

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN FARKINDALIĞI:
BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**HAZAL KORAY ALAY
16713002**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN
FARKINDALIĞI: BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL
ÇIKTILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

**HAZAL KORAY ALAY
16713002**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN**

**İSTANBUL
2020**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN
FARKINDALIĞI: BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL
ÇIKTILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

HAZAL KORAY ALAY
16713002

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 03.01.2020

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Esin Can

Jüri Üyeleri

: Doç. Dr. Turgut Erkmen

Prof. Dr. E. Serro Yurtkuru

Prof. Dr. Arzu Şen Aydınlik

Doç. Dr. Emel Esen.

İmza

Esin Can
Turgut Erkmen
E. Serro Yurtkuru
Arzu Şen Aydınlik
Emel Esen

İSTANBUL
OCAK, 2020

ÖZ

ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN FARKINDALIĞI: BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Hazal Koray Alay

Ocak, 2020

Bu tez çalışmasının temel amacı, bireysel farklılıkları kimlik yapıları bağlamında ele alarak bireysel kariyer çıktıları ve örgütsel etkililik çıktıları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu tez çalışmasında, bireysel kimlik farklılıkları kültürel kimlik, politik kimlik, dinsel kimlik, cinsiyet temeline dayalı kimlik, cinsel yönelim temeline dayalı kimlik bağlamında çok boyutlu incelenmektedir. Kimlik yapılarından doğan farklılıkların çalışma yaşamında ayrımcı, dışlayıcı ve ötekileştirici bir takım uygulamaları beraberinde getirdiği gerçeğinden hareketle, çalışanların kimlik yapıları ve farklılıklara yönelik farkındalıkları bu tez çalışmasının ana temasını oluşturmaktadır. Bu çerçevede tasarlanan araştırma modelinde çalışanların kimlik yapılarının algılanan farklılık iklimi, bireysel kariyer çıktıları ve örgütsel etkililik çıktıları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, kartopu örneklem belirleme yönteminden yararlanarak, İstanbul’da istihdam ağı içinde yer alan 532 çalışanla gerçekleştirilen ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları SPSS 20.0 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada veriler, frekans analizi, açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, Pearson korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Sheffe ve Tukey-B testleri kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda algılanan farklılık iklimi, bireysel kariyer çıktıları ve örgütsel etkililik çıktılarının çalışanların kimlik yapıları bağlamında farklılaştığı; çalışanların algıladıkları destekleyici farklılık iklimi bireysel kariyer çıktıları olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye, örgütsel etkililik çıktılarından davranışsal yenilikçilik, iletişim ve işbirliği ortamı, örgütsel performans üzerinde pozitif etkiye, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kimlik Yapıları, Farklılık İklimi, Bireysel Kariyer Çıktıları, Örgütsel Etkililik Çıktıları

ABSTRACT

AWARENESS OF DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: EVALUATION OF INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES

Hazal Koray Alay

Ocak, 2020

The main purpose of this thesis is to examine the effects of individual differences on individual career outcomes and organizational effectiveness outcomes by considering in the context of identity structures. In this thesis, individual identity differences are examined in a multi-dimensional context of cultural identity, political identity, religious identity, gender-based identity, and sexual orientation based identity. Starting from the fact that differences arising from identity structures bring discriminatory, exclusionary and marginalizing practices in working life, the awareness of employees identity structures and differences constitutes the main theme of this thesis. In the research model designed in this context, it is aimed to determine the impact of identity structure of employees on the diversity climate perception, individual career outcomes and organizational effectiveness outcomes. An empirical study was conducted with 532 employees in Istanbul, using the snowball sampling method. The research findings were analyzed with the help of SPSS 20.0 statistical program. Data were analyzed using frequency analysis, explanatory factor analysis, reliability analysis, pearson correlation analysis, multiple regression analysis, independent samples t-test, one-way analysis of variance and Sheffe and Tukey-B tests. As a result of the research, it was observed that the perception of diversity climate differed individual career outcomes and organizational effectiveness outcomes in the context of employee identity structures. It was determined that the employees perception of diversity climate had positive effect on individual career outcomes job satisfaction and organizational commitment, behavioral innovation, communication and cooperation environment; positive effect on organizational performance and negative effect on intention to quit.

Key Words: Identity Structures, Diversity Climate, Individual Career Outcomes, Organizational Effectiveness Outcomes

ÖNSÖZ

Her tezin bir hikayesi vardır. Bu tez çalışmasının hikayesi yüksek lisans tezimi yazarken yaptığım okumalar sırasında “diversity” kelimesiyle karşılaşmam ile başladı. Bu tezin çalışma yaşamı içinde yer alan “diğer”, “öteki”, “farklı”, “azınlık” ve benzeri olarak kategorilendirilen kesimi içine alacak, multidisipliner bir çalışma olacağı daha en başından belliydi. Değerli danışmanım Prof. Dr. Esin Can Hocam’ın kapısını çaldığımda beni ve tez önerimi kabul ettiği gün, tezin şuan ki bitmiş halinden çok uzak bir yerdeydik. Mevlana’nın dediği gibi “Siz yolu yürümeye başlayınca yol görünür”. Doktora tezi yazmanın aslında tam da böyle bir süreç olduğunu yoğun okumalar yaparak, sabahladığım gecelerde anladım. Bu süreçte benim ile birlikte yıpranan Eşim Mehmet ve Oğlum Aram bu zorlu sürecin birebir tanığı oldular. Sanırım en büyük teşekkürü onlar hak ediyor. Ancak bu süreçte unutmayacağım başka isimler de var. Tüm aksilikler beni bulurken “Morfi kanunlarını çalıştırma Hazal!” demekten vazgeçmeyen, motivasyonumu yükseltmek için elinden geleni yapan, yeri benim için her zaman bambaşka bir yerde olacak olan kıymetli danışmanım Prof. Dr. Esin Can Hocam’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Doktora izleme jurimde yer alan Prof. Dr. Serra Yurtkoru ve Doç. Dr. Turhan Erkmen Hocalarıma bu süreçte ki değerli katkılarından dolayı teşekkür ederim. Resmi olarak izleme jurimde yer almasa da dışarıdan destek veren, farklılık iklimi konusunu çalışmam için beni yönlendiren, akademik mentor olarak kabul ettiğim Doç. Dr. Şebnem Ensari Hocam’a teşekkür ederim. Akademik çalışma hayatımdaki ilk iş arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Ş. Esin Erben, Öğr. Gör. Şerafettin Sevgili, Dr. Öğr. Üyesi Parla Onuk bu süreçte hep yanımdaydılar. Kendilerine teşekkür ederim.

Bireysel kimlik farklılıklarının örgütler için neden bu denli önemli olduğu sorusuna cevap bulmaya çalışan bu tez çalışmasının alan yazına katkı sunması dileğiyle.

Batman, Aralık, 2019

Hazal Koray Alay

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ	1
2. FARKLILIK VE FARKLILIK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	4
2.1. Farklılık Kavramıyla İlgili Tanımlar.....	4
2.2. Farklılık Boyutları.....	6
2.2.1. Faktör Yaklaşımı.....	6
2.2.2. Oranlar Yaklaşımı	10
2.3. Farklılıkların Geçmişi	11
2.4. Farklılıklara İlişkin Yaklaşımlar	12
2.5. Farklılıkların Yönetimi Kavramına Genel Bakış	18
2.5.1. Farklılıkların Yönetimi Tanım ve Kapsamı	18
2.5.2. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Paradigmalar	20
2.5.2.1. Farklılık Yönetiminde İnsan Kaynakları Paradigması.....	20
2.5.2.2. Farklılıkların Yönetiminde Çok Kültürlü Örgütler Paradigması	23
3. FARKLILIK İKLİMİ KAVRAMI, TEORİLERİ VE BOYUTLARI	25
3.1. Farklılık İklimi Kavramı	25
3.2. Farklılık İklimiyle İlgili Teori ve Modeller	26
3.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory).....	27
3.2.2. Gruplar Arası İlişkiler Teorisi (Intergroup Relations Theory):	27
3.2.3. Sosyal Sınıflandırma Kuramı (Social Categorization Theory)	28
3.2.4. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	29
3.2.5. Etnik Kimlik Teorisi (Racial Identity Theory).....	30
3.2.6. Cox'un Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Modeli.....	30
3.2.7. Hicks-Clarke ve İles Olumlu Farklılık İklimi Modeli.....	32

3.3. Bireysel Düzeydeki Kimlik Yapılarına Yönelik Farklılıklar	33
3.3.1. Kültürel kimlik.....	35
3.3.2. Politik kimlik.....	37
3.3.3. Dinsel kimlik.....	39
3.3.4. Cinsiyet Temeline Dayanan Kimlik.....	43
3.3.5. Cinsel Yönelim Temeline Dayanan Kimlik.....	45
3.3.6. Engellilik Temeline Dayanan Kimlik	47
4. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR	49
4.1. Bireysel Kariyer Çıktıları.....	49
4.1.1. İş Tatmini	49
4.1.2. Kariyer Tatmini.....	50
4.1.3. Örgütsel Bağlılık	51
4.2. Örgütsel Etkililik Çıktıları.....	52
4.2.1. İşten Ayrılma Niyeti.....	52
4.2.2. İletişim ve İşbirliği Ortamı.....	53
4.2.3. Davranışsal Yenilikçilik.....	53
4.2.4. Örgütsel Performans.....	54
5. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	56
5.1. Çalışanların Kimlik Yapılarının Farklılık İklimi, Bireysel ve Örgütsel Çıktılar ile İlişkisi.....	60
5.2. Algılanan Farklılık İkliminin Bireysel Kariyer ve Örgütsel Etkililik Çıktıları ile ilişkisi	62
6. METODOLOJİ VE UYGULAMA.....	66
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
6.2. Evren ve Örneklem	66
6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	68
6.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	68
6.5. Veri Analizi ve Bulgular	69
6.5.1. Katılımcıların Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	70
6.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	73
6.5.3. Katılımcıların Farklılık Algılarına Yönelik Bulgular	76
6.5.4. Değişkenlerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Edilmesi.....	79
6.5.5. Değişkenler arası Korelasyon ve Regresyon Analizi	93
7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	96
7.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	96

7.2. Yöneticiler için Araştırma Bulgularının Özetlenmesi.....	107
7.3. Çalışma Yaşamına Yönelik Öneriler	108
7.4. Araştırmanın Zorlukları ve Araştırmacılara Öneriler	110
KAYNAKÇA	112

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Farklılık Boyutları.....	6
Tablo 2: Farklılıklara İlişkin Yaklaşımlar	12
Tablo 3: Farklılık Yaklaşımları: Bakış Açıları, Tutumlar, Örgüt Geliştirme ve Eğitim Faaliyetlerindeki Göstergeler	15
Tablo 4: Farklılık Yönetiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımları.....	21
Tablo 5 Araştırma Hipotezlerinin Özeti	64
Tablo 6: $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri	67
Tablo 7: Değişkenlerin Künyesi.....	69
Tablo 8: Çalışanların Sosyo- Ekonomik Özellikleri	70
Tablo 9: Çalışanların Kimlik Yapılarına İlişkin Dağılım.....	72
Tablo 10: Farklılık İklimine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi	73
Tablo 11: Bireysel kariyer çıktıları değişkenine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları	74
Tablo 12: Örgütsel etkililik çıktılarına ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları	75
Tablo 13: Bir İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Kılan Unsurlara İlişkin Bulgular	76
Tablo 14: Farklı Bir Kişi ile Aynı Ekipte Bulunmak İstememeye ilişkin algıların dağılımı	77
Tablo 15: İş Dışındaki Hayatta Mesafeli Olunan Farklılıklara Yönelik Algıların Dağılımı.....	77
Tablo 16: Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Bir Ekipte Çıkacak Sorunlara İlişkin Algıların Dağılımı.....	78
Tablo 17: Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Bir Ekibin Sahip olduğu Avantajlara İlişkin Algıların Dağılımı	78
Tablo 18: Benzer Kişilerin Aynı Ekipte Çalışmasının Yararlarına İlişkin Algıların Dağılımı.....	79
Tablo 19: Cinsiyetin Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi	80
Tablo 20: Medeni Durumun Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi.....	80
Tablo 21: Çocuk sahibi olma/ma durumunun değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisi	81
Tablo 22: Yaş durumunun değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisi	82
Tablo 23: Eğitim durumunun değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisi	83
Tablo 24: Cinsel Yönelimin Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi	84

Tablo 25: Kültürel Kimliğin Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi.....	85
Tablo 26: Dinsel Kimliğin Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi.....	86
Tablo 27: Politik Kimliğin Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi	87
Tablo 28: Gelirin Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi	88
Tablo 29: Kurum Statüsünün Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi	88
Tablo 30: Kurum Yaşının Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi.....	89
Tablo 31: Kurumun Çalışan Sayısının Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi	90
Tablo 32: Çalışılan Sektörün Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi.....	91
Tablo 33: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayılarına İlişkin Sonuçlar	93
Tablo 34: Araştırma Modeline İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları.....	94
Tablo 35: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Cox' un Etkileşimsel Modeli: Kültürel Farklılıkların Bireysel Çıktılar ve Örgütsel Etkililik Üzerine Etkisi	31
Şekil 2: Olumlu Farklılık İklimi Modeli (Positive Climate for Diversity)	33
Şekil 3: Farklılık Kavramının Arka Planı ve Doğru Yönetilmesinin Sonuçlarına Dair Teorik Modeli	56

KISALTMALAR

www : World wide web

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

1. GİRİŞ

“Farklılıklar neden örgütler için bu denli önemlidir?” sorusu günümüz iş yaşamında cevaplanmayı bekleyen en önemli soruların başında gelmektedir. Farklılıklar örgütler için önemlidir ve bu önemliliği ortaya çıkaran birçok faktör vardır. Bu faktörlerin başında kadınların iş hayatındaki konumunun değişmesi ve sayılarının artması, köylerden kentlere hala yoğun bir iş göçünün yaşanması, iş hayatındaki sosyo-kültürel yapının farklılaşması, farklı cinsel yönelime sahip çalışanların bunu ifade ediyor ve örgütleniyor olması, farklı politik, dinsel ve kültürel kimliğe sahip çalışanların varlığı gibi birçok faktör gelmektedir. Bu bağlamda örgütlerin farklılıkları görmezden gelmek yerine, bu farklılıkları doğru şekilde yönetmesi ve destekleyici bir farklılık iklimi yaratması elzemdir. Farklılıkları destekleyen bir örgüt ikliminin oluşturulması ve sürdürülebilirlik kazanması, bireysel kariyer çıktılarını ve örgütsel verimliliği arttırarak örgüt üyelerinin etkileşime girmelerini, birlikte uyum içinde çalışmalarını mümkün kılacaktır. Böylece örgütlerin rekabetçi üstünlük sağlayıp sürdürülebilirlik kazanmalarının da önü açılmış olacaktır. Bu nedenle farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi ihtiyacını gidermek gerekmektedir.

Farklılıkların yönetimi kavramının teorik alt yapısı Amerika’da 1990’lar da yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Farklılıkların yönetimi etnik kimlik, ulusal köken, kültür, cinsel ve duygusal yönelim, dış görünüş, engellilik durumu, eğitim durumu, yaşam biçimi, hayata bakış açısı gibi birçok açıdan farklılık gösteren çalışanın uyumluluk sergileyerek çalışıp, farklılıklarını çalıştıkları örgüte değer katarak ve rekabet üstünlüğü sağlayarak yönetilmesi düşüncesine dayanmaktadır (Thomas, 2006,45). Bu düşünce, farklılıkların doğru yönetildiğinde hem bireysel hem de örgütsel çıktılarda fark yaratılacağını savunmaktadır.

Farklılıkların yönetimiyle alakalı diğer bir konu ise farklılık iklimidir. Farklılık iklimi son yıllarda oldukça popülerlik kazanmış iş gücü farklılıklarına yönelik önemli bir konudur. Bilindiği gibi örgüt iklimi çalışanların içinde bulundukları çalışma ortamını nasıl algıladıklarıyla alakalıdır. Farklılık iklimi ise örgüt içinde

farklı olarak nitelendirilen çalışanların örgütün sunduğu fırsatları veya engellemeleri nasıl algıladığıyla ilişkilidir.

Literatürde kabul görmüş en kapsamlı farklılık iklimi tanımı Taylor Cox (1993,34) tarafından yapılmıştır. Cox'a göre farklılık iklimi "*çalışanların, örgütlerinin farklılıkları güçlendiren ve koruyan, ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik politikalar, uygulamalar ve prosedürler yürüttüğüne dair paylaştıkları ortak algılar bütünüdür*". Cox (1993, 35) "Cultural Diversity in Organization" kitabında ortaya koyduğu etkileşimsel farklılık iklimi modelinde farklılık iklimini üç faktör altında incelemektedir. Bunlar; *bireysel düzeydeki faktörler* –kimlik, önyargı ve ayrımcılık, kalıp yargılar, kişilik- *grup/gruplar arası düzeydeki faktörler* – kültürel farklılıklar, etnosentrizm, grup çatışmaları- ve *örgüt düzeyinde faktörler* –örgüt kültürü, yapısal bütünleşme, insan kaynakları sistemi- olarak sınıflanmaktadır. Çalışma yaşamında algılanan farklılık ikliminin bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğu görüşünü savunan Cox (1993, 35) bireysel ve örgütsel çıktıları belirli başlıklara göre değerlendirmektedir. Bireysel kariyer çıktıları *iş ve kariyer tatmini, örgüte bağlılık, terfi ve yükselme durumu, iş performans oranı* gibi faktörleri içermektedir. Örgütsel etkililik çıktıları ise *verimlilik, işin kalitesi, yaratıcılık ve yenilik, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, çalışanların iletişimi ve uyumu, pazar oranı, amaçlara ulaşılabilirlik* gibi faktörler şeklinde sıralanmaktadır. Cox'un modeli farklılık iklimiyle alakalı daha sonra yapılan birçok çalışmaya öncü olmuştur (Thomas,2006; Thomas ve Ely, 1996; Palmer, 2003; Point ve Singh, 2003; Gonzalez ve Denisi,2009; Mor Barak,2000; Özbilgin ve Tatlı 2012; Sürvegil,2010; Dreachslin ve diğ. 2004; Agars ve Kottke,2004; Mckay ve diğ. 2009; Yeo,2006).

Bu tez çalışması bireysel düzeyde ki farklılıkları kimlik yapıları bağlamında ele almaktadır. Cox'un ortaya koyduğu model Türkiye'nin çok kültürlü ve kimlikli yapısını kapsayacak şekilde yeniden tasarlanmıştır. Daha önce yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak cinsiyet ve etnik köken temelli kimlik farklılıkları incelenmiştir. Bu tez çalışmasında, bireysel kimlik farklılıkları kültürel kimlik, politik kimlik, dinsel kimlik, cinsiyet temeline dayalı kimlik, cinsel yönelim temeline dayalı kimlik bağlamında çok boyutlu incelenmektedir. Kimlik yapılarından doğan farklılıkların çalışma yaşamında ayrımcı, dışlayıcı ve ötekileştirici bir takım uygulamaları beraberinde getirdiği gerçeğinden hareketle, çalışanların kimlik yapıları bu tez çalışmasının ana temasını oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili genel bilgiler verilmektedir. İkinci bölüm de farklılık iklimi kavramı, teorileri ve boyutları değerlendirilmektedir. nc bölüm de farklılıkların etkilediği düşünülen bireysel ve örgütsel çıktılar açıklanmaktadır. Dördüncü bölüm de teorik öngörü ve çalışmanın kavramsal erevesi çizilerek araştırma modeli sunulmaktadır. Beşinci bölümde araştırma metodolojisi ve bulguları yer almaktadır. Son bölümde çalışmanın hipotez testi sonuçları tartışılarak araştırmacılar, yöneticilere ve çalışanlara yönelik birtakım önerilerde bulunmaktadır.

2. FARKLILIK VE FARKLILIK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Farklılık kavramı olarak içinde çeşitli yorumları barındıran bir yapıya sahiptir. Farklı disiplinlerin bu kavramı değişik şekillerde tanımlamaları da bununla ilgilidir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde farklılıklara ilişkin yapılacak tüm araştırmaların anlamlılık kazanması için öncelikle farklılığın ne ifade ettiğinin bilinmesi gerekmektedir (Hubbard,2004,27 den akt. Sürvegil, 2010, 5). Bu bölümde farklılıklar ve farklılıkların yönetimiyle ilgili literatür de yer alan tanımlara, kuramlara, yaklaşımlara ve modellere yer verilmektedir.

2.1. Farklılık Kavramıyla İlgili Tanımlar

Farklılığın modern Batı toplumlarında (esasen küreselleşme ve göç nedeniyle) toplumsal bir realite olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Bu kaçınılmaz gerçek işgücü nüfusuna yansımış modern bir örgütsel fenomendir. Son yirmi yılda farklılık konusuna yoğun bir ilgi duyulmuştur. Hem akademik makale ve kitapların sayısı, hem de iş/ekonomi dergilerinde incelenen bu konu farklılıklara yönelik farkındalığın arttığını göstermektedir. Bu kapsamlı çalışmalar işletmelerin, örgütlerin ve eğitim kurumlarının, farklılıkları örgütsel hedeflere ve süreçlere entegre etmek için çaba gösterdiklerini açıkça ortaya koymaktadır.

Farklılığı tanımlamak yoğun bir çaba gerektirmektedir. Terim birden fazla örtüşen ve çoğunlukla çelişen anlam taşımaktadır (Thomas ve diğ. 2004, 33). Ancak tartışmamızın çerçevesini belirlemek için bir tanım yapmak gerekmektedir.

Farklılık kavramıyla alakalı çeşitli tanımlar yapılmıştır. Farklılık terimi genel olarak insan grupları arasındaki farklılıkların boyutuyla ilgilidir. Bununla birlikte, farklılık önceleri araştırmacılar tarafından dar bir yaklaşımla kavramsallaştırılmıştır. Özellikle ırk, etnik köken ve toplumsal cinsiyet konularıyla sınırlandırılmıştır. Fakat daha sonraları farklılık tanımı cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, sosyo-ekonomik durum, sosyal sınıf, din, eğitim, cinsel yönelim, dil, engellilik durumu, ulusal köken, öğrenme stili, yaşam tarzı ve coğrafi bölge gibi nitelikler de eklenerek

genişletilmiştir. (Yeo, 2006, 10). Farklılığın bu tanımı aslında yüzeysel (surface level) ve derin (deep level) düzeyde farklılık kategorisini ortaya koymaktadır. Yüzeysel farklılıklar cinsiyet, yaş, dil gibi *demografik özellikleri*, derin farklılıklar ise cinsel yönelim, siyasi görüş, yaşam tarzı gibi *tutumsal farklılıkları* içermektedir (Harrison, Price ve Bell, 1998, 96).

Farklılıklar; farklar ve benzerliklerle nitelendirilen unsurların bir karmasını yansıtan, *küresel koşullardaki çeşitliliği içeren bir karışım, mozaiktir* (Hubbard, 2004, 27). Farklılıklar birbirine bağlı ve bazen çakışan dört başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; işgücü farklılıkları, davranışsal farklılıklar, yapısal farklılıklar ve iş farklılığı olarak sıralanmaktadır (Hubbard, 2004, 32-33 den akt. Sürvegil, 2010, 18).

- *İşgücü farklılığı*, kurum çalışanlarının grup ve durumsal kimliklerini (dil, ırk, kültürel veya etnik kimlik, yaş, cinsiyet, engellilik durumu, aile statüsü ve coğrafi arka plan) kapsamaktadır.
- *Davranışsal farklılıklar* çalışma ve iletişim biçimlerini, düşünce ve öğrenme stillerini, inanç / değer sistemlerini, çalışanların tutum ve beklentilerindeki değişiklikleri kapsamaktadır.
- *Yapısal farklılıklar*, hiyerarşideki kurumsal düzeyler ve işlevler arasındaki etkileşimler, ana şirketler ve iştiraklerin stratejik ittifakları arasındaki farklılıkları kapsamaktadır. Ayrıca kuruluşların esneklik, takım tabanlı, çapraz işlevsellik, kademe sayısı gibi yapısal değişikliklerine odaklanmaktadır.
- *İş farklılıkları*, kuruluşların genişleme ve bölümlene politikalarındaki farklılıkları kapsamaktadır. Müşteri pazarlarının çeşitliliği, ürün ve sunulan hizmetlerin çeşitliliği, çalışma ve rekabet etme (yani yasal ve düzenleyici bağlamlar, işgücü piyasası gerçekleri, toplumsal beklentiler / ilişkiler, iş kültürleri ve normlar) gücünü kapsamaktadır.

Konu ile ilgili yapılan tüm tanımlar, odaklanılan boyuta göre çeşitlilik göstermektedir. Bu bağlamda bir sonraki bölümde farklılıklara dair daha kapsamlı bir tanımlama yapabilmek için farklılık boyutları incelenmektedir.

2.2. Farklılık Boyutları

İnsanlar çeşitli şekillerde, boyutlarda ve renklerde dünyaya gelmektedirler. Bu çeşitlilik insanları diğerlerinden ayıran özelliklerdir. İnsanoğlu, biyolojik ve çevresel farklılıkları sebebiyle birey ve grup olarak da birbirinden ayrılmaktadır. İnsan çeşitliliği spektrumunu oluşturan bu durum, geniş fiziksel ve kültürel farklılıklar dizisini ortaya koymaktadır. Bütün olarak değerlendirildiğinde bu çeşitlilik insanların *farklılıklar yelpazesini* meydana getirmektedir (Hubbard, 2004, 29). Farklılıklar yelpazesinde birçok farklılık boyutu yer almaktadır. Aşağıdaki şekil 1 bu boyutları özetlemektedir. Bu boyutlar Sürgevil'in (2010, 8-19) kitabındaki farklılık boyutları özetlenerek oluşturulmuştur.

