



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN İŞ
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: KAHRAMANMARAŞ
TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ÇALIŞMASI**

Ömer Faruk ERDOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
HAZİRAN – 2024**



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN İŞ
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: KAHRAMANMARAŞ
TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ÇALIŞMASI**

DANIŞMAN: Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU
JÜRİ: Prof. Dr. Canan Gamze BAL
JÜRİ: Dr. Öğr. Üyesi Necdet SEZAL

Ömer Faruk ERDOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
HAZİRAN – 2024**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN İŞ MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Ömer Faruk ERDOĞAN

Danışman : Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU

Yıl : 2024, Sayfa: XII+77

Jüri : Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU (Başkan)
: Prof. Dr. Canan Gamze BAL (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi Necdet SEZAL (Üye)

Farklılıklar yönetimi, örgüt içerisinde bulunan bireylerin farklı özelliklerine saygı duymak ve onları örgüt hedefleri doğrultusunda faaliyette bulunmaları için oldukça önemlidir. Farklılıklarına saygı duyulan işgören, örgüt içerisinde motivasyonu yüksek olacaktır. Motivasyonu yüksek olan işgörenin performans ve verimliliği de artacaktır. Bu çalışmanın temel amacı farklılıklar yönetiminin iş motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırma kapsamında Kahramanmaraş ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmada farklılıklar yönetimi ölçeği ve iş motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Veriler SPSS ile analiz edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda farklılıkların yönetimi algısının iş motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Farklılıkların yönetimi, iş motivasyonu, işletme

ABSTRACT

MA THESIS

**THE EFFECT OF DIFFERENCES MANAGEMENT
ON WORK MOTIVATION: A FIELD STUDY IN
KAHRAMANMARAŞ TEXTILE SECTOR**

Ömer Faruk ERDOĞAN

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU

Year : 2024, Pages: XII+77

Jury : Assoc. Prof. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU (Chairperson)
: Prof. Dr. Canan Gamze BAL (Member)
: Assoc. Prof. Dr. Necdet SEZAL (Member)

Differences management is very important for respecting the different characteristics of the individuals in the organization and to enable them to operate in line with the goals of the organization. The employee, whose differences are respected, will be highly motivated within the organization. The performance and efficiency of the highly motivated employee will also increase. The main purpose of this study is to reveal the effect of differences management on business motivation. Within the scope of the research, a questionnaire was applied to the employees of the enterprises operating in the textile sector in Kahramanmaraş. Diversity management scale and work motivation scale were used in the research. The data were analyzed with SPSS. As a result of the study, it was determined that the perception of diversity management has a positive and significant effect on work motivation.

Keywords: Diversity management, work motivation, business

ÖNSÖZ

Bireyler, doğuştan itibaren diğer bireylerden farklılıkları dolayısıyla ayrılırlar. Bireyler cinsiyet, dil, din, ırk vb. gibi başlıca farklı özellikleri barındırır. Bu farklı özellikleri, içerisinde bulunduğu toplumda nasıl yer edineceğini de belirler.

Farklılıkları yönetmek, farklı özellikte olan bireyleri bir arada tutmak ve onların iletişim kurmasını sağlamak için önemlidir. Özellikle işletmeler bünyesinde çalıştırdığı bireylerin özelliklerinin bilincinde olup ona göre tutum ve davranışlar sergileyerek, işgörenlerinin dışlanmasına engel olmalıdır.

Tez çalışmasında farklılıklar yönetiminin iş motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, literatürden yararlanılarak teorik kısım oluşturulmuş, uygulama kısmında Kahramanmaraş ilinde Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarına anket uygulanmıştır. Veriler SPSS 27 programı ile analiz edilip, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Ömer Faruk ERDOĞAN
KAHRAMANMARAŞ-HAZİRAN-2024

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitim dönemim boyunca; bilgi ve tecrübesiyle beni destekleyen, yol gösteren, sadece akademik olarak değil insan ilişkileri ile de çok iyi bir insan olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU'na tüm içtenliğimle teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım dönemim boyunca aldığım kararları maddi manevi destekleyen babam Hasan Erdoğan'a, annem Hüsne Erdoğan'a, çekirdek aileme, hocalarıma ve arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Ömer Faruk ERDOĞAN
KAHRAMANMARAŞ-HAZİRAN-2024



İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ	III
TEŞEKKÜR.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
KISALTMALAR LİSTESİ	XI
EKLER LİSTESİ	XII
1. GİRİŞ	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	3
2.1. Farklılıklar Yönetimi İle İlgili Yapılan Önceki Çalışmalar	3
2.2. İş Motivasyonu İle İlgili Yapılan Önceki Çalışmalar	5
3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI.....	7
3.1. Farklılık ve Eşitlik Kavramı	7
3.2. Farklılıkların Ortaya Çıkış Nedenleri	8
3.2.1. Bireysel Özellikler	8
3.2.1.1. İrk.....	8
3.2.1.2. Cinsiyet	8
3.2.1.3. Cinsel Tercih.....	9
3.2.1.4. Yaş ve Deneyim.....	9
3.2.1.5. Eğitim Düzeyi	10
3.2.2. Sosyo-Kültürel Özellikler	10
3.2.2.1. Değerler ve Tutumlar.....	10
3.2.2.2. Kültürel Yapı	10
3.2.2.3. Medeni Durum	11
3.2.2.4. Din ve Dini Semboller	11
3.2.2.5. Beceri	11
3.2.2.6. Zihinsel ve Duygusal Zekâ	11
3.2.2.7. Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik	12
3.2.2.8. Hükümlü Olma Durumu	12
3.2.3. Örgütsel Özellikler.....	12

3.2.3.1. Örgütsel Rol ve Statü	12
3.2.3.2. Çalışma Biçimi	13
3.2.3.3. Gelir Düzeyi.....	13
3.3. Farklılıkların Avantaj ve Dezavantajları.....	13
3.3.1. Farklılıkların Avantajları	13
3.3.2. Farklılıkların Dezavantajları	14
3.4. Farklılıkların Yönetimi Kapsamı	14
3.4.1. Farklılıklar Yönetiminin Kavramı	14
3.4.2. Farklılıklar Yönetimi Tarihçesi	15
3.4.3. Farklılık Yönetimi İle İlgili Metaforlar-Mitler ve Söylemler	16
3.4.3.1. Meritokrasi Miti	16
3.4.3.2. Renk Körlüğü İdeali Miti.....	16
3.4.3.3. Erime Potası Metaforu	17
3.4.3.4. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Söylemler	17
3.4.4. Farklılıklar Yönetimi Modelleri.....	18
3.4.4.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller	18
3.4.4.1.(1). R. Roosevelt Thomas'ın Modeli	19
3.4.4.1.(2). Taylor Cox Modeli	20
3.4.4.1.(3). Garry Powell'in Modeli	20
3.4.4.1.(4). Robert Golembiewski'nin Modeli	20
3.4.4.2. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller	20
3.4.4.2.(1). Thomas ve Ely'nin Modeli	21
3.4.4.2.(2). Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli.....	22
3.4.4.2.(3). Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli.....	22
3.4.4.2.(4). Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Tam Bütünleşme Modeli	23
3.4.4.2.(5). Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli	23
3.4.4.3. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller	24
3.4.4.3.(1). Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli	24
3.4.4.3.(2). Jackson, Joshi ve Erhard'ın Modeli	25
3.4.4.3.(3). Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli.....	25
3.4.4.3.(4). Pitts'in Modeli.....	25
3.4.5. Farklılıklar Yönetiminin Sağladığı Faydalar	26
3.4.5.1. Bireysel Açından Sağladığı Faydalar	26

3.4.5.2. Örgütsel Açıdan Sağladığı Faydalar	26
3.4.5.3. Toplumsal Açıdan Sağladığı Faydalar	27
4. İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI VE KAPSAMI	28
4.1. İş Motivasyonu Kavramı, Tanımı ve Kapsamı	28
4.2. İş Motivasyonuna Etki Eden Araçlar	29
4.2.1. Ekonomik Araçlar	29
4.2.1.1. Ücret	29
4.2.1.2. Ödüllendirme	30
4.2.1.3. Kâra katılma	30
4.2.1.4. Güvenlik sosyal olanaklar	30
4.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar	30
4.2.2.1. Sosyal Katılım ve Sosyal İmkânlar	31
4.2.2.2. Değer ve Statü	31
4.2.2.3. Psikolojik Güvence	31
4.2.2.4. Çalışmada bağımsızlık	32
4.2.2.5. Kişisel güç ve yetki	32
4.2.2.6. Çevreye Uyum Sağlama	32
4.2.3. Örgütsel Yönetmel Araçlar	32
4.2.3.1. Amaç Birliği	33
4.2.3.2. İşgücü Planlaması	33
4.2.3.3. Yetki ve Sorumluluk Denkliği	33
4.2.3.4. İşe Bağlılık ve Karara Katılım	33
4.2.3.5. Etkin Bir İletişim Sistemi	34
4.3. İş Motivasyonu Teorileri	34
4.3.1. Kapsam Teorileri	34
4.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	35
4.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	36
4.3.1.3. Alderfer'in ERG(VİG) Teorisi	37
4.3.1.4. Mc Clelland'in Başarma İhtiyacı Teorisi	38
4.3.2. Süreç Teorileri	39
4.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	40
4.3.2.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi	40
4.3.2.3. Adams'ın Hakkaniyet (Bekleyiş) Teorisi	41

4.3.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi	42
4.3.2.5. Skinner'in Pekiştirme Kuramı	43
4.4. Motivasyonun Önemi	44
5. FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI	45
5.1. Farklılıklar Yönetimi ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	45
5.2. Araştırma Yöntemi, Amacı ve Önemi	46
5.3. Araştırma Kapsamı, Evreni, Örneklemi ve Örneklem Özellikleri.....	47
5.4. Araştırma Sınırlılıkları	48
5.5. Veri Toplama Araçları ve Yöntemleri	48
5.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler	50
5.7. Verilerin Analizi Ve Bulgular.....	50
5.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Temel Bulgular	50
5.7.2. Faktör Analizlerine İlişkin Bulguları	51
5.7.2.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular ...	52
5.7.2.2. İş Motivasyonu Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular	54
5.7.3. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	56
5.7.4. Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikî Bulguları.....	57
5.7.4.1. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular	57
5.7.4.2. İş Motivasyonuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular	59
5.7.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular ...	61
5.7.5.1. Değişkenler Arasında Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	61
5.7.5.2. Değişkenler Arasında Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	62
6. SONUÇ	65
KAYNAKLAR	70
ÖZGEÇMİŞ	79
EKLER.....	80

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Farklılıklar Yönetimi İlk Modelleri	18
Tablo 2: Farklılıkların Yönetimi İle İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller.....	21
Tablo 3. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlerine Odaklanan Modeller.	24
Tablo 4: Herzberg Çift Faktör Teorisi	36
Tablo 5: ERG ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Karşılaştırma	38
Tablo 6: Motivasyon Teorileri.	43
Tablo 7. Veri Toplama Aracı Olan Ankette Yer Alan Değişkenler ve Soru Önermesi Bilgisi	49
Tablo 8. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	51
Tablo 9. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği KMO ve Bartlett Sonuçları	52
Tablo 10. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Faktör Analizine İlişkin Bulgular	53
Tablo 11. İş Motivasyonu Ölçeği KMO ve Bartlett Sonuçları	55
Tablo 12. İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	55
Tablo 13. Farklılıkların Yönetimi ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 14. Farklılıkların Yönetimi Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri...	57
Tablo 15. İş Motivasyonu İçsel Motivasyon Alt Boyutu Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	59
Tablo 16. İş Motivasyonu Dışsal Motivasyon Alt Boyutu Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	60
Tablo 17. Değişkenler Arası Korelasyon Analizine Ait Sonuçlar	61
Tablo 18. Farklılıkların Yönetimi İle İş Motivasyonunun İçsel Motivasyon Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 19. Farklılıkların Yönetimi İle İş Motivasyonunun Dışsal Motivasyon Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 20. Farklılıkların Yönetimi İle İş Motivasyonu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci.	28
Şekil 2: Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi.	35
Şekil 3: Alderfer'in ERG Teorisi	37
Şekil 4: Vroom Beklenti Modeli	40
Şekil 5: Lawler ve Porter'in Beklenti Modeli.	41
Şekil 6: Algılara Göre Değer Eşitsizlik.....	42
Şekil 7. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	50
Şekil 8. Scree Plot Grafiği	54



KISALTMALAR LİSTESİ

- α : Cronbach's Alfa Değeri
Akt : Aktaran
Ark : Arkadaşları
 β : Beta
KMO : Kaiser- Meyer- Olkin
P : önem düzeyi
r : korelasyon katsayısı
R2 : Korelasyon katsayısı karesi
Sd : Serbestlik değeri
Sig : Anlamlılık
SPSS : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
TDK : Türk Dil Kurumu
Vd. : ve diğerleri

EKLER LİSTESİ

- EK-1. Anket Formu
- EK-2. Özgeçmiş
- EK-3. Etik Kurul Kararı



1. GİRİŞ

Bireyler doğuştan itibaren farklı özellikte dünyaya gelirler. Bu farklılıklar; cinsiyeti, dil, din, ırk, bakış açıları gibi hem zihinsel hem fiziksel farklılıklardır. İşletmeler bünyesinde birden fazla farklı özelliğe sahip bireyleri barındırır. İşletmelerin farklılıkların farkında olması, farklılıklara değer vermesi iş görenlerin motivasyonu açısından oldukça önemlidir.

Toplum içerisinde farklılıkların olduğu gibi, iş ortamında da farklılıklar yer almaktadır. Farklı düşünen bireyler, farklı fiziksel özellikte olan bireyler, farklı lider kimliği ile ortaya çıkan yöneticiler, eğitim düzeyine göre farklı statülerde olan bireyler gibi birçok bireyi bünyesinde barındırır. Bu farklılıklar; fiziksel ve ruhsal farklılıklar bütünüdür.

Farklılıkların yönetimi Amerika'da ayrımcılık ve dışlanmalara tepki göstermek amaçlı 1960'lı yıllarda eşit istihdam fırsatı ve 1970'li yıllara gelindiğinde olumlu eylem planlarının devreye girmesi ile zemini oluşturulmuş. 1990'lı yıllarda yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır (Sürgevil, 2008, 2). Farklılıklar yönetimi örgütün performansına katkı sağlayacak şekilde "plan-organize-destekleme" sürecidir (Hubbard, 2004, 27).

Farklılıklar, hem çatışma unsuru hem de yenilikleri ortaya çıkarmak için bir güç unsurudur. Bu durumda farklılıklar işletmeler açısından hem avantaj hem de dezavantaj sağlamaktadır. Farklılıkları iyi yönetebilen bir işletmede; üretim artar, verimlilik artar, işletmenin büyümesi ve sürekli faaliyette bulunması sağlanır, aksi bir durumda yani farklılıklar iyi yönetilmediğinde işletme içerisinde kaos durumu, kriz durumu ve hatta işletmenin faaliyetinin son bulmasına kadar uzanan bir süreç meydana gelir.

Motivasyon, bireylerin harekete geçmelerini sağlayan, bireylerin aldığı kararlarda etkin rol oynayan içsel ve dışsal güçler ile ilgilidir. Bireylerin motivasyonu çok yönlü bir olgudur (Mitchell, 1982, 81). Motivasyon kavramı, işletmelerde çalışan bireylerin performansını, verimliliğini ve üretkenliğini artıran önemli bir unsurdur. İşgörenlerin iş hayatında motive olması, dış yaşantısına da pozitif etkiler sunacaktır.

Örgütün temelini bireyler oluşturur. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin örgüt tarafından beklentilerinin karşılanması, anlaşılma düzeyi, etkin iletişim kurulması vb. gibi faaliyetler motivasyonunu artıracaktır. Motive olan işgören örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi görerek en yüksek düzeyde örgüte fayda sağlamaya çalışacaktır

Örgüt içerisinde birçok farklılığa sahip bireyler yer almaktadır. Farklılıkları bireyin motive olma düzeyinde etkin rol oynar. Birey-örgüt uyumunun sağlanması ile birlikte örgüt içerisinde uyum, verimlilik, yaratıcılık ve etkin iletişim sistemi oluşacaktır (Jacson vd., 1995). Farklılığına sahip çıkılan, saygı duyulan, iletişimi yüksek olan bir örgütte bulunan işgörenin motivasyonu yüksek olacaktır. Bu durumda farklılıklara değer veren örgütler diğer örgütlere karşı rekabet sağlayacaktır.

Bu araştırma, farklılıklar yönetiminin iş motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın farklılıklar yönetimi kısmında, farklılıklar yönetimi ile ilgili tanımlamalar yapılmış, tarihçesi, modelleri, avantaj ve dezavantaj gibi bölümler açıklanmaya çalışılmıştır.

İş motivasyonu bölümünde ise, motivasyon tanımlamaları yapılmış, motivasyon teorileri açıklanmaya çalışılmış, motivasyona etki eden araçlar tanımlanmış ve motivasyonun öneminden bahsedilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında Kahramanmaraş ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelere anket çalışması uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS 27 programı ile analiz edilmiştir. Analiz kapsamında; geçerlilik ve güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri test edilmiştir. Araştırmanın son kısmında araştırmanın analizlerine yönelik bulgulardan yola çıkılarak sonuç ve öneri kısmına yer verilmiştir.

2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde farklılıklar yönetimi ve iş motivasyonu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar ele alınmıştır. Çalışmaları yapan araştırmacıların ismi, çalışmanın yapıldığı yıl ve çalışmanın başlığına yer yerilerek kısa özet geçilmiştir.

2.1. Farklılıklar Yönetimi İle İlgili Yapılan Önceki Çalışmalar

Farklılıklar yönetiminin iş motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılan çalışmanın bu kısmında farklılıklar yönetimim ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelenecektir.

Begeç'in (2004) "Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma" isimli doktora tezinde farklılıkların; bireysel, organizasyonel ve yönetsel anlamda belirlemek ve yönetim anlayışına katkı sağlaması amacıyla Genelkurmay başkanlığında anket çalışması yapılmıştır. Sonuçlar lojistik regresyon yöntemine uygun şekilde incelenmiştir.

Ünalp'ın (2007) "Küresel işletmeler ve küresel işletmelerde farklılıkların yönetiminde kültürel farklılıkları önemi" adlı yüksek lisans tezinde farklılıkların yönetimini ortaya koyan gelişmeler ve farklılıklar yaklaşımları incelenmiştir.

Helvacıoğlu'nun (2007) "Çokuluslu işletmelerde rekabet avantajı sağlamanın bir aracı olarak kültürel farklılıkların yönetimi" adlı doktora tezinde kültürel farklılıkların yönetimi konusunda örgütsel ve yönetsel yeteneklerin sağlayacağı rekabetçi üstünlük alanları incelenmektedir. Çalışma kapsamında kültürel farklılıklar yönetimi ve rekabet avantajı ilişkisini açıklayan bir model geliştirilmiştir.

Aksu'nun (2008) "Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama" adlı doktora tezinde çatışma sebebi olarak görülen farklılıkların organizasyon ile uyumlu olması gereken bir katma değer olarak algılanması gerektiği ve farklılıkları uyumlaştırma sürecinde örgüt kültürünün etkili bir teknik olarak kullanılabilmesi savunulmaktadır. Bu kapsamda Bursa ili, otomotiv ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının farklılıkla ve örgüt kültürüne ilişkin algıları incelenmiştir. Analiz sonucunda çalışanların örgüt kültürü ve farklılık algılamalarında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kılıç'ın (2009) "Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme" adlı yüksek lisans tezinde İspanya'da alanında lider ve uluslararası faaliyetleri olan bir şirkette üst düzey yöneticilerle ve çalışanların katılımı ile derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler sonucunda şirkette yardımlaşmanın fazla olması çalışanların farklılıkları kabul etmesini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Tatlı'nın (2014) "Farklılıklar yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi" adlı yüksek lisans tezinde GSM sektöründe çalışanlara yönelik anket uygulanmıştır. Analiz sonucunda farklılıklar yönetimi ile örgütsel bağlılığın alt ölçekleri arasında orta şiddette

ve pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca demografik farklılıklar örgütsel bağlılık algısı ve farklılıkların yönetimi algısında farklılıklara sebep olmaktadır.

Atasayar'ın (2015) "Kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen algı ve tutumlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi" adlı yüksek lisans tezinde kültürel farklılıkların yönetimi ve öğretmen algıları incelenmiştir. Çalışma neticesinde öğretmenlerin çok kültürlülüğü sorun değil avantaj olarak görülmektedir. Aynı zamanda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla çok kültürlü eğitime daha sıcak baktığı tespit edilmiştir. İlkokulda görev alan öğretmenlerin ortaokuldaki öğretmenlere göre çok kültürlülüğü daha etkin yönettiği tespit edilmiştir.

Canatan'ın (2016) "Liderlikte farklılıkların yönetimi Mersin sağlık sektörü örneği" adlı yüksek lisans tezinde sağlık çalışanlarına yönelik analiz yapılmıştır.

Buluş'unun (2017) "Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma" adlı yüksek lisans tezinde çalışanlarda farklılıkların yönetim algısı duygusal bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti üzerine dolaylı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Purtaş'ın (2018) "Farklılıkların yönetimin, kurumsal itibar ve işletme performansı üzerine etkileri: Kahramanmaraş tekstil sektöründe bir alan araştırması" adlı yüksek lisans tezinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelere anket yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre farklılıkların yönetiminin kurumsal itibar ve işletme performansını, kurumsal itibarında işletme performansını pozitif anlamda etkilediği belirlenmiştir.

Akbaş'ın (2019) "Farklılıkların yönetiminin iç girişimciliğe etkisi" adlı yüksek lisans tezinde Bursa otomotiv sektöründe çalışanlara yönelik anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır. Sonuç olarak farklılıkların yönetiminin iç girişimciliğin boyutlarına yönelik istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Özkan'ın (2020) "Farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki: Ünye'deki Milli Eğiti Bakanlığına bağlı okullarda yapılan bir araştırma" adlı yüksek lisans tezinde yönetici ve öğretmenlere yönelik analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı davranışı arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Karakaş'ın (2021) "Okullarda farklılıkların yönetiminin liderlik kapasitesiyle ilişkisi" adlı yüksek lisans tezinde öğretmen ve yöneticilere yönelik analizler yapılmıştır. Analiz sonuçları farklılıkların yönetiminin, liderlik kapasitesine olumlu etkisini ortaya koymaktadır.

Topal'ın (2022) "Farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşlemenin aracı rolü: Hatay ilinde bir araştırma" adlı yüksek lisans tezinde Hatay ilinde faaliyet gösteren üretim işletmesi çalışanlarına yönelik anket uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre farklılıkların yönetiminin örgütsel

vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkileri olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde ki pozitif etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

2.2. İş Motivasyonu İle İlgili Yapılan Önceki Çalışmalar

Kerman'ın (2007) “İş motivasyonu ve sonuçları: Bir uygulama” adlı yüksek lisans tezinde çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri belirlemek, çalışanların motivasyon düzeylerini ölçmek ve iş yaşamına ait duygu ve düşüncelerini öğrenmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda çift faktör kuramı, başarı ihtiyacı kuramı ve beklenti kuramları test edilmiştir.

Şenel' in (2011) “Stres faktörlerinin iş tatminine etkisi: Turist rehberleri üzerine bir uygulama” adlı yüksek lisans tezinde, stres faktörlerinin turist rehberlerinin motivasyonuna etki eden faktörleri belirlemek amaçtır. Bu doğrultuda turist rehberlerine anket uygulanmıştır. Anket sonucunda rehberlerin çalışırken stres faktörleriyle karşı karşıya geldiği ve motivasyon faktörlerinden olan ‘ücret’ in motivasyonlarını artırdığı da gözlemlenmiştir.

Eker'in (2012) “Toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş motivasyonuna etkisi” adlı yüksek lisans tezinde, toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş motivasyonu ile ilişkisinin incelenerek motivasyonu artırıcı toplam kalite yönetimi faktörlerini belirlemektir. Bu kapsamda mavi yakalı çalışanlara yönelik anket yapılmıştır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarından (üst yönetim desteği, çalışanların önerileri, bilgi kullanımının) işgören motivasyonu üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik'in (2014) “Pediatri hekimleri ve hemşirelerin iş motivasyonu ve yaşam doyumu: Antalya merkez kamu hastaneleri örneği” adlı yüksek lisans tezinde, pediatri hekimleri ve hemşirelerin motivasyon düzeylerine ve yaşam doyumlarına etki eden faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda kamu hastanesinde anket çalışması yapılmış ve veriler analiz edilmiştir.

Çoban'ın (2015) “Kariyer planlamasının işgörenlerde performans ve iş motivasyonu algularına ilişkin TRB1 bölgesi İŞKUR müdürlüklerinde bir araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, müdürlükte çalışanların performans ve iş motivasyonuna etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma sonucunda kamu kurumlarında bireysel ya da örgütsel kariyer planlamasının performans ve iş motivasyonu ile ilişkisi ortaya çıkarılmıştır.

Utaş'ın (2016) “Hibrit iş özellikleri kuramı çerçevesinde mavi yakalı çalışanların iş motivasyonu” adlı doktora tezinde, hibrit iş özellikleri kuramı çerçevesinde “stres” ile “bağlılık” olgusu birleştirilerek işçi, operatör, mavi yakalı ve yan sanayi çalışanlarının motivasyonlarını ölçmek amaçlanmıştır. Analiz sonucunda

“yan sanayi çalışanı olması”, “iş tanım farklılıkları” ve “çalışma yılı” ile “motivasyon” arasında önemli bir ilişki bulunmuştur.

Demirel’in (2017) “İş motivasyonu kaynaklarının duygusal emek üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma” adlı doktora tezinde, iş motivasyonlarının duygusal emek üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlı TRB1 (Elazığ, Tunceli, Malatya, Bingöl) bölgesinde anket uygulaması yapılmıştır. Analiz sonucunda iş motivasyonunun duygusal emek stratejileri üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ancak büyük bir etkiye sahip olmadığı bulgulanmıştır.

Mammadova’ nın (2018) “Örgütsel adalet ve iş motivasyonu arasındaki ilişki: Bir özel okul örneği” adlı yüksek lisans tezinde, örgütsel adalet ve iş motivasyonu arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların örgütsel adalet algıları ile motivasyon seviyeleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Yanmaz’ın (2019) “Lojistik işletmelerinde cam tavan sendromu ve iş motivasyonu” adlı yüksek lisans tezinde, cam tavan sendromu ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. Analiz sonucunda cam tavan algısı ile motivasyon arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Bajraktarı’nın (2020) “Algılanan etik liderliğin ve iş motivasyonunun iş performansı ve işten ayrılma niyetine üzerine etkisi: Kosova devlet yüksek eğitim kurumlarında bir araştırma” adlı doktora tezinde, algılanan etik liderlik biçimi ve iş motivasyonunun iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkileri test edilmiştir. Analiz sonucuna göre güncel liderlik yöntemlerinin örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkilerinin olduğu, liderlik biçimi ve iş motivasyonu ilişkisinde çalışanların adalet algıları ve performansları arasında işten ayrılma anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Altuntaş’ın (2021) “Örgütsel sinizmin örgütsel özdeşleşme ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi” adlı yüksek lisans tezinde, örgütsel sinizmin, örgütsel özdeşleşme ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Regresyon analizine göre, örgütsel sinizmin iş motivasyonunu ve örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Kandemir’ in (2022) “Beyaz yakalı Y kuşağı çalışanlarında iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Şişecam çalışanları üzerine bir uygulama” adlı yüksek lisans tezinde, beyaz yakalı y kuşağı çalışanlarında iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerine olan etkisinin tespiti için, kişisel özelliklere göre farklılaşmış farklılaşmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Uygulanan anket analizleri sonucunda iş motivasyonu ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iş motivasyonunun örgütsel bağlılık ve duygusal, devam ve normatif bağlılık anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI

Her birey doğuştan itibaren ve sonradan kazandığı farklılıklar ile diğer bireylerden ayrılır. İşletmeler bünyesinde bulundurduğu bireylerin farklılıklarının bilincinde olup onları yönetmesi gereklidir. Çalışmanın bu bölümünde farklılıkların ortaya çıkış nedenleri, farklılıklar yönetimi tanımı, tarihi ve modellerine yer verilerek sağladığı faydalar açıklanacaktır.

