere dikkat edilmesi gereken bir konudur. Çünkü bu sistem işletmeye farklı maddi kaynakların yanı sıra farklı işgücü kaynağı da yaratacaktır.

Farklı iş gücü kaynağına sahip olan işletmeler farklılıkların etkin yönetilmesiyle farklı pazarlarda rekabet üstünlüğünün yanı sıra gruplar arası ya da kişiler arası anlayış ve pozitif iletişim sayesinde iş verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Farklılıkların çok fazla göz önünde olduğu, farklılıklar konusunda sıkıntıların yaşandığı işletmelerde çalışan otomatikman huzursuz olacaktır. Bu huzursuzluk çalışanın motivasyon ve tatmin düzeyini etkiyerek çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla bu niyete sahip olan bir çalışanın aidiyet duygusu ve verimliğinde büyük bir düşüş olacaktır. Farklı özelliklerdeki personellerin bir arada çalışması için farklılıkların kesinlikle kabul edilmesi gerekmektedir. Bu kabul etme olayı bir zorlama değil, aksine saygı çerçevesinde gerçekleşmelidir. Farklılıklara önem veren bir işletme ile personel arasında oldukça özel bir bağ kurulur. Kurulan bu bağ sayesinde personel işletmesine daha çok sahip çıkacaktır.

Bu tez araştırmasında, literatür taraması ile analiz edilen farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan bu çalışma ile beraber farklılıkla yönetimine dair analizler yapılmış ve işten ayrılma niyeti ölçeği puanları ile ilişki belirlenemeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler ve yapılan analizlerin sonucunda farklılık yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki sonucunda aşağıdaki şu sonuçlar görülmüştür:

- Araştırmanın problem cümlesi ve aynı zamanda temel hipotezimiz olan farklılıkların yönetilmesinin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği kanıtlanmıştır. Burada pozitif durum aslında işten ayrılman niyetinden vazgeçme olarak algılanmalıdır. Literatürde farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkiyi gösteren herhangi bir çalışmaya rastlanılmadığından bu araştırma bu bağlamda çalışacak olan araştırmacılara yön gösterebilecek niteliktedir.

- Farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutları ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasında ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görüldü. Bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam, yönetim uygulamaları işten ayrılma niyetini pozitif olarak etkilemektedir.

- Sosyo demografik değişkenlerden cinsiyet, medeni durum, pozisyon ve kıdem ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülürken yaş, eğitim özellikleri arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir. Fettahlıoğlu ve Tatlı'nın (2015), Sürgevil'in (2010), Kurtulmuş'un (2014) yılında yapmış oldukları araştırmaların bulguları da çalışmamız bulguları ile paralellik göstermektedir.

- Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, pozisyon, kıdem değişkenleri ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasında ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Şimşek ve arkadaşları (2005), Ucho ve ark. (2012) yıllarında yapmış oldukları çalışma araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde Hsiao ve arkadaşlarının (2015) yılında yaptığı çalışmada araştırma bulgularımızla benzerlik göstermektedir.

Bu sonuçlar çerçevesinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların farklılık yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma ile farklılıklarını iyi bir şekilde yöneten işletmeler çalışanlarının işte ayrılma niyetini pozitif yönde engellemektedir. Farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti kavramları üzerine çalışmak isteyen araştırmacılara daha geniş evren ve örneklemle çalışmaları, farklı sektörlerde hizmet veren personeller ile çalışılması da araştırmayı farklı boyutlara taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama.* Bursa: T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Arslan, D. T. (2015). *Hastane ve İdari Personelinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.* Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Atasoy, Z. (2012). *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* Karaman: KMÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Balay, R., Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 5* (8), 31-46.

Balyer, A., Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* , 25-43.

Barutçugil, İ. (2014). *Farklılıkların Yönetimi*. 07 01, 2017 tarihinde http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=247825. adresinden alındı

Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Belloda, B. (2016). *Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kosova – Prizren İli İlk ve Ortaöğretim Devlet Okullarında Yapılan Bir Araştırma.* Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bilgin, N. (2007). *Kimlik İnşası.* Ankara: Aşina Kitaplar.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Budak, G., Sürgevil, O. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 10* (4), 70-74.

Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D., Klesh, J. (1979). *The Organizational Assessment Questionnaire.* Michigan: University Of Michigan.