Tablo 1: Farklılık Boyutları

Faktör Yaklaşımı	İki Kategorili Faktör Yaklaşımı	Birincil ve İkincil Farklılıklar
		İşle Yüksek ve Düşük Düzeyde İlgili Olan Farklılıklar
		Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Farklılıklar
		Yüzeysel ve Derin Düzeyde Farklılıklar
	Çok Kategorili Faktör Yaklaşımı	Mc Grathi Berdahl ve Arrow (1995) Sınıflandırması
		Jehn, Northcraft ve Neale (1999) Sınıflandırması
		Point ve Singh (2003) Sınıflandırması
		Hubbard (2004) Sınıflandırması
		Mannix ve Neale (2005) Sınıflandırması
Oranlar Yaklaşımı	Azınlık Ve Çoğunluk Grupların Oranları	Tek Tip Gruplar
		Çarpık/Yatık Gruplar
		Meyilli Gruplar
		Dengeli Gruplar

2.2.1. Faktör Yaklaşımı

Faktör yaklaşımı, farklılıkların tanımlanması ve ölçülmesine odaklanan faktörleri incelemektedir. Farklılıkları gözle görülebilen ve görülemeyen *iki kategorili faktör yaklaşımı* ve daha kapsamlı boyutlar geliştirerek *çok kategorili faktör yaklaşımı* olarak iki gruba ayırmaktadır.

İki kategorili faktör yaklaşımı *birincil ve ikincil farklılıklar, gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar, işle yüksek ve düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar, yüzeysel ve derin düzeyde farklılıklar* olarak dört başlık altında incelenmektedir.

Birincil (temel) ve ikincil farklılıklar Hubbard (2004, 9) tarafından şöyle ifade edilmektedir: Birincil (temel) farklılıklar, hayatın her aşamasında güçlü ve kalıcı bir etkiye sahiptirler. Bunlar *yaş, etnik köken, cinsiyet, zihinsel / fiziksel yetenekler ve özellikler, ırk, cinsel yönelim* olarak altı boyutta sıralanmaktadır. Bu boyutlar insanın sahip olduğu temel kimlik kategorileridir. Bu bağlamda her bir insan özünde, bu altı boyuttan en azından bir tanesine sahiptir. Altı temel boyutun ötesinde değerlerimizi, beklentilerimizi ve deneyimlerimizi şekillendirmede önemli bir rol oynayan diğer farklılık boyutu ikincil boyut olarak adlandırılmaktadır. Bunlar; *iletişim biçimi, ailenin sosyo-kültürel durumu, eğitim seviyesi, ana dil, çalışılan görev, çalışma şekli, kazanç eğitim durumu, dini inanç* olarak sıralanmaktadır. İkincil farklılıklar, çevremizdeki diğer insanlar tarafından daha az görünür, soyut ve bireysel yaşamlarımıza uyguladıkları etki derecesi bakımından daha değişken özelliklere sahiptirler. Birçok ikincil farklılık boyutu doğuştan gelmeyen, seçimlerimiz sonucu kazandığımız, bireyselleştirilmiş, değiştirebildiğimiz özelliklerdir (Hubbard, 2004, 31). İkincil farklılık boyutları, birbirlerini etkilemektedirler. Örneğin, ana dil iletişim şekliyle, eğitim seviyesi örgütsel rol ve kademe boyutu ile bağlantılıdır.

Çoğu zaman insanlar farklılıkları görebildikleri ile sınırlandırmaktadır. Çünkü görünen şey insanların konuşmaya başlamadan önce bildiklerini içermektedir. İnsanlar genelde birincil boyutlara dayanan kalıplaşmış yargılara sahip olduklarında daha hassas, fakat ikincil boyutlara karşı daha duyarsızdır. İkincil farklılıklar bizim üzerinde seçim yaptığımız veya değiştirme gücüne sahip olduğumuz farklılıklarımızdır. Ayrıca ikincil farklılıklarımız istersek gizleyebileceğimiz bileşenleri içermektedir. Cinsel yönelim buna örnek olarak gösterilmektedir (Hubbard, 2004, 32).

Yüzeysel (surface level) ve derin (deep level) düzeyde olan farklılıklar Harrison, Price ve Bell (1998, 21) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: *Yüzeysel farklılıklar* demografik özellikleri içeren yaş, cinsiyet ve ırk gibi gözlenebilen bileşenlerdir. *Derin farklılıklar* ise bireylerin kişilikleriyle alakalı olarak düşünce ve tutumlarının farklılaşması olarak tanımlanmaktadır. Jackson, Joshi ve Erhardt (2003, 801) tarafından yapılan çalışmaya göre, ekip çalışmasına dayalı organizasyonlardaki

yüzeysel farklılıklar açısından homojen olan grupların iş konusunda daha hızlı karar aldığı, işlerin daha kısa sürede sonuçlandığı ortaya konmuştur. Aynı çalışmada derin düzeyde farklılıklarının benzer olduğunu fark eden grupların kendilerini birbirlerine daha yakın hissettikleri ve daha yüksek performans sergiledikleri ifade edilmektedir. Ancak elde edilen sonuçlarda hangi bireysel farklılığın grup dinamikleri üzerinde etkili olduğunun tam olarak bilinmediği de belirtilmektedir. Diğer bir çalışma da, yüzeysel ve derin düzeyde farklılıklara sahip çalışma grupların homojen çalışma gruplarından farklı işlev gördükleri ifade edilmektedir. Bu farklı çalışma grupların etkileşime girmesiyle çatışmalar da ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar çatışmanın farklılıklar ve performans arasında arabulucu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çeşitli çatışma türleri incelendiğinde, derin seviyedeki farklılıkların özellikle ilişki çatışmasına neden olduğu tespit edilmiştir. İlişki çatışması özellikle bireyler arasındaki kişilik farklılıklarından doğan kin ve nefret duygularından beslenmektedir (Sürvegil, 2010).

Gözlenebilen (readily detectable attributes) ve gözlenemeyen (underlying attributes) farklılıklar, Jackson, May ve Whitney (1995, 204) tarafından görev odaklı ve ilişki odaklı olarak iki grupta ele alınmaktadır. *Kolaylıkla gözlenebilen görev odaklı farklılıklar* örgütteki görev süresi, takımdaki görev süresi, çalışılan bölüm /birim, resmi kimlik bilgileri ve eğitim düzeyi olarak; *ilişki odaklı farklılıklar* cinsiyet, kültür (ırk, etnik kimlik, ulusal köken), yaş, resmi organizasyonlara üyelik (dini veya siyasi) ve fiziksel özellikler olarak sınıflandırılmaktadır. *Gözlenemeyen görev odaklı farklılıklar* bilgi, beceri, yetenek (bilişsel ve fiziksel) ve deneyim olarak; *ilişki odaklı farklılıklar* sosyal statü, tutumlar, değerler, kişilik, davranış biçimi ve uzamsal sosyal bağlar olarak sınıflandırılmaktadır. Jackson ve diğerleri (1995, 205) benzer şekilde *gözle görülebilir farklılık* boyutlarını yaş, cinsiyet, etnik kimlik, fiziksel özellikler ve ırk; *gözle görülemeyen farklılık* boyutlarını ise eğitim durumu, gelir, medeni durum, iş deneyimi, dini inanç ve siyasi ideolojiler olarak gruplandırmaktadır.

İşle yüksek (highly job related) ve düşük (less job related) düzeyde ilgili olan farklılıklar, Pelled ve diğerleri (1999, 23) tarafından çalışma gruplarının performansı ile ilişkilendirilmektedir. Performansla anlatılmak istenen mesleki eğitimler sonrası kazanılan beceriler ve tecrübeler neticesinde işle ilgili problemlere üretilen çözümlerle ilgilidir. Webber ve Donahue (2001, 142) farklılığı tanımlama da işle ilgili olma derecesinin önemli olduğunu belirtmektedirler. Farklı seviyedeki

bilgi, beceri ve tecrübe daha yüksek bir takım performansı ortaya çıkarmada belirleyici rol oynamaktadır.

Çok kategorili faktör yaklaşımı, farklılıkları tek bir özelliği odak noktası yaparak açıklamak yerine çok boyutlu bir kavram olarak ele alıp değerlendirmeye çalışmaktadır. Bu yaklaşım farklılıkları özellikler dizisi olarak ele almaktadır (Mannix ve Neale, 2005'den akt. Sürvegil, 2010, 15). Farklılıklar üzerine çok kategorili sınıflandırmalar yapmış bazı yazarların değerlendirmeleri şu şekildedir:

- Mcgrath, Berdahl ve Arrow (1995) farklılıkları beş gruba ayırarak ele almaktadırlar. Bunlar; demografik özellikler; *iş ve görev ile ilgili bilgi, beceri ve yetenekler; değer, inanç ve tutumlar; kişilik, bilişsel stil ve davranış tarzı; örgütteki veya çalışma grubundaki statüdür.*
- Mannix ve Neale (2005) farklılık türlerini altı kategoriye ayırarak değerlendirmektedirler. Bunlar; *sosyal kategori farklılıkları (ırk, cinsiyet, etnik köken vb.); bilgi ve beceri farklılıkları (eğitim, uzmanlık, deneyim vb.); değer ve inanç farklılıkları (kültürel ve ideolojik geçmiş vb.); kişilik farklılıkları (bilişsel ve davranışsal yapı); örgütsel statü veya konum farklılıkları (çalışma süresi, ünvan vb.); sosyal yapı ve grup ilişkilerindeki farklılıklardır (işle ilgili arkadaşlık, sosyal topluluk bağları vb.).*
- Point ve Singh (2003) 174 işletmenin farklılıklara ilişkin söylemlerini inceleyerek yaptıkları araştırmada 27 farklılık boyutu belirlemişlerdir. 27 farklılık boyutu gruplandırılmış şekliyle şu şekilde ifade edilmektedir: *Coğrafi farklılıklar (kültür, uyruk, dil, coğrafi bölge), görünür farklılıklar (cinsiyet, ırk, yaş, engellilik, ten rengi, dövmeler), düşünce, inanç farklılıkları (din, cinsel yönelim, siyasi görüş, sendikal bağlılık, düşünce tarzı), sosyal statü farklılıkları (medeni durum, sosyal sınıf, ebeveyn statüsü, ailevi statü, sağlık durumu), eğitim durumu, kişisel ve mesleki geçmiş farklılıkları (deneyim, kişisel donanım, meslek, eğitim, genel geçmiş), diğer farklılıklardır (belirgin olmayan farklılıklar, genel farklılıklar).*
- Hubbard (2004) farklılıkları birbirine bağlı 4 boyutta değerlendirmektedir. Bunlar; *işgücü farklılıkları (çalışanların kimlikleri), davranışsal farklılıklar (çalışanların tutum, beklenti, düşünme ve iletişim tarzı), yapısal farklılıklar (örgüt içi hiyerarşik düzen, stratejik ortaklıklar, yan kuruluşlar etkileşiminden doğan farklılıklar), faaliyet farklılıklarıdır (pazar yapısının*

genişlemesi, bölümlendirilmesi, çeşitlendirilmesi, rekabet edilen çevrenin değişkenliği, teknolojik gelişmeler vb.)

- Jehn, Nortcraft ve Neale (1999) farklılıkları 3 boyutta incelenmektedir. Bunlar; *bilgiye dayalı farklılıklar (eğitim, iş deneyimi, kişisel gelişim imkanı)* ; *sosyal kategori farklılıkları (grup üyeleri arasındaki ırk, cinsiyet, etnik köken gibi görülebilen farklılıklar)*; *değer farklılıklarıdır (grup üyelerinin çalışma prensiplerine dayalı farklı anlayışa sahip olmaları).*

2.2.2. Oranlar Yaklaşımı

Farklılıklar konusunda yapılan çalışmalarda faktör yaklaşımına alternatif olarak gösterilen oranlar yaklaşımı grup içindeki azınlık / çoğunluk oranına odaklanmaktadır. Blau'un en tanınmış eseri olan *Eşitsizlik ve Heterojenite*'de demografik olarak farklı gruplar arasındaki ilişkilerin kalitesini belirlemede orantıların oynadığı rol vurgulanmaktadır. Peter Blau (1977) sosyal temas hipotezi mantığına dayandığı tezinde, basit sosyal temas ve etkileşimin sevmeyi ve kavrayışı artırdığını, beraberinde heterojen gruplar arasındaki ilişkinin kalitesini geliştirdiğini belirtmektedir.

Blau (1977) ile benzer olarak Kanter (1977a) *Örgütün Kadın ve Erkekleri* isimli çalışmasında grup içi ve grup dışı üyelerin oranlarının grup çıktılarına önemli ölçüde etkilediğini öne sürmektedir. Kanter'in (1977a) ortaya attığı teorik çerçeveye göre azınlık grup üyelerinin yüzdesine bağlı dört grup türü vardır. Bunlar:

- *Tek tip gruplarda (uniform)*, tüm üyeler aynı özellikleri paylaşırlar (örneğin, yalnızca erkeklerden oluşan bir grup).
- *Yatık/Çarpık (skewed) gruplarda*, azınlık üyeler grubun % 1 ile % 15'ini oluşturmaktadır.
- *Eğik/Meyilli (tilted) gruplarda*, azınlık oranı % 15 ile % 35 arasında değişmektedir.
- *Dengeli(balanced) gruplarda*, azınlık ve çoğunluk grup üyelerinin oranı birbirine yaklaşarak, azınlık oranı % 35 ile % 65 arasında değişmektedir.

Rosabeth Moss Kanter'in (1977a) bu yaklaşımında en sıkıntılı grup yatık/çarpık (skewed) kategorisi olarak belirtilmektedir. Bu grup türünde azınlıklara sembolik olarak yer verildiği için aşırı marjinalleşme ve stereotipleşme gözlemlenmektedir.

Kanter'in yaklaşımı çeşitli gruplar tarafından benimsenirken aynı zamanda da eleştirilmektedir. Farklılıkları cinsiyet ve ırk gibi tek boyutlu değerlendirdiği için genellenebilirlik açısından yetersiz görülmektedir (Mannix ve Neale, 2005, 37).

Tüm bu değerlendirmelerden anlaşılacağı üzere literatürde farklılık boyutları ikiye ayrılıp, faktör ve oranlar yaklaşımı olarak sınıflandırılmaktadır. Faktör yaklaşımı iki kategorili ve çok kategorili olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Oranlar yaklaşımı ise faktör yaklaşımına alternatif olarak sunulmuş bir yaklaşımdır. Farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde yapılan sınıflandırmalar insanların hangi konulara göre farklılaştığını anlamak açısından büyük önem taşımaktadır.

2.3. Farklılıkların Geçmişi

Toplum ve çalışma yaşamı tarafından kabul görmüş insan hakları, eşit fırsat ve istihdam yaratma ilkeleri, ayrımcılık ve asimilasyondan kaçınma, farklılıkların doğru yönetilmesi gibi konuların, bugün bu denli önemli olması bir takım yaşanmışlıkların sonucudur. Çalışma yaşamındaki eşitsizlikleri yok etmek için başlatılan *olumlu eylem programları* farklılıkların yönetimi için ideal olan anlayışın oluşumuna destek olan uygulamaların başında yer almaktadır (Sikula ve McKenna, 1990, 23; Memduhoğlu, 2008,10; Sürvegil, 2010,32).

Farklılıklara çağdaş bir perspektiften bakabilmek için, son 30 yıl içinde Amerika'da iş yerlerindeki farklılıklar üzerine yapılmış çalışmaları kısaca gözden geçirmek gerekmektedir. Farklılıklara yönelik belirli dönemlerde yürürlüğe girmiş kanunlar, yasalar ve düzenlemeler mevcuttur. Aşağıda bunlara kısaca değinilmektedir (Hubbard, 2004,49-51):

- İnsan Hakları Yasası (Civil Rights Act): Bu yasa, insan hakları hareketinin bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve 1964'te yürürlüğe girmiştir. Bugün bile devam eden bir toplumsal değişim dalgasının başlangıcıdır. Renk ayrımı gözetmeksizin herkesin eşit haklardan yararlanabileceğini öngören ve mağdur olanların haklarına güvence getiren bir kanundur.
- Olumlu Eylem/Aksiyon (Affirmative Action):1964 İnsan Hakları Yasası'ndan kısa bir süre sonra, Olumlu Eylem yasası çıkarılmıştır. Amacı, kadınların ve azınlıkların işgücündeki temsiliyetini artırmak, işverenleri bunun için teşvik etmek ve olumlu adımlar atmalarını sağlamaktır. Bu yasa işverenler üzerinde baskıyı attırdığı için, bazen gruplar arasında düşmanlık yaratarak çatışmalara

neden olmuştur. Olumlu Eylem nihai çözüm olmasa da, Amerika'nın bazı gerçekler ile yüzleşmesi açısından önemli bir adım olmuştur.

- Eşit İstihdam Fırsatı (Equal Employment Opportunity): Olumlu eylem yasasının ardından ırk, renk, din, cinsiyet, ulusal köken, yaş, engellilik veya emeklilik durumu temelinde ayrımcılığı yasaklamak için Eşit İstihdam Fırsatı (EEO) yasası çıkarılmıştır. Daha sonra cinsel yönelim temeline dayalı ayrımcılığı içerecek şekilde güncellenmiştir. EEO ile işe alım, eğitim, tazminat ve terfi dahil olmak üzere, bir kuruluşun insan kaynakları yönetim uygulamalarında adaylara ve çalışanlara adil davranması sağlanmaya çalışılmıştır.
- Cinsel taciz (Sexual Harassment): Bu konu 1980'ler ve 1990'larda yoğun bir şekilde gündeme gelmiştir. Kadınların iş hayatında yer almaya başlamasıyla, cinsel taciz olayları artmaya başlamıştır. Yapılan araştırmalar, çalışan kadınların iş yerlerinde cinsel tacize maruz kaldıklarını bildirdiklerini göstermiştir. Açılan davalar ile bu durum mahkemelere taşınmıştır. .

2.4. Farklılıklara İlişkin Yaklaşımlar

Otuz yılı aşkın süredir farklılıklar üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar çeşitli bakış açılarıyla değerlendirilmiş ve farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Ancak bu yaklaşımlar detaylı incelendiğinde içerik açısından benzerlikler taşıdıkları dikkat çekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde farklılıklara ilişkin yaklaşımlar incelenmektedir. Tablo 2'de farklılıklara ilişkin yaklaşımlar özetlenmektedir.

Tablo 2: Farklılıklara İlişkin Yaklaşımlar

PALMER	1989	Altın Kural Yaklaşımı
		Yanlışları Düzeltme Yaklaşımı
		Farklılıklara Değer Verme Yaklaşımı
KİM	1991	Altın Kural Yaklaşımı
		Asimilasyon Yaklaşımı
		Yanlışları Düzeltme Yaklaşımı
		Kültür Özellikli Yaklaşım
		Çok Kültürlü Yaklaşım
MOORE	1999	Farklılıkları Göz Ardı Etme Yaklaşımı
		Farklılık Düşmanlığı Yaklaşımı
		Farklılıkları Doğal Karşılama Yaklaşımı

		Farklılıklarla Bütünleşme Yaklaşımı
ASHKANASY v.d.	2002	Rekabetçi Yaklaşım
		Etik Yaklaşım
DINWOODRE	2005	Sosyal Kategorileştirme Yaklaşımı
		Bilgi İşleme ve Karar Verme Yaklaşımı
TATLI VE ÖZBİLGİN	2012	Emik Yaklaşım
		Etik Yaklaşım

Gill Palmer’ın (1989) “Farklılık: Değişim Liderleri İçin Üç Paradigma (Diversity: Three Paradigms for Change Leaders)” adlı makalesinde, çalışma yaşamında görülen farklılıklar üç farklı yaklaşımla açıklanmaktadır. Bunlar; *altın kural yaklaşımı* (the golden rule), *yanlışları düzeltme yaklaşımı* (righting the wrong) ve *farklılıklara değer verme* (valuing diversity) yaklaşımıdır.

- *Altın kural yaklaşımı*: Bu yaklaşım, özünde “Size nasıl davranılmasını istiyorsanız, sizde başkalarına o şekilde davranın.” bakış açısını benimsemektedir. Farklı olan insanlara en doğru şekilde davranmanın adil olmakla gerçekleşeceğini ifade eden bir yaklaşımdır. Farklılıkları içselleştirip farklı olan insanlara fırsat yaratılması gerektiğini savunmaktadır.
- *Yanlışları düzeltme/doğrulama yaklaşımı*: Bu yaklaşımda farklılıklara yönelik yanlışlarla yasal yollarla mücadele etmeye odaklanılmaktadır. İnsan hakları ve feminist hareketlerle beraber gündeme gelen bu yaklaşım, olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı yasalarının kabulü ile hızlı bir şekilde benimsenmeye başlanmıştır. Özellikle azınlıkların ve kadınların çalışma yaşamında maruz kaldıkları kötü muameleler ve haksızlıklarla gündeme gelmiştir. Daha sonra birçok yöneticinin kanunlara uyarak tüm çalışanlara eşit imkanlar sunmaya başlamasıyla *korunan sınıflar* (protected classes) ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan bu durum kendi içinde adaletsiz bir sistem olarak da değerlendirilmektedir. Kalifiye olmayan kişilerin işe alınmasının istenmemesi, mevcut çalışanların işlerini kaybetme korkusu gibi gerekçeler bu duruma gösterilen tepkilerdir. Bu durum beraberinde biz ve ötekiler anlayışını doğurmuş ve iş yaşamında olumsuz sonuçlar meydana getirmiştir.
- *Farklılıklara değer verme yaklaşımı*: Bu yaklaşım örgüt içinde tek tipleşen yapıdan çok kültürlü daha kapsayıcı bir örgüt yapısına geçişi

hedeflemektedir. Asimilasyondan ziyade tüm farklılıkları bir araya getirerek örgütün performansını artırmaya odaklanılmaktadır. Bu yaklaşım insanları değiştirmeden onları farklılıkları ile kabul ederek, daha renkli bir örgüt iklimi yaratmak, farklılıkları içselleştirip farklılıklara değer vermeyi amaçlamaktadır.

Kim (1991,120-139) farklılıkları beş yaklaşımla değerlendirmektedir. Bunlardan altın kural ve yanlışları düzeltme yaklaşımı Palmer'in (1989) değerlendirmeleriyle paralellik göstermektedir. Bunun dışında asimilasyon yaklaşımı, kültür özellikli yaklaşım ve çok kültürlü yaklaşım diğer üç yaklaşımdır.

- *Asimilasyon yaklaşımı:* Asimilasyon bir kültürün kendi özelliklerini bırakarak diğerlerinin özelliklerini benimseme sürecini ifade etmektedir. Kim (1991) bu yaklaşımda örgüt içinde farklı olanların kendilerini çoğunluğa göre şekillendirmesi ve asimile olmalarının beklentisine değinmektedir. Bu beklenti azınlık konumundaki çalışanların sahip oldukları kültürel değerleri, giyim tarzı ve hatta yaşam biçimini terk etmelerinin sağlanması üzerine kuruludur. Asimilasyon yaklaşımı için en sık kullanılan metafor *eritme potası* (*melting pot*) ifadesidir. Bu yaklaşımdaki temel problem örgüt içindeki farklılıklardan doğacak özgünlüğü ve yaratıcılığı baskılamasıdır.
- *Kültür özellikli yaklaşım:* Örgütün çalışanlarını farklı kültürel özelliklere sahip bir yere göndermeden önce, farklı grupların bir arada rahatça yaşamalarına dair alacakları eğitimlerin oldukça önemli olduğunu savunan bir yaklaşımdır. Atama sürecinde çalışanın atanacağı yerin kültürünün getirdiği kural ve uygulamaların öğrenilmesine odaklanılmaktadır.
- *Çok kültürlü yaklaşım:* Bu yaklaşım bireyler arasında ki farklılıklara ilişkin farkındalığın artmasına odaklanmaktadır. Bu bağlamda sadece demografik farklılıklara odaklanan diğer yaklaşımlardan ziyade cinsel yönelim, din, bireysel değerler ve tutumların ele alındığı bir yaklaşımdır. Özünde çalışanların değişim göstermesinden ise örgütün daha kapsayıcı çok kültürlü olması gerektiğini savunmaktadır. Ancak maliyet ve zaman kısıtı nedeniyle çok tercih edilmemektedir.