3.1. Farklılık ve Eşitlik Kavramı

Fark; nesnelere, bireyleri, canlıları birbirinden ayrı kılan özellikleridir. *Farklılık* ise farklı olma birbirinden ayırtıran benzersizlik şeklinde tanımlanır (Dictionnaire Larousse, 1994, 3975).

Farklılık, temelinde bir nesne, eşya, insanı yani kısaca bir varlığı diğer varlıklardan ayıran özellikleri açıklar. Evrenin var oluşundan itibaren kendisini gösteren farklılık kavramı işletmeler tarafından yeni yeni ele alınmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda Amerika'da ortaya çıkan ayrımcılıklar karşıtı olaylar neticesinde 1990'lı yıllarda üzerine durulan konu haline gelmiş ve pek çok araştırmalara yoğun şekilde konu olmuştur (Tatlı, 2014, 5).

Farklılık kavramı her alanda etkili olduğu için genel kabul görmüş ortak bir tanımı yoktur. Aşağıda farklılık kavramı ile ilgili bazı tanımlamalara yer verilmiştir.

- Farklılık; bireylerin fiziksel özelliklerinden, cinsiyet, din, milliyet, sosyo-ekonomik durumu, çalışma şekilleri, ekonomik özelliklerinden ve eğitim şartlarına kadar birçok unsuru bünyesinde barındıran geniş kapsamlı bir kavramdır (Barutçugil, 2004, 227).
- Türk Dil Kurumuna göre farklılık kavramı; 'başkalık, farklı olma durumu ve ayrımcılık olaraktan ifade edilir (TDK, 15.08.2023. www.tdk.gov.tr).
- Farklılık kavramı, farklı dil, din, ırk, kültür ve inançlara sahip birey veya toplulukları ifade eder (Memduhoğlu, 2008, 7).
- Farklılıklar; bireylerin fiziksel, ruhsal ve kişilik özelliklerinden sosyal, demografik özellik, eğitim durumu gibi faktörlere uzanan geniş bir olgudur (Kılınç, 2009, 2).
- Farklılık, bireyler arasında demografik farklılıkları ifade ederek örgüt ortamında ortaya çıkan farklılıkları niteler (Sürgevil, 2010, 2).
- Farklılık; kısaca 'benzer şeyler arasındaki farklı olan kısmı' olarak ifade edilebilir (Özkan, 2020, 6).

Özetle farklılık; herhangi bir varlığın diğer bir varlıktan ayrılmasını sağlayan ayırtıcı özellikleridir. Farklılıklar sayesinde bir varlık diğer varlıktan ayırt edilebilir.

Eşit kavramı bir nesnenin, olgunun veya varlığın birebir aynısı, birbiri ile aynı güç ve yetkiye sahip özellikleri bakımından aynı olmasıdır (Ataman, 2014, 3). Eşitlik

ise, aynı toplum içerisinde bulunan bireylerin ayrımcılığa maruz kalmaması, eşit olmasıdır (Dictionnaire Larousse, 1994, 801).

3.2. Farklılıkların Ortaya Çıkış Nedenleri

Farklılıklar, doğuştan veya sonradan kazanılarak ortaya çıkar. Bunların temelinde ise bireysel, sosyal ve örgütsel nedenler etkilidir.

3.2.1. Bireysel Özellikler

Bireysel özelliklerden kaynaklı ortaya çıkan farklılıklar, bireylerin ırkı, dini, dili vb. gibi özellikleri kapsar. Bireysel özellikler bireylerin benliğini oluşturur (Akan, 2018, 9). Bireysel özellikler olarak bazı kavramların açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir.

3.2.1.1. Irk

Dünyada birden fazla ırk vardır. Birey doğduğundan itibaren o ırka mensup olur. Bireyler var olurken ırk seçimini yapamazlar. Örgütler bünyesinde farklı ırklardan bireyler barındırır. Ancak bunu yönetimini iyi sağlayamaz ise örgüt içinde anlaşmazlıklar çıkar ve bu da örgüt açısından olumsuz şekilde karşlanır.

İnsan hakları ve eşitlik sayesinde ırk kavramı önemli bir konu olmuştur. Herkes rahatça çalışma ortamında ırkından bahsedebilmekte ve rahatlıkla söyleyebilmektedir. Bu farklılıkla ilgili çalışmalar artırılmış örgütler bu doğrultuda faaliyette bulunmaya başlamıştır. Bilim adamları tarafından yapılan araştırmalar neticesinde; farklı ırklardan oluşan heterojen grupların homojen gruplara nazaran daha verimli olduğu gözlemlenmiştir (Arslan, 2019, 12).

3.2.1.2. Cinsiyet

Farklılıklar konusunda cinsiyet unsuru önemli bir farklılık unsuru olarak ön plana çıkar. Cinsiyet bireylerin doğuştan itibaren ortaya çıkan farklılık unsurudur. Cinsiyet farklılığı birçok alanda etkisini göstermektedir.

Toplumlar yapısı gereği ataerkil bir toplum yapısı barındığından kadınlar genel olarak arka planda tutulmuştur. Kadınların duygusal olması, şiddet eğilimli olmaması, acı ve bununla birlikte birçok duyguyu erkeklere nazaran daha çok barındırması erkekler tarafından kadınlara; çocuk bakma, ev işi yapması gibi roller biçilmiştir. Ataerkil toplum yapısı kadınları üretkenlik ve verimli olabileceği alanlardan geri koymuş, kadınların iş yaşamından uzak tutulması sağlanmıştır. İnsan hakları mücadelesi geliştikçe kadın-erkek arasında fiziksel ve duygusal farkların kadınların sosyal hayattan geri koyulmayacağı bilinci gelişmiştir. Zamanla cinsiyet ayrımcılığına yönelik çoğu engeller ortadan kaldırılmıştır (Ataman, 2014, 9).

Ülkemizde kadın haklarının korunması için birtakım önlemler alınmıştır. Bu önlemler aşağıda sıralanmıştır (Tatlı, 2014, 12).

- 1924-Tevhid-i Tedrisat eğitim kanunu ile eğitim tek çatı altında birleştirilmiş kadın-erkek eğitime eşitlik sağlanmıştır.
- 1926 Türk Medeni Kanunu ile kadın-erkek arasında eşitlik sağlanarak kadınlara boşanma ve mallara eşit olarak alma hakkı verilmiştir.
- 1930 Umumi Hıfzıssıhha Kanunu ile kadın ve çocuklar kanunen ilk kez korunmaya alınmıştır.
- 1930 yılında kadınlara doğum ve izin hakkı verilmiştir.
- 1934 yılında Anayasa değişikliği ile kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanınmıştır. Bu değişiklik dünyada ilk kez Türkiye’de verilmiştir.

3.2.1.3. Cinsel Tercih

Son yıllarda bireylerin cinsel yönelimlerine saygı duyulması için çeşitli çalışmalar yapılmasına hatta batılı ülkelerde saygı konusunda en üst mevkilerce desteklenmesine rağmen diğer bireylerin konu ile ilgili bireyleri aşağılaması ve önyargılı bakması hemcinslerinden etkilenen bireyleri psikolojik ve fiziksel açıdan baskılara maruz kalmalarına neden olur (Majidli, 2017, 22).

Cinsel ayrımcılık Türkiye’de fazla gündeme gelmemekte ve herhangi bir yasal düzenleme mevcut değildir. Bazı ülkelerde korumaya yönelik yasal düzenlemeler mevcuttur (Çakmak, 2017, 49).

Cinsel yönelimleri farklı olan bireyler, bulunduğu toplumda yalnızca yaptığı işlerle değerlendirilmek ve eşit fırsatlardan yararlanmak ister (Öncer, 2004, 40).

3.2.1.4. Yaş ve Deneyim

Örgütlerde işe alım süresinde genç ve dinamik elemanlar tercih edilmektedir. Uzun süre aynı işi yapan personel deneyimli ve avantajlı olmasına rağmen aynı işi sürekli yapmanın meslekten soğuma ve tatminsizliğe yol açması mümkündür. Yaş faktörü örgütler ve çevredeki diğer konuları da ilgilendiren önemli bir farklılık unsurudur (Özkan, 2020, 15).

Deneyim, bireyleri işe almada en önemli kriterlerin başında gelir. Yetişkin bireyler küçük bireylere göre daha deneyimli olmakta ve onlara göre daha fazla sorumluluk almaktadır (Arslan, 2019, 22).

3.2.1.5. Eğitim Düzeyi

Okul eğitimi belirli yaşta başlayıp kişinin istemine göre üst seviyelere kadar devam eder. Bireylerin sosyal ve kişisel olarak gelişmesini sağlar (Purtaş, 2018, 13). Eğitim seviyesi bireyden bireye farklılık göstermektedir (Yanaşma, 2011, 30). Firmalar bünyesinde çalışacak bireyleri seçerken eğitim düzeyini de ön plana alır.

Türk Dil Kurumu'na göre eğitim kelimesinin anlamı 'Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye' şeklinde ifade edilir (TDK, 2023). Bireyler doğduğu andan ölümüne kadar sürekli eğiti içindedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte istenilen bilgiye ulaşım kolaylaşmıştır, fakat her bilgi doğru değildir. Firmalar da bu yüzden işe alımda bireylerin eğitim seviyesine, eğitim kalitesine bakmaktadır (Majidli, 2017, 24-25).

3.2.2. Sosyo-Kültürel Özellikler

Sosyal farklılıklar bireylerin sonradan kazandığı veya deneyimleri sonucu elde ettiği birikimlerden ortaya çıkar. Bu farklılıklar bireylerin içinde bulunduğu çevreye dayanır (Arslan, 2019, 14). Sosyal özellikler aşağıda açıklanmıştır.

3.2.2.1. Değerler ve Tutumlar

Örgütler için personellerinin değer ve tutumları önemlidir. Farklı değer ve tutuma sahip olan çalışanların olduğu örgüt diğer örgütlere karşı rekabet avantajı elde eder. Değer ve tutumları farklı olan bireyler ortaya değişik fikirler atarak örgüt için inovasyon oluşturur. Fakat bu değer ve tutumları iyi yönetmek gereklidir yoksa örgüt için dezavantaja dönüşebilir. Bu da örgüt açısından olumsuz durum olarak ortaya çıkar (Yetgin, 2016, 24). Değer ve tutumların örgüt içinde motivasyon vermesi sağlanmalıdır (Purtaş, 2018, 13).

3.2.2.2. Kültürel Yapı

Toplumunu oluşturan bireylerin; inançları, değer algılar, örf ve adetleri kültürü oluşturur. Örgütler de bu kültür içerisinde faaliyet gösterir (Yüksel, 1989, 345).

Toplumlar, kültürden geçmişten bugüne etkilenmiş ve etkilenmeye devam edecektir. Teknoloji ve bilginin hızlı yayılması kültürler arası etkileşimi de artırmıştır. Böylece bireyler farklı kültürlerin giyim, yeme, müzik gibi alışkanlıklarından etkilenmektedir. Coğrafi açıdan birbirine yakın ülkelerde etkileşim daha fazladır (Akan, 2018, 20-21).

3.2.2.3. Medeni Durum

Bireyler, evlilik aracılığıyla toplumun en küçük birimi olan ‘aileleri’ meydana getirir. Evlilik hayatı bireylerin yaşantısını pozitif veya negatif anlamda etkileyebilir. Bu durumda örgüt içerisinde bireyin performansına etki edecektir (Başaran, 2019, 11).

Evlilik ile bireyin sorumluluğu daha da genişler. Bundan dolayı bireyler daha düzenli bir iş hayatı tercih ederler (Özkalp & Kırel, 2001, 86).

3.2.2.4. Din ve Dini Semboller

Örgüt bünyesinde farklı din gruplarına mensup işgörenleri barındırır. Örgüt için önemli olan nokta bu bireylerin din çatışması yerine uyum içerisinde çalışıp örgüt için maksimum seviyede performans göstermesi beklenir (Akan, 2018, 19).

3.2.2.5. Beceri

Türk Dil Kurumu’na göre beceri “kişinin, yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak, işi başarma, bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği; maharet” olarak tanımlanır (TDK, 2023). Örgütler işe alımda bireylerin becerisini göz önüne alır. Böylece birey ustalaştığı veya becerisi olan işi yaptığında hem motivasyonu artacak hem de örgüte karşı daha iyi performans sergileyecektir.

3.2.2.6. Zihinsel ve Duygusal Zekâ

Zekâ, kavramı geçmişte sadece zihinsel zekâ olarak tanımlanırken, günümüzde iki şekilde tanımlanmaktadır. Birincisi IQ (Intelligence Quetient) yani zihinsel zekâyı, diğeri ise EQ (Emotional Quetient) duygusal zekâyı ifade eder. İnsanlar IQ ile düşünürken EQ ile hissederler. Bu iki kavram birbirini tamamlar niteliktedir (Topal, 2022, 11).

Örgütler, insan kaynaklarına personel alırken zihinsel zekâları yüksek, ismi ön plana çıkan okullardan mezun kişileri tercih edip işe alıyordu. Fakat son yıllarda zihinsel zekâ kadar önemli olan duygusal zekâsı gelişmiş, sosyal becerilere ve iletişim kurma yeteneği olan bireylere de örgütler insan kaynaklarında yer vermiştir. Çünkü firmalarda olan toplantılar sosyal aktivitelerle yapılan toplantılar haline gelmiştir. Firmalar işe alımda zihinsel zekâ kadar duygusal zekâyı da önem vermektedir (Begeç, 2004, 21).

3.2.2.7. Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik

Fiziksel güç ve yetenek; bireylerin fiziki yetenekleri (kas gücü, dayanıklılık, süratli olması) doğrultusunda işe yerleştirilmesi; bireyin verimliliğinin artmasını sağlayacaktır (Begeç, 2004, 17-18).

Engellilik ise bireylerde iki şekilde ortaya çıkar. Bunlardan birincisi; doğuştan gelen engellilik diğeri ise sonradan ortaya çıkan veya gelen engelliliktir. Doğuştan gelen engellilik; akraba evliliği, bulaşıcı hastalıklar vs. gibi faktörle anne karnında iken başlar. Sonradan ortaya çıkan engellilikler ise kaza sonucu hastalıklar sonucu veya doğal afetler sebebiyle bireyin yaralanması sonucu ortaya çıkar (Yetgin, 2016, 28).

3.2.2.8. Hükümlü Olma Durumu

Altı aydan daha uzun süreli hürriyeti bağlayıcı bir suçtan veya ceza süresine bakılmaksızın devlet memuru olmaya engel bir suçtan hüküm giymiş ve cezalarını infaz kurumlarında tamamlamış veya cezası tecil edilmiş yahut şartlı salıverme yoluyla tahliye edilmiş olanlar ile özel kanunlarında belirtilen şartlardan dolayı istihdam edilmeleri olanağı bulunmayanlar veya ömür boyu kamu hizmetinden yasaklı bulunanlara eski hükümlü denilmektedir. Eski hükümlüler, aynı il sınırları içerisinde 50 ve daha fazla işçi istihdam eden işverenlerce yasada belirtilen oranlarda çalıştırılmak zorundadırlar. Eski hükümlülerin tekrardan suça yönelmemesi ve suç riskini en aza indirebilmek, ekonomik açıdan fayda sağlamak için onları çalıştırma ve kendilerini geliştirme imkânı verilmelidir. Ekonomik açıdan geçimlerini sağlayabilecek düzeyde ücret verilmesi, geçim sıkıntısından dolayı suç işlemlerinin önüne geçecektir (İş kanunu, 03.10.2023, www.iskanunu.com).

3.2.3. Örgütsel Özellikler

Örgütsel özelliklerde bireylerin örgüt içerisindeki yeri, çalışma şekilleri ve gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar ortaya çıkar. Bu farklılıklar aşağıda açıklanmıştır.

3.2.3.1. Örgütsel Rol ve Statü

Bireylerin, toplum içerisinde bağlı bulunduğu örgütte rol ve statüleri vardır. Örgüt içerisinde bireylerin farklı unvan ve terfileri vardır. Örgüt içerisinde bireyler rol ve statü açısından farklı özelliklere sahiptir (Çakmak, 2015, 62).

Statüler verilmiş ve kazanılmış statü olarak ikiye ayrılır. Kazanılmış statü; bireylerin çaba ve yetenekleri doğrultusunda kazanılan statülerdir. Verilmiş statü ise, bireylerin doğuştan gelen, bir çaba göstermeden, verilen statülerdir (Linton, 1936, 115).

Örgütler bünyesinde farklı bilgi ve tecrübeye sahip bireyler barındırır. Dolayısıyla bireylerin bilgi ve tecrübesine göre statüsü ve terfiinin değişmesi bireyler

arasında farklılık gösterebilir. Bu durum bireylerin performans ve tecrübesine bağlıdır (Kaygısız, 2020, 20).

3.2.3.2. Çalışma Biçimi

Teknolojinin her geçen gün daha da gelişmesi ile yaşanan değişimler örgütlerdeki çalışma sistemlerini de değiştirmiş; geleneksel çalışma biçimlerini terk ederek yeni nesil çalışma sistemlerine geçmelerini sağlamıştır. Örgütte meydana gelen bu değişimler örgüt ve çalışanlarına fayda sağlamıştır. İşgörenlerin motivasyonunu üst seviyede tutarak işe devamsızlığının önüne geçilmiştir (Topal, 2022, 12-13).

Bu yeni çalışma biçimleri; part-time (kısa süreli) network (bilgisayar ağı üzerinden), mobil çalışma, home-office ve esnek çalışma saatlerinin olması işgörenlerin yeni çalışma biçimlerini benimsemesini ortaya çıkarmıştır (Belloda, 2016, 79).

3.2.3.3. Gelir Düzeyi

Örgüt içerisinde işgörenler arasında gelir farkının çok olmaması gereklidir. Yüksek maaş alan işgören düşük maaş alan işgörene karşı; küçümseme, hor görme veya saygısızlık yapma gibi davranışlar sergileyebilir. Bu farklılığın iyi şekilde yönetilmesi işgörenler arası huzursuzluğu ortadan kaldıracaktır (Özkan, 2020, 21).

3.3. Farklılıkların Avantaj ve Dezavantajları

Örgütte farklı özelliklerde çalışan bireylerin bulunması örgüt açısından avantaj ve dezavantajlar yaratır. Yöneticinin diğer örgütlere karşı rekabet edebilmesi ve örgütün çıkarlarını koruması için farklılıkları etkin şekilde yönetmesi gereklidir. Farklılıklardan kaynaklanan avantaj ve dezavantajlar aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1. Farklılıkların Avantajları

Farklılıkların sağladığı avantajlar iyi yönetildiğinde işgörenler arasında uyum sağlanmakta ve yapılan işlerden hızlı sonuçlar alınabilmektedir. Uyum içerisinde çalışan işgörenler kendilerini değerli hissetmekte ve bunu örgüte olumlu anlamda yansıtmakta performansını en üst seviyede örgüte sergilemektedir (Akan, 2018, 32).

Örgüt içerisinde bireylerin farklılıklarının iyi yönetilmesi ile birlikte; bireylerin ayrımcılığa karşı endişeleri yok olacak, örgüte karşı duyduğu güven duygusu gelişecek, motivasyonu yükselen birey örgüte daha fazla katkıda bulunacaktır (Barutçugil, 2011, 214).

3.3.2. Farklılıkların Dezavantajları

Örgütler; bünyesinde çalıştırdığı iş görenlerin farklılıklarını iyi yönetemediğinde örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarır. Örgütün misyon ve vizyonunu sarsıntıya uğratar. Yönetilemeyen farklılıklar işgörenler içerisinde uyumsuzluğa ve motivasyon kaybına yol açar. Farklı özellikteki bireyin diğer bireyler tarafından dışlanır. Kendini dışlanmış hisseden birey ise aşağıda belirten durumlar etkisini gösterir (KariyerVar, 2023).

- Güveni kaybolan birey fikirlerini beyan etmekten kaçınır.
- Dışlandığının farkında olan bireyin motivasyonu düşer.
- Dışlandığını hisseden birey işe kendini veremez ve verimliliği azalır.

Farklılıkların avantajları ve dezavantajları iyi yönetilmelidir. Avantajları iyi yönetildiğinde örgüt artan rekabet ortamında kendisini sürekli geliştirecek ve varlığını sürdürebilecektir. Fakat farklılıkların ortaya çıkardığı dezavantajlar örgüt açısından büyük tehlike yaratmaktadır.

3.4. Farklılıkların Yönetimi Kapsamı

Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte bireylerin etkileşimi artmaktadır. Farklı özellikteki bireylerin aynı ortamı paylaşmasını sağlamak için farklılıkların iyi yönetilmesi gereklidir. Bu kısımda farklılıklar yönetimi ile ilgili tanımlamalar, tarihsel gelişi, mit,metafor söylemler, modeller ve farklılıklar yönetiminin bireysel-örgütsel-toplumsal açıdan sağladığı faydalar ele alınacaktır.

3.4.1. Farklılıklar Yönetiminin Kavramı

Örgüt yaşamında var olan farklılıkların etkin ve verimli şekilde yönetilmesi için öncesinde farklılıklar yönetiminin tanımlanması gerekmektedir. Farklılıklar yönetimi ile ilgili tek bir tanım yoktur. Aşağıda bazı araştırmacıların yapmış olduğu tanımlamalara yer verilmiştir.

- R. Roosevelt Thomas, “İrk ve Cinsiyetin Ötesinde” isimli kitabında farklılıklar yönetimini “farklılıkların varlığını ve değerini kabul ederek, örgütteki bütün çalışanlar için geçerli bir çevre yaratmak için sürdürülen kapsamlı bir yönetsel süreç” şeklinde tanımlamaktadır (Ezgi, 2019, 54).
- Farklılıkların yönetimi, örgütteki iş görenlerin doğuştan veya sonradan kazandığı farklılıklara saygı duyulması gerektiği ve bu farklılıkların örgüte fayda sağlayacak şekilde inceleyen yönetsel bir yaklaşım olarak ifade edilir (Arslan 2018, 21).

- Farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm bireylerin resmi ve resmi olmayan örgüt programlarına katılımlarını sağlamak üzere oluşmuş bir örgüt programıdır şeklinde tanımlanır (Gilbert vd., 1999, 61).
- Farklılıklar yönetiminin amacı, örgütteki iş görenlerin farklı özellikleri sonucu ortaya çıkan yeteneklerinin örgüt amaçları doğrultusunda kullanabilmektir (Barutçugil, 2004, 227).
- Farklılıkların yönetimi, azınlık grupların iş ortamına katılmasını hedefleyen stratejik bir süreçtir (Wrench, 2007, 3).
- Farklılıkların yönetimi; sosyal ve örgütsel ilişkiler de, bireylerin farklı özelliklerinin ortaya çıkardığı sorunların önüne geçilmesi olarak tanımlanır (Flood & Romm, 1996, 154).
- Farklılıklar yönetimi birbirinden ayırım yapmadan herkesin eşit olduğunu varsayan, örgüt içerisinde bireylerin farklılıklarının diğer bireyler tarafından saygı ile karşılanması ve bunu örgüt hedefleri doğrultusunda kullanabilme amacı taşıyan yönetsel bir yaklaşımı ifade eder (Sürgevil, 2008, 126).
- Farklılıklar yönetimi ile ilgili yapılan tanımların ortak üç noktası vardır. Bunlardan birincisi, farklılıkların etkin şekilde yönetilerek örgüte değer katma, ikincisi, farklılıklar sadece doğuştan gelen farklılıklar değil sonradan kazanılan farklılıklarda incelenmelidir. Üçüncüsü örgüt iklimi ve örgütün çevresi farklılıkların yönetiminin ilham kaynağıdır (Aksu, 2008, 7).

3.4.2. Farklılıklar Yönetimi Tarihçesi

Farklılık ve farklılıkların yönetimi konularının temelinde Amerika'da 1960'larda ortaya çıkan ayrımcılık karşıtı hareketlerin ortaya çıkardığı politik ve felsefi tartışmalar yer alır. Küreselleşmenin gelişmesiyle beraber, örgütlerde çalışan kadın sayısı, örgüt yapılarının değişmesi, demografik değişkenler ve istihdamda eşitlik gibi faktörler insan kaynakları yönetimini yeni yaklaşımlara yönlendirmiştir. Temel amaç ise örgütlerin performansı ve müşteri hizmetlerinde pozitif etki yaratmaktır (Kevser, 2019, 88).

Farklılıkların yönetimi; temelinde eşitsizlik, ayrımcılık bulunduğu toplumda dışlanma gibi kavramlara dayanır. Amerika'da 1960'lı yıllarda ortaya çıkan farklılıkların yönetimi anlayışı, siyahi insanlara, azınlıklara ve kadınlara yönelik ortaya çıkan haksızlıkların giderilmesi ve ayrımcılıkların ortadan kaldırılması için olan iç meseleleri kapsar (Kirton & Greene, 2016, 144).

Amerika'da "diversity" ve "diversity management" başlıkları ile incelenen farklılık ve farklılıkların yönetimi, bireylerin farklılıklarından kaynaklanan sorunları bireysel örgütsel ve toplumsal olarak değerlendirerek sorunlara çözüm bulmayı amaçlar. Aynı zamanda eşitlik ve saygı anlayışını yansıtır (Budak & Sürgevil, 2008, 67-68).

Sonuç olarak, teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmeyle birlikte çeşitli azınlıkların veya insanların farklı kültür ve bölgelerde istihdam sağlanması insan

haklarının korunmasını ve farklılıkların yönetilmesini beraberinde getirmiştir. Bu durum örgütlerin farklılıkların yönetmesini ve rekabetçi ortamda heterojen bir yapıda olmasını gerektirir (Henry & Evans, 2007, 72). İşletmelerde farklılıkların farkında olmak ve farklılığı olan insanları kazanmak işletme açısından önemli hale gelmiştir. Bu durum farklılıkların yönetilmesi açısından örgütte olan eksiklerin giderilmesi ve bu doğrultuda iyileştirici adımlar atılmasını beraberinde getirmiştir (Ersöz, 2021, 14).

Farklılıklar yönetiminin kurucusu sayılan R. Roosevelt Thomas Jr, 1983 yılında Amerika Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü (American Institute for Managing Diversity) kurmuştur (Miller & Rowney, 2001, 7 den Akt: İlme, 2017, 38).

3.4.3. Farklılık Yönetimi İle İlgili Metaforlar-Mitler ve Söylemler

Farklılıkların yönetiminde kullanılan bazı metafor, mit ve söylemler bulunmaktadır. Bu bölümde metafor, mit ve söylemler ve açıklamalarına yer verilecektir. Örgütlerde kültürün oluşmasında ve oluşan bu kültürün korunmasına yardımcı olan mitolojik söylemler ve metaforlar bulunmaktadır. Örgütlerde var olan mevcut uygulama, varsayım ve inançlar; politik ve sosyal mücadelelerinde yansımalarının oluşturmaktadır. Farklılıklara karşı direnç kaynağı olarak ön plana çıkan mitler bundan dolayı sorgulanmaktadır (Thomas vd., 2004, 48).