Canatan, S. (2016). *Liderlikte Farklılıkların Yönetimi Mersin Sağlık Sektörü Örneği.* Mersin: T.C. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Choi, S., Rainey, H. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review, 70* (1), 109-121.

Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization.* San Francisco: John Wiley ve Sons, Inc. .

Çelik, O. B. (2014). *Farklı Liderlik Sitillerine Sahip Olan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Davranışlarının İncelenmesi.* Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.

Çetin, C. (2007). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Çiçek, K. (2016). *Duygusal Tükenmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Aracı Etkisi: Muhasebe Sektöründe Bir Araştırma.* İstanbul : T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, M., Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 21* (1), 64-74.

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları, 1* (1), 123-144.

Dereli, B. (2007). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi.* İstanbul : Beta Yayıncılık.

Erdur, D. (2016). *Yönetim Bilgisinin Çokuluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı: Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği* . Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fettahlıoğlu, Ö. O., Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 12* (2), 119-140.

Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği.* Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Genç, A. (2014). *Psikolojik Dayanaıklılığın Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma* . Ankaraa: T.C. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gümüş, M. (2009). *İŞletmelerde Farklılıkların Yönetimi.* Bursa: MKM Yayıncılık.

Gündoğdu, H. (2016). *Kobi'lerde Farklılıkların Yönetimi ve İnsan Kaynakları Politikaları.* İstanbul: T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürpınar, G. (2006). *An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader- Member Exchange and Turnover Intentıon.* İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

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.

Hsiao, A., Auld, C., Ma, E. (2015). Perceived Organizational Diversity and Employee Behavior. *International Journal of Hospitality Management* , 102-112.

Hubbard, E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management.* Massachusetts: HRD Pres, Inc. .

Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları Ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri.* İstanbul: Bahçeşehir Ünivesitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kamp, A., Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity management in a Danish Context: Towards a Multiculturral or Segregated Working Life? *Economic and Industrial Democracy, 25* (4), 525-554.

Kossek, E. (1993). Assessing Diversity Climate: A Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity. *Journal of Organizational Behaviour* , 61-81.

Kurtulmuş, M., & Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmesine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *International Journal of Human Sciences, 13* (1), 1325-1341.

Kurtulmuş, M., Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmesine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *International Journal of Human Sciences, 13* (1), 1324-1341.

Kutanis, R. Ö., Hancı, A. (2013). Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları. *http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/11-02.pdf* , 458.

Kuzgun, Y., Sevim, S. A. (2004). Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37* (1), 18.

Marion, K. (2007). *Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim El Kitabı.* Avrupa Komisyonu.

Memduhoğlu, H. (2011). Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetsel Politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7* (2), 37-53.

Meriç, İ. (2016). *Kamu Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Örneği* . Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Okat, B. (2010). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım.* İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ökten, S. S. (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi.* Gebze: T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Örücü, E., Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10* (23), 335-358.

Özbilgin, M. (2007). *Küresel Farklılıkların Yönetimi.* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Polat, B. (2015). *Farklılıkların Yönetimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Tekstil ve Maden Sektörü Örneği* . Mersin: T.C. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polat, M., Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi, 9* (1), 153.

Sancak, Y. M. (2014). *Etik Liderlik Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama.* İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sanderson, P. (2003). *The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps.* Regent University, : School of Leadership Studies .

Sargut, A. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetimi.* Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Sosyal, A., Yalçın, Y. (2013). Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Müzakereci Kişilik. *Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (3), 28.

Sunar, S. (2016). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama.* İstanbul: T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sürgevil, O. (2008). 'Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyol Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11* (20), 112.

Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayınları.

Şanlı, S. C. (2016). *İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.* Mersin: T.C Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.* Konya: Yenilenmiş Dördüncü Baskı.

Topçu, M. K. (2015). *Çalışanların Kişiliik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü.* Ankara: T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Tran, V., Garcia-Prieto, P., Schneider, S. (2011). The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management. *Human Relations, 64* (2), 161-176.

Ucho, A., Mkavga, T., Onyishi, I. (2012). Job Satisfaction, Gender Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State. *Institute of Interdisciplinary Business Research, 3* (11), 378-387.

Ünler, E., Arda, Ö., Kılıç, B., Yurdakul, H., Koç, E., Yılmaz, Ş., et al. (2015). *Örgütsel Adaletin Peşinde.* İstanbul: Beta Yayınları.