Moore'a (1999, 208-218) göre ise, örgütlerde farklılıklara ilişkin dört yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; *farklılıkları göz ardı etme*, *farklılık düşmanlığı*, *farklılıkları doğal karşılama* ve *farklılıklarla bütünleşmedir*. Farklılıkları göz ardı etme

yaklaşımında, farklılıkların örgüt içinde herhangi bir karşılığı yoktur ve farklılıklar hiçbir şey ifade etmemektedir. Böylece farklılıklar ile ilgili herhangi bir örgütsel alanda çalışma yapılmamaktadır. Farklılık düşmanlığı yaklaşımında, farklılıklar kötü bir şey ve sorun kaynağı olarak görülmektedir. Bu durum farklı olanlara karşı baskıyı ve ayrımcılığı beraberinde getirmektedir. Farklılıkları doğal karşılama yaklaşımı, farklılıkları iyi bir şey olarak görüp, farkındalık oluşturmak için faaliyetler yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak bu durum farklı olan gruplarda yüksek beklenti oluşturduğundan zamanla demoralizasyona neden olmaktadır. Farklılıklarla bütünleşme yaklaşımı ise, farklılıkların yönetilme biçiminin negatif veya pozitif sonuçlar doğurduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda önemli olan farklılıkların doğru yönetilmesi ve bütünleştirilmesidir. Tablo 3 Moore'un (1999,212) farklılıklara ilişkin bakış açılarıyla örgüt geliştirme ve eğitim faaliyetleri konularını ele alış biçimini özetlemektedir.

Tablo 3: Farklılık Yaklaşımları: Bakış Açıları, Tutumlar, Örgüt Geliştirme ve Eğitim Faaliyetlerindeki Göstergeler

Farklılık Yaklaşımları	Farklılıklara Yönelik Tutumlar	Eğitim Faaliyetlerinde Farklılıklarla ilgili Göstergeler	Farklılıklara Yönelik Örgütsel Göstergeler
Farklılıkları Göz Ardı Etme (Farklılık Körlüğü) Yaklaşımı	Nötr: Farklılık herhangi bir şey ifade etmemektedir.	Örgütlerde eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve tasarlanması sürecinde farklılık eğitimlerinin gerekliliği göz ardı edilmektedir.	Farklılıklarla ilgili fırsatların ve sorunların tartışıldığı ve ortaya çıkarıldığı hiçbir örgütsel alan bulunmamaktadır.
Farklılık Düşmanlığı Yaklaşımı	Negatif: Farklılık kötü bir şeydir.	Farklılıklar baskı altına alınmaya çalışılır. Eğitimlerde “benzerlik” düşüncesi iyi olarak anlatılır. Homojen bir işgücü, istenilen durumdur.	Belirgin olan ve olmayan şekilde yapılan ayrımcılık.

Farklılıkları Doğal Karşılama Yaklaşımı	Pozitif: Farklılık iyi bir şeydir.	Duygusal içerikli eğitim müdahaleleri ile farklılıkları iyi karşılama, farklılıklara karşı artan farkındalık, farklılıklarla ilgili sorunların üstesinden gelmede yetersizlik.	Farklı olmadığı düşünülen gruplar zarar görür. Farklı gruplarda ise gerçekçi olmayan beklentiler vardır.
Farklılıklarla Bütünleşme Yaklaşımı	Gerçekçi ve yararlı: Farklılıkkendiliğinden negatif ya da pozitif sonuçlara neden olmaz, fakat yönetilmesi ve bütünleştirilmesi gerekmektedir.	Farklılıkların yönetimi konusunda yetkinliklerin geliştirilmesi ve farklı gruplar için aktif eğitim planlaması, farklılıkların beraberinde getirdiği fırsatların ve problemlerin yönetilmesi.	İletişim, mentorluk ve yapısal bütünleşme. Esnek çalışma saatleri, çocuk bakımı ve engelliler için ergonomik koşulların sağlanması gibi destekleyici örgüt müdahaleleri.

Kaynak: Moore (1999,212) den akt. Okat (2010,32)

Ashkanasy ve diğerleri (2002, 307-338) farklılıklarla ilgili yaklaşımlara ilişkin başka bir sınıflama yaparak örgüt içinde *rekabetçi yaklaşım* ve *etik yaklaşım* olarak iki bakış açısını açıklamışlardır.

- *Rekabetçi yaklaşım:* Örgütlerin rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamaları için farklılıkları doğru yönetmeleri gerektiğini belirtmektedir. Bu yaklaşım farklılıkların stratejik yönetim bakış açısı ile değerlendirilmesi gerektiğini, ayrıca insan kaynaklarının stratejik bir güç olduğunun kabul edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.
- *Etik yaklaşım:* Altın kural, yanlışları doğrulama ve farklılıklara değer verme yaklaşımlarının da temsil ettiği eşitlik ve adalet kavramları bu yaklaşımın temel ilkelerini oluşturmaktadır. Örgüt içinde alınan bir kararın başkaları tarafından öğrenilmesi rahatsızlık vermiyorsa, alınan kararın etik ilkelere uygun alınmış olduğu felsefesinin hakim olduğu bu yaklaşım, farklılıkların yönetilmesinde açıklık ve şeffaflığı desteklemektedir.

Dinwoodie (2005, 120-134) farklılıkları iki değişik bakış açısı ile ele almaktadır. Bunlar; sosyal kategorileştirme yaklaşımı (social categorization approach) ile bilgi işleme ve karar verme (information-processing and decision-making approach) yaklaşımıdır.

- *Sosyal kategorileştirme yaklaşımı:* Bu yaklaşım insanların birbirlerini ne derece benzerlik (basis of similarity) gösterdikleri ile değerlendirdiklerini ifade etmektedir. Çalışma grubundaki bireyler arasındaki benzerlik seviyesi ne kadar yüksekse paylaşılan değerler, bağlılık seviyesi ve uyum düzeyinin aynı oranda arttığı belirtilmektedir. Diğer taraftan sosyal kimlik bağlamında değerlendirme yapıldığında, grup içinde algılanan farklılıklar artıkça kategorileştirmenin de arttığı vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımda birincil amaç işyerinde sosyal kimlik çatışmasının önlenmesidir. Çünkü farklı sosyal kimliğe sahip grup üyeleri arasındaki ilişkiler, doğrudan çatışmaya yol açabilecek, çalışma grubunun performansını olumsuz yönde etkileyebilecek gerilimlere neden olabilmektedir.
- *Bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı:* Farklılıkların çalışma grubu dinamikleri üzerindeki etkisine ilişkin çok farklı bir senaryoyu öngörmektedir. Bu görüşe göre, çalışma grubu üyeleri arasındaki heterojenlik genellikle performansı artırması, gruba görevlerle ilgili olarak daha geniş bilgi, beceri ve yetenekler sunması ve grubun bilgiyi daha kapsamlı bir şekilde işlemesine olanak sağlaması açısından olumlu bir faktördür. Farklılığa yönelik bu tutum, heterojen çalışma gruplarının homojen çalışma gruplarından daha yüksek potansiyele sahip olduklarını ve tipik olarak daha iyi performans gösterdikleri sonucuna varmaktadır. Bu nedenle örgütte verilmesi gereken mücadele, farklı bireylerin organizasyona en etkin şekilde katılımını sağlamak ve çalışma takımları içinde tüm potansiyellerini kullanmak olarak değerlendirilmektedir.

Tatlı ve Özbilgin (2012, 180-202) işgücü farklılığındaki etik yaklaşımın özcü ve evrenselci eğilimlerini ortadan kaldıran emik bir yaklaşım önermektedir.

- *Emik yaklaşım:* Bu yaklaşım, farklılıklar üzerine yapılacak tüm çalışmalarda araştırma konusunun yerel-kültürel olduğunu varsaymaktadır. Farklılıkları

kültüre özgü ve içeriden bakış ile değerlendirmektedir. Tatlı ve Özbilgin (2012, 190), farklılığın kesişimsel analizlerini yaparken çalışma yapılan yerin, zamanın ve insanların özelliklerine duyarlı olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Emik yaklaşım ile örgüt içindeki farklı tezahürlerin iktidar ilişkilerine dikkat çekmeye odaklanılarak, bu hegemonik eğilimin üstesinden gelmek amaçlamaktadır.

2.5. Farklılıkların Yönetimi Kavramına Genel Bakış

Farklılıklara karşı gelişen farkındalık dünyanın dört bir yanında hızla artmaktadır. İşgücü piyasasında artan farklılıklara yanıt olarak birçok şirket özel politikalar ve programlar geliştirmektedir. Bu bağlamda toplumda ayrıcalıklı gruplara karşı fırsat eşitliği sağlamak adına dezavantajlı olarak nitelendirilen grupların işe alınması ve geliştirilmesi için çalışmalar yürütülmektedir. Gudykunst'a (2015) göre ayrıcalıklı gruplar bir ülkeden diğerine farklılık göstereceği gibi aynı durum dezavantajlı gruplar içinde geçerlidir. Örneğin Çin'de Han kökenli iş adamları, Amerika Birleşik Devletlerin de beyazlar veya Kuzey İrlanda'daki Protestanlar ayrıcalıklı grup olarak görülürken; Hindistan'da alt kastta yer alanlar, Fransa'daki Kuzey Afrikalı göçmenler veya Kore'deki kadınlar da dezavantajlı grup içinde görülmektedirler (Gudykunst, 2015, 123). Her ne kadar dezavantajlı grupların fırsat eşitliğinden faydalanmalarına imkan tanıyan, dünyanın birçok yerinde geçerliliği olan Eşit Haklar Yasası ve Olumlu Eylem Mevzuatı mevcutsa da işletmelerin bu mevzuatları pratikte uygulamamaları, bu grupların iş hayatından dışlanmalarını beraberinde getirmektedir. Geçmişten günümüze farklılıkları yönetmek için geliştirilen programlar ve politikalar, genel olarak istihdam ağı içinde kendine yer bulamayan grupların örgüt ortamına girmesine imkan tanımak üzere tasarlanmışlardır. Fakat farklılıkların farkındalığı ve farklılıkların yönetilmesi hala önemli tartışma konularıdır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi konusunun nasıl tanımlandığı, farklılıkların yönetimi ile alakalı yapılan çalışmalar ve geliştirilen modellerin açıklanması gerekmektedir.

2.5.1. Farklılıkların Yönetimi Tanım ve Kapsamı

Farklılıkların yönetimi kavramı Kuzey Amerika'da ortaya çıkmıştır. Ancak dünyanın diğer ülkelerinde de üzerinde yoğun bir şekilde çalışılan fenomen haline gelmiştir.

Aşağıda terimin kısa bir tanımına yer verilmiştir (Thomas, 2004, 22; Tatlı ve Özbilgin, 2012, 185):

“Farklılıkların yönetimi özünde gönüllü örgütsel eylemleri ifade etmektedir. Farklı özgeçmişe sahip çalışanların, çeşitli politikalardan ve programlardan yararlanarak örgütsel yapıya dahil edilmesini sağlamak için tasarlanmış bir sistemdir.”

Taylor Cox (2001,16), farklılıkların yönetimi tanımında sadece ayrımcılığa uğramış, dezavantajlı ya da baskın/ayrıcalıklı gruplardan farklı olan gruplara değil, çoğulcu bir karışımın unsurları arasında var olabilecek farklılıkların, benzerliklerin ve gerilimlerin karışımına gönderme yapmaktadır. Farklılıkların yönetimini bir metafor kullanarak renkli şeker kavanozuna (jar of colorful candy) benzeten Thomas ve Ely (1996, 58), tüm iş gücünün kolektif karışımıyla örgütsel bir bütünlük sağlanacağını belirtmektedir. Ayrıca, farklılıkların yönetimi pazarlama stratejileri, problemleri farklı perspektifler ile çözme ve kaynak edinimi gibi alanlarda rekabet avantajı yaratabilmektedir. Bu nedenle, farklılıkların yönetimi, sadece yasal gerekliliklere uymayı amaçlayan organizasyonlardaki insan kaynakları departmanlarının bir işlevi değil, tüm örgüt yapısını ve stratejilerini ilgilendiren bir konudur. Farklılıkları yönetmek örgütlerin farklılıkları katma değer avantajı olarak gördükleri sistematik bir çabadır (Kreitz, 2007, 87).

Farklılıkların yönetimi süreci, küreselleşen ekonomi ve çok uluslu şirketlerin sayısının artması, homojen iş gücü yapısının yerini heterojen iş gücü yapısına bırakması gibi durumlardan bağımsız düşünülmemelidir. Ancak farklılıkların yönetimi sürecinde ülkelerin mevcut yaşam koşulları, toplumsal yapı ve kültür gibi konular göz önüne alınmalıdır. Örneğin, Güney Afrika merkezli bir şirketin erkek ve kadınlara eşit davranmaya zorlayan eşit haklar mevzuatına uyması gerekirken, aynı şirketin Suudi Arabistan'daki şubesinde o ülkenin yasalarına göre çalışanları İslamiyet'in öngörülleri ve şeriat sisteminin getirdiği toplumsal cinsiyet rollerine göre yönetmesi gerekmektedir. Başka bir örnek olarak Güney Kore'nin kültürel normları kadınları çalışma yaşamından uzaklaştıran bir sistemi dikte etmektedir. Bir ABD şirketi eğitim ve tanıtım yaparken genç kadınlara yönelik fırsatları (ayrımcılık karşıtı yasalara uygun olarak) anlatırken, Koreli ortaklarına bu anlatılanlar zaman kaybı olarak gelebilmektedir (Canella ve diğ. 2008,43).

2.5.2. Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Paradigmalar

Farklılıkların yönetiminin amacını ve belirli özelliklerini vurgulayan çok sayıda paradigma önerilmiştir. Bu bölümde, farklılıkların yönetimi konusunda önde gelen yaklaşımlardan ikisi vurgulamaktadır. Bunlar; insan kaynakları (human resource) paradigması ve çok kültürlü organizasyon (multicultural organization) paradigmasıdır.

2.5.2.1. Farklılık Yönetiminde İnsan Kaynakları Paradigması

Geleneksel insan kaynakları (İK) uygulamaları, A-S-A –çekicilik-seçim-yıpranma- (attraction-selection-attrition) döngüsünün bir sonucu olarak işgücü içerisinde homojenlik yaratma ve sürdürme eğilimindedir (Schneider, 1987, 24). Tipik olarak, bireyler kendileriyle benzer değerleri benimseyen kuruluşlarda çalışmak istemektedir. Buna karşılık, kuruluşlar mevcut üyelerine benzer yeni üyeler seçmektedir. Çünkü işe alımlarda herkesin rahat hissettiği örgüt ikliminin devamlılığını arzulamaktadırlar (García ve diğ. 2008, 181). İşe alım uygulamalarında, personele güvenilir referanslar aracılığıyla ulaşmak ve geçmişte başarılı olan çalışanlara benzeyen adayları seçmek tercih edilmektedir. Sonuç olarak, egemen örgüt kültürüyle uyuşmayan çalışanlar, homojen iş gücü içinde yer bulamaz ve nihayetinde işten ayrılma ya da işten çıkarılma ile sonuçlanan bir yıpratma sürecine maruz kalmaktadırlar (Schneider ve diğ. 2001, 11). Uzun vadeli, sürdürülebilir stratejik insan kaynakları politikaları uygulamayı, çevresel değişikliklere uyum sağlamayı ve yeni pazarlara girmeyi hedefleyen organizasyonlar için bu eğilim son derece sağlıksızdır. İnsan kaynakları yöneticileri işgücü farklılıklarının önündeki engellerin üstesinden gelmek ve farklılıkların yaratacağı avantajlardan faydalanmak için etkili farklılık yönetimi uygulamalarını benimsemek zorundadır.

Kossek ve Lobel (1996, 21), farklılıkların yönetilmesine yönelik dört İK yaklaşımını önermektedirler. Dört yaklaşım Tablo 4’ te sunulmuştur.

Tablo 4:Farklılık Yönetiminde İnsan Kaynakları Yaklaşımları

İnsan Kaynakları Yaklaşımı	Amaç	Strateji	Varsayımlar
Farklılıkların Genişlemesi	Örgüt kültürünü işgücünde ki farklılıklara göre şekillendirmek.	Farklı özgeçmiş ve deneyimlere sahip çalışanları işe almak.	Farklı özgeçmişe sahip yeni işe alımlar, ek bir müdahaleye ihtiyaç olmadan doğal bir şekilde kültürü değiştirecektir.
Farklılık Duyarlılığı	Zorlukların üstesinden gelmek ve etkili iletişim ile işbirliğini teşvik etmek.	Duyarlılığı ve iletişimi geliştirmek için çalışanları eğitmek.	Farklılıklara duyarlılığın artması performansı etkileyecektir.
Kültürel Denetim	Farklı özgeçmiş ve deneyime sahip çalışanların karşılaştığı zorlukları tespit etmek ve buna göre şirket uygulamalarını değiştirmek.	Anketler ve odak gruplar aracılığıyla mevcut uygulamaları denetlemek ve var olan eksiklikleri gidermek için değişiklikler yapmak.	Sıkıntıların kaynağı organizasyondaki baskın grup kültürüdür ve bu grupların denetlenmesi gerekmektedir.
Örgütsel Çıktıların Başarısı İçin Stratejiler	Farklılıkların yönetilmesi yoluyla örgütsel hedeflere ulaşmak.	Farklılıkların yönetimi uygulamaları İK politikaları ve şirketin diğer stratejileriyle bütünleştirmek.	Farklılık yönetimi uygulamaları, arzu edilen bireysel ve örgütsel çıktılar ile bağlantılı olmak zorundadır.

Kaynak: Sürvegil, Olca. Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi. 2. Bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2010.

Farklılıkların Genişlemesi (Diversity Enlargement): Bu yaklaşım örgüt içinde farklı etnik ve kültürel kökenden bireylerin temsiliyetini arttırmaya odaklanmaktadır. Yaklaşımın amacı işgücünün demografik ve sosyo-kültürel yapısında ki farklılıkları zenginlik olarak görmek ve organizasyon kültürünü değiştirmektir. Bu yaklaşım

çoğunlukla farklılıkların çalışma hayatı için gerekliliğini derinden anlamaktan ziyade, yasalara ve politik doğruluktaki kamu beklentilerine uymakla motive olmaktadır (Kossek ve Lobel, 1996, 22). Örneğin, Türkiye’de iş yerlerinin belirli oranda engelli ve daha önce hüküm giymiş personel çalıştırmasının yasal bir zorunluluk olması gibi.

Farklılık Duyarlılığı (Diversity Sensitivity): Bu yaklaşım, işyerinde farklı kökenden ve kültürlerden gelen bireylerin bir arada çalışmasının ortaya çıkaracağı potansiyel zorlukları kabul etmektedir. Bu zorluklar kalıp yargılar (stereotipler) ve ayrımcılık olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin bu zorlukları farklılıklara duyarlılığı artırarak, eğitimler vererek, iletişimin teşvik edilmesiyle aşacağı ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre, farklılıklara karşı artan duyarlılık performansı arttırmaktadır. Bu bağlamda farklılıkları görmezden gelmek yerine, basmakalıp yargılardan vazgeçip ortak çıkarlar için gruplar arası farklılıkların desteklenmesi gerekmektedir (Kossek ve Lobel, 1996, 23).

Kültürel Denetim (Cultural Audit): Bu yaklaşım farklı özgeçmiş ve deneyime sahip çalışanların karşılaştığı zorlukları tespit etmek, bu tespitlere göre şirket uygulamalarını denetim altında tutmak ve gerekli değişiklikleri yapmayı amaçlamaktadır. Bu denetim genellikle, uzmanların anketler ve odak gruplar aracılığıyla elde edilen verileri analiz etmeleri sonucu var olan eksiklikleri gidermek ve değişiklikler yapmak şeklindedir. Bu yaklaşıma göre, örgüt kültürü içindeki baskın gruplar –örneğin Amerika’da ki beyaz erkekler gibi- tipik olarak farklılıklara karşı oldukları için sorunların ana kaynağını oluşturmaktadırlar (Kossek ve Lobel, 1996, 24).

Örgütsel Çıktıları Başarmak İçin Strateji (Strategy For Achieving Organizational Outcomes): Bu yaklaşım, farklılıkların yönetimine “*kendi içinde bir amaç olarak değil, örgütsel amaçlara ulaşmak için bir araç olarak*” odaklanmaktadır. Bu odak noktası yöneticilerin, örgütsel hedefler ile bireysel ve örgütsel çıktılar arasında bağlantı kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Yöneticilerin bu bağlamda yapacağı stratejik seçimler birçok faktörden de etkilenmektedir. Bunlar değişen işgücü piyasası, küresel ekonomi, hizmet ekonomisine geçiş, yasal ve politik baskılar gibi çevresel faktörler bağlamında görülmektedir. Çevresel itici güçlerin analiz edilmesi, örgütlerin farklılıkların yönetiminden elde etmeyi beklediği faydaları ve bunların genel iş stratejisiyle nasıl bağlantılı olduğunun belirlmesine yardımcı

olabilmektedir. Örneğin, inovasyon bir şirket için iş stratejisi ise, çok kültürlü ekipler oluşturmak en önemli avantaj kaynağıdır. Küresel şirketlerde, farklı çalışma ekiplerinde ortaya çıkacak yaratıcılık daha yüksektir (Kossek ve Lobel, 1996, 25).

2.5.2.2. Farklılıkların Yönetiminde Çok Kültürlü Örgütler Paradigması

Farklılıkların yönetiminde çok kültürlü örgütler paradigması Taylor Cox (2001, 12) tarafından ortaya atılmıştır. Cox'a göre çok kültürlü örgütler için üç adet farklılıkların yönetimi yaklaşımı vardır. Bunlar; monolitik örgütlerde farklılık yönetimi (the monolithic organization), çoğunluğa dayalı örgütlerde farklılık yönetimi (the plural organization) ve çok kültürlü örgütlerde farklılık yönetimi (the multicultural organization) şeklindedir. Bu paradigmaya göre, farklı sosyokültürel geçmişten gelen üyelerin örgüte katkıda bulunabilecekleri ve tam potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri çok kültürlü örgütler yaratılabileceği savunulmaktadır (Gotsis ve Kortezi, 2014, 45).

Monolitik Örgütler: Bu örgütler demografik ve kültürel açıdan homojen bir yapıya sahiptirler. Örneğin, çoğu Çinli şirket, çalışanlarının ezici çoğunluğu etnik olarak aynı olduğu için bu örgütler kültürel ve etnik açıdan monoliktir. Diğer taraftan, Çin şirketleri toplumsal cinsiyet perspektifinden monolitik değildir, çünkü şirketlerde çok sayıda kadın çalışan vardır. Ancak, kadınlar, organizasyonun alt seviyelerinde daha fazla istihdam edilirken, yöneticilerin çoğu özellikle üst düzeylerdekilere erkeklerden oluşmaktadır. Kuzey Amerika veya Avrupa'daki monolitik örgütlerin yapısı beyaz erkeklerin çoğunlukta olduğu ve nispeten az sayıda kadına, etnik ve ırksal azınlıktan çalışana yer verilen bir özelliğe sahiptir. Tipik olarak, azınlık grup (cinsiyet ve etnik köken) üyeleri, örgütsel politikalar ve uygulamalar üzerinde önemli bir etkisi olmayan düşük statülü işlerde çalışmaktadır. Monolitik örgütlerde amaç işgücündeki homojenliği devam ettirecek bir kültüre sahip olmaktır. İşe alımlarda da bu sistemi devam ettirmektedirler. Aynı zamanda farklı grupların üyelerinin, kültürel asimilasyon yoluyla yapısal ve resmi bütünleşmeyle çoğunluğa uyacağı beklentisi de vardır. Başka bir deyişle, monolitik örgütlerde kültürel açıdan baskın grup örgütü yönettiği için, tüm uygulamalar ve politikalar azınlık gruplara karşı önyargılıdır. Fakat böyle örgütlerde iç grup çatışmaları yaşanmaz, bu durum şaşırtıcı bir sonuç değildir çünkü homojen bir işgücü hakimdir. Fakat bu örgüt yapıları küreselleşen ekonomi göz önüne alındığında, rekabet açısından dezavantajlı durumdadır.

Çoğunluğa Dayalı Örgütler: Bu örgütler, monolitik organizasyonlara göre heterojen iş gücüne sahiptir. Genellikle işyerinde eşitliği yasalara ve kamu politikalarına uyarak geçerliği kılmaya çalışan yapıdadırlar. İşyerinde ayrımcılığı önlemek için önemli adımlar atmaktadırlar. Bunlardan bazıları; tazminat sistemlerinin eşitliğini sağlayan denetimler, fırsat eşitliği sorunları konusunda eğitilmiş yöneticilerin istihdamı ve azınlık gruplara uygulanan yıldırma ve tacizi önlemeye yönelik çalışmalardır. Bu örgütlerde kadınlar ve azınlık gruplarının üyeleri daha büyük sayılarla temsil edilmektedir. Ancak bu grupların sayıca çok az bir kısmının yönetim pozisyonlarında yer almaları bu örgütleri monolitik örgütlerin uyguladığı asimilasyon politikasını devam ettirdiğinin kanıtıdır. Başka bir deyişle, bu örgütlerde yapısal bütünleşme gerçekleşmesine rağmen kurumsal önyargılar ve gruplar arası çatışmalar hakimdir. Tam anlamıyla entegrasyon yaşanmaması bu örgütleri çok kültürlü örgütlerden ayıran önemli bir noktadır.

Çok Kültürlü Örgütler: Bu örgütler, en ideal örgüt yapısına sahiptir, fakat çok az örgüt nadiren bu entegrasyon seviyesine ulaşmaktadır. Etkili farklılık yönetimi için bir vizyon oluşturmak isteniyorsa bu örgüt yapısının doğru anlaşılmasının ve kullanılmasının önemli olduğu belirtilmektedir. Çok kültürlü örgütler, kültürel farklılıkları teşvik eden ve değer veren bir kültürle karakterize edilmektedir. Çoğulculuk yoluyla örgütlenmeyi ve tüm üyelerin eşitlik içinde entegrasyonunu savunmaktadır. Farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesinden dolayı diğer örgütlere göre gruplar arası çatışma ihtimali oldukça düşüktür.