3.4.3.1. Meritokrasi Miti

Meritokrasi miti Amerikan rüya ideolojisi olarak da adlandırılır. Bireylerin toplum içerisindeki görevlerini yerine getirebilmeleri için onların motive olmasını amaçlar. Meritokrasi miti, cinsiyet veya yaş gibi demografik özellikleri dikkate almadan örgüt içerisindeki verimliliğin nasıl artırılacağını ele alır (Billing & Sundin, 2006, 107)

Meritokrasi mitine göre elinden geldiği kadar çalışan herkes başarıya ulaşabilir. Yani meritokraside başarı için gerekli olan kavram çabadır. Bu doğrultuda başarısızlıkta çabanın azlığı ile ilgilidir. Bu mit azınlık ve kadınlara karşı darbe olarak kullanılır. Çünkü azınlık ve kadınların kademeleri yetenekleri doğrultusunda orda olduğunun göstergesidir. Bu miti destekleyenler ‘yaşamda başarılı olmak sadece doğuştan gelen yetenek ve çalışkanlığa bağlıdır’ şeklinde düşünceye sahiptir. Meritokrasi mitine uyum sağlayanlar, demografik özelliklere bağlı olarak fırsat yaratma veya yaratılan bu fırsatlarla onları baskı altına alma gibi sistemleri yok sayar (Thomas vd., 2004, 48-49).

3.4.3.2. Renk Körlüğü İdeali Miti

Renk körlüğü miti, grup içerisinde var olan bireylerin kimliklerini reddedip bireyleri baştan bir sınıflandırma içerisine yerleştirme amacı taşır. Yani bireysel kimlikten uzaklaştırıp ortak bir kimlik etrafında toplama şeklinde ifade edilir. Yapılan bu sınıflandırmanın temel amacı ise bireyler arasında var olan farklılıkların

azaltılmasıdır. Bu mitin temel amacı ise örgüt içerisindeki tüm bireylerin eşit olduğunu, eşit davranılması gerektiğini ve eşitlik anlayışının örgüt içerisinde etkili olmasını sağlamaktır (Stevens vd., 2008, 118-119).

3.4.3.3. Erime Potası Metaforu

Erime potası metaforuna göre bir toplumda yaşayan; farklı dil, din ırk, renk ve milliyetten gelen bireylerin uyum içerisinde yaşadıklarını ifade eder. Bu yaklaşıma göre bireylerin hepsi aynı ırktan gibi bir düşünce hâkimdir. Bunun temel nedeni ise, fark edilmeyen zorunluluktur. Azınlıkların baskın kültürde yok olmaları, kendi kültürlerinden hiçbir kalıntı bırakılmadan asimile edilmeleridir. Bu yaklaşıma göre azınlıklar kendi öz kaynaklarından kısıtlanmaktadır (Thomas, vd., 2004, 50).

3.4.3.4. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Söylemler

Farklılıkların yönetimi konusunda literatür incelendiğinde genelde küreselleşme üzerinde söylemler olduğu görülmüştür. Farklılık yönetimi kavramı diğer yönetim kavramlarından farklı olarak işletmeleri sadece başarıya götüren yol değil, aynı zamanda eşitlik ve işletmeleri başarıya ulaştırmada iki yaklaşımının birleşerek başarıya nasıl ulaşabileceğini gösteren anlayış olarak ifade edilir. Farklılıklar yönetimi ile ilgili dört söylem ön plana çıkmaktadır. Bu söylemler aşağıda açıklamaları ile yer verilmiştir (Kamp & Hagedorn-Ramussen, 2004, 532).

- *İnsan Sermayesini Kullanmak*: Bu söyleme göre bireylerin hepsi aynıdır. Örgütler bireyleri işe alırken kapsamlı şekilde değerlendirmektedir. Çünkü doğru bireyin işe alınmasını engelleyen ayrımcılıklar ile baş etmek gereklidir. Bu söyleme göre karar aşamasında dikkat edilmesi gereken nokta farklı bireylerin sahip olduğu özelliklerdir ancak bu değerler göz ardı edilmektedir. Önemli olan değerler farklılıklardan kaynaklı değil bireyin yeteneklerinden kaynaklanır şeklinde ifade edilir (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004, 533).
- *Kültürel Sermayeyi Kullanmak*: Farklılıkların yönetimi çalışma alanında bir başka değerlendirme kavramı olan küreselleşme tartışmaları üzerinden ilerlemektedir. Küreselleşme ile coğrafi olarak mesafelerin azalması veya ulusal kültürler arasındaki bağılıkların yok olduğunu ifade eder. Örgütler ürün ve pazarlarını çok kültürlü pazarları düşünerek uyarlaması gerekmektedir. Bu durumda örgüt kültürlerarası birçok çalışanı bünyesinde barındırması rekabet avantajı açısından ön plana çıkarır, örgütü yeni pazarlara ulaştırma konusunda avantaj sağlar (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004, 534).
- *Öğrenme ve Sinerji*: Bu söylem bireyleri değerli bireyler olarak görür. Bireylerin kabiliyet ve becerilerinin geliştirilmesine destek olur. Özellikle grup kimliklerini bir kenara bırakıp bireysel farklılıkların göz önüne alınması ve değer

verilmesidir. Sosyal davranış içeren bu söyleme göre bireyler sahip oldukları farklılıkları dolayısıyla birbiri ile mücadele halindedir. Bu durumun neticesi dinamik öğrenen örgütlerin oluşmasına zemin hazırlar. Bireyler yenilik ve yaratıcılık seviyelerini ön plana çıkarmak için bir araya gelir. Bu yönüyle öğrenme ve sinerji söylemi farklılaşmanın ideal olarak benimsendiği kültürel sermaye yönteminden ayrılır (Kamp & Hagedom-Rasmussen, 2004, 535).

- *Sosyal Adalet:* Farklılıklar yönetimi eşitsizlik ve ayrımcılık kavramı sona erdiğinde anlamlı olur. Bu anlamlılığın oluşturulmasında eşitlik ve sosyal adalet kavramı temeldir. Burada ek olarak insan kaynakları yönetimine ‘etik’ kavramının da eklenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi iş görenlerin başarılı olmasını engelleyen eşitsizliklere de önem vermektedir. Bu söylemde özellikle ayrımcılığa maruz kalan azınlık kimliklerine özen gösterilir. Bu söylemin en güçlü dayanağı ise bu gruplar etrafında kolektif kimliklerin inşasına imkân vermesidir (Kamp & Hagedom-Rasmussen, 2004, 536).

3.4.4. Farklılıklar Yönetimi Modelleri

Örgütlerde farklılıklar yönetiminin gelişmesine fayda sağlayan farklılıklar yönetimi modelleri 1980 sonrasında yapılan çalışmalarda çeşitli bileşenlerin ele alınmasıyla oluşturulmuştur. Farklılıklar ile ilgili kavramları inceleyen ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri açıklayan farklılık yönetimi modelleri örgüte yardımcı olur.

Farklılıklar yönetimi modelleri; ilk modeller, orta modeller ve süreç modellerinden oluşmaktadır. Farklılıklar yönetimi modelleri adlarını geliştiricisi olan teorisyenlerden almıştır.

3.4.4.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller

Farklılıklar yönetiminde ilk modeller; örgütün iç ve dış çevreye karşı nasıl tutum ve davranış sergilemesi gerektiğine yönelik oluşturulmuştur. Örgütlerin ne yönde ilerleyeceği ve amaca ulaşmasında ilk modeller etkilidir (Topal, 2022, 32).

İlk modeller; Roosevelt Thomas Modeli, Taylor Cox İlk Modeli, Gary Powell Modeli, Robert Golembiewski Modeli olarak isimlendirilir. Modellerin aşağıda açıklanacaktır.

Tablo 1. Farklılıklar Yönetimi İlk Modelleri (Eğimli, 2010, 232)

Süreç	Model	Teorisyen adı	Temel İlkeler
<u>İlk Modeller</u> Örgütlerin farklılık yönetimine yönelik tepkilere verdiği göre	R.Roosevelt Thomas (1991)	R.Roosevelt Thomas	<ul style="list-style-type: none">• Olumlu Eylem• Farklılıklara Değer• Farklılıkları Yönetme
	Taylor Cox İlk Modeli (1991)	Taylor Cox	<ul style="list-style-type: none">• Tek Kültürlü Örgüt• Çoğulcu Örgüt• Çok Kültürlü Örgüt

sınıflandırılan modellerdir.	Gary Powell Modeli (1993)	Gary Powell	<ul style="list-style-type: none">• Proaktif Örgüt• Reaktif Örgüt• Nötr Örgüt• Baskı Altında Farklılık
	Robert Golembiewski Modeli (1995)	Robert Golembiewski	<ul style="list-style-type: none">• Eşit Fırsatlar• Artan Olumlu Eylem• Farklılıklara Değer Verme• Farklılıkları Yönetme

3.4.4.1.(1). R. Roosevelt Thomas'ın Modeli

Thomas (1991)'a göre farklılıkların yönetilmesi vakti gelmiş bir fikir olarak görülmekte ve farklılıklardan oluşan işgücünün yük değil de aksine bir güç olarak görülmesi düşüncesini benimsemektedir. Dolayısıyla rekabet düzeylerini artırmak isteyen örgütler, dezavantajlı gruplara karşı olan bakış açıları olumlu eylemler içermelidir. Bu model örgütsel performansı artırmada farklılıkların yönetimini de bir yol olarak görmektedir (Kramar, 2012, 246' den Akt: Kırel, 2019, 21).

Bu modelde örgütleri değiştiren işgücü yapısı verilen tepkilere göre üç şekilde ele alınmıştır. Bunlardan birincisi 'olumlu eylem' işgücündeki değişimlere olumlu yaklaşır ve bünyesinde bulunan azınlık ve kadın çalışanların sayılarında artışa giderler. İkinci 'farklılıklara değer vermek' farklılıkların bilincinde olup örgüt içerisinde çalışanlar arasında ilişkileri geliştirme yolu ararlar. Üçüncü 'farklılıkları yönetmek' örgütte farklılıkların iyi yönetilmesi, potansiyellerinden faydalanılması ancak farklılıkların yönetimi ile mümkündür. Bu yüzden örgütler farklılıkları yönetmek için sistem veya kültürlerini değiştirmek zorundadırlar (Agars & Kottke, 2004, 59).

Roosevelt, örgütlerin farklılıkları yönetmek ve oluşabilecek sorunları çözüme kavuşturmak için sekiz gerekli ilkeyi öne sürmüştür. Bu ilkelere aşağıda yer verilmiştir (Agars & Kottke, 2004, 59).

- Farklılıkların örgütteki artışı sağlanmalıdır.
- Farklılıkların varoluşunu yok saymak.
- Baskın kültür içerisinde azınlık ve kadınları asimile etmek.
- Farklılıkları örgütün hedefleri doğrultusunda yok saymak.
- Farklılıkları olan insanları farklı alanlarda görevlendirmek.
- Farklılıkları olan insanların varoluşlarını hoş görmek.
- Bireyler arası ilişkileri güçlendirmek.
- Karşılıklı uyum sağlayabilmek için örgüt yapısında değişime gitmek.

Bu ilkeler Thomas'ın tanımladığı üç örgüt şeklinin gelişim sürecine göre belirlendiği yaklaşımları nitelendirir.

3.4.4.1.(2). Taylor Cox Modeli

Taylor Cox, modelde tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olarak üç örgüt tipi tanımlamıştır. Bu örgüt tiplerinde; yöneticilerinin farklılıklara verdiği önem ve iş görenlerin farklılıklarına değerli bakması açısından önemlidir (Agars & Kottke, 2004, 58).

Tekil örgütler, azınlık veya kadın çalışanları baskın kültürü benimserler ise kabul etmektedirler. Çoğulcu örgütler ise azınlık ve kadın çalışanların örgüte değer kattıklarını benimsemekte fakat örgütün yapısını onlara göre değiştirmemektedir. Çok kültürlü örgütler ise insan kaynaklarını maximum seviyede kullanabilen örgüt tipidir. Çünkü çok kültürlü tipi örgütte, iş görenlerin örgüte katkı sağlamalarını sağlayacak politika ve uygulamaları harekete geçirmektedir (Agars & Kottke, 2004, 58).

3.4.4.1.(3). Garry Powell'ın Modeli

Powell'ın modelinde örgütlerin eşit istihdama karşı cevap verme tarzlarına göre; farklılıklarla ilgili proaktif, reaktif ve nötr şekilde olabilir. Powell'ın modelinde örgütte olması gereken davranış tarzının proaktiflik olduğu belirtilir (Şahin, 2019, 18).

Proaktif modele sahip olan örgütler, herhangi bir yasal baskı altında olmadan kendi istekleri doğrultusunda kadın ve azınlıkları örgütlerde istihdam etmeyi kendilerine ilke edinir. Reaktif modele sahip olan örgütlerde kadın ve azınlıkları örgüte dâhil edip istihdam sağlarken kendi isteklerinden ziyade yasal dayanağa bağlı olarak hareket eder. Nötr modele sahip olan örgütlerde ise örgütler yasa ve örgüt itibarını görmezden gelirler. Yani yasalar gerektirdiği için azınlık ve kadınları istihdam etmezler. Kendi bildiklerini okuyan bir tavır sergilerler. Bu tarz örgütler kendilerini her türlü yasal ve toplumsal baskıya karşı hazırlamışlardır (Yüksek, 2017, 14).

3.4.4.1.(4). Robert Golembiewski'nin Modeli

Golembiewski, modelinde, geniş kapsamlı sosyal tarih bilgisi kullanılarak örgütlerin gelişen ve değişen demografik özelliklere karşı nasıl tepki verdikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Golembiewski, farklılıklara ilişkin beş yaklaşım ortaya koymuştur. Bu yaklaşımlar sırasıyla; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek şeklindedir (Agars & Kottke, 2004, 60).

3.4.4.2. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ara modeller; farklılıkların yönetilerek, sürekli gelişmesini sağlamayı amaçlar.

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI Ömer Faruk ERDOĞAN

Ara modeller; Thomas ve Ely modeli, Taylor Cox modeli, Richard Allen ve Kendyl Montgomery modeli, Tam bütünleşme modeli ve Mor Barak'ın kapsayıcı farklılık yönetimi modellerini oluşturur. Modeller aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 2: Farklılıkların Yönetimi İle İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller (Eğinli, 2010, 232).

SÜREÇ	MODEL	TEORİSYENLER ADI	TEMEL İLKELER
ARA MODELLER: Farklılıklar yönetimini öğrenen örgütlerde gerçekleştirmeyi ve sürekli gelişime odaklanır.	Thomas ve Ely Modeli(1996)	David A. Thomas ve Robin J.Ely	<ul style="list-style-type: none">• Direnç yaklaşımı• Tarafsızlık yaklaşımı• Yasallık yaklaşımı• Öğrenme ve etkililik yaklaşımı
	Taylor Cox Modeli(2001)	Taylor Cox	<ul style="list-style-type: none">• Liderlik• Ölçme ve Araştırma• Eğitim• Yönetim sistemi düzenlenmesi• Süreklilik
	Richard Allen ve Kendyl Montgomery Farklılık Yaratma Modeli (2000)	Richard Allen ve Kendyl Montgomery	<ul style="list-style-type: none">• Çözme• Yeniden Tasarlama• Rekabetçi Üstünlük
	Tam Bütünleşme Modeli (2002)	Mark D. Agars, Janet L. Kottke	<ul style="list-style-type: none">• Sorun tanımlama• Uygulama• Sürdürülebilirlik
	Mor Barak Kapsayıcı Farklılık Yönetimi Modeli (2000)	Mor Barak	<ul style="list-style-type: none">• Değer ve uygulama tabanlı model• Kapsama-Dışlama

3.4.4.2.(1). Thomas ve Ely'nin Modeli

Bazı araştırmacılar, farklılıkların etkileri ve örgütün farklılıklarla ilgili bağlılık düzeyi arasında ilişki olduğu düşünürler. Harvard İşletmecilik Okulu akademisyenlerinden olan Thomas ve Ely, örgütlerin farklılıklarını çeşitli açılardan ele alınıp incelendiği ve bunun neticesinde farklı örgütsel sonuçlara ulaşıldığını söylemektedirler. Thomas ve Ely'nin bakış açılarına göre farklılıklarla ilgili bakış açıları “ayrımcılık ve adalet, pazara erişim ve yasalara uygunluk ile öğrenme ve etkinlik” şeklinde ifade edilmektedir.

Bakış açılarından birincisi olan ayrımcılık ve adalet e göre; eşitliğin ön planda olduğu eşit muamele ve eşit fırsat ile adil personel seçimini kapsar. İkinci bakış açısı pazara erişim ve yasalara uygunluk ise işgörenin; demografik özelliklerinin anahtar müşteri gruplarıyla örtüşmesini sağlayarak netice olarak özel pazar alanında hizmet

vermesine daha iyi imkânlar sağlar. Üçüncü ve son bakış açısı öğrenme ve etkinliğe göre ise; farklılıklar daha çok örgüt içerisinde bulunan strateji, pazarlar, süreçler ve örgütün sahip olduğu kültür ile doğrudan alakalı olduğunu varsaymaktadır. Yani örgütte öğrenme ve gelişimin sağlanması için farklılıklardan yararlanma imkânı ortaya çıkmaktadır (Roberson, 2006, 215).

3.4.4.2.(2). Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli

Taylor Cox (2001) yılında yapmış olduğu ‘‘Farklılık Çalışması İle İlgili Değişim Modeli’’ adlı çalışmada ifade ettiği teorisindeki gelişmeleri açıklamıştır. Cox tarafından öne sürülen yeni modelde, örgütlerin bünyesinde farklı kültürlere yer vermesi için zorunlu olan örgütsel değişiklikleri ifade eder. Bu değişiklikler bünyesinde beş temel unsur barındırır. Bu unsurlar; eğitim, ölçme ve araştırma, liderlik, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve sürekliliği sağlamak olarak şeklindedir (Agars & Kottke, 2004, 61-62).

3.4.4.2.(3). Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli

Allen ve Montgomery tarafından geliştirilen modelde teoriye ağırlık verilir. Farklılık yaratmaya ilişkin olan bu modeli diğer modellerden ayıran temel özelliği ise modelin farklılıkların yönetimi sürecini değişim modeli açısından ele almasıdır. Yani farklılıkları yönetmek için ilk olarak değişim sürecini yönetmek gereklidir (Agars & Kottke, 2004, 62-63).

Modelin temelini Schein'in adaptasyon ve Lewin'in örgütsel gelişme ve değişim modeli oluşturur. Bu modele göre örgütler öncelikle içinde bulunduğu durumu çözüp daha sonra yeni bir duruma geçerler ve arzu ettikleri nihai sonuca ulaşınca durumları yeniden dondururlar. Bu aşamalar için Ailen ve Montgomery gelişim sürecinin odak noktası ve örgütün etkili bir değişime uğraması için gerekli birkaç örgütsel uygulama üzerinde durmuşlardır (Agars & Kottke, 2004, 62-63).

Çözme aşamasında; üst yönetimdeki bireylerin sorumluluk sahibi olması ve vizyona sahip olması, değişim aşamasında; eğitim programları verilmesi ve geliştirilmesi ve yeniden dondurma aşamasında ise farklılıklara ilişkin politika ve prosedürlerin belirlenmesi uygulamalara örnek olarak verilebilir. Bu modele göre farklılıkları yaratan örgütler rekabet ortamında diğer örgütlere karşı üstünlük kuracağını da belirtir. Bu durumda örgütler karar aşamasında; yaratıcılık, uyum, iletişim ve ikna kabiliyeti, artan pazar payı gibi özelliklere sahip olmalıdır (Agars & Kottke, 2004, 63-64).

3.4.4.2.(4). Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Tam Bütünleşme Modeli

Tam bütünleşme modeli farklılıkları etkin şekilde yöneten örgütlerin özelliklerini açıklamaktadır. Modele göre örgütler farklılıklar doğrultusunda kültür geliştirir. Modeli diğer modellerden ayıran temel özellik ise örgütsel değişim süreçlerini açık şekilde incelemesidir. Modelin temelinde cinsiyet ayrımcılığı ele alınırken modelin bünyesinde bulundurduğu unsurlar farklılıkların diğer türleri içinde geçerlidir. Tam bütünleşme modeli farklılıkları destekleyen ve farklılıklara özendirilen bir modeldir. Tam bütünleşme modeline göre farklılıkların etkin şekilde yönetilmesi için üç aşamalı süreç gereklidir. Bu süreçlere aşağıda yer verilmiştir (Agars & Kottke, 2004, 67).

- Problemin ortaya çıkarılması: Örgütlerin farklılıkların yönetilmesini öncelik olarak belirlenmesi
- Uygulama: Farklı özellikte ki işgörenleri destekleyecek politikalar ortaya konması ve mevcut politikaların farklılıklara uyumlaştırılması
- Sürdürülebilirlik: Farklılıkların sürekliliğini sağlayabilmek için örgütün kültürünü teşvik edici faaliyette bulunulması

Tam bütünleşme teorisi, bu üç aşama kapsamında ortaya dört algı süreci ortaya çıkarır. Bu algılar; (Agars & Kottke, 2004, 67-68);

- Cinsiyet algısı; fikir ve davranışları etkileyen ve bireyin kalıp yargılarını ortaya koyan sosyal kimlik
- Tehdit algısı; farklılıkların yönetimi ile ilgili uygulamalarda katılığa neden olabilir veya dar görüşlülük veya risk almada azalmalar meydana gelmesi
- Adalet algısı, farklılıkları yönetimi ile ilgili faaliyetlerin adaletli adaletsiz şekilde görünmesi
- Fayda algısı; farklılıkları yönetmenin finansal açıdan olumlu veya olumsuzluklarını ortaya çıkarmak

3.4.4.2.(5). Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli

Günümüzde, işgücü özelliklerinin değişmesi sonucunda işgücü farklılıklarından dolayı sorunlar ortaya çıkar. Sorunların ortaya çıkmasında temel unsur; örgütlerin farklı özellikler taşıyan işgücünden etkin ve verimli yararlanmasında eksik kalmasıdır. Bazı örgütler stratejik plan yaparken farklılıklarla ilgili hedefler ortaya koymakta ve örgüt politikalarını değiştirmektedir. Ancak bu değişiklikler yalnızca iç süreç üzerinde durmaktadır. Bu doğrultuda Barak; örgütün sadece iç çevresi değil dış çevresini de kapsayan daha geniş sistem üzerinde durulması gerektiği üzerinde durmaktadır. Kapsayıcı örgütün uygulama ve politikaları örgütün tüm kademesinde fayda sağlar (Barak, 2000, 339).

Kapsayıcı örgüt modeli; farklılıklara sadece kendi örgütü özelinde bakmaz, konunun toplumsal açıdan da ele alınmasını sağlar. Kapsayıcı örgütün bazı özelliklerine aşağıda yer verilmiştir (Barak, 2000, 339-340).

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI Ömer Faruk ERDOĞAN

- İşgörenlerinin bireysel ve gruplar arası farklılıklarına önem vererek maximum düzeyde yararlanır.
- Faaliyet gösterdiği toplumla işbirliği içerisinde olarak topluma fayda sağlar.
- Çevresindeki diğer grupların ihtiyaçlarını gidermek için çaba gösterir.
- Bireysel, ulusal ve uluslararası örgütlerle işbirliği içerisine girer.

3.4.4.3. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller

Farklılıklar yönetimi ile ilgili modellerden olan örgüt fonksiyonlarına ve çıktı değişkenlerine odaklanır. Modeller; Gibrert, Stead ve Ivanevich'in Modeli, Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Modeli, Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli, Pitts'in Modeli şeklindedir. **Tablo 3.** Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlerine Odaklanan Modeller (Eğinli, 2010, 232).

Süreç	Model	Teorisyen Adı	İlkeler
<u>Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller</u>	Gilbert, Stead ve Ivanevich Modeli	Gilbert, Stead ve Ivanevich	<ul style="list-style-type: none">• İşe başlama ve süreklilik• İnsan kaynaklarında dönüşüm
	Jackson, Joshi ve Erhardt Modeli	Jackson, Joshi ve Erhardt	<ul style="list-style-type: none">• Kişilik Özellikleri• Durumsal ve çevresel koşullar
	Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli	Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin	<ul style="list-style-type: none">• Farklılıklar• Bireysel, grupsal ve örgütsel sonuçlar
	Pitts'in Modeli	Pitts	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt misyonu• Örgütsel performans

3.4.4.3.(1). Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli

Gilbert, Stead ve Ivancevich tarafından ifade edilen bütünleştirilmiş modele göre farklılıkların yönetimi "demografik, etnik ve kişisel farklılıkların değerini yükseltecek biçimde tasarlanmış, örgüt kültürünün bütünüyle değişimi" şeklinde tanımlanır. Farklılıklara değer katacak şekilde tasarlanan kültürel değişimin başarılı olması için; süreçlerin ve uygulamaları tekrar düzenlenmesi gereklidir. Sürecin temelini insan kaynakları oluşturur. Bu modelde farklılıkların sonuçlarının olumlu olması için bazı önemli faktörlere yer vermek gerekmektedir.

Örneğin CEO'ların işe alınması ve devam etmesi insan kaynaklarına ilişkin değişim meydana getirir. Azınlık ve çoğunluk gruptaki bireyler için olumlu sonuçlar ortaya koymakta, pozitif tutumlar geliştirmektedir. Farklılıkların etkin biçimde yönetilmesi önemli örgüt sonuçlarını etkiler (Gilbert vd., 1999, 66-67).

3.4.4.3.(2). Jackson, Joshi ve Erhard'ın Modeli

Jackson vd., (2003, 803), farklılıklarla ilgili araştırmalarında aşağıda verilen dört soruya yanıt aramışlardır.

- Farklılıklarla ilgili araştırma yapan araştırmacılar hangi kişilik özellikleri üzerinde durmuşlardır?
- Farklılıkların sonuçları ile ilgili örgütler neler öğrenmiştir?
- Farklılıkların ortaya çıkardığı etkileri biçimlendiren durumsal ve çevresel koşullar ile ilgili neler öğrenilmiştir?
- Araştırmalar farklılık kavramının özünü oluşturan çok seviyeli karmaşıklıkları nasıl incelemişlerdir?

Araştırma sonucuna göre, farklılıklarla ilgili yapılan çalışmaların %79'unun takım düzeyinde ve %13' ünün ise örgüt düzeyinde olduğu belirtilmiştir. Çalışmalar yapılan bu araştırmanın sonucu olarak performans odaklı olduğu, duygusal tepkileri göz ardı ettikleri görülmüştür (Jackson vd., 2003, 818).

3.4.4.3.(3). Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli

Bu model örgütsel davranış yönetim uygulamalarını 'bireysel-grup-örgüt' düzeyindeki sonuçları üzerinde etkin olmaktadır. Örgütsel davranış bakış açısını benimseyen yazarlar farklılıkların etkisine yönelik kavramsal çerçeve sunar. Birey düzeyindeki çıktılar; kariyer tecrübeleri, işyeri algısı ve iş doyumunu şeklindedir. Grup düzeyindeki çıktılar; grubun işteki performansı, grup içi iletişim ve çatışma şeklindedir. Örgüt düzeyindeki çıktılar; personel seçimi, işgücü devri, devamsızlık, işe doyum ve verimliliklerdir (Dreachslin vd., 2004, 62).

3.4.4.3.(4). Pitts'in Modeli

Bu modele kadar olan modellerden hepsi işe alımdan sonraki gelişen süreci aktarır. Fakat bu modelde Pitts farklılıkların yönetiminin çok yönlü bir kavram olduğunu ve tanımlanması gerektiğini ifade eder. Pitts'e göre farklılıkların yönetimi üç boyuttan oluşur. Bu boyutlardan birincisi; personel seçimi programları, ikincisi; kültürel farklılığı artırıcı programlar ve üçüncüsü; faydacı yönetsel politikalar şeklindedir. Bu boyutlar, farklılıkların performans üzerindeki etkisini artıran ve düzenleyen boyutlardır.