Weaver, P., Wilborn, L., McCleary, K., Lekagul, A. (2003). Diversity Training Management Initiatives in the Lodging Industr An Exploratory Analysis of Underlying Dimensions. *Journal of Hospitality ve Tourism Research, 27* (2), 237-253.

Yanaşma, G. (2011). *Farklılıklar Yönetiminin Yönetsel Etkinliğe Katkıları: Çorum'da Kamu Kurumu Örneği.* Çorum: HÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Yaprak, E. (2009). *Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerini Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri.* İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yener, D. (2014). Tüketici Etnosentrizmini Etkileyen Bir Faktör Olarak Dindarlık. *International Journal of Economic and Administrative Studies, 6* (12), 66-84.

Yeşil, S. (2007). Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkisi. *Kocaeli Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 235-236.

Yetgin, S. (2016). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Giresun İlinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme.* Mersin: T.C. Cağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yetkin, S. (2016). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Giresun İlinde Faaliiyet Gösteren Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme.* Mersin: T.C. Cağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, B. (2016). *Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.* İstanbul: T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket formundan elde edilecek olan bilgiler İstanbul Ticaret Üniversitesi İnsan Kaynakları Yöneticiliği Bölümü'nde yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans Tez çalışmasında bilimsel amaçla kullanılacaktır. Söz konusu çalışma, *"İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi"* ölçmek amacı ile gerçekleştirilmektedir. Bu etkiyi ölçebilmemiz için, siz değerli katılımcının yaklaşık 20-dakikasını alacak bu anketi doldurmanız bilimsel çalışma için büyük bir değer taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Lütfen soruların tümünü yanıtlayınız. Ek bilgi almak istediğiniz konularda tarafıma dönüş yapabilirsiniz. Çalışma tamamen akademik amaç için gerçekleştirilmektedir. Anket katılımcıların bireysel kimliğini ve firma kimliğini ortaya çıkaracak bilgileri içermemektedir.

Katkılarınız için teşekkür ederiz. Saygılarımızla,

Tez Danışmanı:
Yrd. Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR
obayraktar@ticaret.edu.tr

Özlem Çağlın Usta
ocaglinusta@hotmail.com

EK-A. DEMOGRAFİKSORULAR

BÖLÜM1

1. Cinsiyetiniz:() Kadın () Erkek
2. Yaşınız: ()15-25 ()26-35 ()36-45 ()46-55 ()56+ ()15-25
3. Eğitim Durumunuz:() İlköğretim () Lise ()Ön Lisans ()Lisans ()YüksekLisans
4. Medeni Durumunuz: ()Evli ()Bekar ()Diğer
5. İşletmedeki Pozisyonunuz:() Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür/Genel Müdür Yrd.) ( ) Orta Düzey Yönetici (Bölüm Müdürü/Bölüm Müdür Yrd.) ( ) Alt Düzey Yönetici (Bölüm Şefi/Şef Yrd.) () İdari Personel
6. Kaç Yıldır Bu Işyerinde Çalışıyorsunuz: () 5 yılın altında () 5-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzerinde
7. Dini İnanışınız: () Müslüman () Diğer
8. Etnik Kökeniniz: () Türk () Çerkez () Laz () Kürt () Boşnak () Göçmen () Kürt
9. Fiziksel Bir Engeliniz Var Mı? () Evet () Hayır

EK-B. FARKLILIK YÖNETİMİÖLÇEĞİ

BÖLÜM2

Aşağıda farklılıkların yönetimine yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden size ve şirketinize uygun olduğunu düşündüğünüzü katılma derecelerinden birini seçerek belirtiniz.

Katılma Dereceleri: 1= Kesinlikle Katılıyorum 2 = Katılıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılmıyorum 5 = Kesinlikle Katılmıyorum