3. FARKLILIK İKLİMİ KAVRAMI, TEORİLERİ VE BOYUTLARI

3.1. Farklılık İklimi Kavramı

Reichers ve Schneider (1990, 43) örgüt iklimini “işlerin yapılış şekline yönelik çalışanların ortak algıları” olarak tanımlamaktadır. Algılanan iklim, algılama sürecinin bir parçası olarak oluşmaktadır. Çalışanlar, çalışma ortamlarını tanımlamak ve yorumlamak için göze çarpan en önemli uyaranlardan bilgi almaktadır. İşyeri koşulları ve çalışanların yaşadığı olaylar hakkındaki bu bilgiler çalışma ortamının iklimine yönelik daha geniş bilgiler sunmaktadır. Schneider (1987,12), örgütsel koşulları ve olayları yorumlarken en iyi referansın iklime atıfta bulunmak olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle iklim, örgüt incelemeleri yapan akademisyenler tarafından -özellikle çalışma yaşamındaki farklılıklar konusunda çalışma yapanlar- önemli bir odak noktası olarak görülmektedir.

Hyde ve Hopkins (2004, 61), farklılık kavramını örgüt içindeki çalışanların heterojenlik derecesi olarak tanımlamaktadır. Son zamanlarda oldukça popüler bir konu olan farklılık iklimi ise “*Çalışanların, örgütlerinin farklılıkları güçlendiren ve koruyan, ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik politikalar, uygulamalar ve prosedürler yürüttüğüne dair paylaştıkları algılar bütünüdür.*” (Gelfand ve diğ. 2005, 2). Garcia ve Hoelscher (2010, 3) ise farklılık iklimini tanımlarken dört farklı temanın yaygın olarak kabul edildiğini ifade etmektedirler. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Grup çatışması ile farklılıkların kabulü arasında algı,
- Farklılıklar ile kurumsal bağlılık ilişkisi (kişisel ve duygusal güvenliğin desteklenmesi, azınlıkların temsiliyeti gibi),
- Adil olma (kültürleşme süreçleri, kurumsal önyargıyı azaltma gibi)
- Genel bir saygı atmosferi (kişisel tutumlar ve önyargıların azaltılması gibi).

Farklılık iklimine dair ampirik araştırmalar oldukça sınırlıdır. Mevcut araştırmalar tipik olarak farklılık ikliminin sonuçlarından ziyade öncüllerine odaklanmaktadır.

Farklılık iklimine yönelik ilk çalışma Kossek ve Zonia (1993,12) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, örgüt üyelerinin genel olarak azınlık gruplarının örgüt içindeki temsiliyetinin artırılmasına yönelik çabalara ne ölçüde katıldığı ve değer verdiğinin işlevsel hale getirilmesidir. Daha sonra Mor Barak ve diğerleri (1998, 23), sosyal kimlik ve gruplar arası ilişkiler kuramlarını temel alarak, örgütlerde ki farklılığa ilişkin örgütsel adaleti ve kapsayıcılığı değerlendirdikleri Algılanan Farklılık İklim Ölçeğini (DC) geliştirmişlerdir. Farklılık İklimi Ölçeği (Mor Barak ve diğ. 1998) bir kurumun kapsayıcı ve adil bir iklim sağlamak için farklılıkları ne ölçüde desteklediğini değerlendirmektedir.

Farklılık iklimi üzerine yapılan çalışmalar, farklılık ikliminin çalışma tutumlarını etkilediği süreci açıklamak için sosyal kimlik ve sosyal değişim teorisi üzerinde durmaktadır (McKay ve Avery, 2015,71). Sosyal kimlik bakış açısına göre, araştırmacılar farklılık ikliminin, kimlik özgürlüğünü teşvik ederek, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışma tutumlarını etkilediğini savunmaktadır. Sosyal değişim perspektifinden yola çıkan araştırmacılar ise, farklılık ikliminin azınlık grup üyelerinin örgütle psikolojik sözleşmelerini güçlendirerek organizasyonları etkilediğini vurgulamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, 54).

Özbilgin'e (2008,1-29) göre ise, bir örgütün farklılık iklimi, çalışanların farklılıklara karşı çeşitli işyeri taciz ve ayrımcılık biçimlerinin sonuçlarına ilişkin ortak algılarını yansıtmaktadır. Bu bakış açısıyla, pozitif farklılık ikliminin hakim olduğu örgütler de taciz ve ayrımcılığa tahammül edilmezken, negatif farklılık ikliminin hakim olduğu örgütler de farklı çalışanlara uygulanan taciz ve ayrımcılığa kurum tarafından göz yumulmaktadır. Kwak (2003,7-8) farklılık ikliminin, psikolojik iklimi (farklılık hakkındaki algıları, tutumları ve inançları) ve davranışsal iklimi (belirli bir ortamda farklı ırksal ve etnik grupların etkileşim biçimleri) içerdiğini belirtmektedirler. Bu bakış açısıyla farklılık iklimi çalışma ortamında gruplar arasındaki farklılıklara karşı geliştirilen tutum, algı ve inançların bütününe kapsamaktadır.

3.2. Farklılık İklimiyle İlgili Teori ve Modeller

Akademik yazında ortaya konan teori ve modeller belirli kavramları ve olayları açıklığa kavuşturma konusunda kilit rol üstlenmektedir. Diğer bir ifade ile teori ve modeller araştırmacılara yol gösterip, konuyla alakalı var olan ilişkisel bağlamı detaylandırma rolüne sahiptir. Örgütsel farklılık iklimi ile alakalı geliştirilen teori ve

modeller sınırlı olmakla birlikte sosyoloji, psikoloji ve sosyal psikoloji gibi sosyal bilimlerin diğer alanlarındaki birçok teori ve model farklılık iklimi konusuna temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda bu bölümde literatür de yer alan farklılık iklimiyle alakalı teori ve modeller detaylandırılmaktadır.

3.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory)

Sosyal kimlik teorisi gruplar arası davranışlar, grup üyelikleri ve grup oluşturma süreçlerini açıklamaya çalışan temel sosyal psikoloji teorilerinden bir tanesidir. Sosyal kimlik teorisi Henri Tajfel ve John Turner (1979) tarafından ortaya konulmuştur. Tajfel ve Turner (1979, 21) minimal grup paradigması olarak adlandırdıkları deneylerinde, normalde var olmayan, yapay grupların bile insanların kendi gruplarını kayırmaları, onları diğerlerinden üstün görmelerinde yeterli olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.

Sosyal kimlik teorisi, sosyal gruplarla bireysel kimlik arasındaki ilişkiyi insanların ırk, etnik köken veya toplumsal cinsiyet gibi kimlik gruplarındaki üyeliklerine attettikleri anlamlar aracılığıyla açıklamaktadır (Tajfel, 1982, 64). Sosyal kimlik teorisi, insanların kendilerini tanımlama, anlamlandırma ve değerlendirme süreçlerini pozitif bir şekilde yapmak istediklerini varsaymaktadır. Bunun için de birey pozitif bir sosyal kimlik oluşturmak için gruplara üye olmaktadır. Böylece sahip olduğu sosyal ve kişisel kimlik onun grup üyeliğini belirlemektedir.

Sosyal kimlik teorisine atıfta bulunan Phinney (1992, 34) ve Utsey (2002, 56) tarafından yapılan çalışmalarda, etnik kimliği farklı olan azınlık mensuplarının ABD'deki beyaz katılımcılardan daha güçlü bir etnik kimlik duygusuna sahip olduğu ortaya konulmaktadır. Azınlıklar ve beyazlar karşılaştırıldığında, beyazların grup ahenginin zayıf olduğu, diğer taraftan azınlık grubun kimliğine yönelik farkındalığının yüksek ve grubuna yüklediği anlamın güçlü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yine bu çalışmanın sonuçlarına göre, azınlık grupların örgüt içindeki ücretlendirme ve diğer çalışma koşulları konusunda beyazlara göre daha hassas olduğu da ortaya konmuştur.

3.2.2. Gruplar Arası İlişkiler Teorisi (Intergroup Relations Theory):

Gruplar arası ilişkiler sorunu son zamanlarda oldukça hayati öneme sahip bir konu haline gelmiştir. Çalışma yaşamı açısından değerlendirildiğinde sürekli etkileşim

halinde olan yönetici ve çalışanlar arasındaki etnik, dinsel, ideolojik ya da yaşam tarzı farklılıkları beraberinde çatışma, belirsizlik ve mutsuzluğu getirmektedir.

1949 yılında Muzaffer Şerif ve arkadaşlarının gruplar arası ilişkileri inceledikleri deneysel çalışmalarında *“iki iç grup, rekabet ve engellenme koşullarında işlevsel ilişkiye girdiklerinde, olumsuz dış grup tutumları ve kalıp yargıları doğar ve standartlaşır”* hipotezini test etmişlerdir. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda ve engelleme ile karşılaşan gruplar arası ilişkilerde, iç grupların aidiyet ve dayanışma duyguları güçlenmekte ve dış gruba karşı düşmanca tutum ve davranışlar artmaktadır. Denek gruplar üzerindeki engelleyici durumlar ortadan kaldırıldığında bile aynı tutumları sergiledikleri gözlemlenmiştir. Netice de test edilen hipotez doğrulanmıştır. Bu durum şu şekilde özetlenmektedir: Gruplararası ilişkilerinin yönü dış gruba karşı geliştirilen tutum ve davranışların yönünü belirlemektedir. Olumlu grup ilişkisi beraberinde olumlu tutum ve davranışlar getirmektedir. Gruplar arası ilişkiler olumsuz ise, dış gruba karşı olumsuz tutumlar ve kalıp yargılar doğmaktadır. Bu kalıp yargılar zaman içerisinde farklı gruplara karşı sosyal mesafe geliştirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Şerif ve White, 1996,12).

3.2.3. Sosyal Sınıflandırma Kuramı (Social Categorization Theory)

İnsan beyni her zaman en basit ve en kısa yolu seçip, bilgi işleme sürecini en kolay yapacağı yolu aramaktadır. Bilgi işleme yolunu kısaltmanın en pratik yöntemi de sınıflandırma yapmaktır (Hewstone ve diğ. 1996,56). Sınıflandırma insanları veya nesneleri bir takım özelliklerine göre gruplara ayırma sürecidir. Bir anlamda, çevremizde ki insanlara yönelik “bilişsel cimrilik” yapmanın en kolay yolu insanları sosyal sınıflara ayırarak gruplamaktır. Buna göre, bireyler artık insanlar olarak değil, kadınlar, erkekler, siyahlar, Ermeniler, Kürtler, eşcinseller olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda cinsiyet, etnik kimlik ve yaş sosyal sınıflandırmanın temel kategorilerindendir (Demirtaş, 2003,134).

Sosyal yaşamda gruplar arası ilişkilerin açıklanmasında kullanılan sosyal sınıflandırma (kategorilendirme) kuramında, kimlik yapıları farklı sosyal kategorizasyonun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Günlük yaşamda karşımıza çıkan stereotipler ve önyargılar da grup kategorilendirmelerden kaynaklanmaktadır

(Bilgin, 2008,12). Kategorizasyon ya da diğ er anlamıyla sınıflandırma, birbiriyle aynı veya benzer olayları, nesneleri ve kişileri bazı ortak özelliklerinden yola çıkarak sınıflama anlamına gelmektedir. Kategorizasyon sürecinde *birey, bir yandan çevreye uyum sağlarken, diğ er taraftan çevreden aldığı enformasyonu kendisinde önceden var olan kategori sistemine uydurur ve ona göre yorumlar* (Tajfel, 1972, 275). Hiç kuşkusuz kategorizasyon süreci tarafsız bir süreç değildir, temelde bir değerlendirme ve yargı içerdigi için yanlı bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu durum sosyal çevrenin sınıflandırıldığını ayrıca anlamlandırıldığını da göstermektedir. Çünkü sınıflandırma sürecine *değ erler, normlar, amaçlar, beklentiler, ideolojiler de* dahil olmaktadır. Bu durum biz ve onlar şeklinde ortaya çıkan sosyal sınıflandırmalarda “biz” olumlu, “onlar” olumsuz kalıp yargılarını ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda kategorizasyon sosyal dünyanın basitleştirilerek sistemleştirilmesi demek değildir. Bunun da ötesinde o, bireyin kendilik tanımı için bir uygun oryantasyon sistemi üretmekte, böylece onun toplumdaki yerini tanımlamaktadır. Bu şekilde cereyan eden süreçle birlikte gruplar üyelerine sosyal bir kimlik edinme imkânı sunmaktadır. Bu ise büyük ölçüde öteki ile sosyal ilişkilere ve kendilerini olumlu görme ve değerlendirme arzusuyla gerçekleştirilen sosyal kıyaslamalara dayalıdır (Yapıcı ve Yapıcı, 2019, 32).

3.2.4. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

John Stacey Adams (1963, 422) tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre, çalışanlar iş ortamında tüm çalışanların eşit muamele gördüğü bir ortamı arzulamaktadır. Bu arzu çalışanların motivasyonu üzerinde etkilidir. Çalışanların başarı ve iş tatmini duyma düzeyi çalışma ortamındaki eşitlik ve eşitsizlik ile doğru orantılı olarak şekillenmektedir. Çalışanlar ayrıca örgüt içinde sarf ettikleri gayretleri karşılığında elde ettiklerini diğ er çalışanlarıinkiyle karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda kendilerini bir takım gerçeklere inandırmaktadırlar. Cropanzano ve diğ erleri (2011, 23) neyin doğru olduğuna dair bazı mutlak hislerden ziyade, insanların neye inandığının önemli olduğunu belirtmektedir. Çünkü çalışanların algılarının daha sonraki tutum (işten ayrılma niyeti gibi) ve davranışlarına temel oluşturduğunu öne sürmektedirler (Bynum ve diğ . 2012, 3; Fassin, 2012, 31; Harrison ve Freeman,1999, 21).

Sosyal kimlik teorisiyle benzer olarak, Adams (1963,430), bireyin eşitlik algısının, dahil olduğu sosyal grubunun değerlerinden ve normlarından bağımsız olmadığını ileri sürmektedir. Her bireyin bir öğrenme öyküsü vardır, ama aynı değerleri, sosyal normları, aynı dili ve kültürü paylaştığı insanlardan öğrendiği ölçüde, psikolojik tepkileri de onlarınkine benzer olmaktadır.

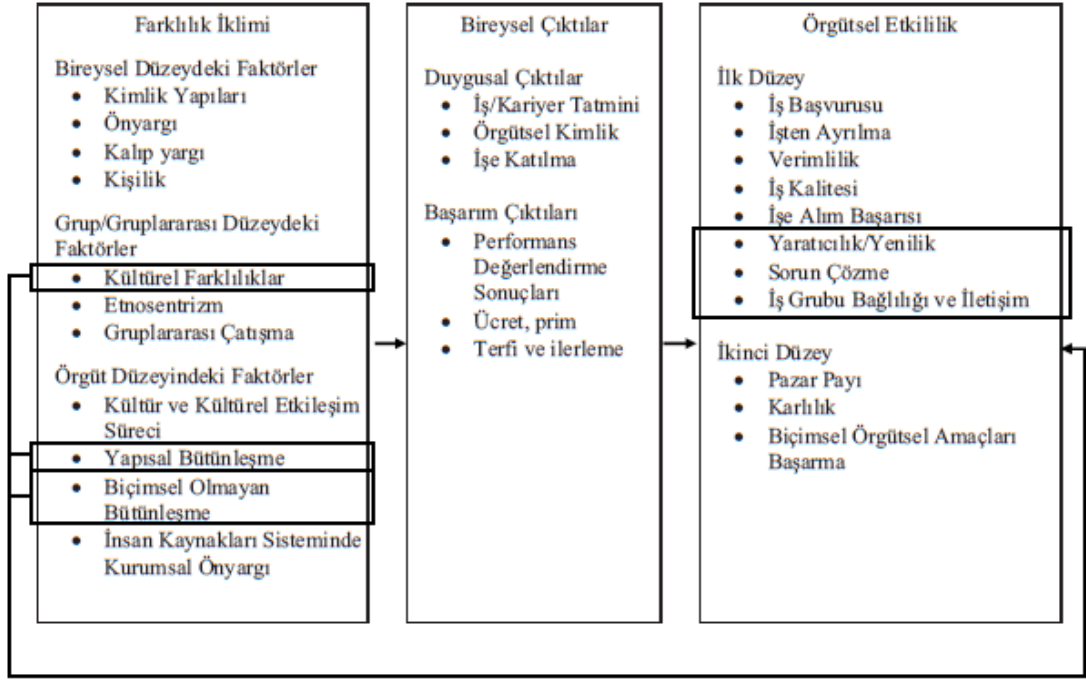
3.2.5. Etnik Kimlik Teorisi (Racial Identity Theory)

Etnik kimlik teorisi, bireyin benlik kavramının belirli bir ırksal / etnik gruba üyeliğın, gruba karşı duyulan bağlanma seviyesinin ve kültürel etkinliklere katılımın kapsamı ile açıklandığını ifade etmektedir. Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre, siyahlar tüm ırk grupları arasında en yüksek ırk kimliği aidiyeti hissedenden grup olarak tespit edilmiştir (Phinney, 1992,1; Wright ve Littleford, 2002, 42). Bunun olası bir nedeni, Siyahlar hakkındaki kalıp yargıların yarattığı olumsuzluklar ve fazlaca karşılaştıkları ayrımcılıkla ilgilidir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, Siyahlar iş yerinde en yüksek ayrımcılık vakalarını yaşadıklarını rapor etmekte, işverenlerinde onlar hakkında tembel, beceriksiz, çatışmacı gibi kalıp yargılara sahip olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmaktadır (Bell ve diğ. 1997, 3; Utsey ve diğ. 2002,12). Bu durum azınlık grupların etnik kimliğine daha fazla bağlanmasına ve grup kimliğini karşı taraftan gelecek tehditlere karşı korumak için daha da güçlendirme ihtiyacına itmektedir (Crocker ve Major, 1989; Ethier ve Deaux, 1994; Bell, 1985; Thompson, 1999; Kirschenman ve Neckerman, 1991).

3.2.6. Cox’un Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Modeli

Taylor Cox (1993) akademisyenler üzerine yaptığı araştırmasında birey, grup ve örgüt düzeyinde farklılıkları örgüt iklimi ile bağlantılı olarak açıkladığı bir model geliştirmiştir. Bu modelin sadece akademisyenler için değil, tüm çalışanlar üzerinde uygulanabileceğini ifade etmektedir. Bu çalışma, çalışanlar tarafından algılanan farklılık ikliminin hem bireysel hem de örgütsel çıktıları üzerinde durmaktadır. Cox (1993,23) çalışmasında *cinsiyet, etnik köken ve ulusal köken* gibi değişmez, birincil farklılıkları odak noktası olarak incelemekte ve onlara daha fazla dikkat çekmektedir (Sürvegil, 2010).

Cox’un (1993,43) üç faktör altında farklılık ikliminin bireysel ve örgütsel çıktılar üzerine etkisini etkileşimsel olarak incelediği modeli aşağıdaki şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 1: Cox' un Etkileşimsel Modeli: Kültürel Farklılıkların Bireysel Çıktılar ve Örgütsel Etkililik Üzerine Etkisi

Kaynak: Sürvegil, Olca. Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi. 2. Bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2010.

Cox' un Etkileşimsel Modelinde görüldüğü üzere, farklılık iklimi bireysel düzeyde kimlik yapıları, önyargı, kalıp yargılar ve kişilik bağlamında; grup/gruplar arası düzeyde kültürel farklılıklar, etnosentrizm ve gruplar arası çatışma bağlamında; örgüt düzeyinde ise kültürel etkileşim süreci, yapısal ve yapısal olmayan bütünleşme, insan kaynakları sistemindeki kurumsal önyargı bağlamında değerlendirilmiştir. Bu faktörler bir bütün olarak farklılık iklimini oluşturmaktadır.

Farklılık ikliminin etkilediği ve örgütsel etkililik üzerinde etkili olan bireysel kariyer çıktıları ise duygusal ve başarımsal çıktılar olarak iki faktöre ayrılmaktadır. Duygusal çıktılar iş ve kariyer tatmini, örgütsel kimlik ve işe katılma olarak ele alınırken; başarımlar çıktılar performans değerlendirme sonuçları, terfi/ilerleme, prim/bonus ve ücret değişkenleri olarak ele alınmaktadır. Duygusal çıktılar çalışanların yaptıkları iş ve yöneticileri hakkındaki hislerinin sonuçlarıyla ilgiliyken, başarımlar çıktıları daha çok çalışanların örgütteki performanslarıyla alakalıdır (Cox, 1993, 54).

Örgütsel etkililik çıktıları ise iki düzeyde ele alınmaktadır. Birinci düzey, çalışanların algılarına yönelik işten ayrılma, yaratıcılık/ yenilik yaratma ortamı, sorun çözme, iş

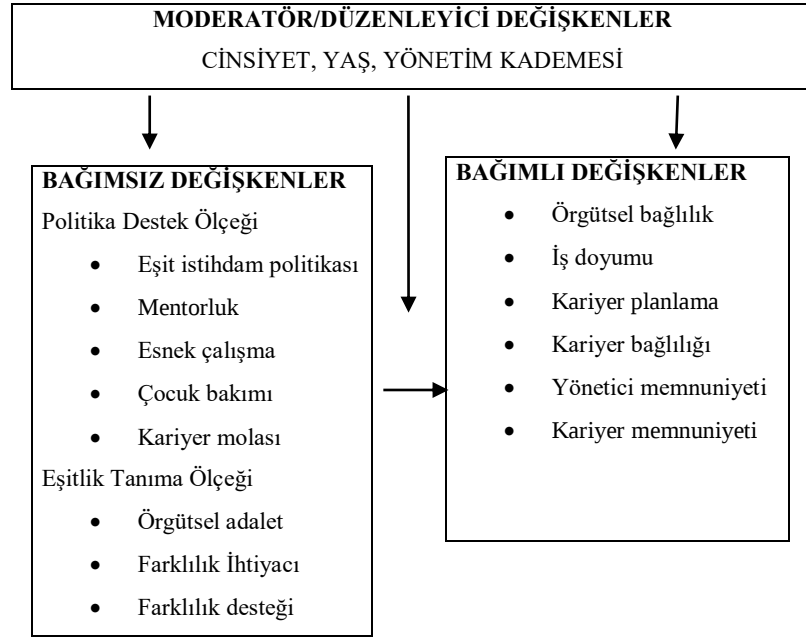
grubu bağılılığı ve iletişim ortamı gibi değişkenleri ölçerken; ikinci düzey çalışanların kurumsal performansa dayalı pazar payı, karlılık ve biçimsel örgütsel amaçları başarma düzeyleri hakkındaki algılarını ölçmeye yöneliktir (Cox, 1993, 57).

Cox'a göre çalışma ortamında etnik kökeni, cinsiyeti ya da herhangi bir engellilik durumu dolayısıyla dışlanan, değersiz hisseden çalışanların iş ve kariyer tatmini düşecek bu durum daha sonra işe bağılılığı, verimliliği, kaliteyi olumsuz etkileyecektir. Ayrıca Cox, farklılıkların örgüt içindeki temsiliyetinin artırıldığı bütün çalışanların desteklendiği, eşit fırsat imkanının sunulduğu bir iklim yaratan örgütlerin, rakiplerine kıyasla üstünlük sağlayıp, örgütsel amaçlarını gerçekleştireceklerini belirtmektedir (Cox, 1993: 68).

Bu araştırmanın bir diğer sonucuna göre, cinsiyet farklılıklarının kariyer ilerlemesi üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Kadınların erkeklere oranla daha az terfi aldığı ve daha az kariyer tatmini duydukları sonucuna varılmıştır. Cinsiyet ve etnik köken gibi bireysel özellikler terfi alma, prim, teşvik alma ve kariyer gelişimi gibi çıktıları etkilemektedir (Sürvegil, 2010). Bu durumda kadınlar ve azınlık konumundaki çalışanlar bu sonuçların farkında olup örgütlerine daha az katkıda bulunma yolunu tercih etmektedir. Bu durum Cox'un modelindeki işten ayrılma niyeti, verimlilik, iş kalitesi gibi çıktılar ile de doğrudan bağlantılıdır. Yani başarımlarındaki performans değerlendirme sonuçları örgütsel etkililik faktörlerinden olan işten ayrılma, verimlilik ve iş kalitesini etkilemektedir.

3.2.7. Hicks-Clarke ve Iles Olumlu Farklılık İklimi Modeli

Hicks-Clarke ve Iles (2000, 324-345) tarafından geliştirilen bu model, İngiltere'de ulusal sağlık hizmeti veren bir kurum ve perakende sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın farklılık ikliminin incelemesi sonucu ortaya konmuştur. Farklılık ikliminin bireysel kariyer algısı, örgütsel davranış ve tutumlar üzerinde etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu modele göre, çalışanların olumlu iklim algısı örgütsel bağılılık, iş doyumunu, kariyer planlama, kariyer bağılılığı, yönetici memnuniyeti, kariyer memnuniyeti, kariyer geleceği memnuniyeti gibi değişkenleri etkilemektedir (Sürvegil, 2010). Bu etkide cinsiyet, yaş ve yönetim kademesi düzenleyici rol üstlenmektedir. Hicks-Clarke-Iles'in (2000) olumlu farklılık iklimine yönelik geliştirdikleri model aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 2: Olumlu Farklılık İklimi Modeli (Positive Climate for Diversity)

Kaynak: Sürvegil, Olca. Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi. 2. Bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2010.