Bu modeli benimseyen örgütler; iş doyumunu sağlamak için farklı çalışma saatleri (part-time, yarı zamanlı ve esnek saat) uygulayarak farklı personellere daha hızlı erişebilir (Pitts, 2006, 253-254). Farklılıkların iyi yönetilmesi problemlerin çözümünde örgütler için önemli yardımcı olur.

3.4.5. Farklılıklar Yönetiminin Sağladığı Faydalar

Farklılıklar yönetimi; bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan faydalar sağlar. Bu faydalara aşağıda yer verilmiştir.

3.4.5.1. Bireysel Açıdan Sağladığı Faydalar

Örgütte farklılıklardan kaynaklanan sorunların çözülmesi, örgütte çalışma ortamı uyumu ve birlikteliği sağlamak için farklılıkların yönetilmesi gereklidir. Farklılıkların yönetilmesi ile bireye sağlanan faydalar aşağıda sıralanmıştır (Özkan, 2020, 43).

- Bireyin saygı ve hoşgörülü tutum sergilemesi,
- Bireyler arasındaki güven duygusunun artması,
- Bireyin motivasyonundaki artış,
- Bireyde oluşan mutluluk ve huzur hissi,
- Bireyin özgüven duygusunun gelişmesi,
- Bireyin paylaşmayı öğrenmesi,
- Bireyin kendisini değerli hissetmesi,
- Mobbingin azalması şeklindedir.

Farklılıklar etkin yönetilmediği takdirde bireyler açısından güven, mutsuz, saygısız, değersiz gibi birtakım olumsuzluklar ortaya çıkacaktır. Bu da örgütün amaçlarına ulaşmasında sorunlar açacaktır. Bundan dolayı farklılıkların iyi yönetilmesi gerekmektedir.

3.4.5.2. Örgütsel Açıdan Sağladığı Faydalar

Farklılıklar iyi yönetildiği takdirde örgütler için büyük avantajlar elde edilmektedir. Örgütler farklılıkları iyi yöneterek fırsatlar yaratır. Farklılıklar yönetiminin örgüt açısından sağladığı fırsatları aşağıda açıklanmıştır (Göreci, 2019, 77).

- Maliyetler azalma: Bireylerin devamsızlık ve işten ayrılmalarının önüne geçilerek örgütün maliyetlerini azaltmadır.
- Kaynak sağlama: Bireyler farklılıkları iyi yöneten ve saygı duyan örgütlerde faaliyet göstermeyi daha çok isteyecek bu da insan kaynaklarının işgörenlere daha kolay ulaşımını sağlayacaktır.
- Pazarlama: Farklı özellikler barındıran müşterilere kendileriyle aynı özellikleri sağlayan bireylerin yardımcı olması, müşterinin isteklerine cevap vermek açısından daha iyi anlaşılacaktır ve bu sayede pazarlama kolaylaşacak örgüt açısından güçlü imaj yaratacaktır.
- Yaratıcılık: Farklı bakış açıları örgüte yenilik ve yaratıcılık katacaktır.
- Problem çözme: Farklı özellikleri olan bireyler örgütte oluşan sorunlara karşı farklı fikir ve çözüm önerileri bulacaktır.

- Sistem esnekliği: Örgütü değişen dünyaya karşı kolay adapte ederek daha az maliyetle uyum sağlar.

Artık örgütler; ulusal pazardan uluslararası pazarlarda faaliyet yürütmeye başlamıştır. Bundan dolayı örgütlerin farklı düşünce ve fikirlere ihtiyacı vardır çünkü tek bir düşünce ile her zaman geri planda kalır. Örgüt bünyesinde barındırdığı farklı özellikte bireyler arası uyumu iyi sağlaması örgütü rekabetçi piyasada ön plana çekecektir. Aksi takdirde örgüt maliyet artışı, problemlerin çözülmemesi, çatışmaların önüne geçilmemesi gibi sorunlarla baş başa kalacaktır. Bu da örgütün varlığını tehdit edecektir.

3.4.5.3. Toplumsal Açıdan Sağladığı Faydalar

Farklılıklar yönetimi toplumsal açıdan katkılar sağlar. Toplumlar diğer toplumlara saygı duyduğunda toplum arası huzuru sağlayacaktır. Bireyler, toplumu oluşturan unsurdur. Bireyler toplum sayesinde farklılıkları öğrenebilmekte bu doğrultuda hareket etmektedir. Öyle ki toplumda farklılıklara saygı duyuluyor ise bireylerde farklılıklara saygı duyarak yetişir (Akan, 2018, 36).

Farklılıklar yönetiminin topluma sağladığı fırsatlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Kızıllı, 2011, 59-61'den Akt: Polat, 2015, 42).

- Toplumsal hoşgörü oluşumunu sağlar.
- Demokrasi kültürünün oluşumunu sağlar.(Farklı siyasi görüşe sahip kişileri bünyesinde barındırarak yapar).
- Bireylerin empati yapmasını sağlar, toplumsal empatiyi öne çıkarır
- Toplumun her kademesi arasında iletişim sağlar.
- Aşırılık ve uç duyguları engeller.
- Birlikte yaşamayı alışkanlığı kazandırır.

Farklılıklar iyi yönetilmediğinde toplum içerisinde karşılaşılabilecek sorunlardan bazıları; saygısız ve hoşgörüsüz bir toplum, iletişimin yetersiz olduğu bir toplum ve empati yapmadan yoksun olan bir toplum şeklindedir.

4. İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI VE KAPSAMI

Bu bölümde iş motivasyonu kavramı tanımlanacak, iş motivasyonuna etki eden araçlar açıklanacak ve motivasyonla ilgili teoriler incelenecektir.

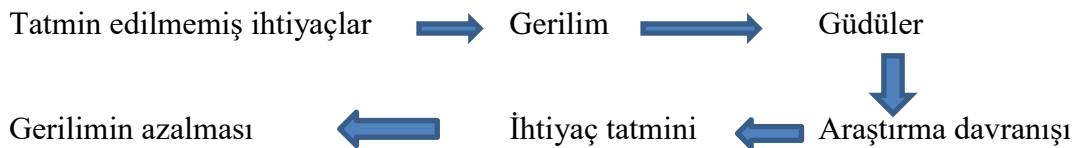
4.1. İş Motivasyonu Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

Motivasyon kavramı, İngilizce ‘motivation’ ve Latince hareket etme anlamına gelen ‘mot’ kökünden türetilmiştir. Motivasyon kavramı ile yapılan işten/hareketten kişinin algıladığı duyu aktarılır (Keser, 2006, 1). Motivasyon kavramı ile ilgili tek bir tanımlama yoktur. Literatürde birden fazla tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- TDK’nin güncel Türkçe sözlüğünde ‘isteklendirme’ veya ‘güdüleme’ olarak geçer (TDK, 2023).
 - Bireyleri harekete geçiren güç olarak tanımlanır (Eren, 1993, 316).
 - İnsanların davranışlarının neden ve nasıl olduğuna cevap vermeye çalışan bir kavramdır (Şimşek & Çelik, 2012, 101).
 - Kişilerin amaçları doğrultusunda kendi istekleri ile hareket etmesi şeklinde tanımlanır.
- Görüldüğü üzere motivasyon esas itibariyle (Koçel, 1998, 434);
- kişilerin ihtiyaç ve beklentileri,
 - amaçları,
 - davranışları,
 - kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (feedback) ile ilgilidir.

Tüm bu tanımlardan çıkacak ortak sonuç; motivasyon bireylerin davranışını etkileyip onları harekete geçiren bir kavramdır.

Motivasyon temelde süreci olan bir kavramdır. Tatmin edilemeyen ihtiyaçlar bireyin gerilimine sebep olur. Gerilim sonucu bireydeki güdüler harekete geçer. Bu güdüler bireyi hedef bulmaya yiter. Birey hedeflere ulaştığında ihtiyacını tatmin edecek ve bu şekilde gerilimi azalacaktır. Süreç aşağıda tablo olarak verilmiştir (Robbins, 1994, 41).



Şekil 1: Motivasyon Süreci (Şimşek vd., 2008, 145).

Motivasyon iç uyarlama ile başlar uyarlama bireyi hedefe yönlendirir. Davranış sonucunda hedefe ulaşan birey doyum sağlar (Şimşek vd. 2008, 145).

Motivasyonun iki temel özelliği vardır. Bunlardan birincisi motivasyon kişisel bir etmendir. Yani bir bireyi motive eden faktör diğer bireyi motive etmeyebilir. Diğer ise, motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir. Yani motivasyon olayı kişinin davranışta bulunma sonuç alma arzusu ile ilgilidir (Koçel, 1998, 435).

4.2. İş Motivasyonuna Etki Eden Araçlar

Yöneticilerin örgütü başarıya ulaştırması için çalışanlarında başarısına ihtiyaç vardır. Bundan dolayı yöneticiler çalışanları motive eden araçları tespit eder ise başarıyı yakalayacak ve çalışanların motivasyonu sağlandığında daha yüksek verim alacaktır (Kırca, 2021, 86).

Motivasyona etki eden araçlar, araştırmalarda farklı bakış açılarına göre farklı sınıflandırılır. Genel olarak ekonomik araçlar, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel ve yönetsel faktörler olmak üzere üç başlıkta incelenir. Bu ana başlıklar kendi içinde alt gruplara ayrılarak incelenecektir (Koçakgöl, 2020, 22). Motivasyona etki eden araçların her işletmede aynı olması beklenemez. Bunda her bireyin motive oluş şeklinin değişiklik göstermesi etkilidir. Bazı bireyler aldığı ücret ile motive olurken bazı bireyler daha iyi bir mevkiye gelmesi ile motive olurlar.

4.2.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluşunun temel amacı ve iş görenlerin çalışma sebepleri ekonomik odaklıdır. İşletmeler geliri artırıp varlıklarını sürdürmeyi hedeflerken işgörenler ise kendisini ve ailesini geçindirecek bir ekonomik güç elde etmek ister. Ekonomik araçlar diğer motive araçlarına göre ön plandadır. Çünkü iş kaybetme korkusu olan işgören yöneticisinin kendinden beklediği görevi yerine getirecektir (Kantar, 2010, 139).

Ekonomik araçlar; ücret, ödüller, kara katılma ve güvenlik sosyal olanaklar olarak 4'e ayrılır. Bu dört alt başlık tek tek açıklanacaktır.

4.2.1.1. Ücret

Ücret, iş görenlerin yaptıkları iş karşılığında elde ettiği kazançtır.. Ücret sayesinde işgörenler işyerinde durur ve aldığı ücret kendisini tatmin ediyor ise daha nitelikli işgücü sağlayacaktır. Örgüte olan bağlılıkları da artacaktır (Arpacı, 2020, 24). Ücret en basit şekilde şöyle tanımlanabilir. İşgörenlerin iş için verdikleri emeklerinin karşılığının alınmasıdır. Ekonomik araçlar içerisinde en kuvvetli unsur ücrettir. Ücret bireyin işi seçiminde de etkilidir (Alagöz, 2021, 31-32). İşgören emeğinin karşılığını aldığı anda motivasyonu artacak karşılığını alamıyorsa motivasyon düşüklüğüne uğrayacaktır.

4.2.1.2. Ödüllendirme

İşgörenlerin motive olmasını etkileyen ekonomik araçlardan bir diğeri ödüllendirme. Yöneticiler iş görenleri bir takım ilkelere göre değerlendirerek onları maddi veya manevi şekilde ödüllendirerek motive olmasını sağlar. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2004, 452).

- Verilecek ödül performans ile ilişkili olması,
- Verilecek ödül görülür nitelikte olması,
- Verilecek ödülün vaktinde verilmesi,
- Ödüllendirme uygulanabilir nitelikte olması,
- Ölçülebilenin ödüllendirilmesi,
- Ödüllendirmenin bir işgörene bağlı kalmayıp tüm işgörenleri kapsamasıdır.

4.2.1.3. Kâra katılma

Örgütlerin gelirlerinden işgörenlere dağıtılması ile kâra katılır. İşgörenlerin çok üretim yapması demek işletmenin gelirlerinin artması demektir. Böylece daha fazla kar eden işletme kâr payından işgörene de verecektir. Böylelikle hem işgörenler üretime destek olacak hem kendileri hem de şirketleri daha fazla kazanacaktır (Yöndem, 2019, 12). Kâr'dan pay alan işgören işyerinin kazancından kendi de pay sahibi olduğu için işletmesinin daha çok kazanmasını isteyerek var gücüyle çalışacaktır.

4.2.1.4. Güvenlik sosyal olanaklar

İşgörenler emeklilik, hastalık, işsizlik ve ölüm gibi oluşabilecek etmenlere karşı kendisini ekonomik anlamda güvenliğini sağlayacak sosyal olanaklardan yararlanmak ister. Bahsedilen etmenler devletler tarafından zorunlu etmenler olsa da işletmeler işgörenleri motive etmede bir araç olarak kullanabilirler (Üçüncü, 2016, 40-41). İşgören kendisini her zaman için güvende hissetmek ister. Gerek iş hayatında işsiz kalmamak veya iş hayatı bittiğinde emekli olmak gibi haklar ile kendisini güvende hisseder. İşverenler bu faktörleri işgöreni motive etmede kullanır.

4.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Daha evvel insanları motive eden faktörlerin sadece ekonomik etki olduğu düşünülüyordu. Fakat artık günümüzde motive eden araçların sadece ekonomik araçlar olmadığı insanların psikolojik ve sosyal araçlar sayesinde de motive olduğu hatta zaman zaman ekonomik araçlardan daha çok motive ettiği kabul edilmektedir. İşletmede bulunan yöneticiler, iş görenlerin hangi psiko-sosyal araçlardan motive olduklarının bilincinde olup onları motive ederek işletme amaçları doğrultusunda

yönlendirebilmelidir (Kırca, 2021, 86). Psiko-sosyal araçlar; sosyal katılım ve imkânlar, değer ve statü, psikolojik güvence, çalışmada bağımsızlık, kişisel güç ve yetki ve çevreye uyum şeklindedir.

4.2.2.1. Sosyal Katılım ve Sosyal İmkânlar

İşletmeler işletme içinde veya dışında iş görenlerin boş zamanları değerlendirmesi için birtakım faaliyetlerde bulunarak onların motivasyonunu artırabilir. Bu faaliyetler aşağıdaki gibidir (Soykenar, 2008, 39).

- *Spor aktiviteleri*: İşgörenlerin spora yönlendirilmesi, farklı spor dalları alanında faaliyet göstermektir.
- *Gezi*: İşgörenlerle birlikte işletme dışında alanlarda şehir içi veya şehirlerarası geziler düzenlenerek bilgi birikimi sağlamaktır.
- *Okuma salonu*: İşgörenlerin mesleki açıdan bilgi edinmesi ve kültürel açıdan gelişmesi için işletme içinde okuma salonlarına yer verilmelidir.
- *İlgi/Alaka*: İşten çok insana değer verilmesi ilgi ve alaka gösterilmesi işgörenin motivasyonunu artıracaktır.
- *Özel günler*: İşletmede yer alan işgörenlerin aldıkları ödül/terfi gibi yükselmelerin yemek gibi organizasyonla verilmesi gibidir.

Örgütler yukarıda bahsedilen faktörleri kullanarak işgörenin hem işletme içi hem de işletme dışında iyi hissetmesini sağlayacaktır. Faaliyetlerin birlik içinde yapılması örgütte yalnız birey bırakmayacak örgüte bağlılığı yüksek bireyler oluşturacaktır.

4.2.2.2. Değer ve Statü

Değer görme işgörenin manevi açıdan görmek istediği en önemli araçtır. Yaptığı işin beğenilmesi, takdir edilmesi onları yüksek düzeyde motive eder. Her birey içinde bulunduğu örgütte değer görmek ister. Değer verme adil şekilde olduğunda işgörenin motivasyonu da artar (İncir, 1984, 67). Statü ise değerlerden oluşan başkaları tarafından bireye atfeden değerler bütünüdür. İşgören her zaman değer görmeyi arzular. Bireylerin toplumdaki statüsü bağlı bulunduğu toplumun ihtiyaç ve değerlerine göre şekil alır (Üçüncü, 2016, 41).

Bireyler içinde bulunduğu toplum, örgüt veya işletmede yaptığı işten dolayı bir değer görmeyi bekler. Değer gören, yöneticisinin beğenisini kazanan işgören motivasyonu artacaktır. Bireyin toplumdaki yerini ise statü ifade eder. Her birey yüksek statüde olmak ister.

4.2.2.3. Psikolojik Güvence

Bireyler örgüt içinde ne yapacağını bilincinde olup işi başarma seviyesini de bilirler ise kendilerini güvende hissederler. İşgörenin kendisini güvende hissetmesini

sağlayanlar yöneticilerdir (Şimşek vd, 2008, 147-148). Belirsizlik her bireyi yorar. Bu yüzden örgüt içinde kimin ne yapacağı belirli olur ise kişi o işi başarmada daha rahat davranır.

4.2.2.4. Çalışmada bağımsızlık

İşgörenlerden bazıları serbest ve bağımsız çalışmak isterken bazıları da sorumluluktan kaçıp bağımlı şekilde çalışmak isterler. Bağımsız çalışmak isteyen işgörenlere yöneticilerin biraz inisiyatif göstermesi onların motivasyonunu artıracaktır (Genç, 2004, 238). Bazı bireyler serbest çalıştığında yaratıcılık özelliğini ön plana çıkarabilir ve bunu işletme hedefleri doğrultusunda kullanır.

4.2.2.5. Kişisel güç ve yetki

Yetki, astlara işi yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulunan bir güçtür. Yönetici bu güç sayesinde işgörenlere işle ilgili sorumluluklarının yerine getirilmesini sağlar. Yetki aynı zamanda sorumlulukta gerektirir. Sorumluluk ise işi başarma yükümlülüğüdür (Üçüncü, 2016, 42). Yöneticinin astlara yetkisini devretmesi ve işgörenin sorumluluğunu artırması işgörenin gelişimi açısından önemlidir. İşgören kendisine verilen sorumluluğu yerine getirdiğinde işi başardığından dolayı motivasyonu artacaktır.

4.2.2.6. Çevreye Uyum Sağlama

Bireyler içerisinde bulunduğu örgüte katılmalı, onlardan uzaklaşmamalı, kendisini örgütün bir parçası olarak görmelidir. Örgüte yeni katılan birey, örgütün iç ve dış çevresine uyum sağlamalı ve kısa sürede yabancılığı atmalıdır. Örgütün diğer bireyleri de yeni gelen bireye yardımcı olmalıdır.

4.2.3. Örgütsel Yönetmel Araçlar

İşletmelerin bazı durumlarda uyguladıkları ve ortak bir amaçta birleşmeleri örgüt içinde çalışan iş görenlerin motivasyonunu artıracaktır. Örgütler bünyesinde barındırdığı işgörenleri gerekli eğitimi vermeli onların sürekli gelişimini sağlamalıdır. Eğitimden yoksun bir işgören örgüte maddi manevi zarar açacaktır. Bu yüzden örgütsel ve yönetmel araçlar kullanılarak iş görenlerin motive edilmesi sağlanmalıdır (Üçüncü, 2016, 44).

Örgütsel ve yönetmel araçlar; amaç birliği, işgücü planlaması, yetki ve sorumluluk denkliği, işe bağlılık ve karara katılım ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması gibi araçlardır. Bu araçlar aşağıda açıklanmıştır.

4.2.3.1. Amaç Birliği

Birey ve örgüt birbirleri ile karşılıklı beklenti içindedir. Birey içinde bulunduğu örgütün hedeflerini karşıladığı zaman örgütte bireyin kendi ihtiyaçlarını tarafınca karşılayacaktır.

4.2.3.2. İşgücü Planlaması

İşgören açısından iş performansları arttıkça işle ilgili eğitim ve gelişimin sağlanması gerekir (Şimşek vd, 2008, 148-149). Planlama neticesinde işgörene işle ilgili gerekli eğitimlerin verilmesi onların işle ilgili gelişimine katkı bulunması gereklidir. Gerekli teknoloji ve bilgi birikimlerinden işgörenin faydalanması işgöreni motivasyon açısından artıracak ve bu da işgörenin performansını olumlu yönde etkileyecektir.

4.2.3.3. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Örgüt yöneticisi işletme ile ilgili tüm kararlarda rol alamayabilir ve iş görenlerin hepsini denetleme imkanı yoktur. Bundan dolayı yetkilerinin bir kısmını alt kademedeki yöneticilere devreder (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008, s. 85)

Üst yönetici devrettiği yetki ve sorumluluk sayesinde aynı zamanda astının gelişimine de katkıda bulunacaktır. Çünkü işgören işi başarması durumunda hem o alanda ilerleyecek hem de motivasyonu artacaktır.

4.2.3.4. İşe Bağlılık ve Karara Katılım

Örgütle ilgili önemli kararlar alınırken işgöreninde fikrini alıp kararlarının değerlendirildiğini gören işgören motivasyonu artacaktır. Karar hakkı verilmeyen ve sorumluluk yüklenmeyen işgören zamanla o örgüte karşı hissiyatı azalacak ve zamanla örgüte karşı yabancılaşacaktır. Bu durumda ise örgüt aşağıda belirtilen birtakım sorunlarla karşı karşıya kalacaktır.

- Gizli tatminsizlik,
- İşe devamsızlık,
- Grev,
- Tecrübeli eleman kaybı,
- Yabancılaşma,

Bu gibi sorunlarla karşılaşmak istemeyen örgütler karar mekanizmalarında işgörene de yer vermesi gereklidir (Şimşek vd, 2008, 148-149). Örgüt içinde kendisini değerli hisseden ve kararlarda kendi fikirlerini de belirten işgörenlerin işe bağlılığı artacaktır. Böylece işten ayrılma, grev, devamsızlık gibi sorunlar ortaya çıkmayacaktır.

4.2.3.5. Etkin Bir İletişim Sistemi

Örgütte bulunan yönetici ve iş görenlerin karşılıklı iletişimi oldukça önemlidir. Kurulan iletişim sayesinde örgüt içerisinde yönetici-işgören dayanışmayı artırırken çatışması azalır. Yöneticisi ile etkin bir iletişim kurabilen işgören sorunlarını açıkça dile getirebilir. Bu durumda işgörenin motivasyonunu artıracaktır (Keser, 2006, 174).

4.3. İş Motivasyonu Teorileri

Motivasyon konusunda çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Teorilerin amacı yöneticilerin, bireyleri motive eden faktörleri bulup bunları sürdürebilir kılmaktır. Teorilerin bazıları bireyin iç faktörlerine ağırlık verirken bazıları da dış faktöre ağırlık verir (Koçel, 1998, 436).

Motivasyon teorileri, iş görenlerin hangi unsurlara bağlı kalarak motive olduklarını açıklar. Çalışan birey için sadece ekonomik tatminlik bir unsur olarak görülse de yeterli değildir. Bu nedenle çalışan bireylerin motive oluşu farklı unsurlar içermektedir (Eren, 2004, 493). Teoriler temel olarak iki başlık altında açıklanır. Bu iki ayrım motivasyon sürecinin doğuştan olan etmenler ve sonradan kazanılan faktörler şeklinde ayrılmasından kaynaklanmaktadır. Kapsam teorileri bireysel ihtiyaçlara odaklanır. Süreç teorileri ise davranışların başlangıcından duruşuna kadar geçen sürede bilişsel süreçler ile ele alınarak odak noktasını oluşturur (Keser, 2006, 11).

Motivasyon teorileri çalışanların nelerden etkilendiği ve motive olduğunu ortaya koyar. Bu da yöneticinin çalışanları nasıl motive edebileceğine yardımcı olur (Kara, 2003, 141).

4.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin temelinde bireysel ihtiyaçlar yer alır. Bireysel ihtiyaçlar fiziksel ve psikolojik olarak ikiye ayrılır. Fizyolojik yani fiziksel ihtiyaçlar; yeme, içme, uyuma, dinlenme gibi ihtiyaçlardır. Psikolojik ihtiyaçlar se zamanla kazanılan düşünce duyularla ilgili olan ihtiyaçlardır. Bu yaklaşıma göre temel sorun çalışanların ihtiyaçlarının tam anlamıyla karşılanmamasıdır (Tınaz, 2009, 6).

Kapsam teorileri, iş görenlerin ihtiyaçlarını belirleyip ve gerçekleştirilmesini sağlayan etmenleri ortaya çıkarır. Bu teorinin mantığı, yönetici işgörenleri amaca yöneltecek faktörleri anlayıp uygulanabilir hale getirir ise işgöreni daha iyi yönetir ve işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirir (Koçel, 2018, 656). Bireyin davranışlarını yönlendiren ve içsel faktörleri inceleyen kapsam teorileri aşağıdaki gibidir (Aslan, 2014, 33).

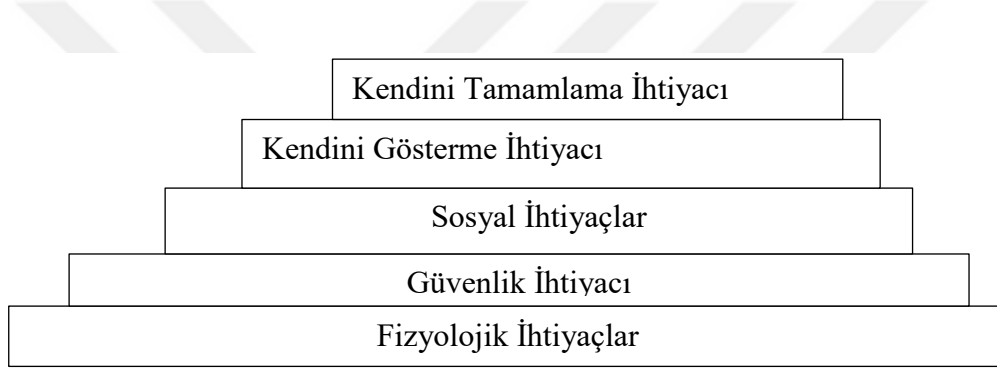
- Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi,
- Herzberg'in Çift Etmen Teorisi,

- Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi,
- Alderfer'in ERG Teorisidir.

4.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon konusundaki çalışmaları ile öne çıkan Abraham H. Maslow, motivasyonu bireylerin davranışlarını yönlendiren en önemli faktörün ihtiyaçlar olduğunu savunmuş ve açıklamaya çalışmıştır (Keser, 2014, 99).

Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisinde ihtiyaçlar önem sırasına göre basamak gibi sıralanır. En alt basamaktaki ihtiyaçlar üst basamaklara göre daha çok önemlidir. Alt basamaktaki ihtiyaç giderildikçe bir üst basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olur (Yüksel, 2007, 135-136). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi tablosuna aşağıdaki şekilde yer verilmiştir.



Şekil 2: Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 1998, 439).

Şekilden de görüldüğü üzere bireylerin günlük yaşantısında davranışa yönelten beş temel ihtiyaç vardır. Kuramı daha iyi anlamak için her bir kademe yakından incelenecektir (Şimşek & Çelik, 2012, 104-105).