Açıklama	Dereceler				
	1	2	3	4	5
1.İşyerimizde tüm çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.					
2. İşyerimiz cinsiyet, yaş, dil, din, sosyo-ekonomik düzey, eğitim, yetenek ve beceri gibi farklılıklara değer vermeyi insan kaynakları politikası haline getirmiştir.					
3. İşyerimizde çalışanlar arasında cinsiyet farklılığı nedeniyle ayrım yapılmamasına özen gösterilir.					
4. İşyerimizde kişilerin farklı özelliklerine yönelik (cinsiyet, yaş, eğitim vb.) eleştiriler, sakalaşmalar ve kötü muamele yapıldığınıgözlemliyorum.					
5. İşyerimizde kişisel olarak dışlandığımı, onur kırıcı söz ve davranışlara maruz kaldığımı hissediyorum.					
6. İşyerimizde yasal düzenlemeleri gerekçe gösterilerek çalışanlar arasında ayrım yapıldığını düşünüyorum.					
7.Çalışanların bireysel farklılıkları işyerimizde zenginlik olarak görülür.					
8. İşyerimizde engelli çalışanlara yönelik ayrımcılık yapılmamaktadır.					
9. İşyerimizde farklı yaş gruplarından kişiler çalışmaktadır.					
10. İşyerimizde siyasi görüş ve düşünceler nedeniyle ayrımcılık yapılmamaktadır.					
11. İşyerimizde ekonomik farklılıklar nedeniyle ayrım yapılmamaktadır.					
12. İşyerimizde dini inançlar nedeniyle kimseye ayrımcılık yapılmamaktadır.					
13.Çalıştığım bölümdekişisel farklılıklardan dolayı çatışmalar yaşanmaktadır.					
14. İşletme yöneticilerimiz baskın özellikler arasında azınlık özelliklerin eşitsizlik yaşamaması için çabalamaktadır.					
15. İşyerimizde farklılıklarına rağmen herkesin eşit biçimde değerlendirilmesini olumlu karşılıyorum.					
16. İşyerimizde yöneticiler farklılıklarına rağmen tüm çalışanları karar alma aşamasına dâhilederler.					
17. İşyerimizde ki çalışanlar birbirlerini anlama konusunda empati yaparak hareket ederler.					
18. İşyerimizde farklı ırk ve/veya etnik köken nedeniyle ayrımcılık yapılmamaktadır.					
19. İşyerimizde yöneticiler farklılıkların üzerine yoğunlaşmanın çalışanların yaratıcığını arttırdığını düşünmektedirler.					
20. İşyerimizde farklı kültürlerden gelen ve azınlık özellikler taşıyan çalışanların yönetici olmasına izin verilir.					
21. İşyerimizde farklı kültürlerden gelen ve azınlık özellikler taşıyan çalışanların sosyal aktivitelere dâhil olmasına fırsat verilir.					
22. İşyerimizde yöneticiler çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak bir yönetim yürütmektedirler.					
23. İşyerimizde yöneticiler çalışanların sahip oldukları farklı yetenek ve becerilerini çalışma yaşamına kazandırmaya çalışırlar.					

24. İşyerimizde yöneticiler farklılıklar nedeniyle oluşan sorunların üstünden gelmek için yeterli deneyim, bilgi ve beceriye sahiplerdir.					
25. İşyerimiz farklı özelliklere sahip kişilerin işe alınmasını desteklemektedir.					
26. İşyerimizde farklı cinsel tercihleri olan çalışanlara karşı ayrımcılık yapılmamaktadır.					
27. İşyerimizde çalışanlar eşit biçimde ödüllendirme ve prim kriterlerinden yararlanırlar.					
28. İşyerimizde hiyerarşiden etkilenmeden üst düzey yönetici ile personel arasında bilgi konulu iletişim ortamı sağlanmaktadır.					
29. İşyerimizde diğer çalışanlarla her konuda rahat iletişim kurabiliyorum.					
30.Farklılığıma saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı ve çalışma performansımı etkiler.					