Elde edilen sonuçlara göre örgütler kurumsal açıdan farklılıklara yönelik belirli politikalara ve prosedürlere sahip olsalar bile, bunları uygulayan yöneticilerin tutum ve algıları önemli bir parametredir. Kurumların geliştirmek istedikleri olumlu farklılık iklimi çalışanların uygulanan politikalar ve prosedürlere yönelik algıları ile şekillenen yöneticilere karşı tutumları ve davranışlarından da bağımsız değildir. Aslında bu model de Cox'un modeli ile benzer olarak etkileşimsel bir ilişki sunmaktadır (Hicks-Clarke ve Iles, 2000). Ayrıca örgütlerin farklılıklara yönelik uygulamaları cinsiyet değişkenine göre de farklı farkındalık düzeylerine sahiptir. Diğer bir ifadeyle farklılıkların algılanış biçimi kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir (Hicks-Clarke ve Iles, 2000).

3.3. Bireysel Düzeydeki Kimlik Yapılarına Yönelik Farklılıklar

Bu tez çalışmasının ana teması bireysel düzeydeki kimlik yapılarına yönelik farklılıklarla alakalıdır. Bu nedenle, bu kısmında bireysel düzeydeki farklılıklar *Türkiye'deki kimlik yapıları* temel alınarak açıklanmaktadır. Kimlik yapılarını detaylandırmadan önce can alıcı bir mesele olan *kimlik* kavramı tanımlanacaktır.

Pamuk’a göre “Ben kimim?” sorusunun karşılığı olarak tanımlanan kimlik kavramı, bireyin yaşam şekli ve düşünce yapısının bir yansımasıdır. Kimlik algılanış biçimine göre farklı yöne evrilmektedir. Bir taraftan bireyselliğe işaret ederken, diğer taraftan kolektifliğin yansıması olarak sosyal ve politik kimliğe bürünmektedir (Pamuk, 2015, 15). Bu tanımlamalar kimliği *keşfedilmesi gereken bir şey olarak değil de, tamamıyla icat edilmesi gereken, bir çabanın sonucu ve yine daha fazla çaba ile koruyacağımız birşey olarak yansıtmaktadır* (Bauman, 2017, 25).

Tüm insanların cebinde taşıdığı *kimlik cüzdanı* isminin verildiği belgenin üzerinde bir *soyadı, ön adı, doğum yeri ve tarihi, fotoğraf ve bir takım özellikler, imza ve hatta bazen parmak izi* bulunmaktadır (Maalouf, 2018,15). Bu belge sahip olan kişiyi dünyadaki milyarlarca insandan farklı kılan ve karışıklığa imkan vermeyecek düzeyde tektir. Bu bağlamda kimlik bir insanı diğer tüm insanlardan farklı yapan şeydir. Her insan resmi kayıtlarda yer alan bilgilerle sınırlı olmayan bir yığın öğeden oluşan kimliğe sahiptir. Bunların başında aidiyetler gelmektedir. Bir ulusa, etnik ve dinsel bir gruba, az ya da çok geniş bir aileye, bir mesleğe, bir kuruma, belli bir sosyal çevreye, bir şehre, bir köye, bir spor takımına ya da meslek kuruluşuna, bir arkadaş grubuna, bir sendikaya, bir partiye, aynı cinsel tercihleri aynı fiziksel özürleri paylaşan ya da aynı zararlı etkilere maruz kalmış bir insan topluluğuna aidiyet hissetmek söz konusudur. Liste oldukça uzundur, hatta sınırsızdır (Maalouf, 2018, 16). Bu aidiyetlerin her biri farklı önem derecelerine sahiptir ve hiçbirisi kesinlikle anlamsız değildir. Bunlar kişiliğin yapı taşlarıdır- ki kişilik kimliği belirleyen temel faktörlerdendir- çoğunun doğuştan gelmediği bilinmesi koşuluyla, ruhun genleri olarak tanımlanmaktadır.

Milan Kundera’nın klasikleşen aforizmasındaki gibi “*kişinin varoluşu nereden yara alıyorsa kimliği orada teşekkül ediyor*”. Bu aforizma, hayatın tüm aşamalarında insanların aidiyetlerine karşı tavırları ve bunlar arasındaki kademeyi belirleyen yaraları olduğunu kanıtlamaktadır (Mollaer, 2014, 8). İnsanlar dinsel kimlikleri, ten renkleri veya konuşma şekilleri sebebiyle eziyet görüp, aşağılanıp, alaya alındıktan sonra bu durumu unutmazlar. Kimlik sahip olunan birçok aidiyetin bileşimidir. Maalouf’a göre; “*bir insanın kimliği başına buyruk aidiyetlerin birbirine eklenmeleri demek değildir, kimlik bir yamalı bohça değildir, gergin bir tuval üzerine çizilen bir desendir*” (Maalouf, 2018, 26).

3.3.1. Kültürel kimlik

Kültür, *insanın ürettiği her şeydir; gelenekler, alışkanlıklar, gündelik hayatta üretilenler, eğilimler, tutumlar, sanat yapma biçimleri, inançlar, hayata dair üretilen anlamlar, söylemler ve benzeri her şey kültürü oluşturmaktadır* (Pamuk, 2017,75). Bu açıdan bakıldığında kültür bireylerin toplumsal yollarla edindikleri ve paylaştıkları değerler, yargılar, inançlar ve davranışlar dizisinden ve diğer taraftan da, bu süreçte ortaya çıkan ve gelenekselleşen davranış kalıplarının nispeten yavaş değişen simgeler sistemidir (Barutçugil, 2011,14).

Modern öncesi dönemde kültür bir bütün olarak değerlendirilirken, modernite ile birlikte kategorikleşmiş yapısı kılıf değiştirmiştir. Kültürler sürekli olarak gelişirler, genellikle evrimsel bir biçimde, ancak bazı durumlarda keskin bir biçimde değişirler (Barutçugil, 2011,14). Fakat her durumda toplum tarafından içselleştirilmesi beklenen bir kategori haline gelmektedirler. Bu bağlamda değerlendirildiğinde egemen kültürün dayatılması anlamına gelen kültürü toplumu tek tipleştirmek için bir araç olarak kullanan politikaların geliştirilmesi, yaşamdaki farklılıkların üstünü örtmek anlamına gelmektedir (Pamuk, 2017, 76).

Günümüzde ise bütünlükçü bir kategori halinde kültürden bahsetmek mümkün değildir. Kültür hayatın tüm boyutlarını kapsamaktadır. Kültür insanlara belirli bir kimlik kazandırmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin kimliğini inşa etme aracı olarak kültür farklı bağlamlarda kullanılmaktadır. Kültür aracılığıyla ortaya konan bireysel kimlikler, çoklu kimlik taleplerini, çoklu kimlik talepleri çoklu kültürel kimlik kategorilerini karşımıza çıkarmaktadır. Artık tek bir kültür yerine kültürler vardır. Bu durumda çoklu kimlikler kategorik olarak alt kültür kavramını ortaya çıkarmaktadır veya alt kültürler farklı kimliklerin inşa edilmelerinde temel referans noktaları olmaktadır (Pamuk, 2017,77).

Kültürün ortaya çıkardığı kültürel kimliklerimiz, içine dahil olduğunuz toplumsal kimliklerin odak noktasıdır. Kültürel kimliğimizin gücü kendimizi tanımlarken kültürümüze verdiğimiz önem derecesini göstermektedir (Gudykunst, 2015, 23). Amerika’da ki insanların kültürel kimlikleri kendilerini Amerikan olarak tanımlama derecelerini içerirken, Türkiye’de ki insanların kültürel kimliklerini tanımlarken alt kültürlerle ayrılarak tanımlamaları aslında çok kültürlülüğe işaret etmektedir.

Etnik çeşitlilik, coğrafi kökenlerin çeşitliliği Türk kültürel kimliğinde zamanla tanınmış ve onaylanmıştır. Türkler Osmanlı İmparatorluğu'ndan gelen demografik heterojenlik ve karmaşıklık konusunda tecrübeli ve bilinçlidir. Türk milleti moleküler kimliklerin bütün bir serisini içermektedir (Vergin, 1993, 66). Bu bağlamda Türkiye'de ki kültürel kimlikler sınıflandırırken Kürt, Ermeni, Laz, Rum, Roman, Kafkas, Arap, Bulgar, Boşnak, Pomak ve Arnavut gibi etnik kökene dayalı kimlik yapıları karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'de ki kültürel kimliklerden sayıca diğerlerine oranla fazla olanları açıklayacak olursak:

-Kürtler: Türkiye'de yaşayan birçok farklı etnik ve kültürel grup arasında sayıca diğerlerine oranla en fazla olan Kürtler olarak gösterilmektedir. Çeşitli kaynaklar tarafından ileri sürülen tahmini sayılar nüfusun % 10'u ile % 23'ü arasında değişiklik göstermektedir (Bağcı ve Çelebi, 2017). KONDA araştırma şirketinin 2011 verilerine göre Kürtler, Türkiye nüfusunun %18'ini oluşturmaktadır. Kürtler Kürtçe konuşmaktadırlar. Kürtçe'nin Kırmançi, Zazaca ve diğer lehçeleri bulunmaktadır. Çoğunluğu Sünni Müslüman olmasına karşın, Alevi Kürtlerin sayısı da oldukça fazladır. Tarihsel olarak Türkiye'nin, doğu ve güneydoğu bölgelerinde yoğun bir nüfusa sahiptirler, ancak geniş kitleler Türkiye'nin batısındaki kentlerde yaşayan Kürt'lerin sayıca fazla olduğu bilinmektedir (Minority Right Group International 2011 Raporu).

-Lazlar: Türkiye'de yaşayan Lazların sayısı tam olarak bilinmemekle birlikte, Konda araştırma şirketinin yaptırdığı anket çalışmasına göre göre, Türkiye nüfusunun %0,28'i (220.000) Laz etnik kimliğiyle kendini tanımlamaktadır. Türkiye'nin Doğu Karadeniz Bölgesinde, Artvin'in Hopa (Xopa), Arhavi (Ark'abi), Borçka (Borçxa) ilçeleri ve Rize'nin Fındıklı (Viçe), Ardeşen (Art'aşeni), Pazar (Atina), Çamlıhemşin (Vijadibi) ilçelerinde; 93 Harbi olarak bilinen 1877- 1878 Osmanlı-Rus savaşından dolayı Batum, Hopa ve Arhavi'den göç ederek yerleştikleri Gölcük, Yalova, İzmit, Kocaeli, Sapanca, Düzce, Akyazı, Akçakoca gibi yerlerde yaşamaktadırlar. Lazlar, konuştukları dile Laz Dili-Lazca anlamında "Lazuri Nena" demektedirler. 17. Yüzyıla kadar Hristiyan olan Lazlar zaman içinde Müslümanlığı benimsemişlerdir. (Minority Right Group International 2011 Raporu).

-Romanlar: Genel kabul görmüş bir algı ile Romanların Doğu Trakya çevresinde Bulgar ve Yunan sınırlarına yakın yerlerde yaşadığı kabul edilse de, Romanlar Türkiye'nin tüm bölgelerinde sayıları tam olarak bilinmeden yaşamaktadır. Ancak

yakın tarihli bir çalışmaya göre sayılarının 5 milyon civarı olduğu düşünülmektedir. Roman ya da Çingene üst kimliğiyle çeşitli gruplar bu kategoride yer almaktadırlar. Doğu Trakya’da yaşayanlar Romanlar, Anadolu’da yaşayanlar Abdallar/Teber, Çankırı, Sinop ve Kastamonu çevresinde yaşayanlar Poşalar olarak adlandırılmaktadır. Türkiye’de 2 milyon Roman olduğu tahmin edilmektedir. Dilleri Hint Avrupa dil ailesinden Romanidir. Ancak büyük bir çoğunluğunun anadili Türkçedir. Romanların çok büyük kısmı Müslümandır. Romanların yarısının Sunni yarısının Alevi, çok az bir kısmının Hristiyan olduğu kabul edilmektedir (Minority Right Group International 2011 Raporu).

-Ermeniler: Anadolu’nun en eski halklarından biri olan Ermenilerin sayısı Osmanlı İmparatorluğu dönemiyle karşılaştırıldığında oldukça az olsa da büyük bir çoğunluğu İstanbul’da yaşamaktadır. Türkiye’de 60 Bin civarında Ermeni olduğu ve bunların 50 Bin’inin İstanbul’da yaşadığı bilinmektedir. Dilleri Ermenicedir (Minority Right Group International 2011 Raporu).

-Rumlar: Dini inanışları Hristiyan olan Rumlar Ortodoks mezhebine inanmaktadır. Yunanca konuşan Rumlar günümüzde çoğunlukla Türkiye, Kıbrıs ve Yunanistan’da yaşamaktadır. İstanbul’da yaşayan Rumların sayısı 3000 kadardır. Rum cemaatlerinin en üst kurumu patrikhanedir (Minority Right Group International 2011 Raporu).

-Araplar: Türkiye’de yaşayan Arapların çoğunluğu kendi Türk ya da Türk vatandaşı olarak görmektedir. Anadillerini Arapça olarak belirtmekle beraber etnik kimlik açısından hiçbir ayrımcı uygulamaya maruz kaldıklarını düşünmemektedirler. Nüfusları ve yaşadıkları bölgelerle alakalı kesin bir bilgi olmamakla birlikte çoğunluğu Siirt, Mardin, Şanlıurfa, Gaziantep, Adana, Mersin, Hatay illerinde yaşamaktadırlar. Arapların Sunni, Alevi ve Hristiyan dinlerini benimsedikleri bilinmektedir (Mazlumder, 2017 Etnik Ayrımcılık Raporu).

3.3.2. Politik kimlik

Bireysel kimlikler kolektif kimliğin tahakkümü altındadır. Bireylerin özcü tavrı sergileyerek toplumsal yaşamda yer almaya çalışmaları toplumsal kimliğin dayatmalarına bir başkaldırıdır. Bu başkaldırı bireysel kimliğin toplum içinde varlığını olumlama çabasının kanıtıdır. Bu bağlamda bireyin kendini gerçekleştirdiği yerde ortaya çıkan politik kimlik, bireysel kimlik ile kolektif kimliğin en yakın

olduğu yerdir. Politik kimlik iki şekilde inşa edilmektedir. Bunlardan birincisi, bireyin kendi varoluşunu tanımlaması ve sürdürmesi üzerinden ortaya çıkan bireysel politik duruşudur. İkincisi ise bağlılık ve aidiyet hissettiği kültürün kabul edilmesi ve sürdürülmesi üzerinden oluşan kolektif politik kimliktir (Pamuk, 2017,92).

Türkiye de politik kimlik sahip olunan ideolojik bakış açısına göre şekillenmektedir. Ayrıca dinsel kimliğin politik kimliğin inşasında rol oynadığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda Türkiye de politik kimlik sınıflandırması yapılırken muhafazakar, milliyetçi, liberal, demokrat, sosyalist, anarşist gibi kategoriler kullanılmaktadır (Pamuk, 2017, 98). Bu kimlikleri kısaca açıklayacak olursak;

-Milliyetçi: Milliyetçilik 19. Yüzyılın başlarında Avrupa’da ortaya çıkan bir doktrindir (öğreti). Bu görüş, yalnızca kendisine ait bir yönetimi kurmaya yetecek nüfusu belirleyecek, devlet gücünün meşru kullanımını ve devletler topluluğunun doğru düzenlenmesini sağlayacak bir ölçüt sunduğu iddiasındadır (Özdalga, 2015,22) Tarihsel perspektif bağlamında milliyetçilik, ortak bir toplumsal kimlik oluşturulması için önemli işlevleri olan bir siyasi ideolojidir. Milliyetçilik, ulusçuluk, yurttaşlık, nasyonalizm gibi kavramlarla beraber anlamlılık kazanmakta, varlığını büyük ölçüde yapısal koşullardan, yer ve zamandan etkilenerek devam ettirmektedir. Smith’e göre (2007, 25) *milliyetçilik bukaemun davranışlarıyla benzerlik göstererek, rengini bağlamından almaktadır*. Yani milliyetçilik bilinçli bir inanışın ürünü değil, kendisinden önce gelen temel kültürel sistemlerden olan din veya yönetim şekliinden etkilenmektedir. Türkiye’de milliyetçilik ise Osmanlı’dan Cumhuriyete geçiş ile modernleşme sürecinin başlamasıyla gelişmiştir. Türk milliyetçiliği, Türklerin bağımsızlığını, özgürlüğünü, birliğini, bölünmezliğini savunan bir siyasi görüştür (Akıncı, 2014, 135).

-Muhafazakar: İnsanların bazen kendi dünya görüşlerini bazen de başkalarınınkini açıklamak veya bir tutum ve davranışın olumlu/olumsuz yanlarını belirtmek için kullandıkları bir kavramdır. Muhafazakarlığı değişim karşıtlığı, tutuculuk olarak tasnif eden tanımlar oldukça yanlıştır. Çünkü muhafazakarlık, insanın akıl, bilgi ve birikim anlamında sınırlılıkları olduğuna inanan, toplumsal semboller olan aile, gelenek ve din gibi kurumları temel alan, radikal sağ ve sol rejimleri reddederek daha ılımlı değişimi savunan ve siyaseti bu bağlamda değerlendiren bir düşünce yapısı ve siyasi bir ideolojidir (Özipek, 2019, 20).

-Liberal: Bireysel özgürlüğü savunan ve başkalarına karşı hoşgörülü olup, siyasi özgürlükler yanlısı tutum sergileyen kimseye liberal denilmektedir. Liberalizm bir iktisadi düşünce biçimi olarak, bireysel özgürlükler üzerine kurulan bir siyasi akım veya öğretilerdir. Liberalizmin temel ilkeleri bireycilik, özgürlük, piyasa ekonomisi ve sınırlı devlettir. Bu ilkeler birbiriyle mantıksal çerçeveden bağlanmaktadır (Tayyar ve Çetin, 2013,110).

-Demokrat: Demokrasi yanlısı görüşleri savunan kimselere demokrat denilmektedir. Demokrasi ise dünyadaki tüm vatandaşların eşit haklara sahip olduğunu savunan bir yönetim biçimidir. Demokrat insanın temel değeri özgürlüktür. Demokrat insan güçlü olanın, otoritenin, çoğunluğun etkisinde kalmadan, kendi inandıkları ve mantığının peşinden koşan bunun dışında hiç kimseye itaat etmeyen kimsedir (Özçelik, 2018,23).

-Sosyalist: Bir toplumun sahip olduğu ekonomik faaliyetlerin tümünün kamuya ait olması, ayrıca sosyal ve ekonomik anlamda refahın devlet tarafından sağlandığı siyasi sisteme sosyalizm denilmektedir. Kapitalizmi reddeden bu sistemde toplumculuk anlayışı esas olup, iktidarın ve üretim araçlarının halkın kontrolünde ortaklaşa kullanıldığı bir yapı savunulmaktadır. Sosyalist kişi, sosyalizmin öğretilerini benimseyen kişilerdir. Özel mülkiyete karşı olup eşitliği savunan sosyalistler, emekçilerin sömürülmesine de karşıdırlar (Bayraktar, 2017, 21).

-Anarşist: Politik bir felsefe olarak devletsiz toplumu savunan kişilere anarşist denilmektedir. Anarşizm toplum veya devlet otoritesini, tahakkümü, hiyerarşik düzeni, erkliği tüm biçimleriyle reddeden politik felsefeleri ve toplumsal hareketleri tanımlayan sosyal bir terimdir (Kropotkin, 2014).

3.3.3. Dinsel kimlik

İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana bireyleri ve toplumları etkileyen en önemli kurumlardan birisi din olmuştur. Tüm toplumlar çeşitli şekillerde de olsa bir dine inanmış ve dinsel ritüelleri gerçekleştirmişlerdir. Günümüzde sayısı tam olarak bilinmese de dünya üzerinde yaklaşık beş bin din ve mezhep olduğu düşünülmektedir (Dinler Kitabı, 2014).

Dinin tek bir biçimi yoktur. Her dinin farklı anlam biçimleri vardır. Esas itibarıyla dinin kendisi farklı yorumlara açıktır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, İslami kimlikte monolitik değildir. Hz. Muhammet tarafından tebliğ edilen İslamiyet farklı

coğrafyalara yayıldıkça, önceki kültürlerin etkisiyle farklı biçimleri bürünmüştür. İtikatta aynı Allah’a inanan insanlar amelde ve yaşantıda farklı yorumların ortaya çıkmasıyla dini farklı biçimlerde yaşamaktadır. Bu durum İslam’ın iki farklı formu olan Sünnilik ve Şiiliğin (Alevilik) farklı coğrafyalar da farklı anlam biçimleri inşa ettiğinin kanıtıdır (Pamuk, 2017: 68-69). Kısaca açıklayacak olursak:

-Sünnilik: Sünni kelimesi Hz. Muhammed’in yapmış olduğu davranışları benimseyen ve günlük hayatında uygulayan anlamına gelen “Ehli Sünnet” kelimesinden gelmektedir. Günümüzde Müslümanların %85’inin Sünni Müslüman olduğu tahmin edilmektedir. Tüm peygamberlere saygı duymaktadırlar ancak Hz. Muhammed’i son peygamber olarak kabul etmektedirler. Sünniler, İslamiyet’in beş şartına inanmakta ve Kuran Kerim’i kutsal kitap olarak kabul etmektedir. Mısır ülkesi, Sünni Müslümanlığın en eski merkezlerinden biridir.

-Alevilik (Şiilik): Alevilik, farklı özelliklere ve inançlara mensup Şii Müslüman cemaatler için kullanılan bir terimdir. Şii Müslümanlar İran, Irak, Azerbaycan, Yemen, Bahreyn, Katar, Türkmenistan ve Lübnan’da yaygındır. Türkiye’deki Alevilik diğer ülkelerdeki Şiilik inancından çok farklı bir tefsir izlemektedir. Aleviler Türkiye’deki dini azınlıklar arasındaki en büyük kesimdir. Aleviler dil bakımından da bulundukları coğrafyanın etkisi ile farklı dil gruplarına ayrılmaktadırlar: Azeri Türkçesi, Arapça, Türkçe ve Kürtçedir (Kırmancı ve Zazaca). Türkiye’deki Alevilerin sayıları tam olarak bilinmemektedir. Alevi Bektaşî Federasyonu tarafından yapılan araştırmaya göre Türkiye nüfusunun %33’ünü oluşturan 25 milyon civarında Alevi olduğu ileri sürülmektedir (Minority Right Group International 2011 Raporu).

Aleviler ve Sünniler arasındaki farklılıkları iki zıt gruba ayrılma olarak nitelendiren aktivist/yazar İsmail Engin’in (2002) ifadeleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Özdalga, 2014,164):

Tablo 5:Alevi ve Sünni Topluluklar arasındaki farklar

<i>Dini Topluluk</i>	<i>Alevi</i>	<i>Sünni</i>
İnanç	Heteredoks	Ortodoks
İbadet Mekanı	Cemevi	Cami
Dini Liderler	Dede	İmam
Dini Semboller	Ay	Güneş
Kuran-ı Kerim’in	Tamamlanmamış, Değişebilir	Tamamlanmış, Değişemez

Özelliği		
Aile Yapısı	İç Evlilik, Sanal Akrabalık	Dış Evlilik, Kan Bağına Dayalı Akrabalık
Zaman Kavramı	Muharrem ve Cem Törenine Göre	Ramazan ve Günde Beş Vakit Namaza Göre
Toplumsal Konum	Tüm Devlet Kurumlarında Ama Özellikle Milli Eğitim Bakanlığı ve Diyanet'te Ayrımcılık	Sıfır Ayrımcılık
Din Tarihi	Dördüncü Halife Ali ve Onun Şehit Oğlu Hüseyin	Birinci Halife Ebu Bekir
Dini Mitoloji	Sünnilerden Farklı	Alevilerden Farklı

Türkiye'de varlığını devam ettiren diğer dinsel kimliklere inananlar Museviler, Hristiyanlar, Süryaniler ve Yezidiler olarak sıralanmaktadır. Bunları kısaca açıklayacak olursak:

-Museviler: Türkiye'de ki Musevilerin geçmişı Roma İmparatorluğu'na dayanmaktadır. Türkiye'de ki Musevilerin büyük çoğunluğu İstanbul'da, 2500 kişı kadarı İzmir'de, geri kalanları ise küçük sayılar halinde farklı bölgelerde yaşamaktadır. İspanya'dan 1492 yılında sürgünle gelmiş olan Sefamed Musevilerlerinin torunları olan Türkiye'deki Museviler, İspanyolcanın farklı bir biçimi olan Ladino dilini konuşmaktadırlar (Minority Right Group International 2011 Raporu).

-Hristiyanlar: Hristiyanlık, Orta Doğu kökenli, Hz. İsa'nın peygamber olarak kabul edildiği ve öğretilerinin benimsendiği tek tanrılı bir dindir. Katolik, Ortodoks ve Protestan olarak üç mezhebe ayrılmış bir dindir. Kutsal kitapları İncil'dir.