- *Fizyolojik İhtiyaçlar:* Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek için duyduğu temel gereksinimleridir. Nefes alma, yeme-içme, uyuma, barınma, dinlenme vb. ihtiyaçlardır.
- *Güvenlik İhtiyacı:* Bireyler temel ihtiyaçlarını sağladıktan sonra güvenlik ihtiyacı duyarlar. Şiddetten korunma ve düzenli bir ortamda yaşamayı ve huzur içinde çalışacağı ortam ararlar.
- *Sosyal İhtiyaçlar:* Kendisini güvende hisseden bireyler sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ister yani diğer bireylerle arkadaşlık kurma, grup üyesi olma ve sevilme arzuları ortaya çıkar. Birey çalışma ortamındaki güzel dostluklar kurmayı ve çalışma grubuna ait olmayı arzular.
- *Kendini Gösterme İhtiyacı:* Bireyler başkaları tarafında saygı görmeyi ve takdir edilmeyi bekler. Bireyler çalışma ortamında yüksek statüye kavuşma örgüte katkıda bulunma gibi istekleri arzular.

- *Kendini Tamamlama İhtiyacı*: Hiyerarşide en üstte yer alan bu ihtiyaç bireylerin sahip oldukları bilgi birikimlerini kullanarak olmak istediği konumun en iyisi olmayı hedeflemesidir. Bireyler çalışma ortamında iş yapma becerilerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmayı arzular.

Maslow'un düşüncesine göre bireylerin davranışa yönelten ihtiyacı ve düzeyleri doğru belirlenmesi yönetim tarafından motive edilmesi ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeleri kolay olacaktır (Şimşek & Çelik, 2012, 105).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine yönelik eleştiriler, teorinin kuralları katı ve belirli sınırları olduğu sıralamanın her birey için aynı olmayacağı ve kişisel ihtiyaçların örgüt ihtiyaçlarını göz ardı edilerek güdülenmesi yetersiz kalacaktır (Keser, 2006, 22). Her birey farklı olduğundan dolayı ihtiyaçların sıralaması bireyden bireye farklılık gösterecektir. Örgüt ihtiyaçlarını göz ardı edilerek işgören motivasyonu artırılması olumsuzluk ortaya çıkaracaktır.

4.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg ve arkadaşları tarafından ABD'de Pittsburgh çevresinde 11 işletmedeki 200 muhasebeci ve mühendise işlerinde onları nelerin memnun ettiği ve etmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma sonucunda ortaya çift faktörlü teori ortaya çıkmış ve üzerinde en çok araştırma yapılan teori olmuştur. Araştırmanın katılımcıları kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri durumu anlatırken işle ilgili olan, işin kendisi, başarı ve sorumluluk kavramları kullanırken en kötü hissettikleri anları ise işle ilgili ve aynı zamanda iş dışında olan ücret çalışma koşulları nezaket gibi kavramlar kullanmışlardır. Herzberg ise bu sonuçları iki grupta toplamıştır (Kantar, 2008, 39-40).

Tablo 4: Herzberg Çift Faktör Teorisi (Kantar, 2008, 40)

HİJYEN FAKTÖRLERİ	GÜDÜLEYİCİ(MOTİVASYONEL FAKTÖRLER)
İşletme Politikaları	İşin Özellikleri
Gözetim Teknikleri	İlerleme
Gözetimcilerle Olan İlişkiler	Başarı
Çalışma Şartları	Tanınma
Çalışanlarla Olan İlişkiler	

Teoriye göre birey işini severek yapar, sorumluluğu artar ve terfi(yükselme) alır ise doyuma ulaşacaktır. Tersine bir durumda doyuma ulaşamayacaktır. Doyumun; sorumluluk, başarı ve tanınma gibi hijyen faktörleri sayesinde olacağı ileri sürülür (Can, 1991, 154).

Bu iki grupta toplanan faktörler arasında farklar vardır. Hijyen faktörleri işin çevresel şartlarını göz önünde bulundurur. Güdüleyici faktörler ise işin daha çok içeriği ile ilgilenmektedir. Güdüleyici faktörler gerçek motive faktörleri iken hijyen faktörleri bireyin tatminsizliğine engel olur. Hijyen faktörünün temel görev bireylerin tatminsizliğini önleyip güdüleyici faktörlerin ortaya çıkaracağı güdülenmelere ortam hazırlamaktır (Şimşek vd, 2014, 153).

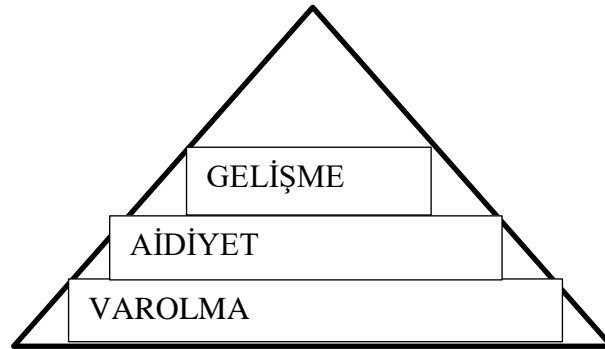
Herzberg'in teorisi ile Maslow'un teorisi arasında benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır. Herzberg teorisi Maslow'un teorisinin gelişmiş halidir. Herzberg'in hijyen faktörleri Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarına karşılık gelir. Maslow'un özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise Herzberg'in güdüleyici faktörlerine karşılık gelir (Tutar, 2013, 122).

Farklılık ise bireylerin düşük seviyedeki ihtiyaçları harekete geçilerek motive edilememesidir. Fakat ikinci ihtiyaç kategorisini oluşturan yüksek seviyeli gereksinimler çalışanları motive eder. Bundan dolayı Herzberg yüksek seviyeli gereksinimlerin kullanılmasını yani motivatörleri kullanılmasını ileri sürmüştür (Mirze, 2014, 150-151).

Teori hakkındaki en kapsamlı eleştiri, ekonomik güdüleme etmenlerinin ikinci planda indirgenmiş olmasıdır. Amerikan toplumlarında alım gücü yüksek olduğu için işgörenler başka amaca yönlenebilir. Ancak diğer toplumlar için bunu söylemesi güç olacaktır u yönüyle araştırmanın evrensel olduğunu söylemekte güçtür (Akat vd, 1999, 209). Diğer bir eleştiri ise araştırmanın bireylerin başarı düzeyinden çok tatmini ve tatminsizliği üzerinde durduğudur (Efil, 1998, 101-102).

4.3.1.3. Alderfer'in ERG(VİG) Teorisi

Clayton Alderfer'in Maslow'un hiyerarşisinden esinlenerek ve basitleştirerek hazırladığı motivasyon teorisidir. İhtiyaç sıralaması daha basit fakat Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi sıralaması dikkate alınır. Maslow'da ki ilke aynıdır. Alt basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra diğer ihtiyaçlara geçilir. ERG(VİG) teorisi 3 basamakta ihtiyaçlar üzerine durur (Koçel, 1998, 442).



Şekil 3: Alderfer'in ERG Teorisi (Keser, 2006, 29).

Teoriye göre üç gruba ayrılan ihtiyaçlar aşağıda açıklanmıştır (Keser, 2006, 29-30).

- **Var olma (Exitence):** En alt basamakta yer alan bu ihtiyaçlar içerisinde, yeme-içme, korunma ve fiziksel ihtiyaçlar yer alır.
- **Aidiyet (Relatedness):** İş ve iş dışı yaşantı da başkaları ile arkadaşlık kurma ve takdir edilme gibi ihtiyaçları kapsar.
- **Gelişme (Growht):** Bireylerin kendine güveni, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını kapsar.

Maslow'un modeli ile ERG modeli aşağıdaki tabloda karşılaştırılmıştır (Can vd. 1984,246).

Tablo 5: ERG ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Karşılaştırma (Can vd., 1984, 246)

Modeller	1.BASAMAK	2.BASAMAK	3.BASAMAK
Alderfer(ERG)	Varlık Sürdürme	Aidiyet	Gelişme
Maslow	Fizyolojik İhtiyaç	Güvenlikve Sosyal	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

ERG teorisini Maslow'un teorisinden ayıran farklılıklar ise ihtiyaçlar yukarı yönlü ilerlemez, birey aynı zamanda birden fazla ihtiyacın eksikliğini duyabilir. Yani birey hem gelişme hem de sosyal ihtiyaçları aynı anda hissedebilir. Netice itibariyle ERG teorisi Maslow'a göre daha esnek olduğu ve ekonomik olduğu söylenilebilir (Keser, 2006, 30).

4.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarı İhtiyacı Teorisi ilk Henry Murray tarafından 1930'lu yıllarda ortaya atılmıştır. Sonra David Mc Clelland 1960'lı yıllarda teoriyi geliştirmiştir. Mc Clelland'a göre başarı ihtiyacını bireyler doğuştan değil sonradan kazanma yoluyla elde edilen bir ihtiyaçtır. Birey bu başarı ihtiyacını, yaşadığı kültürden ve zamanla kazandıkları tecrübelerden öğrenir. Bundan dolayı diğer bir deyişle 'Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi' olarak da adlandırılır. Öğrenilmiş ihtiyaçlar bireylerin davranışına etki etmesi kişiden kişiye farklılık gösterir. İhtiyacı öğrenen kişi, öğrenmeyen kişiye göre farklı tutumlar sergiler (Keser, 2006, 34).

Mc Clelland'ın teorisinde işletmenin başarısında motivasyon en önemli faktörlerdendir. Başarıya ulaşmış kişilerin motivasyon düzeyi de yüksek olmaktadır. Yapılan iş gelişime, gayret gösterme ve yaratıcılığa açık ise başarı motivasyonu yüksek olur. Bu da rakiplere karşı üstünlük sağlar(Bingöl,1990,104).Başarma ihtiyacı teorisine göre bireylerin davranışı 3 farklı grupta şekillenir. Bu gruplar aşağıdaki gibidir (Koçel, 2018, 643).

- *Başarı İhtiyacı:* Bireyler kendilerine anlamlı gelen hedefler belirler ve bu hedefler doğrultusunda gerekli olan yetenekleri sergiler. Bireyler risk alır, sorumluluk sahibi olmayı isterler ve geribildirim(feedback) almayı isterler.
- *Güç İhtiyacı:* Bireyler, güç kaynaklarını kullanarak diğer bireyleri etkileme ve onlardan sorumlu olma ihtiyacı duyarlar.
- *İlişki Kurma İhtiyacı:* Bireyler, sosyal ilişkiler kurma, arkadaşlıklar geliştirme ve bir gruba dâhil olma ihtiyacıdır.

Araştırmalar neticesinde bu 3 ihtiyacın her bireyde bulunduğunu ve bireyden bireye farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Yani güç ihtiyacı yüksek başarı ihtiyacı orta düzeyde ve bağlanma ihtiyacı düşük bir işgörenle, başarı ihtiyacı yüksek güç ve bağlanma ihtiyacı düşük olan bireyler arasında motivasyon farklılığı olacak ve farklı yönetsel yaklaşım benimsenmesi gerekecektir (İncir, 1984, 40).

McClelland'a göre ihtiyaçlar öğrenilir ve davranışa olan etki potansiyeline göre bireyden bireye değişen bir hiyerarşi izler. Bireyler çevresinde olan olay ve davranışları pozitif veya negatif duygularla birleştirip öğrenirler. Bu durumda başarı yaşantılar, aynı zamanda uyanan haz duyguları ile pekiştirilir. Sonuç olarak başarıma ihtiyacı hiyerarşide en üst basamakta yer alır (Önen & Tüzün, 2005, 47).

McClelland tarafında geliştirilen bu teori, tatminden çok güdüleme yönü ağır basar. Teoriyle anlatılmak istenen yönetimin bireylerin yüksek ihtiyaçlarının farkında olup bunları tatmine yönlendirmesi gerektiğidir. Ayrıca bireylerin güvenlik ihtiyacını karşılayıp onları tehlike ve korkulardan uzaklaştırması gereklidir. Bu sayede bireylerin daha fazla sorumluluk alması ve kendine güven duygusunu yerleştirmesi gereklidir (Kantar, 2010, 44).

Kapsam teorileri genel olarak bireyi davranışa yönlendiren etmenlerin belirlenmesine ağırlık verir. Fakat pek çok araştırmacı ve yazar, özellikle davranışsal şartlanma tarafları, motivasyon konusunun yalnızca bireyin içindeki etmenlerle tam anlaşılamayacağı inancındadır (Koçel, 1998, 443). Kapsam teorilerinin yalnızca bireyleri davranışa yönlendiren etmenleri incelemesi bireylerin motivasyonunu açıklamada yetersiz kalacaktır.

4.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri bireylerin nasıl davranış sergileyeceği davranışlar karşısında nasıl bir tutum sergileyeceği üzerine durur (Keser, 2006, 37). Teorilerin ağırlık verdiği nokta bireylerin hangi amaçlar ve nasıl motive oldukları ile ilgilidir. Yani teori bir davranışı gerçekleştiren bireyin bu davranışı yinelemesi nasıl sağlanır sorusuna cevap arar. Teorilere göre ihtiyaçlar sadece bireyi davranışa yönlendiren etmenlerden biridir (Koçel, 1998, 443). Süreç teorileri, kapsam teorilerinden farklı olarak bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere kullanılan dışsal faktörleri üzerinde durmuşlardır (Şimşek vd, 2008, 158).

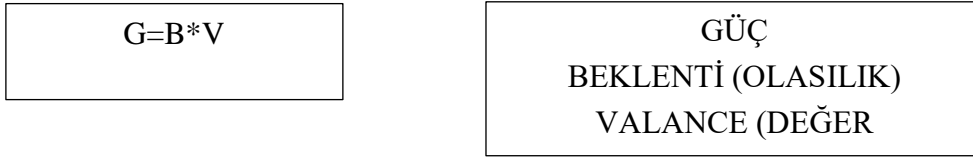
Süreç teorileri bireylerin davranışın başlangıcından bitişine kadar olan tüm süreyi açıklamaya çalışır. Teoriler aşağıda verilmiştir.

- Vroom'un Beklenti Teorisi.
- Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi.
- Adams'ın Hakkaniyet (Bekleyiş) Teorisi.
- Locke'nin Amaç Teorisi.

4.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, bireyin davranışlarının kendisine ödül veya arzuladığı bir dönüş aldığı anda motive olacağını belirtir. Davranış sonucunda birey ödül elde edemez ise motive olamaz. Teoriye göre en önemlisi sonuçların gerçek değerleri değil kavram olarak taşıdığı değerlerdir. Değerlilik doyum seviyesine ifade eder. Birey 'yaptığım davranış sonucuna değer mi?' sorusuna aradığı cevap ile ilgili girdiği beklentidir (Keser, 2006, 37).

Beklenti teorisi iki temel kavrama dayanır. Bu kavramlardan birinci birey davranışa yöneldiği zaman davranışın sonucu ile ilgili beklentide olması diğeri ise sonucun birey açısından çekicilik düzeyidir. Vroom'un modeline göre bireyin motivasyon gücü sonuca ulaşma beklentisi ile değerın çarpımına eşittir (Şimşek vd., 2014, 159).



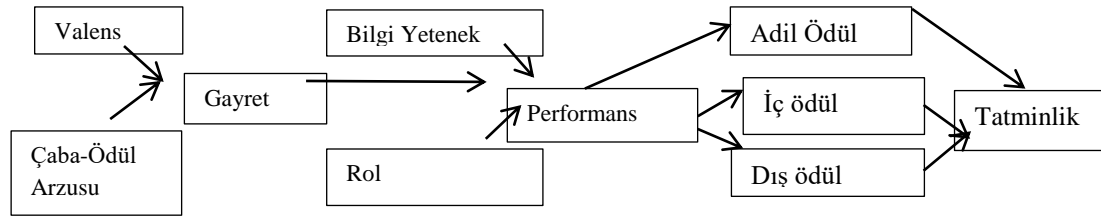
Şekil 4: Vroom Beklenti Modeli (Şimşek vd., 2014, 159).

Bireylerin motive olması için ödül sadece yeterli değildir. Bireyin değer yargıları da ön plandadır. Teorinin temel katkısı, bireylerin amaçları ile davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Yöneticiler modeli kullanırken aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmaları gereklidir (Şimşek vd, 2014, 159).

- İşgören başarısı için eğitimler vermek.
- Başarısızlığa yol açacak örgütsel engelleri yok etmek.
- İşgörenleri başarıya inandırmak.

4.3.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

Bu teori Vroom beklenti teorisinin gelişmiş halidir. Modelin ilk bölümü Vroom teorisi ile aynıdır. Teoriyi anlamının en iyi yolu ise teoriyi öğelere ayırarak incelemektir. Temelde teori 'motivasyonun kaynağı nedir?' ve 'performansın kaynağı nedir?' gibi sorulara cevap arar (Şimşek vd, 2014, 160).



Şekil 5: Lawler ve Porter'in Beklenti Modeli (Koçel, 1998, 448).

Modelin ilk kısmı Vroom modeli ile aynıdır. Porter ve Lawler'e göre birey ne kadar yüksek çaba sarf etse de bu çaba otomatik olarak yüksek performansa etki etmez. Burada araya iki değişken girer. Bunlardan birincisi bireyin bilgi ve yetenek sahibi olması gerektiğidir. Bilgi ve yeteneği olmayan birey kendisinden beklenen davranışı gösteremeyip işi başaramayacaktır. Diğer değişken ise bireyin algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramı ile anlatılmak istenen bireyden beklenen davranış tarzıdır. Örgütte her bireyin bir rolü vardır. Bireylerin performans gösterebilmeleri için uygun bir rol anlayışına sahip olması gereklidir. Ters bir durumda birey rol çatışmasına düşecek ve bu da performansına olumsuz şekilde yansıtacaktır (Koçel, 1998, 449).

Çaba, bilgi ve yetenek ve rol algılaması değişkenleri sonucunda birey ödüllendirilecektir. Ödüller iç ve dış ödül olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel ödüller; bireyin kendini gerçekleştirme veya bir işi başardığında ondan duyduğu mutluluk hissidir. Dışsal ihtiyaçlar ise; daha çok örgüt kontrolünde olan, ücret, güvenlik statü ve terfi gibi ödüllerdir (Kantar, 2010, 52).

Vroom beklenti teorisine ek olarak burada eşit ödül kavramı vardır. Yani birey kendi performansı ile diğer bireylerin performanslarını karşılaştırdıktan sonra hak ettiği ödülü alacağına bilincinde olur. Fakat burada da şöyle bir durum ortaya çıkacaktır. Birey beklediği ödül eşit ödülde eksik ise tatminsizliği ortaya çıkacaktır (Koçel, 1998, 449).

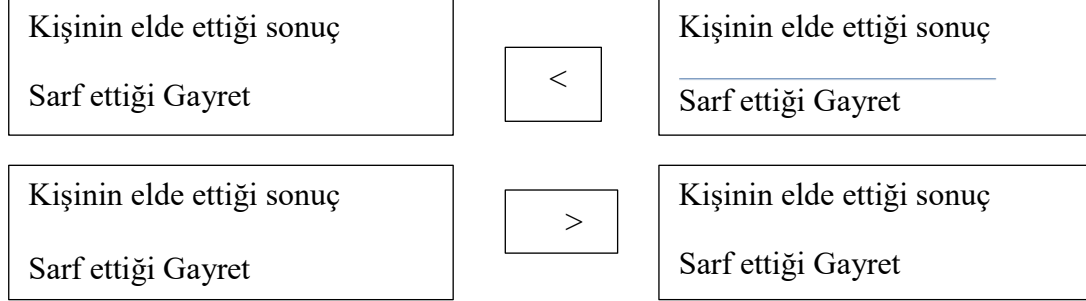
Yöneticiler Vroom'un beklenti teorisini kullanırken aşağıdaki değinilen hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 1998, 449).

- İşgörenlere kendilerinden beklenen performansa göre eğitim verilmelidir.
- Rol çatışmalarının önüne geçilmeli ve azaltılmalıdır.
- İşgörenlerin iç ve dış ödüllere ayrı önem verdiği unutulmamalıdır.

4.3.2.3. Adams'ın Hakkaniyet (Bekleyiş) Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen kuramda insanların davranışları veya yaptıkları işi karşısında diğer insanlar ile kıyaslandığında adil düzeyde ödüllendirilmesine bakış açılarını kapsar. Teori kapsamında bireyler yaptıkları iş karşısında diğer bireylerle eşit ödül aldığı bilincine vardığı takdirde motive olacaktır (Şimşek & Çelik, 2012, 115). Denge teorisi esas itibarıyla alış-veriş esasına dayanır.

Birey verdikleri çaba sonucunda adil bir ödül bekler. Adams'a göre alış-verişin olduğu her ortamda dengesizlikler ortaya çıkabilir. Birey davranışlarını değiştirerek denge sağlar (Keser, 2006, 42).



Şekil 6: Algılara Göre Değer Eşitsizlik (Koçel, 1998, 450).

Eşitsizliği gidermek için bireylerin göstereceği davranışlar aşağıdaki gibidir (Koçel, 1998, 450-451).

- Birey tarafından aldığı ücret yeterli gelmiyorsa harcadığı çabayı azaltmaya gidebilir.
- Birey yine aldığı ücret yeterli gelmiyorsa ücretinin artırılmasını veya ödüllendirilmeyi isteyebilir.
- Adil olmayan davranışa maruz kalan birey işe devamsızlık yapabilir veya istifasını isteyebilir.
- Diğer bireylerin harcadıkları çabaları azaltmaya çalışır.

Bekleyiş teorisinde dört temel kavram yer alır. Bu kavramlar aşağıdaki gibidir (Keser, 2006, 41-42).

- *Birey*: Eşitlik veya eşitsizliği algılayan kişi
- *Karşılaştırılan Birey*: Bireyin kendisini karşılaştırdığı kişiler
- *Ödül*: Bireyin çalışması karşılığında beklentisi yani ücret/statü/terfi
- *Sağlanan Katkı*: Bireyin işyerine taşıdığı emeği eğitimi ve zekâsıdır.

Teoriyi personelini motive etmek için kullanan bir yönetici şu hususları dikkate almalıdır (Koçel, 1998, 451).

- Teorinin ağırlık noktası bireylere eşit şekilde davranmaktır.
- Eşitsizliğe karşı bireyin göstereceği tepkiler farklı olabilir.
- Eşitlik ve eşitsizlik kavramı işletme içindeki bireylere davranış sonucu ortaya çıkar.

4.3.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi

Amaç teorisi, Edwin Locke tarafından 1668 de ortaya atılmıştır. Teoriye göre, bireyler önce etrafını algılayıp daha sonra bu algıları kendi algılarına göre

değerlendirmesidir. Yani bireyler değer algısına göre iyi ve kötüye karar vererek amaçlar belirler, bu amaçlar doğrultusunda davranışlarını yönlendirir. Amaçlar ne kadar güçlü olursa bireylerin verimi o kadar fazladır. Verimi artırmanın diğer bir şartı ise geri dönüş sağlanmasıdır (Can vd., 1995, 331).

Teoriye göre motivasyonun temelinde amaçların doğru belirlenmiş amaçlar olması gelir. Bireyler sadece para kazanmak için çalışmazlar, yaptıkları işe değer katacak amaçlar geliştirirler. Örgütün amaçları ve bireylerin amaçları arasında bir bağ kurmak bireylerin örgütü benimseyerek motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır (Zencirkıran & Keser, 2018, 208).

Amaç teorisinde, bireylerin davranışları amaçlarına göre değişiklik gösterebilir. Teorinin kazanımları aşağıda verilmiştir (Koçel, 2015, 749).

- İşgörenlerin belirlemiş olduğu ulaşılmaması güç olan hedefler için daha fazla çaba harcaması gerekir. Kolay hedeflere daha az çaba göstererek ulaşabilirler.
- Amaçların daha önceden belirlenmiş olması, yapılacak davranışın ve harcanacak çabanın da bilinmesini sağlayacaktır. Bu sayede bireyler zamandan ve harcayacakları enerjiden tasarruf etmiş olacaktır.
- Son olarak ise bilinçli amaçlar, bireylerin davranışlarını etkileyerek o doğrultuda harekete geçmesini sağlayacaktır.

4.3.2.5. Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme kuramı davranışın sonuçlarının ilişkisine dayanır. Kuramın felsefesi, olumlu davranışların tekrar edilerek olumsuz davranışları tekrar yapmamaktır (Barutçugil, 2004, 380)Pekiştirme kuramı bireylerin sonuca göre hareket ederek aynı davranışı sergileyip sergilemeyeceğini ortaya koyar. Pekiştirme kuramına göre bireyler çoğunlukla ödüllendirilen davranışları tekrarlamakta ve ödüllerin kontrolüne göre şekil almaktadır. Yöneticiler deneme- görme- tecrübe yöntemleri ile bu ödülleri ortaya çıkarır. Bireylerin ihtiyaçları farklı olduğu için ödüllerde farklı olacaktır (Şimşek vd, 2014, 161).

Motivasyon teorilerinin katkılarını toplu şekilde aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Koçel, 1998, 452).

Tablo 6: Motivasyon Teorileri (Koçel, 1998, 452).

TEORİ	AĞIRLIK NOKTASI VE KATKILARI
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Bireylerin belirli sraya göre ihtiyaçları vardır ve onları tatmin edecek şekilde davranış gösterirler. İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Bazı faktörler motive etmese de motivasyonun varlığı için gereklidir.
Çift Faktör Teorisi	Bireyin performansı sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.

ERG Teorisi	Bireyler kademe kademe ihtiyaçlarının tatmini için çalışırlar.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirli olan ödül/ceza sistemi ile arzu edilen davranışlar güçlendirilir. Arzu edilmeyen davranışlar ise bu şekilde zayıflatabilir.
Bekleyiş Teorisi	Bireylerin iş ile ilgili ödüllere değer biçer. Harcayacakları çaba ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler ile ilgili bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi	Bireyler kendi gayret ve çabalarını diğer bireylerle karşılaştırır.
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşma derecesi ile kişilerin göstereceği performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Motivasyon teorileri detaylı ve özet şeklinde incelenmiştir. Teorilerden kapsam teorileri bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda davranışlara yönlendiğini, süreç teorileri ise bireylerin davranış karşısında nasıl tutum sergileyeceğini açıklamaya çalışır.

4.4. Motivasyonun Önemi

Motivasyon yoluyla, iş görenlerin örgüte bağlı kalmaları, sorumluluk bilinci neticesinde ortaya çıkan yaratıcı fikir ve güçlerini kullanabilme ve başarılarının artırılması sağlanır. Bu faktörler de işletmenin hayatta kalmasını sağlar (Vahide, 2001, 8'den Akt: Kesici, 2006, 9). Motivasyon aslında öznel bir süreçtir ve her bireyin motive oluş şekli diğer bireye göre farklı olabilmektedir. Burada işletme yöneticisi dengeyi kurabilmeli ve iş görenlerin motive olmasını sağlayabilmelidir. İşgörenlerin motive olması hem verimliliği artırır hem de örgütün hedeflere ulaşmasına yardımcı olur (Altok, 2009, 25).

Motivasyonun uygulanması bireyleri olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilir. Olumsuz olarak etkilenen birey istenilen performansı beklenen verimi veremez. Fakat olumlu açıdan motive olan bireyler örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimseyerek maximum düzeyde performans ve verim sergileyerek hedefleri gerçekleştirmek ister ve gerçekleştiğinde bundan mutluluk duyar (Akgül, 2010, 33).

5. FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Bu bölümde farklılıklar yönetimi ve iş motivasyonu arasındaki ilişki teorik olarak incelendikten sonra tez çalışmasının amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve veri toplama araçları konuları açıklanacak olup, genel olarak araştırma kapsamında geliştirilen model ve hipotez testleri olgusuna yer verilmiştir.

5.1. Farklılıklar Yönetimi ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki

Farklılık; bireylerin fiziksel özelliklerinden, milliyet, din, düşünce tarzı ve eğitim gibi faktörleri kapsayan bir kavramdır (Barutçugil, 2004, 227). Farklılıkları yönetmek örgüt yöneticisinin başvurduğu yönetim uygulamasıdır (Tozkoparan & Vatansever, 2011, 90). Örgüt yöneticisi için birtakım zorluklar ön plana çıkar. Bu zorluklar arasında farklı özelliğe sahip bireyleri bir arada tutabilmek, birbirine saygı duymasını sağlamak, örgütün hedeflerini işgörenlerin hedefi gibi görmesini sağlamak ve işgörenlerle iletişimi etkin şekilde yönetebilmektir.