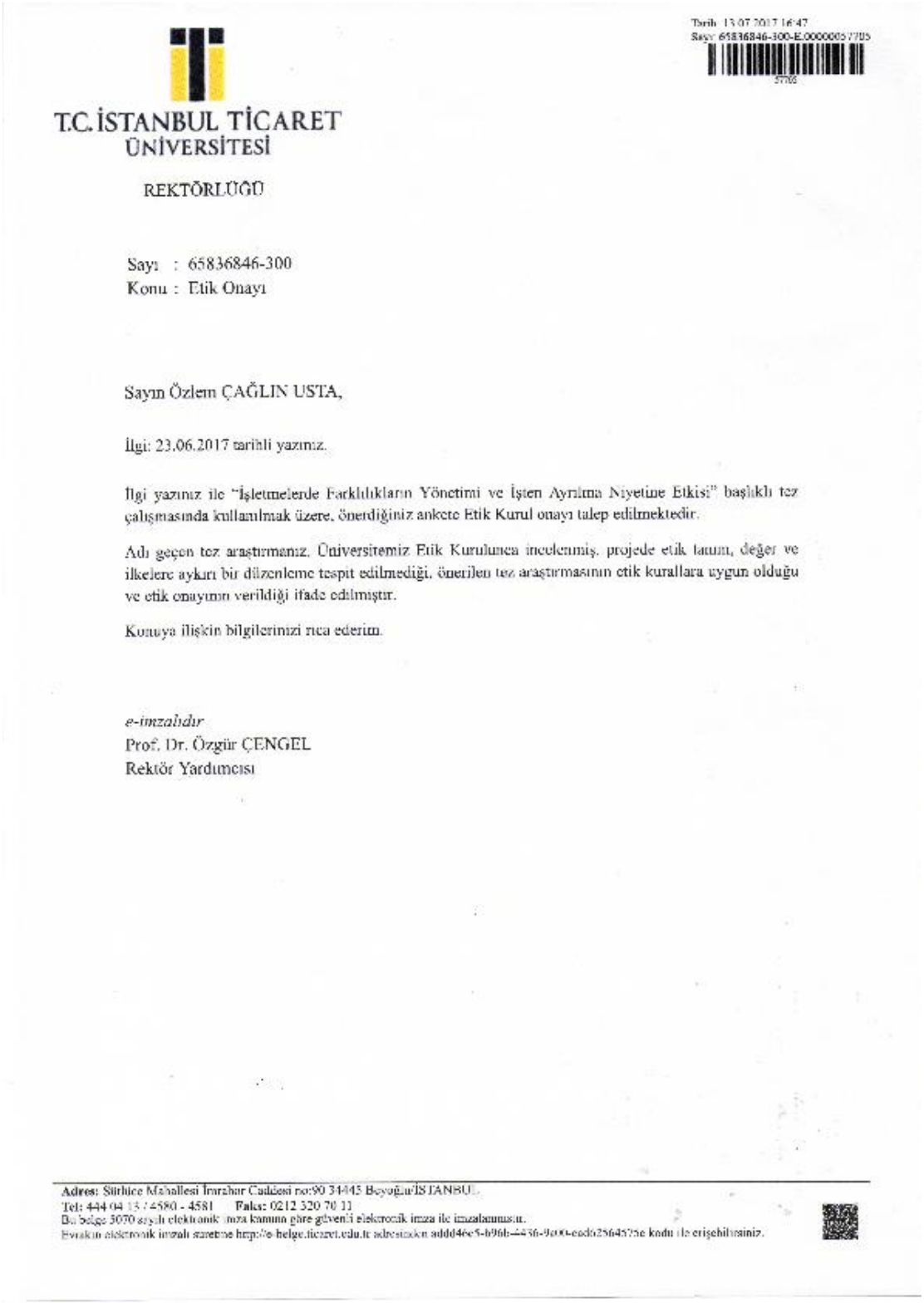
EK-C. İŞTEN AYRILMA NIYETI ÖLÇEĞİ

BÖLÜM3

Yapmakta olduğunuz işi düşünerek aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinize göre 1' den 5' e kadar verilmiş olan kutucuklardan en uygun olanı işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1) Bu işten Ayrılmayı Düşünüyorum					
2) Aktif Bir Şekilde Alternatif Bir İş Arıyorum					
3) Mümkün Olan İlk Fırsatta Bu İşten Ayrılacağım					

EK-D. ETİK KURUL ONAYI

Tarih: 13.07.2017 16:47
Sayı: 65836846-300-E.0000005 7705



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 65836846-300
Konu : Etik Onayı

Sayın Özlem ÇAĞLIN USTA,

İlgi: 23.06.2017 tarihli yazınız.

İlgi yazınız ile "İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" başlıklı tez çalışmasında kullanılmak üzere, önerdiğiniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen tez araştırmanız, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, projede etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen tez araştırmasının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Özgür ÇENGEL
Rektör Yardımcısı

Adres: Sütlüce Mahallesi İmrahor Caddesi no:90 34445 Beyoğlu/İSTANBUL
Tel: 444 04 13 / 4580 - 4581 Faks: 0212 320 70 11
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.ticaret.edu.tr adresinden add046e5-b96b-4436-9a00-ead62564575e kodu ile erişebilirsiniz.