-Süryaniler: Ortodoks Hristiyan olarak da adlandırılan Süryanilerin, Türkiye'de Mardin ve Hakkari şehirleri tarihsel anavatanları olarak kabul edilmektedir. Büyük bir çoğunluğu yaşadıkları ayrımcı uygulamalar ve yerlerinden edilme nedenleriyle Türkiye'yi terk etmişlerdir. Türkiye'de 15 bin Süryani olduğu tahmin edilmektedir. Büyük bir çoğunluğu İstanbul'da, diğerleri ise Güneydoğu Anadolu bölgesindeki şehirlerde yaşamaktadır (Minority Right Group International 2011 Raporu).

-Yezidiler: Kökleri Ortadoğu'ya dayanan ve tek tanrılı olmayan bir dine inanan Yezidiler, Türkiye'nin doğu, güney ve güneydoğu bölgelerinde yoğun olarak

yaşamışlardır. 1980'lerin başlarında 60 bin civarında Yezidinin varlığından söz edilirken, yaşadıkları ayrımcı uygulamalar ve silahlı çatışmalar sebebiyle Avrupa'ya göç etmişlerdir. Günümüzde Diyarbakır, Mardin, Batman, Şanlıurfa şehirlerinde 400 civarında Yezidi yaşadığı tahmin edilmektedir (Minority Right Group International 2011 Raporu).

Farklı formlara bürünmüş olsa da dini düzenlemeler ve ritüeller toplumun ve bireyin yaşam şeklini belirlemekte ve toplumun tüm alanlarını kuşatmaktadır. Fakat modern toplumlar dinin kamusal alanda ikinci plana atılması gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak modern toplumları tamamen din karşıtı, sekülerist ve materyalist olarak değerlendirmek yanlıştır. Çünkü geri plana atılmış olsa da din, kendi içinde farklı değişimler geçirerek yine hayatın içinde yer almaktadır. Başka bir deyişle modern dönemde yaşanan büyük çaplı toplumsal değişimler, geleneksel dini yapıların, yeni bir kutsallık anlayışına evrilmesine ve yeni dinsel kimliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Arslan, 2015, 55-72). Bu bağlamda günümüzde oldukça popülerlik kazanan ateist, deist, vedaist, agnostik, paternalist, materyalist gibi farklı dinsel kimlikler ortaya çıkmıştır. Bu dinsel kimlikleri kısaca açıklayacak olursak;

-Ateizm: Ateizm evrenin bir yaratıcısı olduğu fikrine inanmamaktadır. Ateistler sadece semavi dinler değil, insanlık tarihi boyunca var olan hiçbir tanrıya ve dini inanç grubuna mensup değildir (Bilimsel Ateizm,2019).

-Deizm: İnançsızlığın en hafif biçimi olarak yorumlanan Deizm'de bir yaratıcı ve tanrı fikrine inanılmaktadır. Ancak bu inanış semavi dinlerin inanışından farklılık göstermektedir. Deistler tüm dinsel kimliklerin iddialarından ve inanışlarından farklı olarak, yaşamın bir yaratıcı eliyle var olduğunu ancak bunun nasıl, ne şekilde ve ne amaçla olduğunun asla kanıtlanamayacağını savunmaktadırlar. Bu bağlamda Tanrı'nın var olduğunu ancak kutsal kitapların ve inanılan peygamberlerin insanlara aktarıldığı şekliyle olmadığını ileri sürmektedirler. Bu sebepten peygamberlere, kitaplara ve onların öğretilerine inanmamaktadırlar (Aktan,19.03.2019).

-Agnostisizm: Agnostik kelimesi bilgisi olmayan anlamına gelmektedir. Agnostisizm Tanrı'nın var olup olmadığı bilmenin veya bunu kanıtlamanın imkansız olduğu görüşünü savunmaktadır. Deistler Tanrı'nın varlığına inanmakta, Ateistler Tanrı'nın yokluğuna inanmakta, Agnostikler ise Tanrı'nın varlığının ya da yokluğunun

ispatlanamayacağı için Tanrı'nın varlığına ya da yokluğuna inanmamaya inanmaktadırlar (Aktan,19.03.2019).

-Paternalizm: Paternalistler evrenin yaratıcısı olarak doğayı kabul etmektedirler. Doğanın Tanrı ile aynı anlama geldiğini savunmaktadırlar. Semavi dinlerde ki gibi dini ritüeller veya ibadetler, cennet ve cehennem benzeri ödüllendirme veya cezalandırma inancı yoktur. Paternalistler hiçbir ahlaki kodlamaya veya derse inanmamaktadır. Her şeyin doğada var olduğu şekliyle yaşam bulduğuna inanmaktadırlar (Aktan,19.03.2019).

-Materyalizm: Materyalizm evrende var olan her şeyin hatta insan bilincinin dahi maddelerin etkileşime girmesi sonucu oluştuğunu savunmaktadır. Bu bakış açısıyla Ateist görüşünü de içine alan ama Ateizmden daha kapsayıcı bir felsefedir (Aktan,19.03.2019).

Modernite ile birlikte din konusunda meydana gelen bu değişimlerin Arslan'a (2011,108) göre iki temel nedeni vardır. Bunlardan birincisi modernleşmenin getirdiği aşırı rasyonelleşme ve pozitivist yaşam anlayışının -ki bu maneviyattan uzaklaşmayı beraberinde getirir- neden olduğu sıkıntılardır. İkincisi ise kolektivist toplum yapısının bireyselleşmeye geçişiyle dini kurumlara olan inancın zayıflamasının doğurduğu dinsel çoğulculuktur. Bu nedenler, günümüzde bireylerin maneviyata yönelmesi, yaratıcı arayışı ve kutsala dönüş eğilimini etkilemekte, yeni dinsel kimliklerin oluşmasında da belirleyici rol üstlenmektedir. Küreselleşmenin, bireyselleşmenin ve çağcıl diğer değişimlerin dinsel kimlikleri de etkilediği bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde dini kimliklerin tanımlamalarında kavramsal düzeyde anlam karmaşası yaşanmaktadır.

3.3.4. Cinsiyet Temeline Dayanan Kimlik

Özünde biyolojik bir farklılık olarak görülen cinsiyet temeline dayanan kimlik bazı toplumsal kalıplara göre şekillenmektedir. Örneğin çocuk doğurmak biyolojik olarak kadının yapabildiği bir şey iken, çocuk yetiştirmek toplum tarafından kadına yüklenmiş bir sorumluluktur. Çünkü toplumdaki kalıp yargılara göre kadın duygusal, sabırlı, şefkatli gibi sıfatlarla tanımlanmaktadır. Diğer taraftan asker olmak için erkek gibi dayanıklı ve güçlü olmak gerekmektedir (Sancar,2012 den akt. Pamuk, 2015, 84). Pamuk'a göre "*aslında anne olmak ile asker olmak arasındaki fark biyolojik değil tamamen ideolojik ve toplumsaldır*" (Pamuk, 2017,84). Gerçekte var olan

farklılıklardan kaynaklansın ya da kaynaklanmasın, bu durum erkeklerin ve kadınların yapacağı işlere ilişkin klişeleri ve kalıp yargıları onaylamaktadır. Dolayısıyla, “kadınları bilim ve mühendislikle ilgili mesleklere uygun görmeyen zihniyet, kadınları kuşaklar boyunca bilimsel mesleklerden uzak tutan toplumsal bir kaideyi pekiştirmektedir” (Akerlof ve Kranton, 2016,113).

Pamuk (2017,85), cinsiyet temeline dayalı kimliğin yaşanılan toplumun yapısına göre de farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Pamuk’a göre;

- “Diyarbakır da kadın olmak, İstanbul da kadın olmak ve Berlin de kadın olmak farklı anlamlar taşımaktadır. Diyarbakır’da kadın olmanın kadına yüklediği sorumluluklar ve görevler, İstanbul ya da Berlin’dekinden farklıdır. Aynı ayrım ve/veya farklılık erkekler içinde geçerlidir. Cinsiyet doğal bir kategori olarak görülmekle birlikte, cinsiyet rolleri bir kültürdeki normatif erkeklik ve kadınlık tanımlarıyla kaçınılmaz biçimde birbirine bağlıdır”.

Bem’e göre cinsiyet kimlikleri dört kategoriye ayrılmaktadır.

- Eğer kalıp yargılaşmış erkeksi kişilik özelliklerine (saldırganlık, rekabetçilik, baskın olmak gibi) yüksek seviyede ve kalıp yargılaşmış kadınsı kişilik özelliklerine (merhametli olmak duyarlı ve sıcak olmak) düşük düzeyde sahipsek ve böyle davranışlar sergiliyorsak *erkeksi cinsiyet kimliğine* sahibiz demektir.
- Kalıp yargılaşmış kadınsı kişilik özelliklerini yüksek seviyede ve kalıp yargılaşmış erkeksi kişilik özelliklerine düşük seviyede sahipsek ve bu doğrultuda davranıyorsak *kadınsı cinsiyet kimliğine* sahibiz demektir.
- Hem kadınsı hem erkeksi kişilik özellikleri ve davranışları yüksek seviyede sergilememiz *androjen cinsiyet kimliğine* sahip olduğumuzu göstermektedir.
- Her ikisinin de düşük düzeyde olması ise *farklılaşmamış cinsiyet kimliğine* sahip olduğumuz anlamına gelmektedir (Bem, 1974 den akt. Gudykunst, 2015,113).

Cinsiyet kimlikleri kategorilerinden anlaşıldığı üzere, bir kadın veya erkek onlara verilmiş rolleri yerine getirerek sosyal dünyaya katılmaktadır. Kadının ve erkeğin bu rolleri, toplumsal cinsiyeti ortaya çıkarmaktadır. Toplumsal cinsiyet rollerinin odak noktası erkeklik-kadınlık değişkeninin yapısıdır. Erkeklik, toplumsal cinsiyet rollerinin açıkça farklı olduğu toplumlarla ilgili bir kavramdır. Örneğin erkeklerin

iddialı, sert, maddi başarı odaklı olması, kadınların ise ılımlı, yumuşak ve yaşam kalitesi ile ilgili olması gerektiğini düşünmesi gibi. Kadınlık ise toplumsal cinsiyet rollerinin ortaklaştığı toplumlara ait bir kavramdır. Örneğin hem kadının hem de erkeğin ılımlı yumuşak ve yaşam standardı ile ilgili olması gibi (Hofstede,1991,23). Erkekliğin baskın olduğu kültürlerde yaşayan insanlar maddi olana, güce ve iddialı olmaya, farklılaşmış cinsiyet rollerine, tutkulara ve bağımsızlığa değer verirken, erkekliğin düşük veya kadınlığın baskın olduğu kültürlerdeki insanlar yaşam kalitesine ve bakıma, hizmet ve karşılıklı bağımlılığa değer vermektedirler (Hofstede,1980,45).

3.3.5. Cinsel Yönelim Temeline Dayanan Kimlik

Toplumsal cinsiyetin bir yorumu olarak ortaya çıkan *cinsellik* dört temel kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar *biyolojik cinsiyet*, *toplumsal cinsiyet*, *toplumsal cinsiyet rolü* ve *cinsel yönelimdir* (Weeks,2016). *Biyolojik cinsiyet* kadın ve erkeği tanımlayan biyolojik/bedensel ve fizyolojik özellikleri kapsamaktadır. Bir insanın dünyaya geldiği anda tanımlanan, *üreme organlarına bakılarak genellikle penis, testisler, vajina, rahim, hormonlar, sperm ya da ovum (yumurta) üretebilme, doğurganlık yetisi ve benzeri biyolojik/anatomik özellikleri üzerinden tanımlanan cinsellik* kategorisi biyolojik cinsiyettir. *Toplumsal cinsiyet* kültürden, coğrafyadan, tarihten etkilenen toplumsal olarak inşa edilmiş kadınlık ve erkeklik rollerinin, niteliklerinin ve sorumluluklarının tümünü kapsamaktadır. Toplumsal cinsiyet aile, iş ve arkadaş çevresi, gelenek ve görenekler, din, ordu, eğitim gibi birçok sosyal kurumdan etkilenmektedir. Toplumsal cinsiyet rolü bireyin kendini hangi cinsiyet üzerinden algıladığı, tanımladığı, hangi cinsiyete ait hissettiği ve hangi cinsiyetle özdeşleştirdiği ile ilgili bir kavramdır. *Cinsel yönelim* ise biyolojik cinsiyetten bağımsız olarak bireyin cinsel ve duygusal açıdan hangi cinsiyete ilgi duyduğu ile alakalıdır. Üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise, cinsel yönelim tamlaması yerine günlük yaşamda sıklıkla kullanılan “cinsel tercih” tamlamasının kullanılmasıdır. Cinsel tercih tamlaması LGBTİ Hareketleri tarafından eleştirilmektedir. Onlara göre, cinsel yönelim bir tercih veya seçim değildir, insanların bilerek, isteyerek cinsel yönelimlerini seçmediklerini, arzu ettiklerinde eşcinselliği heteroseksüelliğe dönüştüremeyeceklerini belirtmektedirler (Altunpolat,2017). Bu bağlamda literatürde tanımlanmış olan ve LGBTİ Hareketlerinin kabul ettiği üç farklı cinsel yönelim türü bulunmaktadır. Bunlar;

-*Heteroseksüel cinsel yönelim*: Duygusal ve cinsel açıdan karşı cinsiyete ilgili duyan kadın veya erkeklerin sahip olduğu yönelimdir.

-*Biseksüel cinsel yönelim*: Duygusal ve cinsel açıdan hemcinsine ve karşı cinsiyete ilgi duyan kadın veya erkeklerin sahip olduğu yönelimdir.

-*Eşcinsel cinsel yönelim*: Duygusal ve cinsel yönelimin bireyin hemcinsine yönelik olmasıdır. Hemcinsine ilgi duyan kadın lezbiyen, hemcinsine ilgi duyan erkek gey olarak adlandırılmaktadır (Başar ve Kaptan,2010).

Eşcinsellik kavramının damgalanan bir kategoriye bürünmesi, eşcinsellerin yaşadıkları ayrımcılık ve toplumun zorunlu heteroseksüelliği benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Akademik çevre tarafından da toplumsal bir konu olduğu gerçeği göz ardı edilmiş olan eşcinsellik, 1970'ler de Amerika ve Batı Avrupa da gey ve lezbiyen hareketlerinin başlamasıyla gündeme gelmiştir. Bu farkındalık eşcinsellere karşı güdülen düşmanlığı, dışlamayı, uygulanan ayrımcı politikaları farklı disiplinlerin inceleme konusu haline getirmiştir (Elçi,2018,534).

Toplumların sahip oldukları hiyerarşik sistem biz ve ötekini tanımlarken keskin çizgilerle sınırlar koymaktadır. **Biz** kavramı *ben, yerli olan, kural koyan, konuşan, yazan, akılcı olan, sınırları tanımlı ve katı olan*; **öteki** kavramı ise *onlar, yabancı, kurallara tabi olan, dinleyen, okuyan, öznenin yaptığı planlamaya uyması beklenen, duygusal olan, sınırları değişebilir, muğlak olan ve özneye göre esnek olan*” (Kundakçı, 2013, 69) şeklinde açıklanmaktadır.

Türkiye anayasal düzen çerçevesinde eşcinselliği yasaklayan herhangi bir düzenleme olmamasına karşın, cinsel yönelim temeline dayalı kimliğe yönelik ayrımcı uygulamalar yaygındır. 1990'lardan beri her yıl yapılan Türkiye Değerler Araştırmasının kimlik kapsamında en istenmeyen grup eşcinseller olarak ortaya çıkmaktadır. Cinsel yönelimi farklı olan bireylerin maruz kaldığı ayrımcı uygulamalar devlet, din, ordu ve hukuk gibi yapıların ürettiği söylemler sebebiyle çalışma hayatının tüm aşamalarında görülmektedir. Cinsel yönelim kimliği sebebiyle çalışanlar işlerinden çıkarılmakta, istifa etmeye zorlanmaktadırlar. Bu nedenlerle eşcinsel çalışanlar kimliklerini saklayarak, deşifre olmamak için başka bir kimliğe bürünme eğilimi göstermektedirler. (Öner, 2015,34).

3.3.6. Engellilik Temeline Dayanan Kimlik

Toplumsal bir kalıp yargı olarak insanlar diğer insanları görüşlerine göre sınıflandırmaktadır. Görünen şey insanların kolayca bilgi sahibi olabileceği özelliklerdir. İnsanlar hakkında değerlendirme yapmak için görünen şeyi yorumlamak ve kalıp yargılar geliştirmek çok kolaydır. Bu durum engelli ve engelsiz birinin iletişim kurma sürecinde bir takım sıkıntıları beraberinde getirmektedir. Engelsiz birisi, engeli açık bir şekilde görünen engelli birisiyle iletişim kurduğunda belirsizlik ve kaygı yaşamaktadır. Grove ve Werkman'a (1991) göre, *tekerlekli sandalyedeki biriyle iletişim kuran bir engelsiz kurduğu iletişimin olumsuz sonuçlanacağını düşünmekte ve onu görmemeye çalışmaktadır. Ancak karşısındaki kişinin engeli açık bir şekilde görünür değilse böyle davranmamaktadır* (Gudykunst, 2015, 114).

Hem engelli hem de engelsiz bireyler birbirleriyle iletişim kurarken yanlış anlamalara neden olabilmektedir (Coleman ve Depaulo, 1991, 67). Örneğin engelsizler, engellilerle ilgili olumsuz kalıp yargılara sahiptirler. Engelliler bağımlı, içe kapalı, duyguları değişken, bunalımlı, aşırı duyarlı, özellikle engeli ile ilgili kırılgan olarak algılanmaktadır. Diğer taraftan engelsizler, engellilerin kendilerini onlara karşı önyargılı bulabileceklerini düşünmektedir (Gudykunst, 2015, 116).

'Körle yatan şaşı kalkar, Körler sağırlar birbirini ağırlar' gibi engellilerin tepki gösterdikleri atasözleri ve engellileri tanımlamak için kullanılan etiketler de iletişimde ortaya çıkan önemli problemlere neden olmaktadır. Engellilere göre asıl olay insanların meseleye yeterli özeni göstermemeleridir (Gudykunst, 2015, 115). İş yaşamında engelleri aşmak konulu bir araştırma yürüten Coleman ve Depaulo (1991) yaptıkları görüşmelerdeki engelli çalışan ifadelerini şu şekilde aktarmaktadır (Gudykunst, 2015, 116):

- mesele özen göstermekle alakalı, ben sakat değilim beni insanların tutumları sakat yapıyor (ayağı için destek kullanan bir adam).

-en çok duyarlı olan arkadaşlar bazen üstü kapalı sözler kullanarak ya da senin asla engelli olduğunu düşünmüyorum diyerek benim için iyilik ettiklerini düşünüyorlar. Benim engelliliğimi onaylamamalarının nedeni bunun çok olumsuz bir şey olduğunu düşünmeleridir. Bu arada ben bunu benim değerli bir parçam olarak kabul ettirmeye çalışıyorum. Ben engelimden daha fazla biriyim. Arkadaşlarımdan engelimi takıntı

haline getirmesini istemiyorum. Engelim açıkça orada tıpkı benim göz rengim gibi. Bana onunla değer vermelerini ve beni kabul etmelerini istiyorum (belden aşağısı felçli bir kadın).

Bazı engelliler **sakat ya da topal** kelimesini örtmece olmadığı ve engelli oldukları gerçeğini tanıdıkları için tercih etmektedir. Engelli bireyler engelliliklerini benliklerinin yani öz kimliklerinin bir parçası olarak görmektedirler (Gudykunst, 2015,17).

4. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR

4.1. Bireysel Kariyer Çıktıları

Bu bölümde bireysel kariyer çıktıları iş tatmini, kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları bağlamında ele alınmaktadır.

4.1.1. İş Tatmini

İş tatmini ile ilgili ilk çalışmalardan biri “What is job satisfaction” başlığıyla Edwin A. Locke (1969) tarafından yapılmıştır. Locke’a göre (1969) iş tatmini bireyin yaptığı işin değerine ilişkin duyduğu olumlu duygusal hisler iken, iş tatminsizliği ise işin yıpratıcı ve değersiz olduğuna dair duyulan olumsuz duygusal durumdur.

Herzberg ve arkadaşlarının İş Tatmini Teorisi’ne göre, çalışanların genel beklenti içinde iki tür ihtiyacı olduğu belirtilmektedir: (i) Hijyen ve (ii) Motivasyon. Hijyen faktörü denetim, fiziksel çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler ve işler, maaş ve diğer memnun edici faydalarla alakalıdır. Motivasyon faktörü ise tanınma, saygınlık, takdir edilme, yetki ve sorumluluk alma gibi faktörlerle ilgilidir (Herzberg ve diğ. 1964, 12). Vroom’a göre (1967, 34) iş tatmini bir çalışanın, yaptığı işten ne kadar memnun olduğunu yanıtlamasıdır. Aynı zamanda, bir çalışanın kendi çalışma alanında oynadığı role karşı verdiği geri bildirimleridir. Blum ve Naylor (1986,125) ise iş tatmini açıklarken, bir çalışanın meslektaşlarıyla olan ilişkisini, görevlerine olan bağlılığını, aldığı ücreti, çalışma saatlerini, çalışma koşullarını, yetenek ve bireysel özellikler, ofis ya da çalışma alanı dışındaki takım ilişkileri, sosyal yaşamındaki mutluluk derecesi gibi birçok faktöre işaret etmektedir.

Genel olarak, iş tatmini yapılan iş ile ilgili duyguların toplamıdır. Çalışan, ofiste gerçekleştirdiği işlerin kayda değer olduğunu düşünürse, bu durum duygusal açıdan memnuniyet uyandırmaktadır. Diğer taraftan çalışma ortamında en iyi performansı sergiliyor ancak yöneticilerinden veya grup üyelerinden herhangi bir geri bildirim, takdir edilme gibi bir şey görmüyorsa, bu çalışan için olumsuz bir şeye yani memnuniyetsizliğe dönüşmektedir. Bütün bu tanımların yardımıyla iş tatmini, kişinin ücretinin, fiziksel çalışma koşullarının (Lawler, 1976, 345), başarı düzeyine ilişkin

tüm olumlu ve olumsuz özelliklerin, bu başarılar için verilen ödüllerin, bu iş nedeniyle çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile sürdürülen ilişkilerin (Blum ve Naylor, 1986,128) toplamı olarak tanımlanabilir. Bu sebepten sadece tek bir faktör, tatmin ve tatminsizliğe neden olur gibi bir tespitte bulunmak doğru değildir. Bütün bu faktörlerin toplamı, iş tatmin düzeyini belirlemektedir. Stresli ve destekleyici olmayan kurumsal ortamlarda çalışanlar, foksiyonel açıdan destekleyici yapıya sahip kuruluşlardaki çalışanlarla kıyaslandığında daha düşük iş tatmini düzeyine sahip ve kurumda kalma arzusuna daha az sahip oldukları tespit edilmiştir (Louis Tze-Ngai Vong ve diğerleri, 2018, 23). Bir organizasyonda stressiz, sağlıklı bir çalışma ortamının sürdürülebilmesi için çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılması gerekmektedir. Bir şirkette sağlıklı iş ortamının yardımı ile şirket iyi bir iş memnuniyeti parametresi elde edebilmektedir (Naseer ve diğ. 2018, 281).

4.1.2. Kariyer Tatmini

Kariyer tatmini, bir kişinin veya çalışanın iş deneyimleri sonucunda biriktirdiği başarılar veya kazanımlar olarak tanımlanmaktadır (Judge ve Bretz, 1992). Kariyer tatmini modelleri, kariyer başarısı ile ilgili bir takım demografik, beşeri sermaye ve motivasyon değişkenlerini içermektedir (Judge ve Bretz, 1992; Judge ve Hurst 2007, 159). Geçmişte kariyer konusunda yapılan pek çok araştırma, bireyi pasif ve durumsal faktörlerden etkilenmiş olarak görmüştür (Bell ve Staw, 1989). Bununla birlikte, günümüzde yapılan çalışmalar, belirli davranışlar yoluyla kişiliğin çevre üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabileceğini varsaymaktadır.

Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990,78) çalışanların kariyer tatmini sağlamalarını; *elde ettikleri mesleki başarılar, ortaya konulan hedeflere ulaşma, arzu edilen gelir düzeyine ulaşma, mesleki ilerlemeler ve yeni beceriler elde etme* gibi unsurlara bağlamaktadır. Çalışanların kariyer tatmin düzeyi örgütsel verimliliği, üretkenliği ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Öte yandan, yüksek kariyer tatmini çalışan devir hızını ve beklenmedik olumsuz sonuçları da azaltmaktadır (Ören ve Yüksek, 2012, 35).

Kariyer tatmini üzerine yapılan birçok çalışma, örgütsel desteğin önemli ölçüde çalışanların kariyer hedeflerini motive ettiğini ve tatmin düzeylerini artırdığını göstermektedir. Çalışanlar, yaptıkları işe göre organizasyonun onları ödüllendirdiğini düşündüğünde çok çalışmaktadırlar. Çok çalışan ve örgütü

tarafından olumlu geri bildirim alan çalışan, bireysel olarak kariyer hedefi ile beklentilerinin buluşmasının yolunu açmaktadır. Bu bağlamda kariyer tatmini; bireyin kariyerinin içsel ve dışsal yönlerinden sağladığı (ücret, gelişim fırsatları, ilerleme gibi) faydaların toplamıdır (Yıldız ve Özsoy,2013,268; Gürkan ve Koçoğlu,2014,588; Üzümcü ve Akbulut,2017,1070).