Dünya çapında; demografik, ekonomik, politik ve teknolojinin ilerleme ve gelişmeler ulus sınırları içerisinde olan işletmelerin ulusal sınırları aşır uluslararası boyuta ulaşmasını sağlamıştır (Gröschl, 2011). İşletmelerin büyümesi ile örgüt yapısında da değişimler meydana gelmektedir. Ulusal sınırları aşan işletmelerde farklı ırk ve kültürden çalışan istihdam etmesi ve müşterilerinin de farklılaşması söz konusudur (Kim, 2006). Bundan dolayı işletmeler açısından farklılıkları yönetebilmek oldukça önemlidir.

İşgörenlerin farklılaşması sadece cinsiyetle sınırlı kalmamakla birlikte, farklılıklarda birçok etmen (eğitim, yaş, din vb. gibi) ön plana çıkmaktadır. Bedensel ve zihinsel anlamda farklı olan bireyler bir arada bulunmakta ve etkin iletişim halinde olması, birbirleri ile uyum içerisinde faaliyet göstermesi işletme yöneticisinin farklılıkları yönetmedeki gücüne bağlıdır.

İş motivasyonu, işgörenlerin faaliyete geçmesi ve bu faaliyeti kendi içinden gelerek yapması, örgütün amaçları doğrultusunda çabalamasıdır (Karakaya & Ay, 2007, 55). İşletmelerin hedeflere ulaşmasında en önemli faktör olan işgörenlerin motivasyonu yüksek tutulmalıdır. İşgörenin motivasyonunun sağlanması yalnızca verilen ücret veya primle değil farklılıklarına saygı duyulması, eşit davranılması ile de ilişkilidir.

Geçmiş zamanda farklılıkları olan bireyler bir arada çalışması zorken, günümüzde bireyler ve toplum algılarının gelişmesiyle ve farklılıklar yönetimi ile ilgili yasal adımların atılması farklılıklar yönetiminin gelişmesinde etkin rol oynamıştır. Farklılıklar, örgütler tarafından kabul edilmiş ve değer gören bir kavram olmuştur. Artık farklılıklar örgütler için ayrımcılık yerine aranan bir özellik haline gelmiştir.

İşletmelerin ulusal sınırları aşarak uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi rekabet yarışını da etkileyecektir. Bundan dolayı işletme ve çalışan arasında uyumun olması, bağlılığın sağlanması oldukça önemlidir. Kendisini değerli hissedenden birey, iş ortamında maddi ve manevi doyum yaşayacaktır. Bunun neticesinde işgören örgütü başarıya taşıyacak hamlelerde fiziki ve beşeri yeteneklerini sergileyecektir.

Farklılıkların yönetiminin sağlanması, ilgili eğitimlerin verilmesi ve yasal prosedürlere dayandırılması yalnızca işgörenin motivasyonunu yükseltmekle kalmayıp işletme açısından da fırsatlar ortaya çıkaracaktır.

Araştırmanın uygulama kısmında farklılıklar yönetiminin iş motivasyonuna etkisine bakmak için anket çalışması yapılmıştır.

5.2. Araştırma Yöntemi, Amacı ve Önemi

Bu araştırma, farklılıkların yönetimi uygulamalarının iş motivasyonu üzerindeki ortaya çıkarabileceği etkilerin belirlemesi amacı ile yapılmış olduğundan Kahramanmaraş ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki firma çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmış ve elde edilen bulgular belirli analizlere tabi tutulmuştur.

Bu çalışmada farklılıkların yönetimi uygulamalarına yönelik algıların iş motivasyonu üzerindeki etkisi ortaya konulmak istendiğinden, çalışmanın yöntemi literatür bulguları ışığında alan yazını ile birlikte ilgili değişkenler üzerinde veri test analizleri ile ampirik bir çalışma yöntemi kullanılmıştır.

Farklılıkların yönetimi konusu son dönemlerde post modern yaklaşımlar içerisinde sıklıkla irdelenen ve işletmeler açısından önemli hale gelen bir yaklaşımdır. Bu nedenle tekstil işletmeleri üzerinde farklılıkların yönetimine dair ne tür uygulamaların yapıldığını tespit etmeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Farklılıkların yönetimi konusunda yapılan çalışmaların iş motivasyonu üzerinde etkisi olabileceği düşüncesi ile oluşturulan hipotezler test edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda elde edilmiş veriler ışığında da işletme yöneticilerine veya bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara çözüm önerileri sunulmuştur. Uygulama alanında elde edilmiş verilerin söz konusu alanda var olan eksiklikleri veya uygulama noktasında yol haritası ortaya koyması umulmaktadır.

Unutulmamalıdır ki, farklılıkların yönetimi, sadece iş dünyasında değil, aynı zamanda toplumun genel dinamiklerinde de önemlidir. Bu yönetim, daha adil, sürdürülebilir ve başarılı bir gelecek için temel bir unsurdur. Ayrıca farklılıkların yönetimi, sadece bireyler arasındaki ilişkilerde değil, aynı zamanda organizasyonların uzun vadeli başarısında da kritik bir rol oynar. Bu nedenle, çeşitliliği anlamak, değerlendirmek ve etkili bir şekilde yönetmek, sürdürülebilir bir başarı için önemlidir.

İş motivasyonu ise, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri istek, enerji ve bağlılık düzeyi gibi birçok etmeni barındıran bir kavramdır. Bu bağlamda iş

motivasyonu, çalışanların bireysel ve organizasyonel başarılarını artıran önemli bir unsur konumundadır. İş motivasyonu, işletmelerin çeşitli stratejiler ve uygulamalar ile çalışan moralini geliştirmeye odaklandıkları bir unsurdur.

Bu iki değişkenin aynı çalışma içinde irdelenmesi açısından çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Kahramanmaraş ilinde tekstil sektörünün lokomotif rol üstlenmesi de dikkate alındığında çalışmanın ekonomik, etkinlik ve verimlilik gibi alanlarda işletmelere yol gösterici olması beklenmektedir.

5.3. Araştırma Kapsamı, Evreni, Örneklemi ve Örneklem Özellikleri

Bu çalışmanın temel konusu Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren tekstil firmalarında çalışan bireylerin farklılıklarının motivasyonu üzerindeki etkisini tanımlamaktır. Kahramanmaraş Türkiye'nin tekstil sektöründe önde gelen firmalara sahip olduğu için çalışma ili Kahramanmaraş seçilmiştir.

Tekstil sektörü, istihdam, katma değer ve uluslararası ticarete büyük pay sahibi olması nedeniyle ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynar (Kamaşak vd, 2008, 117). Kahramanmaraş ili tekstil sektöründe, Türkiye standartlarını aşmış, dünya tekstil pazarları ile rekabet edecek seviyeye gelmiş durumdadır.

Kahramanmaraş ilinde en büyük endüstri konumunda bulunan tekstil sektöründe; yılda 359 bin ton iplik, 138 milyon metre dokuma kumaş, 49 milyon metre denim, 122 bin ton örme kumaş, 22,7 milyon adet konfeksiyon üretimi yapılmaktadır. Çırçır alanında, 26 bin ton ayrıca 191 bin ton boya ve kasar işi gerçekleştirilmektedir (Doğaka, 2014). Uluslararası hammadde merkezi haline gelen kent, ülke çapında yüksek döviz girdisi sağlıyor. Kahramanmaraş, Türkiye iplik üretiminin %27'sini, dokuma kumaş üretiminin ise %8 ini karşılamaktadır (KTM, 2019).

Kahramanmaraş ili sanayisi içerisinde ağırlık olarak; çırçır, dokuma, boya-kasar ve konfeksiyon üretim bulunmaktadır. Kahramanmaraş ilinde tekstil sektörünün yoğun olması il genelinde küçük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinin çok olmasını da beraberinde getirir. 5084 sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki Kanunu ve diğer teşvikler ile Kahramanmaraş tekstil sektöründe büyük bir gelişme kaydetmiştir (Doğaroğlu & Akbay 2017, 48).

İhracat rakamlarına bakıldığında Kahramanmaraş ilinin 800 milyon dolara çıktığı görülmektedir. İhracatın yaklaşık olarak %86' sını tekstil sektörü karşılamaktadır (KTM, 2019). Veriler doğrultusunda tekstil sektörünün Kahramanmaraş ilinde istihdam ve ihracatta önemli paya sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında araştırma evreni ve evreni temsil edebilecek örneklem seçilmesinde (Özen ve Gül, 2007, 394) ana evren Kahramanmaraş ilindeki tekstil işletmesi çalışanları olarak belirlenmiştir. TÜİK' e göre Türkiye genelinde 2020 yılında tekstil sektöründe 17.751 tekstil işletmesi faaliyet göstermekte ve söz konusu işletmelerde 460.399 kişi istihdam edilmektedir (Tapan, 2023, 56). Kahramanmaraş

ilinde ise 249 firma faaliyet göstermekte ve bu firmalarda toplamda 22.581 kişi istihdam etmektedir (KTM 2020).

Bu nedenle ana kütleyi söz konusu çalışanlar oluşturmaktadır. Ana evreni temsil edebilecek örneklem sayısının belirlenmesinde ise, örneklem hesaplama robotu kullanılmıştır. Elde edilen sonuca göre %95 güven aralığında, %5 kabul edilebilir hata payı ana evreni temsil edebilmesi açısından en az 380 kişiye ulaşmasının yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anket uygulamasında ise olasılıklı örnekleme yönteminden basit örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırma Temmuz 2023-Eylül 2023 tarihleri aralığında gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında tesadüfi örnekleme yöntemi ile tespit edilen ve Kahramanmaraş sanayi odasına kayıtlı işletmelere 450 adet anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan formlardan 403 adet geri dönüş sağlanabilmiştir. Ancak eksik veri tespit edilen 11 adet form analiz dışı bırakılmış ve sonuçta 392 âdeti analize tabi tutulmuştur.

Farklılıkların yönetimi ve motivasyon uygulamaları üst yönetimin öncülük edeceği bir yaklaşımdır. O nedenle anket uygulamasında örnekleme sadece çalışan düzeyinde olan ve yönetici pozisyonunda olmayan kişiler dâhil edilmiştir.

5.4. Araştırma Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında gönüllü olarak araştırmaya katılmaya onay veren katılımcıların iş saatlerinde anket uygulaması yapıldığından, iş yoğunluğu sırasında doldurulan anket sorularına gerekli önemi vermeden cevaplandırılmış olma olasılığı söz konusu olabilmektedir.

Araştırmanın veri ve analizleri kapsamında yararlanılan ölçek soruları her ne kadar geçerlilik ve güvenilirliği ispatlanmış anketler olsa dahi verilerin yararlanılan ölçeklerden elde edilmesi ile sınırlı olduğu unutulmamalıdır.

Araştırma Türkiye genelinde yapılmadığından genelleme yapma imkânı kısıtlıdır.

Araştırmanın Kahramanmaraş ili tekstil sektöründe çalışanlara yapılmış olması sınırlı sonuç verebilir; daha sonraki çalışmaların farklı sektör ve şehirlerde yapılması önerilebilir.

Bireysel algı ve değerlendirmeler cevaplar üzerinde etkili olması bir başka kısıttır. Elde edilen veriler ankette kullanılan ölçme aracı soruları ile sınırlıdır.

5.5. Veri Toplama Araçları ve Yöntemleri

Araştırmada ele alınan konularla ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak konular kavramsal açıdan incelenmiş ve yapılan çalışma nicel bir çalışma özelliğinde tasarlandığından veri elde edebilmek adına sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın veri toplama araçlarından biri olan anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Anket uygulaması için de anket hizmeti sağlayıcısı olan profesyonel bir firmadan hizmet satın alımı yapılmıştır. Anket uygulamasında etkinlik sağlamak adına uygulama yapılacak firmaların insan kaynakları birimi ile iletişime geçilmiştir. İnsan kaynakları departman yöneticilerinden anket formlarının incelenmesi, çalışanlara doldurulması noktasında anketörler ile işbirliği yapmaları talep edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölümde farklılıkların yönetimi soruları ve üçüncü bölümde ise iş motivasyonu ile ilgili sorular yer almaktadır. Ankette yer alan değişkenlerin boyut ve soru önerme sayıları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 7. Veri Toplama Aracı Olan Ankette Yer Alan Değişkenler ve Soru Önermesi Bilgisi

Değişkenler	Alt Boyutları	Soru Önerme Sayısı
Farklılıkların Yönetimi	Tek Boyut	10
İş Motivasyon	İçsel motivasyon araçları (1-9)	24
	Dışsal motivasyon araçları (10-24)	

Araştırmada kullanılan anket formu 5'li likert tipi bir ölçek tipindedir. Soru önermelerinin değerlendirme dereceleri ise, “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

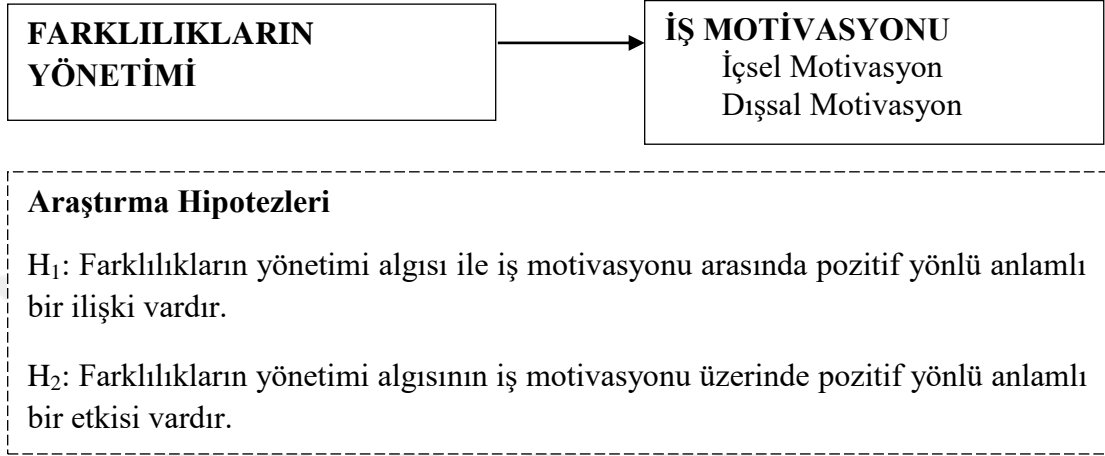
Araştırmanın birinci ölçeği olan farklılıkların yönetimi ölçeği, Triana ve Garcia (2009) tarafından geliştirilmiş, Purtaş (2018) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış olan ölçektir. Söz konusu ölçek “Farklılıklara değer vermek işletmemin daha etkin ve verimli olmasına yardımcı olmuştur.” gibi 10 ifadeden oluşmaktadır. Tek boyut üzerinden değerlendirilmektedir. Purtaş (2018) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,876 olarak bulunduğu ifade edilmiştir.

Araştırmanın ikinci ölçeği olan iş motivasyonu ölçeği ise Mottaz (1985), Brislin vd. (2005), Mahaney ve Lederer (2006)'nın çalışmalarında kullanılan ölçeklerin Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçektir. İş motivasyonu ölçeği “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. 1-9 arası soru önermeleri içsel motivasyon araçları alt boyutu, 10-24 arası soru önermeleri ise dışsal motivasyon araçları alt boyutu olarak değerlendirilmektedir. Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007)'in çalışmasında ölçeğinin Cronbach's Alfa değerinin 0,886 olarak hesaplandığı ifade edilmiştir.

Anket verilerinin analizlerinin yapılabilmesi için SPSS 27 istatistik programı kullanılmıştır.

5.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmanın ana amacı; Kahramanmaraş tekstil işletmelerinde farklılıkların yönetimi algısının iş motivasyonu üzerinde etkisinin olup olmayacağını olmadığını ortaya koymaktır. Araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan çalışma modeli ve hipotezleri aşağıda sunulmuştur.



Şekil 7. Araştırma Modeli ve Hipotezler

5.7. Verilerin Analizi Ve Bulgular

Bu kısımda, araştırma amacı doğrultusunda yapılan anket verilerinin analiz sonuçlarına, elde edilen bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda SPSS istatistik programı ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler frekans analizleri ile yapılmıştır. Araştırma değişkenlerinin faktör ve güvenilirlik, geçerlilik bulguları faktör ve geçerlilik analizleri ile, değişkenler arası ilişki korelasyon analizi ile değişkenler arası etkileşim ise regresyon analizi ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular ise alt başlıklar halinde ayrı ayrı sunulmuştur.

5.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Temel Bulgular

Yapılan araştırmaya katılmayı kabul eden ve Kahramanmaraş tekstil işletmesi çalışanları olan katılımcıların demografik özelliklerinin tespiti için kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Söz konusu sorular cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve çalışma süreleri ile ilişkili sorulardır. Elde edilmiş veriler frekans analizine tabi tutulmuş ve tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 8. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Yaş	Sayı	%	Eğitim	Sayı	%
18-25	73	18,6	Lise	151	38,5
26-35	164	41,8	Ön Lisans	115	29,3
36-45	117	29,8	Lisans	89	22,7
46 ve Üzeri	38	9,7	Lisansüstü	37	9,4
Cinsiyet	Sayı	%	Çalışma Süresi	Sayı	%
Erkek	299	76,3	1 Yıldan Az	76	19,4
Kadın	93	23,7	1-5 Yıl	174	44,4
Medeni Durum	Sayı	%	6-10 Yıl	78	19,9
Evli	239	61,0	11 Yıl ve Üstü	64	16,3
Bekâr	153	39,0	n: 392		

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımında yüksek pay 164 kişi (%41,8) ile 26-35 yaş grubudur. Çalışanların 117 kişi (%29,8)'lik kısmını 36-45 yaş grubu, 73 kişi (%18,6) 'lik kısmını 18-25 yaş grubu oluşturmaktadır. En az yaş grubu ise 38 kişi (%9,7) ile 46 yaş ve üzerini oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların çoğunluğunun 299 kişi (% 76,3) ile erkek katılımcıların aldığı görülmektedir. Kadın katılımcılar ise 93 kişi (%23,7)'lik kısmı kapsamaktadır. Bunun temel nedeni ise kadın çalışanların iş hayatında erkeklere göre daha az tercih edilmesi, vardiya sisteminin kadın çalışanlara uymaması, çalışılacak işin zorluk derecesine göre değişmektedir.

Araştırmamıza katılan çalışanların medeni durumları incelendiğinde; 239 kişi (%61,0)'luk kısmının evli, 153 kişi (%39) 'luk kısmının ise bekâr olduğu görülmektedir.

Araştırmamıza katılan çalışanların eğitim seviyelerine bakıldığında 151 kişi (%38,5) ile lise mezununun çoğunlukta olduğu görülmektedir. Çalışanların 115 kişinin (%29,3)'nün önlisans, 89 kişi (%22,7)'lik kısmı lisans ve 37 kişi (%9,4)'lük kısmının lisansüstü eğitim seviyesinde olduğu görülmektedir.

Araştırmamıza katılan çalışanların, çalışma sürelerine bakıldığında; en yüksek 174 kişi (%44,4) oranla 1-5 yıl olarak çalıştığı görülmektedir. Çalışanların 78 kişi (%19,9)' lük kısmını 6-10 yıl, 76 kişi (%19,4) oranda 1 yıldan az ve en az 64 kişinin (%16,3) oranla 11 yıl ve üzeri çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

5.7.2. Faktör Analizlerine İlişkin Bulguları

Çalışmanın bu kısımda araştırma değişkenleri olan farklılıkların yönetimi algısı ile iş motivasyonu algısına yönelik ölçeklerin faktör analizleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Faktör analizi; birbirleriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirip, az sayıda ilişkisiz fakat tutarlı (faktör ve boyutlar) ortaya çıkarmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistikî analizdir (Karaşahin, 2019, 76).

Faktör analizinde ölçeklerin amaç doğrultusunda, ölçümün uygunluğunu kontrol ederek, uygun olmayan ölçek maddelerinin çıkarılmasında yardımcı olur (Kalaycı, 2018, 321).

Sosyal bilimler alanında, ölçekte bulunan her bir maddenin, diğer maddelerle gruplaşma olup olmadığı(benzer amaçta oldukları), bu gruplara bağlandığı kuvvet yüklerini görmek için sıklıkla başvurulan bir analiz yöntemidir (Eker, 2012, 37).

Faktör analizleri bulgularının incelenmesinden önce katılımcıların yanıtları ile oluşan verilerin uygunluğunun değerlendirilmesi için öncelikle Kaiser Meyer Olkin katsayısı ve Bartlett Sphericity test sonuçları incelenmiştir. Daha sonraki aşamada ise soru önermelerin iç tutarlılığını irdelemek adına Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır.

5.7.2.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan farklılıkların yönetimi ölçeğindeki soru önermeleri orijinal çalışmada tek bir boyuttan oluştuğu ifade edilmiştir. Bu nedenle söz konusu ölçekte yer alan soru önermelerine ilişkin olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Ölçeğin yapısal olarak geçerlilik durumunun incelenmesi için de Kaiser Meyer Olkin katsayısı ve Bartlett Sphericity değerleri incelenmiştir. Elde edilen değerler, ölçeğin veri seti açısından uygun olduğu sonucunu vermiştir. Soru önermelerinin kendi arasında güvenilirliği testi ve homojen bir yapı taşıyıp taşımadığının incelenmesi için de Cronbach Alfa değerlerine bakılmıştır. Analiz sonrasında elde edilmiş olan bulgular tablo halinde sunulmuştur (Tablo X).

Tablo 9. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği KMO ve Bartlett Sonuçları

Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği	,968
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare	3434,883
Sd	45
P Değeri	,000

Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett's testleri değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ölçmede kullanılır. Kaiser- Meyer-Olkin ölçümü 0-1 arasında değişir (Karaalioğlu, 2015, 5).

Kaiser-Meyer-Olkin, katsayısı değerinin yüksek olması, ölçekteki maddelerin, diğer maddeler tarafından mükemmel tahmin edilebileceğini ifade eder. Katsayı değerleri sıfıra yakın olması veya sıfır çıkması durumunda, değerlere bakılarak yorum yapılamaz. Kaiser-Meyer-Olkin testinde değer $KMO \leq 0.50$ olduğunda verilerin faktörlenemeyeceği belirtilir (Çokluk vd, 2012, 207). Büyüköztürk (2010) faktörün yük değerinin en az $KMO \leq 0.70$ olmasını belirtir (Kaya, 2013, 181).

Farklılıkların yönetimi ölçeği KMO katsayısı sonuçlarına bakıldığında KMO değerinin ,968 olduğu ve araştırmaya katılan ve farklılıkların yönetimi konusunda cevap veren katılımcı örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu, başka bir ifade ile ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkmasından dolayı veri matrisinin uygun olduğu ve faktör analizinin yapılabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 10. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Soru Önergeleri	Faktör Yükleri
1. Farklılıklara değer vermek işletmemin daha etkin ve verimli olmasına yardımcı olmuştur	,838
2. İşletmem farklılıklar konusunda çeşitli seminer, ders ve eğitimler düzenlemektedir	,861
3. İşletmem farklılıkların yönetimi konusunda çok ciddi gayret sarf etmektedir	,864
4. İşletmem farklılıklar konusunda bilinçlenme ve bu bağlamda eğitimler konusunda yeterince para ve zaman harcamaktadır	,845
5. İşletmem farklılıklara değer vermektedir.	,830
6. İşletmemde bütün yöneticiler farklılıklara bakmadan çalışanlara eşit ve saygılı bir şekilde davranmaktadır	,845
7. İşletmemde üst yönetim farklılıkların yönetimi konusunda var olan yasal düzenlemelere destek vermekte ve uygulamaya çalışmaktadır	,858
8. İşletmemde farklılıkların ortaya çıkardığı sorunlar açık bir şekilde konuşulmakta ve çözümlenmektedir	,846
9. İşletmemde farklılıkların (cinsiyet, yaş gibi) getirdiği ayrımcılığa karşı çıkmaktadırlar	,862
10. İşletmem değişime açıktır	,865
Açıklanan Varyans	72,494

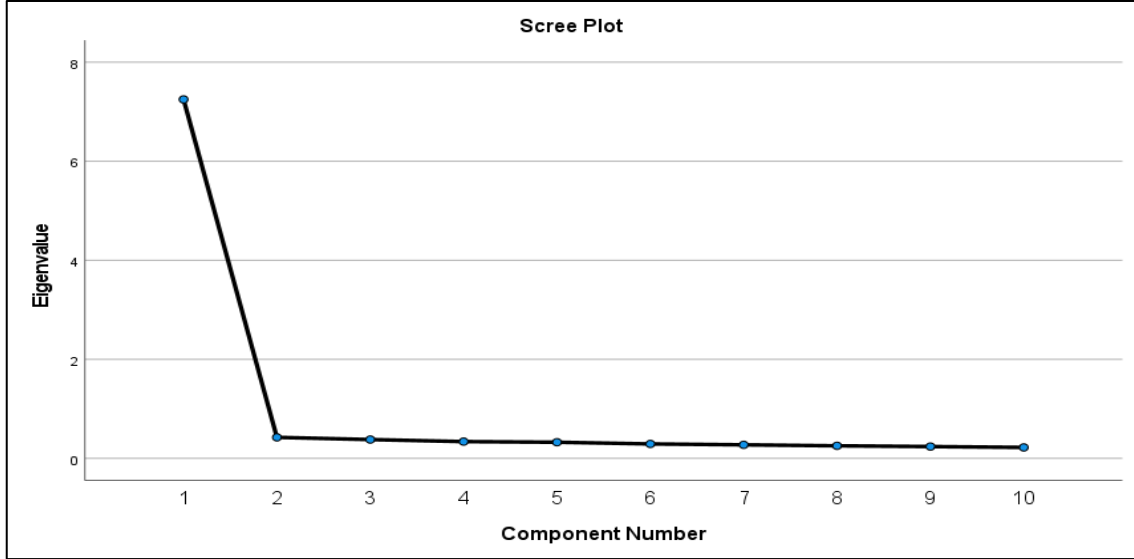
Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yer alan soru önermelerinin faktör analizine bakıldığında, tek boyutlu toplam on soru önermesinin sırası ile ,838; ,861; ,864; ,845; ,830; ,845; ,858; ,846; ,862 ve ,865 değerlerinde faktör yükü aldıkları görülmektedir. Her bir faktör yükü yeterli düzeyde faktör yükü almış olduğundan dolayı soru önermelerinin hiçbirisi analiz dışında bırakılmamıştır.

Faktör analizi yapıldıktan sonra açıklanan varyans oranı önemlidir. Ölçek tek boyutlu ise varyans oranını %30 oranında olması beklenir. Ölçek çok boyutlu ise varyans oranının daha yüksek oranda olması beklenir (Büyüköztürk, 2006, Watson ve Thompson, 2006, Akt: Tayran & Ulupınar, 2011, 96).

Yaptığımız araştırmanın ölçeklerinden olan farklılıkların yönetimi ölçeğinde yer alan soru ifadeleri varyansın %72,5' ini açıklama düzeyine sahiptir. Faktörlerin açıkladığı varyanslar ve faktör içeriklerinin analizine dayanarak, ölçeğin toplamda açıkladığı varyansın tek boyutlu analiz için gerekenden (%30) fazla olması nedeniyle ölçeğin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

Scree Plot: Yamaç grafiği Eigen değerinin grafik olarak gösterilmiş halidir. Grafikte, her bir faktörün açıklanan varyans miktarı gösterilir. Yorumlamada kırılma noktaları arasındaki değişim dikkate alınır. Birinci faktör en yüksek varyansı açıklarken son faktör en düşük varyansı açıklar (Çakır, 2014, 6).

Ölçeğin kaç faktör üzerinden oluşabileceğinin tespiti için ayrıca faktör öz değerleri Scree Plot grafiği ile incelenmiştir. Elde edilen grafik aşağıda sunulmuştur.



Şekil 8. Scree Plot Grafiği

Çizgi grafiği incelemesinde ikinci kırılma noktası seviyesine kadar kırılmanın sürdüğü, sonrasında düz devam ettiği tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile ölçeğin tek boyuttan oluştuğu çizgi grafiği ile de teyit edilmiştir.

5.7.2.2. İş Motivasyonu Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan iş motivasyonu ölçeğindeki soru önermeleri orijinal çalışmada iki boyuttan oluştuğu ifade edilmiştir. 1-9 arası soru önermesi içsel motivasyon, 10-24 arası soru önermesi dışsal motivasyon boyutu olarak adlandırılmıştır. Söz konusu ölçekte yer alan soru önermelerine ilişkin olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Ölçeğin yapısal olarak geçerlilik durumunun incelenmesi için de Kaiser Meyer Olkin katsayısı ve Bartlett Sphericity değerleri incelenmiştir. Elde edilen değerler, ölçeğin veri seti açısından uygun olduğu sonucunu vermiştir. Soru önermelerinin kendi arasında güvenilirliği testi ve homojen bir yapı taşıyıp taşımadığının incelenmesi için de Cronbach Alfa değerlerine bakılmıştır. Analiz sonrasında elde edilmiş olan bulgular tablo halinde sunulmuştur (Tablo 11).

Tablo 11. İş Motivasyonu Ölçeği KMO ve Bartlett Sonuçları

Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği	,918
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare	5738,204
Sd	276
P Değeri	,000

Faktör analizi sonucuna bakıldığında KMO değerinin ,918 olması araştırmaya katılan ve iş motivasyonuna cevap veren katılımcı örneklem sayısının yeterli olduğu söylenebilir. Bartlett's küresellik testinde ki kare sonucu ,5738,204 yani anlamlıdır. Serbestlik değeri (Sd) 276 olurken p değeri ,000 olduğu belirlenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda faktör analizi yapılabileceği görülmektedir.

Tablo 12. İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizine İlişkin Bulgular

İş Motivasyonu Ölçeği Soru Önergeleri	Faktör Yükleri	
1. Yaptığım işte başarılıyım	,648	
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim	,780	
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler	,772	
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	,749	
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	,751	
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	,756	
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum	,793	
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	,776	
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolay her zaman beni takdir ederler	,791	
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez	-	
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur	,676	
12. Kurumda yemek, çay-kahve gibi imkanlar ücretsiz sağlanır	,709	
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir	,683	
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir	,614	
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır	,612	
16. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	,751	
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir	,727	
18. İşimde terfi imkânım vardır	,723	
19. Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar	,525	
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım	,676	
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim	,728	
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır	,641	
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum	,632	
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum	,609	
Açıklanan Varyans	40,614	11,771
Toplam Varyans	52,385	

İş motivasyonu ölçeğinde yer alan soru önermelerinin faktör analizine bakıldığında, içsel motivasyon alt boyutunun sırası ile ,648; ,780; ,772; ,749; ,751; ,756; ,793; ,776; değerlerinde faktör yükü aldıkları görülmektedir. Her bir faktör yükü yeterli düzeyde faktör yükü almış olduğundan dolayı içsel motivasyon alt boyutundaki soru önermelerinin hiçbirini analiz dışında bırakılmamıştır. İçsel motivasyon alt boyutu toplam varyansın %40,6'sını açıklayabilmektedir.

Dışsal motivasyon alt boyutuna yönelik yapılan faktör analizinde 10. Soru "Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez" yeterli faktör yükü almadığından dolayı analiz dışında bırakılmıştır. 11 ile 24 arası soru önermeleri ise sırası ile ,676; ,709; ,683; ,614; ,612; ,751; ,727; ,723; ,525; ,676; ,728; ,641; ,632; ,609; değerlerinde faktör yükü aldıkları görülmektedir. dışsal motivasyon alt boyutu toplam varyansın %11,8'ini açıklayabilmektedir.

İş motivasyonu ölçeğinde yer alan soru ifadeleri genel olarak çalışanların iş motivasyonlarını, içsel ve dışsal motivasyon araçları konularında ortaya çıkabilecek algıları ölçmektedir. Çalışanların iş motivasyonunu ölçümleyen içsel ve dışsal motivasyon araçlarının içerikleri birbirinden farklıdır. İşgören motivasyonu üzerinde her iki motivasyon aracının pozitif bir etkisi vardır (Wiersma, 1992).

İş motivasyonu ölçeğinde yer alan ilk 9 madde içsel motivasyon boyutunda, 10. maddeden itibaren 24. madde dâhil bütün maddeler dışsal motivasyon boyutunda yer almaktadır.

5.7.3. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Araştırmada kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğinin test edilmesi için güvenilirlik testi içsel tutarlılık analizi kullanılmaktadır.

Güvenirlik düzeyi; çeşitli testler aracılığıyla ölçülmektedir. Bu testlerden bir tanesi de içsel tutarlılık analizidir (Özdemir, 2008, 74-75). İçsel tutarlılık analizi; Cronbach's Alpha (α) katsayısı ile yorumlanmaktadır. Buna göre Cronbach's Alpha (α) katsayısı;

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ aralığında ise ölçek güvenilir düzeyde değildir,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ aralığında ise ölçek güvenilirlik düzeyi düşüktür,
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ aralığında ise ölçek güvenilirlik düzeyi oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ aralığında ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir (Sipahi vd., 2008, 89).

Araştırma kapsamında yer alan farklılıkların yönetimi ve iş motivasyonu değişkenlerinin ve alt boyutları ile ilgili güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13. Farklılıkların Yönetimi ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Ölçekler</i>	<i>Önerme Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alpha Katsayıları (α)</i>
Farklılıkların Yönetimi	10	,958
İş Motivasyonu	24	,932
İş Motivasyonu Alt Boyutları		
İçsel Motivasyon (1-9)	9	,923
Dışsal Motivasyon (10-24)	15	,909

Ölçeklerin güvenilirliğinin hesaplanması için Cronbach's Alfa katsayıları incelenmiştir. Farklılıkların yönetimi algısının genel Cronbach's Alfa değeri ,958 olarak bulunmuştur.

İş Motivasyonu ölçeğinin genel Cronbach's Alfa değeri ,932'dir. İş Motivasyonu algısının alt boyutlarından içsel motivasyon alt boyutunun güvenilirlik değeri ,923 ve dışsal motivasyon alt boyutunun güvenilirlik değeri ,909 olduğu tespit edilmiştir.

5.7.4. Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikî Bulguları

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların farklılıkların yönetimi ve iş motivasyonu algılamalarına yönelik elde edilen tanımlayıcı istatistikî bulgulara yer verilmiştir. Katılımcılar ölçekte yer alan ve araştırma modelinde sunulan değişkenlere yönelik algılarını ifade ederken her bir soru önermesini "1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum" ölçeğine göre değerlendirmişlerdir. Sonuçların 1 değerine yakın olması algılamamanın az, 5 değerine yakın olması ise algılamaların çok olduğunu göstermektedir.

5.7.4.1. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Farklılıkların yönetimi algısını ölçmek için katılımcılara 10 ifadeden oluşan soru önermesi sunulmuştur. Soru ifadelerine ilişkin olarak frekans analizi ile yüzdelik oran, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve aşağıda tablo olarak sunulmuştur.

Tablo 14. Farklılıkların Yönetimi Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Soru Önergeleri</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>A.O</i>	<i>s.s.</i>
1. Farklılıklara değer vermek işletmemin daha etkin ve verimli olmasına yardımcı olmuştur	1	5	3,70	0,91
2. İşletmem farklılıklar konusunda çeşitli seminer, ders ve eğitimler düzenlemektedir	1	5	3,82	0,88

3. İşletmem farklılıkların yönetimi konusunda çok ciddi gayret sarf etmektedir	1	5	3,80	0,93
4. İşletmem farklılıklar konusunda bilinçlenme ve bu bağlamda eğitimler konusunda yeterince para ve zaman harcamaktadır	1	5	3,83	0,91
5. İşletmem farklılıklara değer vermektedir	1	5	3,72	0,88
6. İşletmemde bütün yöneticiler farklılıklara bakmadan çalışanlara eşit ve saygılı bir şekilde davranmaktadır	1	5	3,81	0,93
7. İşletmemde üst yönetim farklılıkların yönetimi konusunda var olan yasal düzenlemelere destek vermekte ve uygulamaya çalışmaktadır	1	5	3,71	0,91
8. İşletmemde farklılıkların ortaya çıkardığı sorunlar açık bir şekilde konuşulmakta ve çözümlenmektedir	1	5	3,75	0,88
9. İşletmemde farklılıkların (cinsiyet, yaş gibi) getirdiği ayrımcılığa karşı çıkmaktadırlar	1	5	3,77	0,93
10. İşletmem değişime açıktır	1	5	3,88	0,91

Farklılıkların yönetimi algısı açısından elde edilen bulgular incelendiğinde ortalamaların 3,70 ile 3,88 aralığında değer aldıkları, katılımın en yüksek olduğu önermenin “İşletmem değişime açıktır” (ortalama=3,88) önermesi olduğu, katılımın en düşük olduğu önermenin ise “Farklılıklara değer vermek işletmemin daha etkin ve verimli olmasına yardımcı olmuştur” (ortalama=3,70) olduğu görülmektedir. Ancak diğer soru önermelerinin de ortalama değerleri arasında önemli bir farklılık de göze çarpmamaktadır.

İşletmenin verimliliğinin sağlanmasında farklılıklar yönetimi algısı etkin rol oynar. İşletme içerisinde farklılıkların yönetiminin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin verilmesi, farklılıkların yönetiminin gelişiminde çaba göstermesi, eğitimlere maddi anlamda harcamalar yapması ve farklılıklara değer vermesi işgörenin farklılıklar yönetimi algısını artıracaktır. İşletme içerisinde farklılıklarını gözetmeksizin eşit davranması, ayrımcılığa karşı olması işgörenin farklılıklarına yönelik bakış açısını da değiştirecektir. Sonuç olarak farklılıklara gereken önemi gösteren ve değişime açık olan işletmeler uzun vadede başarılı olacak ve rekabetçi piyasada ön plana çıkacaktır.

Bu durumda söz konusu araştırma yapılan işletmelerde farklılıkların yönetimi konusunda başarılı uygulamalar veya başarısız sayılabilecek düzeyde uygulamaların söz konusu olmadığı, aksine orta düzeyde bir algısallık durumunun olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

5.7.4.2. İş Motivasyonuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

İş motivasyonu algısını ölçmek için katılımcılara 24 ifadeden oluşan soru önermesi sunulmuştur. Soru ifadelerine ilişkin olarak frekans analizi ile yüzdelik oran, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve aşağıda tablo olarak sunulmuştur.

Tablo 15. İş Motivasyonu İçsel Motivasyon Alt Boyutu Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

<i>Soru Önergeleri</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>A.O</i>	<i>s.s.</i>
1. Yaptığım işte başarılıyım	1	5	3,76	1,02
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim	1	5	3,63	1,03
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler	1	5	3,60	1,12
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	1	5	3,55	1,13
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	1	5	3,46	1,28
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	1	5	3,72	,99
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum	1	5	3,60	1,04
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	1	5	3,47	1,13
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler	1	5	3,28	1,31

İş motivasyonunun içsel motivasyon alt boyutu 9 soru önermesinden oluşmakla birlikte elde edilen bulgular incelendiğinde ortalamaların 3,28 ile 3,76 aralığında değer aldıkları, katılımın en yüksek olduğu önermenin “Yaptığım işte başarılıyım” (ortalama=3,76) önermesi olduğu, katılımın en düşük olduğu önermenin ise “Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler” (ortalama=3,28) olduğu görülmektedir. Ancak diğer soru önermelerinin de ortalama değerleri arasında önemli bir farklılık de göze çarpmamaktadır.

İşletmelerde çalışan iş görenlerin bireysel motivasyonlarını etkileyen içsel motivasyon boyutunun önermelerine göre; iş görenlerin yaptığı iş neticesinde başarılı olması, işletmede sorumluluklar verilmesi, sorumluluklarını yerine getirerek diğer çalışanlar tarafından takdir edilmesi işgörenin motivasyonunu olumlu etkiler. Sonuç olarak işletme içerisinde işletme ile ilgili alınan kararlarda söz sahibi olabilen ve yönetici tarafından takdir edilen iş görenlerin performans ve verimliliği artacaktır.

Tablo 16. İş Motivasyonu Dışsal Motivasyon Alt Boyutu Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez	1	5	3,15	1,21
11. Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur	1	5	3,25	1,27
12. Kurumda yemek, çay-kahve gibi imkanlar ücretsiz sağlanır	1	5	3,58	1,12
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir	1	5	3,64	1,07
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir	1	5	3,34	1,10
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır	1	5	3,68	1,08
16. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	1	5	3,47	1,09
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir	1	5	3,17	1,13
18. İşimde terfi imkânım vardır	1	5	3,31	1,17
19. Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar	1	5	2,87	1,22
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım	1	5	3,29	1,12
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim	1	5	3,20	1,16
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır	1	5	3,44	1,10
23. Bu işyerinden emekli olacağına inanıyorum	1	5	3,70	1,14
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum	1	5	3,76	1,02

İş motivasyonunun dışsal motivasyon alt boyutu 15 soru önermesinden oluşmakla birlikte elde edilen bulgular incelendiğinde ortalamaların 3,15 ile 3,76 aralığında değer aldıkları, katılımın en yüksek olduğu önermenin "Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum" (ortalama=3,76) önermesi olduğu, katılımın en düşük olduğu önermenin ise "10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez" (ortalama=3,15) olduğu görülmektedir. Ancak diğer soru önermelerinin de ortalama değerleri arasında önemli bir farklılık de göze çarpmamaktadır.

İş motivasyonunun dışsal boyutu bireylerin dolaylı olarak etkilendiği önermeleri içerir. İşgörenlerin izinlerinin olumlu karşılanması, çalışma şartlarının fiziki açıdan uygun olması, araç ve gereçlere kolay ulaşımı, işletme ile ilgili konularda seminer ve eğitimlerin verilmesi ve yöneticileri ile iyi ilişkiler içerisinde olması işgörenin motivasyonunun artmasında etkilidir. Sonuç olarak, işgörenin çalıştığı işletmede, ödüllendirilmesi, prim alması, terfi ve arkadaşlık ilişkilerinin iyi olması işgörenin örgüt içerisinde ve dışarısında motive olmasını sağlayacaktır. Bundan dolayı da iş görenlerin

motivasyonlarında artış gözlemlenir. İşgörenden yüksek düzeyde performans alan işletmelerde personellere uzun vadede istihdam sağlar.

5.7.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular

Çalışmanın bu kısımda araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünün ve düzeyinin tespiti için korelasyon analizi ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespiti için de regresyon analizi yapılmıştır.

Analizler sonucunda elde edilen bulgular ayrı ayrı alt başlıklar halinde sunulmuştur.

5.7.5.1. Değişkenler Arasında Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Pearson Korelasyon analizi, birbiri ile doğrusal ilişkisi olan iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılır. -1 ve +1 arasında değerler alır. İlişkinin yönünün pozitif mi negatif mi olduğunu ortaya çıkaran analiz tekniğidir (Antalyalı, 2010, 116).

Pearson korelasyon katsayısının verileri aldığı değerlere göre aşağıdaki gibi;

- $r=0,00-0,19$ arası değeri çok zayıf ilişki olduğunu,
- $r=0,20-0,39$ arası zayıf ilişki olduğunu,
- $r=0,40-0,59$ arası orta düzey ilişki olduğunu,
- $r=0,60-0,79$ arası yüksek ilişki olduğunu,
- $r=0,80-1,00$ arası çok yüksek ilişki olduğunu, şeklinde tanımlanmıştır (Cohen, 1988, 481-514).

Bu araştırmada farklılıkların yönetimi ile iş motivasyonu arasındaki ilişki korelasyon analizi yardımıyla ortaya konulmuş ve değişkenlerin her biri normal dağılım gösterdiği için “Pearson Korelasyon Katsayısı” kullanılmıştır.

Tablo 17’de farklılıkların yönetimi algısı ile iş motivasyonu ve alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 17. Değişkenler Arası Korelasyon Analizine Ait Sonuçlar

Değişken/Alt boyut	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Farklılıkların Yönetimi
İş Motivasyonu	İçsel Motivasyon	1	
	Dışsal Motivasyon	,718** ,000	1
Farklılıkların Yönetimi	,455** ,000	,461** 000	1

Korelasyon 0,01 düzeyde anlamlıdır (p < 0,01, * p < 0,05)

Farklılıkların yönetimi algısının iş motivasyonu algısı üzerindeki etkisinin olup olmadığının belirlenmesinden önce söz konusu değişkenler arasında korelasyon ilişkisinin olup olmadığı irdelenmesi gerekir. Bu nedenle yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre Farklılıkların yönetimi algısının iş motivasyonu algısı arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre;

Farklılıkların yönetimi ile iş motivasyonunun içsel motivasyon alt boyutu arasında $r=,455$ düzeyinde orta seviyeli pozitif yönlü anlamlı ($p<0,00$) bir korelasyonun olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Farklılıkların yönetimi ile iş motivasyonunun dışsal motivasyon alt boyutu arasında ise $r=,461$ düzeyinde orta seviyeli pozitif yönlü anlamlı ($p<0,00$) bir korelasyonun olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak iş motivasyonun alt boyutlarını oluşturan içsel ve dışsal motivasyon alt boyutları arasında da $r=,718$ düzeyinde yüksek seviyeli pozitif yönlü, anlamlı ($p<0,00$) bir korelasyonun var olabileceği sonucu elde edilmiştir.

İş motivasyonunun alt boyutlarından elde edilen korelasyon sonucuna göre dışsal motivasyon boyutunun ,718 ile maksimum seviyede olduğu gözlemlenmektedir. İşletmelerde dışsal motivasyon önermelerinin (ücret, terfi, ödül vb.) gibi olması yüksek düzeyde korelasyon ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Diğer alt boyut içsel motivasyon ile farklılıkların yönetimi algısının işletmeye pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkide bulunduğu söylenilebilir.

Elde edilen bu sonuçlar ışığında çalışmamızın hipotezlerinden biri olan “H¹: Farklılıkların yönetimi algısı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.7.5.2. Değişkenler Arasında Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon ve korelasyon analizleri birbirini destekler. Fakat birbirinin yerine geçmezler. Korelasyon analizinin sağladığı katkı ile regresyon analizi başarılı şekilde yapılmaktadır (Güler, 2008, 265)

Regresyon analizi İki ya da daha çok nicel değişken arasındaki etkiyi ölçmek için kullanılan analiz yöntemi olarak ifade edilir. Başka bir ifade ile bir değişken değişkene (değişkenlere) olan bağımlılığını belirlemek için kullanılır.

Çalışmamızın bağımsız değişkeni olan farklılıkların yönetimi algısının bağımlı değişken olan iş motivasyonu üzerinde etkisi (basit regresyon) olup olmadığını belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmış ve değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkisi irdelenmiştir.

Elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 18. Farklılıkların Yönetimi İle İş Motivasyonunun İçsel Motivasyon Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
Farklılıkların Yönetimi	İçsel Motivasyon
R²	0,121
F	59,496 (p=0,000)
β	0,376
p	0,000

Araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; içsel motivasyon algısındaki değişkenliğin yaklaşık % 12,1'inin bağımsız değişken olan farklılıkların yönetimi tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Elde edilen bu bulgulara göre, içsel motivasyon istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılıkların yönetiminden etkilenmektedir (F=59,496). Beta (β) değerlerine göre bir açıklama yapılması gerekirse; farklılıkların yönetiminde ortaya çıkabilecek bir birimlik artış, içsel motivasyon üzerinde 0,376 birimlik artış sağladığı ifade edilebilir ($p<0,05$).

Tablo 19. Farklılıkların Yönetimi İle İş Motivasyonunun Dışsal Motivasyon Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
Farklılıkların Yönetimi	Dışsal Motivasyon
R²	0,146
F	63,527 (p=0,000)
β	0,392
p	0,000

Araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; dışsal motivasyon algısındaki değişkenliğin yaklaşık % 14,6'sının bağımsız değişken olan farklılıkların yönetimi tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Elde edilen bu bulgulara göre, dışsal motivasyon istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılıkların yönetiminden etkilenmektedir (F=63,527). Beta (β) değerlerine göre bir açıklama yapılması gerekirse; farklılıkların yönetiminde ortaya çıkabilecek bir birimlik artış, dışsal motivasyon üzerinde 0,392 birimlik artış sağladığı ifade edilebilir ($p<0,05$).

Tablo 20. Farklılıkların Yönetimi İle İş Motivasyonu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
Farklılıkların Yönetimi	İş Motivasyonu
R²	0,168
F	66,314 (p=0,000)
β	0,403
p	0,000

Araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; genel iş motivasyonu algısındaki değişkenliğin yaklaşık % 16,8'inin bağımsız değişken olan farklılıkların yönetimi tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Elde edilen bu bulgulara göre, genel iş motivasyonu istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılıkların yönetiminden etkilenmektedir (F=66,314). Beta (β) değerlerine göre bir açıklama yapılması gerekirse; farklılıkların yönetiminde ortaya çıkabilecek bir birimlik artış, genel iş motivasyonu algısı üzerinde 0,403 birimlik artış sağlayabileceğini söylemek mümkündür ($p<0,05$).

Bu durumda işgörenlerin buldukları işletmelerde farklılıklar yönetimine yönelik faaliyetlerde bulunulması ile iş görenlerin iş motivasyonu düzeyinde de artış olmasını sağlayacaktır.

Bu bulgular ışığında “H₂: Farklılıkların yönetimi algısının iş motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde test edilmek istenen H² hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

6. SONUÇ

Farklılıklar, bireylerin var oluşundan bu yana her zaman ortaya çıkmıştır. Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte kıtalar arası etkileşim, ülkeler arası siyasi, sosyal, politik vb. gibi iş birlikteliklerinin olması, farklı kültür ve inançtan bir insanların bir arada bulunmasını ve iletişim halinde olmasını sağlamıştır.

Aynı örgüt içerisinde yer alan farklı özellikte olan bireylerin çatışmasını engellemek ve birbirlerine saygı duyulmasını sağlamak için farklılıkların yönetilmesi gereklidir. Farklılıklara sahip çıkan örgütler dış çevrede rekabet avantajı yakalayacaktır. Farklılıkların etkin yönetilmesiyle örgüt içerisinde bulunan işgörenin motivasyonu yüksek olacaktır. Bu da örgütün performansının artmasında etkin rol oynayacak, örgütün hedeflere ulaşmasını sağlayacaktır.

Örgütlerde etkin bir iletişim sisteminin kurularak; iş görenlerin diğer işgörenlerle iletişiminin sağlanması, örgütün hedeflere ulaşmasında alınan kararlara katılım sağlanması işgörenin değerli hissetmesini sağlayacaktır. Örgüt içerisinde; ekip çalışması, karara katılım, hedefler doğrultusunda yaratıcılık ve yenilikler ortaya koymak iş görenlerin motivasyonu açısından önemlidir. İşgörenlerin farklılıklarına yönelik ihtiyaçlarının ortaya konması, farklılıklara yönetmeye yönelik eğitim ve seminerlere yer verilmesi örgütün hedeflere ulaşmasında etkin rol oynar.

Bu araştırmada farklılıkların yönetiminin iş motivasyonu üzerindeki etkisini test etmek amacıyla Kahramanmaraş Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışanlara yönelik anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın teorik kısmında farklılık, farklılıklar yönetimi ve iş motivasyonu kavramları yerli ve yabancı literatürden yararlanılarak oluşturulmuştur. Araştırma doğrultusunda hipotezlere yer verilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmında veri toplama tekniklerinden olan anket yöntemi seçilmiştir. Ankette analize tabi tutulan 392 katılımcının görüşleri alınmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik özelliklere ilişkin sorular, ikinci bölümde farklılıklar yönetimine ilişkin sorular, üçüncü bölümde ise iş motivasyonuna yönelik sorulardan meydana gelmektedir.

Araştırmanın birinci ölçeği olan farklılıkların yönetimi ölçeği, Triana ve Garcia (2009)' tarafından geliştirilmiş, Purtaş (2018) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış olan ölçektir. Söz konusu ölçek "Farklılıklara değer vermek işletmemin daha etkin ve verimli olmasına yardımcı olmuştur." gibi 10 ifadeden oluşmaktadır. Tek boyut üzerinden değerlendirilmektedir. Purtaş (2018) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,876 olarak bulunduğu ifade edilmiştir.

Araştırmanın ikinci ölçeği olan iş motivasyonu ölçeği ise Mottaz (1985), Brislin vd. (2005), Mahaney ve Lederer (2006)'nın çalışmalarında kullanılan ölçeklerin Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçektir. İş

motivasyonu ölçeği “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. 1-9 arası soru önermeleri içsel motivasyon araçları alt boyutu, 10-24 arası soru önermeleri ise dışsal motivasyon araçları alt boyutu olarak değerlendirilmektedir. Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007)’in çalışmasında ölçeğinin Cronbach’s Alfa değerinin 0,886 olarak hesaplandığı ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında;

- Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımında yüksek pay 164 kişi (%41,8) ile 26-35 yaş grubudur. Çalışanların 117 kişi (%29,8)’ lik kısmını 36-45 yaş grubu, 73 kişi (%18,6) ’lik kısmını 18-25 yaş grubu oluşturmaktadır. En az yaş grubu ise %9,7 ile 46 yaş ve üzerini oluşturmaktadır.
- Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların yüksek payı 299 kişi (% 76,3) ile erkek katılımcıların aldığı görülmektedir. Kadın katılımcılar ise 93 kişi (%23,7)’ lik kısmı kapsamaktadır,
- Araştırmamıza katılan çalışanların medeni durumları incelendiğinde; 239 kişi (%61,0) ’lık kısmının evli, 153 kişi (%30) ’luk kısmının ise bekâr olduğu görülmektedir.
- Araştırmamıza katılan çalışanların eğitim seviyelerine bakıldığında 151 kişi (%38,5) ile lise mezununun çoğunlukta olduğu görülmektedir. Çalışanların 115 kişinin (%29,3) ’ nün önlisans, 89 kişi (%22,7) ’ lik kısmı lisans ve 37 kişi (%9,4) ’lük kısmının lisansüstü eğitim seviyesinde olduğu görülmektedir.
- Araştırmamıza katılan çalışanların, çalışma sürelerine bakıldığında; en yüksek 174 kişi (%44,4) oranla 1-5 yıl olarak çalıştığı görülmektedir. Çalışanların 78 kişi (%19,9) ’ lük kısmını 6-10 yıl ,76 kişi (%19,4) oranda 1 yıldan az ve en az 64 kişinin (%16,3) oranla 11 yıl ve üzeri çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

H¹: Farklılıkların yönetimi algısı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H₂: Farklılıkların yönetimi algısının iş motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde test edilmek istenen H² hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen analiz sonuçlarına göre; farklılıklar yönetiminin iş motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda örgütlerin farklılıklar yönetimi ile ilgili adımlar atması, gerekir. Firmaların farklılıkların yönetimini geliştirmek için atması gereken adımlar aşağıdaki gibidir.