Kariyer tatminini etkileyen diğer önemli faktörler ise çalışanların sosyo-demografik özellikleridir. Bu faktörler çalışanların tercihleri ve tercihlerinin doğuracağı sonuçlardan elde edeceği mutluluk için oldukça önemlidir (Baş ve Ardıç, 2002). Bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu gibi demografik özellikleri kariyer konusunda vereceği kararları doğrudan etkilemektedir. Ayrıca bireyin sosyal geçmişi ve sosyal statüsü kariyer seçimini etkileyen temel unsurlardan olup çalışanların kariyerleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Demirdelen ve Ulama, 2013,65).

4.1.3. Örgütsel Bağlılık

Bir çalışanın belirli bir örgütün değerlerini ve hedefleri benimsemesi, uzun vadede örgüte yatırım yapıp ve onun üyesi olarak kalma isteğinin derecesi örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Smith ve diğ. 1983,23). Çalışanların bir örgüte bağlılık duymalarına neden olan üç önemli faktör vardır: örgütün değerleri, misyonu ve hedeflerinin çalışan tarafından içselleştirilmesi; çalışanın işinden elde ettiği saygıyı, faydayı veya bağlantılarını kaybetmemek için anlamlı çabalar göstermesi; sorumluluk hissiyatıyla çalıştığı kuruma güçlü arzusuyla sarılmasıdır. Diğer taraftan örgütsel bağlılık örgütsel amaç ve değerlerle paralel olarak artan, bireysel özdeşleşmeyle beraber ortaya çıkan bir duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Mowday ve diğ.1982,129; Porter ve diğ. 1974,623).

Örgütsel bağlılık üç farklı modelle tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen,1990). Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık örgüte duygusal olarak bağlı olup onun değerlerine inanma düzeyi ile alakalıdır. Devam bağlılığı bir örgütte kalma ve ayrılma kararının sonuçları kıyaslandığında ortaya çıkan maliyetler nedeniyle örgütte kalmaya devam etme ile alakalıdır. Zorunlu bağlılık ise örgütü yarı yolda bırakacak olma gibi ahlaki ve etik nedenlerden dolayı örgütte kalma zorunluluğu ile alakalıdır (Robbins ve Judge, 2015,127).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin örgütlere en önemli getirisi aidiyet duygusudur. Aidiyet duygusu çalışanların stresli çalışma koşullarının etkisini azaltıcı

bir etkiye sahipken, işletme açısından ise iş yeri verimliliğini arttırmaktadır (Namasivayam ve Zhao, 2007, 23). Ayrıca aidiyet duygusu yüksek çalışanlar, örgütlerinden yüksek düzeyde destek hisseden çalışanlardır. Örgütsel destek hisseden çalışanların örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için sorumluluk aldıkları ve bu çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kurtessis ve diğ. 2017, 78). Bununla birlikte psikolojik sözleşme de örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen başka bir kavramdır. Psikolojik sözleşme çalışan ve işveren arasında yazıya dökülmeyen, açıklanmamış kuralların algılanış biçimini ifade etmektedir. Psikolojik sözleşme tek başına bağlılığı artırmamakla birlikte örgüte duyulan öfke ve duygusal kırılmalar üzerinde etkilidir (Aslan ve Uyar, 2018, 2; Özgen ve Özgen, 2010, 9; Topçu ve Basım, 2015, 861). Çalışanların algıladıkları farklılık iklimi üzerine yapılan bir çalışmada, psikolojik sözleşmenin farklılıklara yönelik uygulamaların yerine getirilmesini direkt olarak açıklamadığını ancak çalışanların uygulamalardan duyduğu memnuniyeti ve örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Mckay ve diğ. 2007,89).

4.2. Örgütsel Etkililik Çıktıları

Bu bölümde örgütsel etkililik çıktıları işten ayrılma niyeti, iletişim ve işbirliği ortamı, davranışsal yenilikçilik, örgütsel performans boyutları bağlamında ele alınmaktadır.

4.2.1. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların çalışma koşullarından memnun olmadıkları durumda örgütlerinden ayrılmayı düşüneceklerine dair öznel bir kararı yansıtmaktadır. Bu düşünce çalışanın yakın bir zamanda örgütünü terk edeceğine dair bilinçli ve kasıtlı eylemleri içermektedir (Tett ve Meyer, 1993, 259; Vandenberghe ve diğ. 1998,1314).

İşten ayrılma diğer bir adıyla istifa, çalışanın isteyerek ya da zorunluluk hissederek iş yerinden ayrılması anlamına gelmektedir. İşten ayrılma bir anda gerçekleşen bir olay değildir, bir süreç izlenerek gerçekleşmektedir. Bu sürecin en önemli aşaması işten ayrılma isteğinin ortaya çıkmasıdır. Bu aşamada çalışan işinden ayrılmayı ciddi bir şekilde düşünmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanın alternatif iş fırsatlarını değerlendirme isteği veya örgütsel nedenlerden dolayı ortaya çıkabilmektedir (Bayarçelik ve Fındıklı, 2016, 403; Ertürk ve Erdirençelebi, 2018, 619). Bunlara ek

olarak çalışanın iş yükünün çok fazla olması, iş ve özel yaşam dengesinin kurulamaması, örgütsel desteğin hissedilmemesi, stres düzeyi yüksek iş ortamı, iş tatmini ve kariyer tatminin düşüklüğü, alınan ücretin düşük olması, örgüte duyulan güven ve bağlılığın azalması gibi faktörlerde işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir (Kanten, 2014).

4.2.2. İletişim ve İşbirliği Ortamı

Örgütlerin amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeleri için örgütün tüm unsurlarının bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu durum yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan örgütlenmedir. Örgütlenmenin temel ve zorunlu fonksiyonu ise iletişimdir. İletişim olmadan örgütlenme ve koordinasyonun yürütülmesi mümkün değildir. İletişim, çalışanların birbirlerinin ne yaptıklarını bilmelerini, yönetici ve çalışanın bilgi paylaşımında bulunmasını sağlayan örgütler için hayati öneme sahip bir faktördür. Bir örgütte iletişim olmazsa işbirliği imkansız hale gelmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2003, 234; Newstrom, 2011,321). Eren'e (2016, 22) göre yönetim ancak yönetilme isteği ile gerçekleşir. Bu durumda iletişimin doğru kurulması ve işbirliğinin gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir.

Örgütlerin iletişim eksikliği birtakım çatışmalara neden olmaktadır. Çatışmalar belirli oranda ve iyi yönetildikleri takdirde örgüt içinde yenilik, yaratıcılık ve değişimin önünü açmaktadır. Ayrıca bazı çatışmaların örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri geliştirerek, örgütsel performansı artıracak nihai işbirliği ortamının yaratılması üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır (Caudron, 1999,89). Bireylerin/grupların koordinasyonsuzluktan kaynaklanan çatışmalarının çözüme kavuşması için, karşılıklı iletişim ve etkileşiminin yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Yönetimin desteğiyle, işbirliği ve yardımlaşma odaklı olarak birbirine yaklaşan bireyler/gruplar çatışmalara ve anlaşmazlıklara alternatif çözümler üreterek takım ruhunu güçlendirmektedir.

4.2.3. Davranışsal Yenilikçilik

Yenilik kavramına dair ilgili yazında birçok farklı tanıma ulaşmak mümkündür. Yenilik, ortaya yeni ürün konulması veya yeni bir pazara açılmak (Drucker, 1954, 67) olarak tanımlanırken, başka bir tanıma göre değişim sürecini başlatan uygulamalar (Mohr, 1969, 43) olarak açıklanmaktadır. En genel anlamıyla yenilikçilik kavramı yeni ürün, yeni pazar ve yeni teknoloji kavramlarının örgüt ile

bütünleşmesi sürecine karşılık gelmektedir (Boer ve During, 2001, 32). Örgütsel yenilikçilik ise bu bütünleşmenin ortaya koyacağı yeni sistemin işlerliği için yeni politika ve programların geliştirilerek yenilikçilik sürecinin gerçekleştirilmesidir (Mendoza, 2015, 67). Wang ve Ahmed (2004, 124) tarafından geliştirilen örgütsel yenilikçilik modeli beş boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik, davranışsal yenilikçiliktir. Bunlardan davranışsal yenilikçilik “*örgütlerin yenilikçiliğine katkıda bulunacak sürdürülebilir davranışsal değişimleri*” olarak ifade edilmektedir. Davranışsal yenilikçilik örgütün farklı seviyelerinde gerçekleşmektedir. Bu seviyeler:

- Bireysel yenilikçilik: Değişime yönelik bilinçli ve gönüllü faaliyetlerde bulunma özelliklerini içermektedir.
- Takım yenilikçiliği: Takımların değişimlere yönelik uyum kabiliyetlerini ifade etmektedir.
- Yönetim yenilikçiliği: Tepe yönetimin değişime olan inancı ve istekliliğinin, tüm çalışanları bu doğrultuda destekleme, teşvik etmeye olan bağlılıklarını ifade etmektedir.

Davranışsal yenilikçilik görüldüğü üzere örgüt içinde farklı seviyelerde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, davranışsal yenilikçilik birey, takım ve yönetim düzeyinde yenilikçilik kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Yenilikçi kültür oluşumuna etki eden örgütsel yenilik faaliyetleri için davranışsal yenilikçilik elzem bir faktördür (Günday ve diğ, 2011,78; Kendir, 2017, 98). Davranışsal yenilikçilik örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışanların orijinal ve özgün düşünme/davranma sonucu ortaya koyacakları yenilik tekliflerinin sıklığı, çalışanların yenilik tekliflerine yönetimin sergilediği tutumlar, yönetimin yenilikleri benimseme konusunda izlediği yöntemler önemli rol oynamaktadır (Yavuz, 2010,143).

4.2.4. Örgütsel Performans

Örgütlerin iç ve dış çevresel performanslarıyla alakalı geri bildirim almaları yaşamlarını devam ettirmeleri ve büyümeleri için oldukça önemlidir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgütsel ve yönetsel kuramların merkezinde yer alan performans kavramı, bir örgütün elindeki kaynakları verimli ve etkili bir şekilde kullanarak hedeflerini gerçekleştirmesiyle alakalıdır (Boyne, 2003, 643; Daft, 1997, 56). İlgili

yazında yer alan birçok araştırmanın da ana amacı örgütlerin performans gelişimine katkıda bulunmaktır. Karmaşık ve çok boyutlu olan örgütsel performansa yönelik her durumda geçerli bir sistematik oluşturmak oldukça zordur. Howard 'ın (2007, 79) yapmış olduğu kapsamlı örgütsel performans tanıma göre, çalışanların birbirleriyle olan iletişim ve iş birliği, örgütün sahip olduğu kültür ve imajı, kurumsal politikaları ve uygulamaları, liderlik yapısı, yenilikçilik ve yaratıcılık ortamı, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bir örgüt iklimi gibi birçok değişkenin toplamıdır.

Literatürde örgütsel performans ölçümüne yönelik birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan ilki nesnelliğe ve öznelliğe dayalı örgütsel performans ölçütleridir. Öznel örgütsel performans ölçütleri örgütün çalışanları ve paydaşlarının performans algısı ile ilgilidir. Algılanan ile örgütün amaçlarının uyuşması beklenmektedir. Nesnel örgütsel performans ölçütleri ise örgütlerin finansal verilerine dayanan, algılarla alakalı olmayan rasyonel verilerle alakalıdır (Haber ve Reichel, 2005, 34; Venkatraman ve Prescott, 1990, 2; Powell, 1992, 551; Eusebio ve diğ. 2006, 145) . Bir diğer teknik ise finansal ve finansal olmayan örgütsel performans ölçütleridir. Finansal örgütsel performans ölçütleri örgütlerin karlılığı, nakit akışı, geliri gibi faktörleri içermektedir. Bu ölçüm örgütün yönetsel faaliyetlerini içermemesi sebebiyle tek başına başarılı bir örgütsel performans ölçüm yöntemi değildir. Bu sebepten ilgili yazında yer alan araştırmaların birçoğu öznel finansal olmayan ölçütleri kullanmaktadır. Öznel finansal olmayan örgütsel performans ölçütleri müşteri memnuniyeti ve sadakati, marka değeri, satış miktarı, büyüme oranları, pazar payı, verimlilik, süreç yönetimi, değişim yönetimi, yenilikçi davranışlar, bilgi edinimi ve kullanımı, yetenekli insan kaynaklarının elde tutulması için geliştirilen politikalar gibi birçok değişkene ilişkin algıları içermektedir (Geringer ve Hebert, 1991, 249; Bendheim ve diğ. 1998, 306; Ensari ve diğ. 2017,110).

Sonuç olarak hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, örgütsel performansın ölçümünün bir boyutu finansal olmayacak şekilde değerlendirme yapacak paydaşların bakış açısına dayanmalıdır. Çünkü örgüt ile yakın ilişki içinde olan, onların büyümesine ve hayatta kalmasına etki eden birincil paydaşların algıları örgütlerin performansı ile doğrudan ilişkidir (Lumpkin ve Dess, 2011, 451; Hage, 1999, 597).

5. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel yaşamdaki farklı kimlik yapılarına sahip çalışanların varlığı her geçen gün artmaktadır. Bunun nedenleri arasında değişen dünya dinamikleri, iş gücünün serbest dolaşımı, iş hayatındaki sosyo-kültürel yapının farklılaşması, kadınların iş hayatındaki konumunun değişmesi ve sayılarının artması, farklı cinsel yönelime sahip çalışanların bunu ifade ediyor ve örgütleniyor olması, farklı politik, dinsel ve kültürel kimliğe sahip çalışanların varlığı gibi birçok faktör gelmektedir. Bu durum da tek tip ve homojen örgüt yapılarının yerini heterojen yapıların hakim olduğu örgütlere bırakmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin farklılıkları görmezden gelmek yerine bu farklılıkları doğru şekilde yönetmesi ve destekleyici bir farklılık iklimi yaratması gerekmektedir.

İşgücü farklılıkları konusu, işletme yönetimi açısından ilk olarak 1960'lı yıllarda azınlıkların, kadın işçilerin, çalışan yaşlı nüfusun sorunları ile ilgili yasal konuların gündeme gelmesiyle dikkat çekmiştir. 1980'ler ve 1990'lar da değişen örgüt yapılarının ihtiyaçlarını karşılamak için hızla önem kazanmaya başlamıştır. 2000'li yıllarda yönetim ve davranış bilimleri alanlarında önemli bir yer edinmiştir. Özellikle meslek etiği açısından, insanların farklılıklarıyla kabul edilerek başlı başına bir değer olarak görülmesi önem kazanmıştır. Bilindiği üzere insan, işletmeler için entelektüel sermaye olup, çok değerli bir kaynaktır.

Sosyal Psikoloji ve Davranış Bilimi literatüründe farklılıkların dayandığı temel teori ve kurumlar “sosyal kimlik teorisi, gruplar arası ilişkiler teorisi, sembolik etkileşimcilik teorisi, sosyal sınıflandırma (kategorizasyon) teorisi, eşitlik teorisi, etnik kimlik teorisi” olarak sıralanmaktadır. Teori ve kuramlar incelenen araştırma konularını açıklamak için yol gösterici rol üstlenmektedir. Çalışmamızın ana modelinde çalışanların sahip oldukları kimlik yapılarına odaklanıldığından, sosyal kimlik teorisi ve sosyal sınıflandırma teorisi kavramsal çerçevemizin oluşturulmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Sosyal kimlik teorisi gruplar arası davranışlar, grup üyelikleri ve grup oluşturma süreçlerini açıklamaya çalışan temel sosyal psikoloji teorilerinden bir tanesidir. 1970'ler de Henri Tajfel ve John Turner tarafından grup paradigması deneylerin ile ortaya konan bu teori, normalde var olmayan, yapay grupların bile insanların kendi gruplarını kayırmaları, onları diğerlerinden üstün görmelerinde yeterli olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. İnsanlar doğası gereği gruplara ayrılma ihtiyacı hissetmektedirler. Bu durum beraberinde kendi grubunu diğer gruplardan üstün görme eğilimini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum çalışma yaşamı açısından değerlendirildiğinde, çalışanların kimlikleri üyesi oldukları grupların baskın ya da azınlık olma durumuna göre bireysel ve örgütsel bir takım avantajları ve/veya dezavantajları beraberinde getirmektedir.

Sosyal sınıflandırma teorisi ise çalışma grubundaki bireyler arasındaki benzerlik ne kadar yüksekse paylaşılan değerler, bağlılık ve uyumun aynı oranda arttığını belirtmektedir. Diğer taraftan grup içinde algılanan farklılıklar arttıkça kategorileştirmenin (sınıflandırmanın) de aynı oranda arttığı vurgulanmaktadır (Drach ve Trogan, 2013, 449). Sınıflandırmalar insanların kendilerini bir birey olarak değil üyesi olunan grubun kimliği ile açıklamalarına neden olmaktadır. Sosyal sınıflandırma teorisine göre, bireyler insanlar olarak değil kadınlar, erkekler, Ermeniler, Kürtler, Aleviler, sosyalistler, Suriyeliler gibi cinsiyet, etnik köken, dinsel kimlik vb. sınıflandırmalara göre adlandırılmaktadır (Pamuk, 2017).

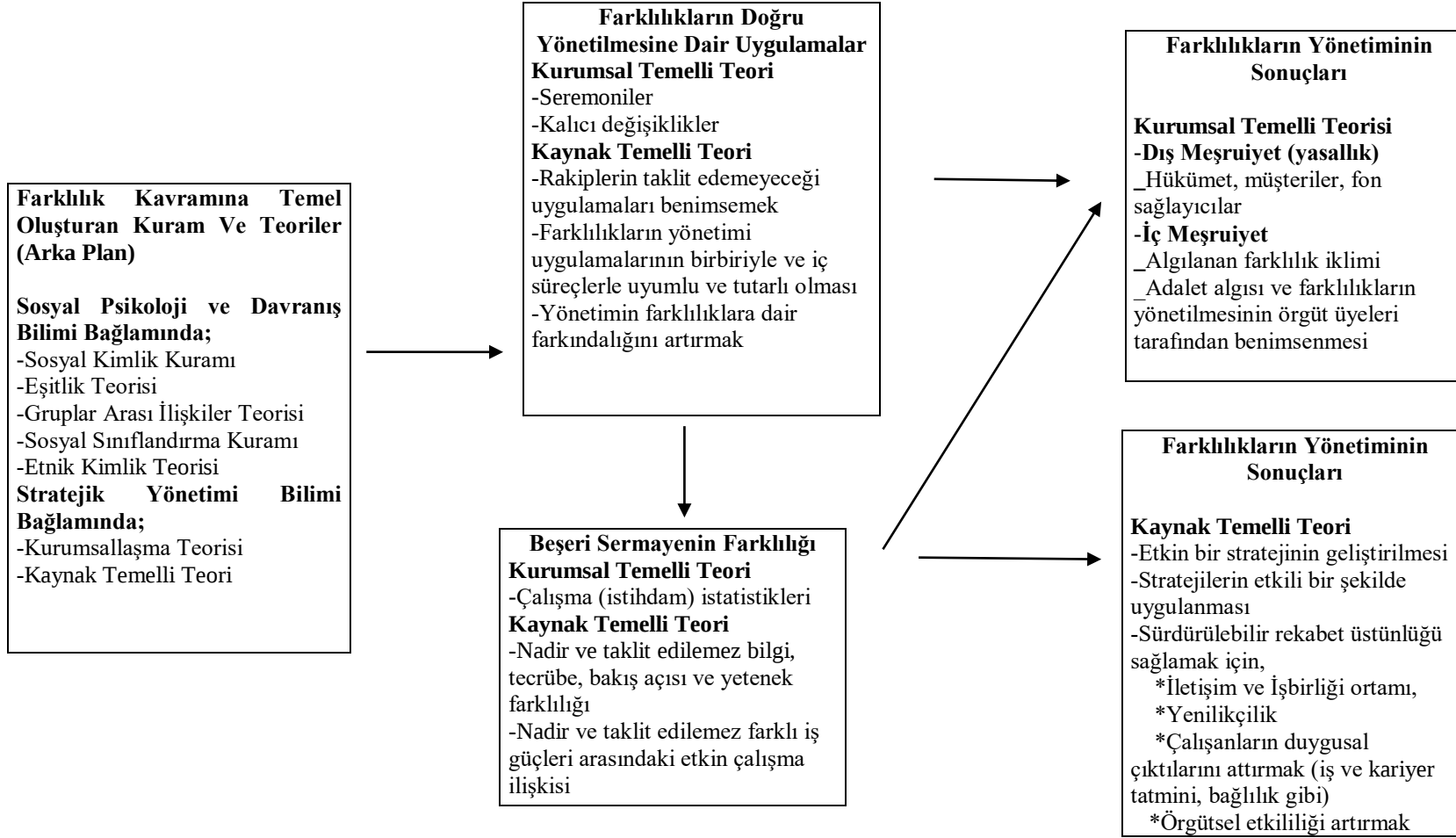
Her insan resmi kayıtlarda yer alan bilgilerle sınırlı olmayan bir yığın öğeden oluşan kimliğe sahiptir. Kimlik, diğer tüm etmenlerin yanı sıra bir bireyi diğerlerinden farklı kılan ayıran olguları ifade etmektedir (Parekh, 2009, 8). Bireyin kimliği varoluşunun kanıtıdır. Anlamlandırılmış bireysel kimlik, düşünce dünyamızı, toplumsal statümüzü ve çalışma yaşantımızı etkilemektedir. Bu bağlamda farklılıkların dayandığı sosyal psikoloji temelli bu teorilerin ortaklaştığı nokta, insanların sahip oldukları kimliklerin bireysel ve örgütsel açıdan bir takım sonuçları beraberinde getirdiğidir.

Diğer taraftan Stratejik Yönetim Bilimi literatürü incelendiğinde beşeri sermaye olarak kabul edilen insan kaynağına odaklanan iki temel teori dikkat çekmektedir. Bunlar kurumsallaşma (institutional theory) teorisi ve kaynak temelli (resource based theory) teoridir. Kurumsallaşma teorisi örgütlerin dış ve iç meşruiyet sağlamak için üzerinde durması gereken politika ve uygulamaları açıklamaktadır. Örgütler kurumsallaşma süreçlerinde dış meşruiyet kazanmak için devlete, müşterilerine ve

fon sağlayıcılara karşı sorumludurlar. Daha önce yapılan çalışmalar, hükümet politika ve mevzuatlarının farklılık yönetimi uygulamaları konusunda baskın rol oynadığı göstermektedir. Hükümetlerin olumlu eylem ve istihdam eşitliği programları, istihdamı çeşitlendirmeyi amaçlayan işe alım uygulamalarının geliştirilmesi, engelli çalışan istihdamı zorunluluğu, tazminat, terfi ve kariyer ilerlemesinde ayrımcılığı azaltmak gibi süreçleri desteklemektedir. Bunun yanında örgütler iç meşruiyet kazanmak için de çalışanlarına karşı sorumludur. Dış meşruiyet kazanmak adına yaptığı/yapacağı faaliyetler örgütün en değerli kaynağı olan çalışanlarının algı, tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir (Yang ve Konrand, 2011, 6).

Kurumsallaşma teorisinin ana odağı meşruiyet kazanmak için örgütsel homojenlik üzerine kuruluyken, kaynak temelli teorisinin odak noktası örgütler arasındaki performans heterojenliğidir. Bu bakış açısı, örgütleri genellikle dört kategoriye ayrılan kaynaklardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Bunlar fiziksel sermaye, finansal sermaye, beşeri sermaye ve kurumsal sermaye kaynaklarıdır. Örgütlerin sahip oldukları bu kaynaklar etkili ve verimli iş stratejileri tasarlamalarına yardımcı olmaktadır. Kaynak temelli teoriye göre, rakiplerin taklit edemeyeceği, nadir, ikame edilemez kaynaklara sahip olmak örgütlerin etkinliğini artırmaktadır. Bu bağlamda, beşeri sermaye kategorisinde ki nadir bilgi, tecrübe, bakış açısı ve yetenek farklılıkları doğru şekilde yönetilmelidir.

Bu çerçevede, aşağıdaki şekil 3 çalışma yaşamındaki farklılıkları anlamak ve doğru yönetmek üzerine yaptığımız derinlemesine literatür taramasından hareketle ortaya koyduğumuz teorik bir modeli tasvir etmektedir. Bu teorik model neticesinde araştırma modelimiz kurgulamış ve değişkenler arasında var olduğu düşünülen ilişkiler incelenmiştir.



Şekil 3: Farklılık Kavramının Arka Planı ve Doğru Yönetilmesinin Sonuçlarına Dair Teorik Modeli

5.1. Çalışanların Kimlik Yapılarının Farklılık İklimi, Bireysel ve Örgütsel Çıktılar ile İlişkisi

Akerlof ve Kranton'a göre *insanların kimlikleri onların kim olduklarını ve toplumsal kategorilerini tanımlamakta, anlık, günlük, birkaç yıllık, yaşam boyu ya da nesiller boyu süren etkileşimleri tarif etmektedir* (2016, 16). Bu etkileşimler sonucunda bireyler kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlamakta, değerlendirmekte ve sınıflandırmaktadır. Böylece kendilerini yerleştirdikleri grupla özdeşleşmektedirler. Bu özdeşleşme bireylerin sosyal kimliklerini oluşturmaktadır (Turner, 1985, 89). Kimlik yapıları cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, cinsel yönelim, etnik köken, dini inanç, politik veya ideolojik görüş gibi birçok bağlamda farklılık göstermektedir.