- **Farklılığı ve Katılımı Şirket Genelinde Bir Hedef Haline Getirin:** Ele alınacak konular arasında bilinçsiz önyargıların kökünün kazanması, siyah

çalışanların desteklenmesi, cam tavan gibi engellerin ele alınması ve yaş ayrımcılığı gibi diğer ayrımcılık biçimleriyle mücadeleye yönelik stratejilerin paylaşılması yer alıyor.

- **Farklılık Yönetimi Programınızı Değerlendirin:** Farklılık yönetimi programının başarısını ölçmenin bir yolu, şirketinizi belirlediğiniz ölçülebilir hedeflere karşı sorumlu tutmaktır. Belki de iki yıl içinde şirketinizdeki kadın ve farklı ırklardan kişilerin sayısını belirli bir yüzde oranında artırma hedefiniz var. Veya belki de tüm çalışanların yaptıkları işin karşılığını adil bir şekilde almasını sağlamak için daha adil ücret uygulamaları oluşturmayı planlıyorsunuz.
- **İşe Alım Yoluyla Farklılığı Yönetin:** BIPOC öğrencilerinin yüksek oranda olduğu üniversitelerdeki kariyer fuarları aracılığıyla farklı kitlelere ulaşmayı düşünün. Farklı yeteneklere sahip çalışanların tavsiyeleri için, çalışan yönlendirme programınızın olağan oranından daha yüksek teşvikler sunun. Çok dilli çalışanlar ve farklı etnik kökenlerden gelen çalışanlardan oluşan çeşitlilik içeren bir iş gücüne sahip olmak, uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel pazarlardaki faaliyetlerini genişletmek veya geliştirmek isteyen kuruluşlar için de yararlı olabilir
- **Her Çalışana Birey Olarak Davranın:** Farklı geçmişlere sahip çalışanlar hakkında varsayımlarda bulunmaktan kaçının. Bunun yerine, her çalışana bir birey olarak bakın ve eylemleri geçmişlerine atfetmek yerine başarıları ve başarısızlıkları bireyin liyakatına göre değerlendirin.
- **İletişime Öncelik Verin:** Farklılık içeren bir işyerini yönetmek için kuruluşların, çalışanlarla etkili bir şekilde iletişim kurduklarından emin olmaları gerekir. Politikalar, prosedürler, güvenlik kuralları ve diğer önemli bilgiler, materyalleri tercüme ederek ve uygun olduğunda resim ve semboller kullanarak dil ve kültürel engelleri aşacak şekilde tasarlanmalıdır.
- **Farklı Liderleri Arayın:** Farklılığı yönetmek, tüm departmanlarda farklılık, eşitlik ve katılım (DEI) stratejisinin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlamaktan sorumlu ve hesap verebilir olacak bir farklılık liderlik ekibinin atanmasıyla başlar.
- **Çalışanlara Eşit Davranmak:** Çeşitlilik yönetimini teşvik ederken, çalışanlara eşit davranma ilkesinin benimsenmesi zorunludur. Ancak bilinçsiz önyargıların istemeden de olsa etkileşimlerimizi etkileyebileceğinin farkına varmak önemlidir.
- **Esnek Çalışma Düzenlemeleri ve İletişim Politikaları.** Çalışanların çeşitliliğini desteklemek için esnek çalışma düzenlemeleri sunmak ve açık iletişim politikaları geliştirmek, herkesin sesinin duyulduğu ve değer gördüğü bir ortam yaratılmasına yardımcı olur.
- **Eğitim ve Farkındalık Programları.** Çalışanlara yönelik kapsamlı eğitim ve farkındalık programları düzenleyerek, önyargıların üstesinden gelmek, kültürel farkındalığı artırmak ve iş yerindeki önemini vurgulamak önemlidir.

İşgörenlerin çoğunluğu bedensel engellilerin çalışabileceği koşullara sahip şirketleri tercih edeceğini belirtiyor. İş ortamını engelli kişiler için uygun hale getirmek için aşağıdaki adımlar atılmalıdır.

- Tekerlekli sandalye kullanan işgörenler için geniş yürüyüş yolları, engelli rampası ve asansör kullanabilmesi
- Engelli işgörelere ve gelecek engelli müşteriler için engelli lavaboları
- Engelli lavabolarına alarm sistemi takılarak ihtiyaç anında yardımına koşulabilmesi
- Görme veya işitme engelli çalışanlar için tesislere bir işitme cihazının kurulmasını sağlamak
- Yemekhanelerde masa ve sandalyelerin engelli bireylere yönelik tasarlanması
- Otoparklarda özel yer alanları ve otopark asansörlerinin ayarlanması.

Türkiye farklılık yönetimi ile ilgili atılan adımlar ve hayata geçirilen sosyal sorumluluk projelerine aşağıda yer verilmiştir.

Koç holding öncülüğünde başlatılan Engellilerin iş ve sosyal hayata daha fazla katılmaları için fiziki şartların iyileşmesine destek verdiği, bu konuda toplumsal bilinç ve duyarlılığın yaratılmasını amaçladığı “Ülkem için engel tanımıyorum” projesine birçok firma destekte bulunmuştur.

“Ülkem için engel tanımıyorum” kampanyası dâhilinde engelli vatandaşların hizmetinde kullanılmak üzere Erzurumlu iş adamı Muammer Cindilli, Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğüne minibüs hediye etti.

Türkiye otomotiv sektörünün lider şirketi Ford Otosan, Koç Holding’in “Ülkem İçin Engel Tanımıyorum” kurumsal sosyal sorumluluk kampanyası kapsamında, Anadolu’nun 9 kentinde, seçilen 9 okulu yenileyerek, engellilerin kullanabileceği hale getirecek.

Otokar bugüne kadar birçok farklı çalışmaya imza atıyor. Şirket çalışanlarından oluşan gönüllü eğitimler, Otokar çalışanlarına ‘Engelliliğe Doğru Yaklaşımı’ eğitimleri veriyor. Proje kapsamında Otokar ayrıca, engelli bireylere tekerlekli sandalye ve beyaz baston bağışında bulundu. Bunların yanı sıra Otokar, ürünleriyle de aynı duyarlılığı gösteriyor ve engellilerin kullanımına uygun otobüsler üretiyor.

Ülkem için Engel Tanımıyorum" projesine gönüllü olarak Boğaziçi Üniversitesi Görme Engelliler Teknoloji ve Eğitim Laboratuvarı (GETEM) ile görme engellilerin yararlanabileceği sesli kütüphane için kitap okuma çalışması ile destek veriyor. Arçelik projeye katkısına 2014 yılında da Bedensel Engellilerle Dayanışma Derneği (BEDD) ve Fotoğrafmetre Derneği'nin işbirliğiyle gerçekleştirdiği "Bedensel Engelli Bireylere Yönelik Fotoğrafçılık Eğitimi" projesiyle devam ediyor.

TÜBİTAK tarafından gerçekleştirilen 48.Lise öğrencileri araştırma projeleri yarışmasında Arda Özgür Danışmanlığını Coğrafya Öğretmeni Sözer Vurgun 'un yaptığı "Görme Engelliler için Dokunsal Haritalar " projesi ile 13940 proje içinde Coğrafya alanında Türkiye 3.sü olmuştur. İlk kez görme engelli bir öğrenci hem yarışmaya katılmış hem de Türkiye 3.sü olarak engel tanımıyorum demiştir. Kendi gibi insanların hayata bağlanmaları içinde bir umut olmuştur.

Farklılıklar yönetimi ile ilgili global şirketlerin proje ve sosyal sorumlulukları aşağıda açıklanmıştır

- Google: Şirket, engelli çalışanlarını ve adayları rahat çalışabilmeleri, aktivitelere katılabilmeleri ve engelsiz bir mülakat süreci yaşayabilmeleri için destekliyor. Çalışanlar tarafından kurulan Engelliler İttifakı ise ekip ruhunun konuya bakışının en iyi örneklerinden biri olarak gösteriliyor.
- Intel: Intel, iş yeri engellerini ortadan kaldırmak için RISE 2030 girişimini başlattı. Şirket, bu programın bir parçası olarak, 2030 yılına kadar iş gücünün yüzde 10'unun engelli insanlardan oluşacağını sözünü verdi.
- Microsoft: Kurumun uyguladığı nöroçeşitlilik işe alım girişimi, engelli bireyleri başarılı olabilecekleri rollerle eşleştiren bir sistem. Microsoft'un çeşitli önemli pozisyonlarda çalışacak nitelikli engelli adaylar bulmasına yardımcı olan sistem sayesinde şirket bünyesinde çok sayıda engelli servis, yazılım, laboratuvar mühendisi ve diğer profesyoneller çalışıyor.
- Procter & Gamble: Şirket iş gücünü çeşitlendirmek için başlattığı özel bir programla takdir topluyor. Sağır ve işitme güçlüğü olan çalışanları işe almak için #SigningEcosystem'i başlatan P&G, işitme engelli bireyler için bir okul olan Gallaudet Üniversitesi ve Rochester Teknoloji Enstitüsü ile de ortaklıklar yaparak staj da dâhil olmak üzere farklı istihdam programları yürütüyor.
- Cisco: Bu konudaki en özenli kurumlardan biri olan Cisco, Bağlantılı Engellilik Farkındalık Ağı'nı oluşturdu. Çeşitlilik yönetimini kurum kültürünün bir parçası haline getirerek engelli çalışanlara alternatif kariyer yolları ve uzaktan çalışma fırsatları yarattı.
- Sodexo Soar: Programına (Sodexo Engelli Kaynakları Organizasyonu) sahip olan şirket, çalışanlara engellilik farkındalığı eğitimi sağlıyor. Bu konudaki İK çalışmalarıyla global anlamda en beğeni toplayan kurumlardandır.
- Daikin: Kadınların iş hayatında desteklenmesi amacıyla birçok projeyi hayata geçiren Daikin Türkiye; bu doğrultuda 2014 yılında başlattığı Sakura Kadın Girişimci Projesi ile üniversite mezunu gençlerin girişimcilik potansiyellerini ortaya çıkararak geleceğin iş kadınları olarak iklimlendirme sektörüne ve ülke ekonomisine kazandırmayı amaçlıyor.

Araştırmanın sadece Kahramanmaraş ili tekstil sektöründe yapılmış olması araştırmanın kısıtlılığıdır. Daha sonraki çalışmalara farklı şehirlerde ve farklı sektörlerde çalışan bireylere yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Agars M.D., & Kottke, J.L. (2004). *Models and practise of diversity management: A historical review and presentation of a new integration theory*. M. S. Stockdale ve F. J. Crosby (Ed.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity* içinde 55-77 USA: Blackwell Publishing.
- Akan, M. (2018). *Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne olan etkisi: İstanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Akat, İ., & Budak, G. (1999). *İşletme yönetimi*. (3.Baskı). Barış Yayınları.
- Akgül, E. (2010). *Örgütlerde amaç dışı bilgi teknolojileri kullanımının çalışan motivasyonu ile ilişkisi ve bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Dumlupınar Üniversitesi.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama* (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Alagöz, İ. (2021). *Hizmet içi eğitimler ve çalışanların iş motivasyonu: İBB itfaiye teşkilatı örnek olayı* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İbn Haldun Üniversitesi.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi,
- Altunok, Ş. (2021). *Psikolojik sermaye bağlamında duyguların motivasyon üzerindeki etkisi* (Yayın no. 734074) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi].
- Antalyalı, L. Ö. (2010). *Varyans analizi (ANOVA) Şeref Kalaycı (Ed.) SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde*. (9.Baskı). Asil Yayın Dağıtım.
- Arpacı, Ö. (2020). *Kağıthane belediyesi zabıta müdürlüğünde iş sağlığı ve güvenliği açısından örgüt kültürünün işgören motivasyonuna etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeni Yüzyıl Üniversitesi.
- Arslan, S. (2019). *Farklılıkların yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkisi ve örnek bir inceleme* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Esenyurt Üniversitesi,
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki* (Yayın no.5111519)[Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi].

- Aslan, Z. (2014). *Akademisyenlerin iş stresi ile iş motivasyonu ilişkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gümüşhane Üniversitesi.
- Ataman, S., (2014). *Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi: Yüzüncü Yıl Üniversitesi personellerine yönelik bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. (1.Baskı). Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. (21.Baskı). Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, A. (2019). *Farklılıkların yönetimi süreci içerisinde mobbing davranışı ve yönetimi: kütahya ilinde sanayi sektörü üzerinde bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların yönetimi ve genel kurmay başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Belloda, B. (2016). *Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kosova-Prizren ili ilk ve ortaöğretim devlet okullarında yapılan bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].Trakya Üniversitesi.
- Billing Y. D., & Sundin, E. (2006). *From managing equality to managing diversity a critical scandinavian perspective on gender and workplace diversity*. Konrad, A. M., Prasad, P. and Pringle, J. (Ed.). Handbook of Workplace Diversity. London: Sage Publications
- Bingöl, D. (1996). *Personel yönetimi*. (3.Baskı). Beta Basım Yayım.
- Bulşu, Ç., (2017). *Farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: istanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Batman Üniversitesi,
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (31.Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve yönetim*. (1.Baskı). Adım Yayıncılık.
- Can, H., Akgün A. & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. (3.Baskı). Siyasal Kitapevi.
- Can, H., Tuncer, D., & Ayhan, D., T. (1984). *İşletme ve Yönetim*, Aslımlar Matbaa.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis faor the behavioral sciences* (2. Baskı). New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Çakır, A. (2014). *Faktör Analizi* [Doktora programı]. Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

- Çakmak, Y. (2015). *Örgüt kültürü ve kültürel farklılıkların yönetimi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. (6.Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dictionnaire Lorraine, *Ansiklopedik Sözlük* (1994). Cilt, 2. Türkiye: Milliyet Gazetecilik A.Ş
- Doğaroğlu, S., & Akbay, C. (2017). Kahramanmaraş ilindeki tekstil firmalarının dış ticaret yapısı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Doğa Bilimleri Dergisi* 20(1) 47-53.
- Dreachslin, J. L., & Weech-Maldonado R., & Dansky, K. H. (2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: A focused research agenda for health services management. *Social Science and Medicine*. (59), 962
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119
- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (5.Baskı). Vipaş A.Ş.
- Eğinli, A.T. (2010). *Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde farklılık yönetimi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ege Üniversitesi.
- Eker, A. (2012). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş motivasyonuna etkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gebze Üniversitesi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (17.Baskı).Beta Yayınevi.
- Ersöz, S. (2021). *Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Hitit Üniversitesi.
- Ezgi, K. (2019). *Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisinin araştırılması: Otomotiv sektöründe bir inceleme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Flood, R. L., & Romm N. R. A. (1996). Contours of diversity management and triple loop learning. *Kybernetes*, 25 (7/8).
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon – çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. (5.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21 (1),

- Gökçen, A., & Çavuş, A. (2014). Farklılık yönetimiyle örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi: Yazınsal derleme, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2(1), 525-533
- Göreci, E. (2019). *Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisinin araştırılması: otomotiv sektöründe bir inceleme* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Gröschl, S. (2011), Diversity management strategies of global hotel groups: A corporate web site based exploration. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (2), 224-240.
- Güler, F. (2008). *İstatistik metodları ve uygulamaları*. (3.Baskı). Beta Basım Yayım.
- Henry, O., & Evans, A.J. (2007). Critical review of literature on workforce diversity. *African Journal of Business Management*, 1 (4), 072-076.
- Hubbard, E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc
- Işıksaçan, T. (2011). *Etkili motivasyon*. Kum Saati Yayınları.
- İlme, F. G. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi birimlerinde çalışanların farklılık yönetimi algısı: Bir banka örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- İncir, G. (1984). *Çalışanların motivasyonuna genel bir bakış*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- Jackson, S., Aparna, J., & Niclas, E. (2003) Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications, *Journal of Management*, 29(6), 801-830
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (5.Baskı). Dinamik Akademi.
- Kamaşak, R., Çetin, M., Bulutlar, F., & Ecevit, E. (2008). İhracatın sürükleyici gücü olarak tekstil sektörü: Kahramanmaraş ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 115-132
- Kamp, A., & P. Hagedorn-Ramussen. (2004). Diversity management in a Danish context: Towards a multicultural or segregated working life. *Economic and Industrial Democracy*. 25.4,
- Kantar, H. (2008). *İşletmede motivasyon*. Kum Saati Yayıncılık.
- Karaalioglu, Z. (2015). *Tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.

- Karakaya, A., & Ay, F. A. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55– 67.
- Karaşahin, T. (2019). *Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesinde bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Kaya, M., Kaya, M. F. (2013). Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması *Marmara Coğrafya Dergisi* (28) 175-193.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. (1.Baskı). Alfa Akademi.
- Keser, A. (2014). *Çalışma psikolojisi*. (4.Baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Kesici, S. (2006). *Bankalarda motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ve uygulamadan bir örnek* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi,
- Kevser, M. (2019). Farklılıkların yönetimi kavramına yönelik kuramsal bir değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 86-95
- Kılınç, S., (2009). *Farklılıkların yönetimine ilişkin uluslararası bir şirkette inceleme* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü* [Doktora Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi]
- Kızıllı, Y. (2011). *Örgütlerde farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisi ve bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Niğde Üniversitesi.
- Kim, B. Y. (2006). Managing workforce diversity. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, s.69-90.
- Kirton, G. & Greene, A. M. (2016). *The dynamics of managing diversity a critical approach* (4. Baskı). London: Routledge Taylor & Francis Group
- Koçakgöl, S., & Koç, H. (2023). İşgörenlerin motivasyon düzeylerinin iş doyum ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Yiyecek ve içecek işletmelerinde bir uygulama *Turizm ve Gastronomi Çalışmaları Dergisi*, 8 (4), 3240–3263.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. (15.Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. (17.Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. (16.Baskı). Arkan Basım.

- Kramar, R. (2012). Diversity management in A ustralia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 245-261 doi:10.1111/j.1744-7941.2011.00010.x
- Linton, R. (1936). *The study of man*. New York: Appleton Century Company, Inc.
- Majidli, F. (2017). *Mobbing ile mücadelede farklılıkların yönetiminin önemi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, küresel ve örgütsel bağlamda farklılıkları yönetme*. (1.Baskı).Pegem Akademi Yayınları
- Michalle, M.B. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *National Association of Social Workers, Social Work*. 45(4), 339-353,
- Miller, G. E., & Rowney, J. I. A. (2001). *One step forward, or two steps back? Diversity management and gender in organizational analysis*. (Erisim: <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Gen der/Miller.pdf>)
- Mirze, S. K. (2014), *İşletme*. (7.Baskı).Literatür Yayıncılık.
- Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New directions for theory, research and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80- 88.
- Mottaz J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3): 365- 385
- Nadaroğlu, V. (2001). *Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve hazır giyim işletmelerinde motivasyon artırmaya yönelik kullanılan faktörler* [Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi], Gazi Üniversitesi.
- Narin, A. (2015). *Farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların farklılık algularına ve tutumlarına etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi.
- Öksüz, H. (2022). *Okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen algularının incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde bireysel, örgütsel, yönetsel farklılık kaynakları ve farklılaşma stratejileri: Unilever Unity projesi kapsamında bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Önen, L., & Tüzün, M. (2005). *Motivasyon*. Epsilon Yayıncılık.
- Özdemir, A. (2008). *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar*. (5.Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım

- Özen, Y. & Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* (15),394-422.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. (1.Baskı). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, F., (2020). *Farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki: Ünye'deki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarında yapılan bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Giresun Üniversitesi.
- Pitts, D. M. (2006). Modeling The İmpact Of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*. 26(3), 245-268.
- Polat, B. (2015). *Farklılıkların yönetimi üzerine karşılaştırmalı bir araştırma: Tekstil ve maden sektörü örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Toros Üniversitesi.
- Purtaş, S., (2018). *Farklılıkların yönetiminin kurumsal itibar ve işletme performansı üzerine etkileri: Kahramanmaraş tekstil sektöründe bir alan araştırması* (Yayın no.489212) [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi].
- Roberson, Q. M., (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2008). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Saruhan, C. S. & Yıldız, L. M. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. (3.Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*, (7.Baskı). Beta Basım Dağıtım Yayıncılık.
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: Dokuz eylül üniversitesi hastanesinde örnek bir uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C. & Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diverstiy: All inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve işgücü farklılıklarının yönetimine analitik bir yaklaşım* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4):65-96.

- Sürgevil, O., (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. (2.Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, G., (2019). *Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürü üzerine etkisi ve bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (8.Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Tapan, İ. (2023). Tekstil sektöründe istihdam: Esenler Atışalanı örneği. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 13(1) 52-53.
- Tatlı, H., S.,(2014). *Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Thomas K.M., Mack, D.A., & Montagliani, A., (2004). The arguments against diversity: Are they valid?. *The Psychology And Management Of Workplace Diversity*, USA, ss. 31-51
- Topal, S., (2022). *Farklılıklar yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü: Hatay ilinde bir araştırma* (Yayın no. 737132) [Yüksek Lisans Tezi Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi].
- Tozkoparan, G., & Vatansver, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, (21) 89-109
- Triana, M. d. C., & Garcia, M.F. (2009). Çeşitliliğe değer verme: Çeşitliliği desteklemek için kurumsal çabaların önemini anlamaya yönelik bir grup değer yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Dergisi*, 30 (7), 941-962.
- Tutar, H. (2013). *Davranış bilimleri*. (5.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Ulupınar, S., & Tayran, N., (2011). Bir ölçek geliştirme çalışması: İzolasyon önlemlerine uyum ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 19(2), 89-98.
- Usta, Ö. Ç. (2017). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (472153) [Yüksek Lisans Tezi İstanbul Ticaret Üniversitesi].
- Üçüncü, K. (2016). *İş tatmini ve motivasyon*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination*. Ashgate Publishing.
- Yanaşma, G., (2011). *Farklılıklar yönetiminin yönetsel etkinliğe katkıları: Çorum'da kamu kurumu örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hitit Üniversitesi.

- Yetgin, S., (2016). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi: Giresun ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri üzerine bir inceleme* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çağ Üniversitesi, İstanbul.
- Yöndem, Ş. (2019). *Çalışanlarda iş anlamı ile motivasyon ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Bahçeşehir Üniversitesi.
- Yüksel, B (1989). Kültürel niteliklerimizin yönetime etkileri. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 33-347.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. (6.Baskı).Gazi Kitabevi.
- Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış*. (2.Baskı). Dora Basım Yayın.
- [Tdk.gov.tr](http://tdk.gov.tr) www.tdk.gov.tr
- [Engelli, Eski Hükümlü Ve Terör Mağdurlarının İstihdamı - iskanunu.com](http://iskanunu.com)
- [Farklılıkları Yönetmenin İşletmeler Açısından Avantaj ve Dezavantajları – KariyerVar](http://www.kariyervar.com)
03.10.2023 erişim tarihi www.kariyervar.com
- [https://sozluk.gov.tr/](http://sozluk.gov.tr/) erişimtarihi 28.12.2022
- <https://ktmfair.com/TR/page/3/kahramanmaras#:~:text=Kahramanmara%C5%9F'ta%20bulunan%2026%20dokuma,bin%20ton%20%C3%BCretim%20kapasitesi%20bulunuyor.>
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı , 81 İl Sanayi Durum Raporu, Link: <http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/81-il-sanayi-durum-raporu-27122013092121.pdf>
- <https://ktmfair.com/TR/page/3/kahramanmaras#:~:text=Kahramanmara%C5%9F'ta%20bulunan%2026%20dokuma,bin%20ton%20%C3%BCretim%20kapasitesi%20bulunuyor.>
- <https://www.dogaka.gov.tr/dogu-akdeniz/kahramanmaras/tekstil-sektoru>
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 81 İl Sanayi Durum Raporu, Link: <http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/81-il-sanayi-durum-raporu-27122013092121.pdf>

EKLER

EK-1 ANKET FORMU



FARKLILIKLAR YÖNETİMİNİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAHRAMANMARAŞ'TA BİR ALAN ÇALIŞMASI

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İşletme Bölümünde yapılacak bir araştırma için kullanılacaktır. Anketten alınan cevaplar sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup veriler 3.kişiler ile paylaşılmayacaktır. Ankete vereceğiniz cevapların çalışmanın doğruluğunu etkileyeceğini hatırlatır, çalışmaya vaktinizi katıldığınız için teşekkür ederiz.

DOÇ. DR. ÖMER OKAN FETTAHLIOĞLU

ÖMER FARUK ERDOĞAN

KSÜ İŞLETME ÖĞR. ÜYESİ

KSÜ İİBF BÖLÜMÜ YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

1.BÖLÜM DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1-CİNSİYETİNİZ: KADIN () ERKEK ()

2-YAŞINIZ: 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46 ve üzeri ()

3-MEDENİ DURUMUNUZ: BEKAR () EVLİ ()

4-EĞİTİM DURUMUNUZ: LİSE () ÖNLİSANS () LİSANS () LİSANSÜSTÜ ()

5-GELİR DURUMUNUZ: 4000-5000 ARASI () 5001-7500 ARASI () 7501-10.000 ARASI () 10.000+ ()

6-ÇALIŞMA SÜRENİZ: 1 YILDAN AZ () 1-5 YIL () 5-9YIL () 10 YIL+ ()

1-FARKLILIKLAR YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

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

Katılma Dereceleri:

1= Kesinlikle Katılmıyorum 2 = Katılmıyorum

3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle Katılıyorum

AÇIKLAMA	1	2	3	4	5
1-Farklılıklara değer vermek işletmemin daha etkin ve verimli olmasına yardımcı olmuştur.					
2-İşletmem farklılıklar konusunda çeşitli seminer, ders ve eğitimler düzenlemektedir.					
3-İşletmem farklılıkların yönetimi konusunda çok ciddi gayret sarf etmektedir.					
4-İşletmem farklılıklar konusunda bilinçlenme ve bu bağlamda eğitimler konusunda yeterince para ve zaman harcamaktadır.					
5-İşletmem farklılıklara değer vermektedir.					
6-İşletmemde bütün yöneticiler farklılıklara bakmadan çalışanlara eşit ve saygılı bir şekilde davranmaktadır.					
7-İşletmemde üst yönetim farklılıkların yönetimi konusunda var olan yasal düzenlemelere destek vermekte ve uygulamaya çalışmaktadır.					
8-İşletmemde farklılıkların ortaya çıkardığı sorunlar açık bir şekilde konuşulmakta ve çözümlenmektedir.					
9-İşletmemde farklılıkların (cinsiyet, yaş gibi) getirdiği ayrımcılığa karşı çıkmaktadırlar.					
10-İşletmem değişime açıktır.					

2-İŞ MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

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

Katılma Dereceleri:

1= Kesinlikle Katılmıyorum 2 = Katılmıyorum

3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum

5 = Kesinlikle Katılıyorum

AÇIKLAMA	1	2	3	4	5
1.Yaptığım işte başarılıyım.					
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.					
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12. Kurumda yemek, çay-kahve gibi imkanlar ücretsiz sağlanır.					
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18. İşimde terfi imkânım vardır.					

19. Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ



EK-2 ETİK KURUL TALEP İZİNİ



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Sayı : E-32321963-300-211278
Konu : Öğrenci İşleri (Genel)

11.05.2023

Sayın Doç. Dr. Omer Okan FETTAHLIOĞLU

İlgi : 25.04.2023 tarihli ve 32331727-044-30037 sayılı yazınız.

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulumuzun 05.05.2023 Tarih ve 2023-15 Sayılı oturumunda alınan 3 numaralı karar yazınız ekinde gönderilmektedir.
Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

Prof. Dr. İbrahim Ethem TAŞ
Kurul Başkanı

Ek: Kararlar (05.05.2023 Tarih ve 2023-15 Sayılı Kararı)(1 Sayfa)