Barutçugil'in kar tanesi metaforunda olduğu gibi, insanlar da kar taneleri gibi birbirlerinden farklı özelliklere sahiptirler. Bu farklılıkların sağlayacağı avantajlardan yararlanmak isteyenler farklılıkları yaşamayı ve yönetmeyi öğrenmek zorundadır (Barutçugil, 2011, 32). Bu bağlamda çalışanların farklılıklarını gerilim kaynağı olarak görmek yerine, farklılıkları avantaja dönüştürecek anlayış benimsenmeli ve farklılıkları destekleyici bir iklim yaratılmalıdır. Farklılık iklimi birçok faktörden etkilenen, aynı zamanda bireysel ve örgütsel düzeyde birçok durumu etkileyen bir kavramdır (Sürvegil, 2010). Mead'in (1934, 21) sembolik etkileşimcilik teorisine göre çalışanlar örgütte yaşadıkları sosyal etkileşimlerin sonucuna göre örgüte anlam yüklemektedirler. Örgüte atfedilen anlam iklim algısının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda farklılık iklimi, örgüt içinde azınlıkların diğer çalışanlar ile etkileşimini açıklayan metaforik bir örgütsel atmosferdir. Birey, grup ve örgüt düzeyinde farklılıklara yönelik gerçekleşen bu etkileşimler önyargı, kalıp yargılar, çatışma, ayrımcılık, dışlama gibi olumsuz şekillerde ortaya çıkmaktadır (Roberson ve diğ. 2017, 34). Özbilgin'e (2008, 1-29) göre, bir örgütün farklılık iklimi, farklılıklara karşı geliştirilen işyeri taciz ve ayrımcılık davranışlarına yönelik çalışanların ortak algılarını yansıtmaktadır. Diğer bir tanıma göre farklılık iklimi ayrımcılığın olmadığı, farklılıkların desteklendiği uygulamalar hakkındaki ortak algılardır (Hardemen ve diğ. 2016, 234).

Bazı örgütler çalışanların memnuniyetini gözeterek bazıları ise sadece kendi menfaatlerini gözeterek örgütsel politika, kural ve uygulamalar geliştirmektedir.

Ancak her bir çalışan, kendini ve diğer çalışanları dolaylı ya da doğrudan (bir şekilde) etkileyen örgüt içindeki uygulamalara karşı çeşitli tutum ve davranışlar geliştirmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgüt içinde “farklı” olarak tanımlananlara sunulan fırsatlar ve engeller farklılık iklimi algısının yönünü belirlemektedir (Sürvegil, 2010).

Bu çerçevede, mevcut literatürden hareketle çalışmamızın temel öngörüsüne göre, çalışanların kimlik yapılarındaki farklılıklar, örgüte yönelik farklılık iklimi algısını etkilemektedir. Bu tez çalışmasında çalışanların kimlik yapıları altı kategoriye ayrılarak değerlendirilmektedir. Bunlar medeni durum, cinsiyet temeline dayalı kimlik, cinsel yönelim temeline dayalı kimlik, kültürel kimlik, dinsel kimlik, politik kimliktir. Bu bağlamda ilgili literatürden hareketle ortaya koyduğumuz öngörüyle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Çalışanların kimlik yapıları algılanan farklılık iklimi üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir.

Çalışma yaşamı içinde kimlik yapılarına göre azınlık (minority) ve çoğunluk (majority) grupların farklılık algıları birbirinden farklılaşmaktadır. Bir taraftan azınlık gruplar iş gücünün değerini artıran grup olarak kabul edilirken diğer taraftan baskın olan çoğunluk grup değişime direncin kaynağı olarak görülmektedir. Bu durumda denge kurmayı başaran liderler, farklılıklardan fayda sağlayacak bir örgüt iklimi ile çok katılımlı heterojen örgüt yapıları kurmaktadır (Freeman ve Huang, 2014, 305). Ellemer ve Rink (2016, 39) farklılıkları cinsiyet ve etnik kimlik bağlamında inceledikleri araştırmalarında farklı iş gruplarının homojen gruplara göre yaratıcı, yenilikçi ve daha yüksek kalitede performans sağladıklarını belirtmektedir. Diğer taraftan tüm farklılıkların eşit düzeyde fayda sağlamadığını, farklılıkların birçok form ve şekilde karşımıza çıktığını vurgulanmaktadır.

Örgütlerin farklılıkları desteklediğine yönelik algının örgütsel bağlılık, iş ve kariyer tatmini gibi bireysel çıktılarla pozitif (McKay ve diğ. 2007; Gonzalez ve Denisi, 2009; Buttner ve diğ. 2019); işten ayrılma niyeti, devamsızlık, çatışma gibi örgütsel çıktılarla da negatif (Mc Kay ve diğ. 2008; Boehm ve diğ. 2014; Kaplan ve diğ. 2011; Madera ve diğ. 2013) ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan Avery ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmaya göre, işe alım süreçlerinde kadın ve azınlıkların olası iş fırsatlarını farklılıklara yönelik ön yargılar nedeniyle

kaybettikleri ve direk olarak elendikleri tespit edilmiştir. ABD’de yapılan benzer bir çalışma, etnik kimliği farklı olan çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerinin ırksal farkındalık ve farklılık iklimi algısı ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Azınlıkların adalet algısı olumlu ise örgütsel bağlılığı ve iletişim odaklı işbirliği artmakta, diğer taraftan adalet algısı olumsuz ise verimlilik düşmekte ve işten ayrılma niyeti artmaktadır (Buttner ve diğ. 2010, 321).

Adalet, ayrımcılık, örgütsel destek, yıldırma ve dışlanma algılarının cinsiyete göre farklılaştığını ön gören başka bir çalışma da; erkeklerin yoğun olarak çalıştığı sağlık sektöründe kadınların yıldırmaya maruz kaldığı, erkek yöneticilerinin örgütsel desteğinin oldukça düşük olduğu, kadınların cinsiyet ayrımcılığı yaşadıkları tespit edilmiştir (Konrad ve diğ. 2010, 12).

Bu çerçevede, mevcut literatürden hareketle çalışmamızın temel öngörülerinden bir diğeri, çalışanların kimlik yapılarındaki farklılıkların bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğudur. Bireysel çıktılar iş tatmini, kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık olarak; örgütsel çıktılar işten ayrılma niyeti, iletişim ve işbirliği ortamı, davranışsal yenilikçilik ve algılanan örgütsel performans olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, ilgili literatürden hareketle ortaya koyduğumuz öngörüyle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₂:Çalışanların kimlik yapıları bireysel kariyer çıktıları üzerinde etkilidir.

H₃:Çalışanların kimlik yapıları örgütsel etkililik çıktıları üzerinde etkilidir.

5.2. Algılanan Farklılık İkliminin Bireysel Kariyer ve Örgütsel Etkililik Çıktıları ile ilişkisi

Cox’un (1994) Etkileşimsel Kültürel Farklılıklar Modeli, çalışanların algıladıkları farklılık ikliminin örgütsel etkililik üzerinde hem doğrudan hem de bireysel kariyer çıktılarının aracılığı ile etkili olduğunu açıklamaktadır. Cox’a göre farklılık iklimi algısı çalışanların iş yerleri ve işverenleri hakkında hissettiği duygusal tutum ve davranışları etkilemektedir. Bütün çalışanların desteklendiği, eşit fırsatlara sahip olduğu bir iklim yaratan örgütler rakiplerine göre daha iyi bir konuma gelmektedir. Bu durum daha yaratıcı ve motive olmuş çalışan sayısını da artırmaktadır. Böylece, iş yerinde saygı ve itibar gören, eğitim, kariyer ve terfi konularında eşit davranılan çalışanlar firma performansını artırmaktadır. Ayrıca yöneticilerinin her türlü

ayrımcılığa (cinsiyet, ırk, etnik köken, din, dil, engellilik durumu gibi) karşı olduğunu gören çalışanların bağlılık ve iş tatmininin de arttığı belirtilmektedir.

Farklılık iklimi üzerine yapılan çalışmalar büyük ölçüde, sosyal bütünleşme veya azınlıkların temsiliyetine atıfta bulunmaktadır. Örneğin, Hofhuis ve diğerleri (2012) “farklılıklara karşı açıklık ve teşvik etme” üzerinde dururken, Luring ve Selmer (2011, 2012) “bireylerin farklılıklarına saygı ve değer verme” konusuna dikkat çekmektedirler. McKay ve diğerleri (2011) ise farklılık ikliminin kültürel farklılıklardan beslendiğini, bu farklılıkların bireysel ve örgütsel çıktıları etkilediğini vurgulamaktadır. Chen ve diğerleri (2012) ise fırsatlara eşit erişime odaklanırken, Sliter ve diğerleri (2014) özellikle kadınların maruz kaldığı ayrımcılığa odaklanmaktadır. Gonzalez ve Denisi (2009) ise farklılık iklimini örgüt içindeki farklı özelliklere sahip çalışanlara (kadın, azınlık gibi) yönelik ortak algıları yansıttığını belirtmektedir. Bir diğer çalışma da, örgütlerdeki kaynak ve fırsat dağılımına dikkat çekilmekte, farklılık iklimi çalışanların iş yerindeki kaynaklara erişim (teknik destek, izin alma, ödemeler gibi) ve kariyer ilerlemesine yönelik adalet algısıyla açıklanmaktadır (Herdman ve McMillan, 2010; Boehm ve diğ. 2014).

Literatürde farklılık iklimine yönelik yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu, farklılıkları etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim açısından azınlık olmak, çalışma süresi ve statüsüne göre farklı olmak, yaş gibi kimlik yapılarını üzerinden incelemektedir. Bu inceleme sonucunda farklılık iklimi algısının *örgütsel bağlılık* (McKay ve diğ. 2007; Gonzalez ve Denisi, 2009; Buttner ve diğ. 2012), *işten ayrılma niyeti ve devamsızlık* (Kaplan ve diğ. 2011; Buttner ve diğ. 2010; McKay ve diğ. 2007; Gonzalez ve Denisi, 2009; Ragins ve diğ. 2012; Avery ve diğ. 2013; Brimhall ve diğ. 2014; Boehm ve diğ. 2014; Buttner ve Lowe, 2017), *iş tatmini* (McKay ve diğ. 2011; Hofhuis ve diğ. 2012; Price ve diğ. 2009; Madera ve diğ. 2013; Brimhall ve diğ. 2014; Luring ve Selmer, 2011; Madera ve diğ. 2016; Cole ve diğ. 2016; Vargas ve diğ. 2018; Guchait ve diğ. 2016), *firma etkililiği ve performans* (Gonzalez ve Denisi, 2009; Boehm ve diğ. 2014), *farklılıklara açıklık algısı ve yenilikçilik* (Kossek ve Zonia, 1993; Pugh ve diğ. 2008; Luring ve Selmer, 2012; Moon, 2018; Buttner ve Lowe, 2017), *yönetim güven ve adalet algısı* (Guchait ve diğ. 2016; Herdman ve McMillan, 2010; Chung ve diğ. 2015; Dwertmann ve diğ. 2016), *çatışma* (Hofhuis ve diğ. 2012; Madera ve diğ. 2013), *stres seviyesi* (Ragins ve

diğ.2012; Vargas ve diğ. 2018), *liderlik* (Randel ve diğ. 2016), *iletişim ve işbirliği* (Goby ve diğ. 2015; Hofhuis ve diğ. 2016) gibi çıktıları etkilediği tespit edilmiştir.

Bu çerçevede, ilgili literatürden hareketle ortaya koyduğumuz öngörüyle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4: Algılanan farklılık iklimi bireysel kariyer çıktıları üzerinde etkilidir.

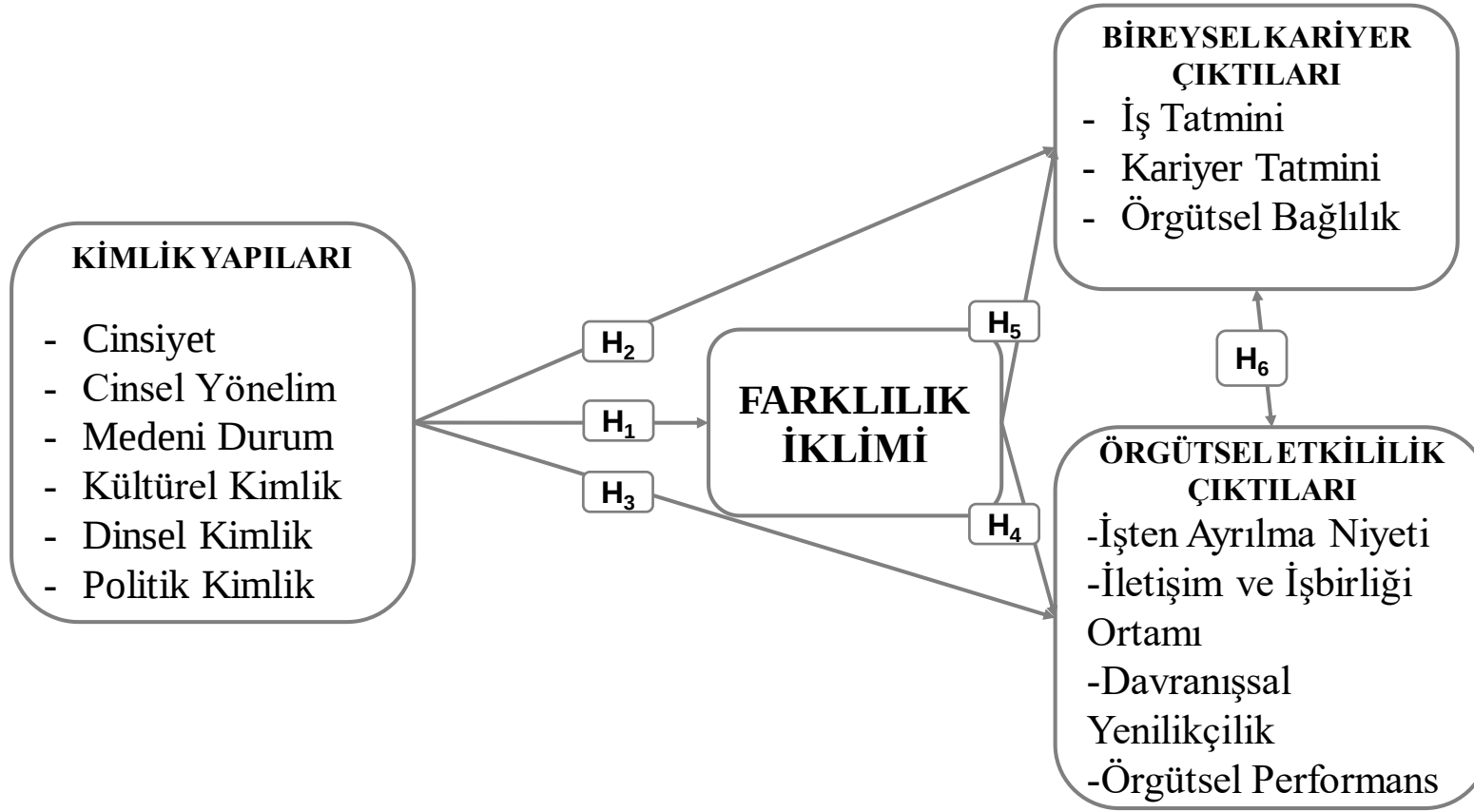
H5:Algılanan farklılık iklimi örgütsel etkililik çıktıları üzerinde etkilidir.

H6: Bireysel kariyer çıktıları ve örgütsel etkililik çıktıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5 Araştırma Hipotezlerinin Özeti

H1: Çalışanların kimlik yapıları algılanan farklılık iklimi üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir.
H2: Çalışanların kimlik yapıları bireysel kariyer çıktıları üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir.
H3: Çalışanların kimlik yapıları örgütsel etkililik çıktıları üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir.
H4: Algılanan farklılık iklimi bireysel kariyer çıktıları üzerinde etkilidir.
H5: Algılanan farklılık iklimi örgütsel etkililik çıktıları üzerinde etkilidir.
H6: Bireysel kariyer çıktıları ve örgütsel etkililik çıktıları arasında anlamlı ilişki bir vardır.

Çalışmamız kapsamında ilgili literatürden hareketle geliştirilen hipotezlerin sınanmasına yönelik aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir:



Şekil 4: Araştırma Modeli

6. METODOLOJİ VE UYGULAMA

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada öncelikle çalışanların farklılık algısı ve farklılıklara farkındalıklarının düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Daha sonra, çalışanların kimlik yapılarının algıladıkları farklılık iklimi, bireysel kariyer çıktıları (iş tatmini, kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık) ve örgütsel etkililik çıktıları (işten ayrılma niyeti, iletişim ve işbirliği ortamı, davranışsal yenilikçilik, örgütsel performans) üzerindeki etkisi incelenmektedir. Ayrıca örgütlerin çalışanları tarafından algılanan farklılık ikliminin bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin geçerliliği ve geleceği de tartışılmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalara rağmen farklılıkların ne yönde değerlendirilmesi gerektiğine dair boşluk henüz doldurulamamıştır. Örgütlerdeki farklılık ikliminin bireysel/örgütsel verimlilik üzerindeki etkisini kimlik yapıları bağlamında inceleyen bu çalışma ilgili yazına çok boyutlu bir model sunmaktadır. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarının literatüre katkı sunması amaçlanmaktadır.

6.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini İstanbul'da istihdam ağına katılan sigortalı ücretli çalışanlar oluşturmaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) Aralık 2018 verilerine göre, Türkiye'de sigortalı ücretli çalışan sayısı 19 milyon 511 bin (kamu, özel sektör ve esnaftan oluşan zorunlu sigortalı kapsamında çalışan kişi sayısı) olarak ifade edilmiştir. SGK Aralık 2018 verilerine göre İstanbul ilinde istihdam ağı içinde 4a kapsamında aktif sigortalı ücretli çalışan sayısı ise 4 milyon 463 bindir. Bu tez çalışmasında farklı kimlik yapılarına sahip çalışanlar odak noktası olması sebebiyle, veri toplama sürecinde herhangi bir bölge, sektör, meslek gibi kısıtlama yapılmamıştır. Uygulanacak herhangi bir kısıtın veri toplama sürecinde farklı kimlik yapılarına sahip çalışanlara ulaşılmasının önünde engel teşkil edeceği düşünülmektedir. Bu sebepten örneklem alanı İstanbul ilinde ki ücretli çalışanları kapsamaktadır.

Örneklem alanı olarak İstanbul'un seçilme nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Toplam istihdam ağı içinde İstanbul'un büyük bir orana sahip metropol olması
- İstanbul'un çok kültürlü bir yapıya sahip, farklı din, dil, ırk ve milletten insanların bir arada yaşamasına imkan sunan bir şehir olması
- Yoğun göç alan bir şehir olması
- Türkiye ekonomisinin dinamiğini oluşturması

Sayısı belli olan evrenden hareketle;

$N= 4463000$ (Evren birim sayısı) $p=0.50$ (Evrendeki X'in gözlenme oranı) $q=0.50$ (Evren standart sapması) $t=1,96$ (sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değeri) $d=0.05$ (örneklem hatası) $n=(\text{Örneklem büyüklüğü})?$

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{4463000 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{(0.05)^2 \cdot (4463000-1) + (1.96)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = 3841600 \setminus 10004,0891$$

$$n = 384,002$$

Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004, 50), $\alpha= 0.05$ için ± 0.05 örneklem hatası ile farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplamasında 1 milyon ve üzeri evren büyüklüğü için 384 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtmektedir.

Tablo 6: $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyü- klüğü	± 0.03 örneklem hatası (d)			± 0.05 örneklem hatası (d)			± 0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. 2004. Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Detay Yayıncılık, Ankara.

6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın gerçekleştirildiği tarihlerde meydana gelen siyasi ve ekonomik gelişmeler, çalışanların işlerini kaybetme korkusu ve endişesi taşımaları sebebiyle, cevapları yanlı vermeleri veya araştırmaya katılmayı reddetmeleri bu çalışmanın önemli bir kısıtıdır. Yüzeysel farklılıklar olarak nitelendirilen cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum gibi kimliklerini ifade etmekten çekinmeyen katılımcıların diğer taraftan politik kimlik, kültürel kimlik ve dinsel kimlikleri hakkında bilgi vermekten endişe duydukları tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların cinsel yönelimlerini açıklamaktan çekinmelerine neden olan ülkedeki toplumsal normlarında veri toplama sürecinde oldukça olumsuz etkisi olduğu bilinmelidir.

6.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma amacı itibarıyla *açıklayıcı yaklaşıma* sahiptir. Araştırma veri toplama ve analiz yöntemi açısından *nicel bir çalışmadır*. Analiz birimi açısından bireylerden veri alınacak olup örgüt bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Araştırma kapsadığı süre bakımından kesitsel tarama yöntemine sahiptir. Araştırmanın örneklemini farklı sektörlerin (eğitim, tekstil, gıda, finans, bilişim, eğlence, güvenlik, danışmanlık, hizmet vb.) çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada sektör kısıtlaması bulunmamaktadır. Nicel veri toplama sürecinde örneklem belirleme yöntemi olarak *kartopu örnekleme türü* kullanılmıştır.

Araştırmada demografik veriler hakkında bilgi almak için çalışanlara ***yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan sektör, çalışılan kurumun statüsü, çalışılan kurumun yaşı, gelir, herhangi bir engellilik durumunun varlığı, çocuk sahibi olma ve olmamaları*** hakkında açık uçlu sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

Çalışanların kimlik yapılarını tespit etmek için katılımcılardan ait olduklarını düşündükleri kültürel, dinsel, politik kimlik tanımını işaretlemeleri istenmiştir.

Algılanan farklılık iklimi, çalışanların farklılık algısı, bireysel kariyer çıktıları (iş tatmini, kariyer tatmini, örgütsel bağlılık) ve örgütsel etkililik çıktıları (işten ayrılma niyeti, iletişim ve işbirliği ortamı, davranışsal yenilikçilik, algılanan örgütsel performans) değişkenlerine ait ölçek bilgileri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 7: Değişkenlerin Künyesi

DEĞİŞKEN	YAZAR(LAR)	TARİH	SORU SAYISI	ALPHA DEĞERİ
Farklılık İklimi	McKay, Avery ve Morris	2008	4	0.80
Farklılık Algısı	Tatlı ve Özbilgin	2014	6	
İş Tatmini	Brimhall, Lizano ve Mor Barak	2014	4	0.88
Kariyer Tatmini	Greenhaus, Parasuraman ve Wormley	1990	5	0.88
Örgütsel Bağlılık	McKay, Avery, Tonidandel, Morris, Hernandez ve Hebl	2007	4	0.82
İşten Ayrılma Niyeti	McKay, Avery, Tonidandel, Morris, Hernandez ve Hebl	2007	2	0.90
İletişim ve İşbirliği Ortamı	Avcı	2005	7	0.90
Davranışsal Yenilikçilik	Wang ve Ahmed	2004	4	0.86
Örgütsel Performans	Erdem, Gökdeniz ve Met	2011	7	0.93

6.5. Veri Analizi ve Bulgular

Bu bölümde verilerin analizinde kullanılan istatistik analizlerine ve verilere ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Araştırmanın örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi SPSS 20 (Statistical Programme for Social Sciences) paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel testler kullanılan soru ve ölçekler dikkate alınarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında toplanan verilerin gösterdiği dağılım, uygun analiz yöntemlerinin seçilmesinde etkilidir. Veriler normal dağılım gösteriyorsa parametrik yöntemler, normal dağılım göstermiyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılmaktadır. Örneklem sayısının 30'dan büyük olduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmaktadır. Elde edilen anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olduğu durumda, verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca araştırmada kullanılacak test tekniğini belirlemek amacı ile verilere ait çarpıklık değerlerinden de yararlanılmaktadır. Verilere ait

çarpıklık değerleri 1'in altında bulunduğu için verilerin normal dağılım gösterdikleri kabul edilmiştir (Durmuş ve diğ. 2012, 38).

Araştırmada farklılık iklimi ve incelenen bireysel ve örgütsel çıktı değişkenleri arasında ilişki olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla yönelik olarak Pearson Korelasyon Katsayısı, etki düzeyini ölçmek için Lineer Regresyon analizleri uygulanmıştır. Çalışanların sahip olduğu farklı kimlik yapılarının bağımsız değişkenler üzerinde farklılaştırıcı etkisinin olup olmadığının incelenmesi için Bağımsız Örneklem T-Testi, ANOVA, farklılığın kaynağını bulmak amacıyla Sheffe ve Tukey-B Testi uygulanmıştır.

6.5.1. Katılımcıların Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın örneklem grubundan elde edilen verilerin yapısal olarak tanımlanması için frekans dağılımına bakılmıştır. Bu bağlamda çalışanların sosyo-ekonomik özelliklerine yönelik veriler aşağıdaki Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8: Çalışanların Sosyo- Ekonomik Özellikleri

SOSYO-EKONOMİK ÖZELLİKLER		Frekans	Yüzde
Yaş	23 ve aşağısı	77	14.70
	24-37	391	73
	38-49	57	10.7
	50-73	7	1.3
Medeni durum	Evli	195	36.65
	Bekar	337	63.35
Eğitim seviyesi	İlköğretim	57	10.7
	Lise	58	10.9
	Önlisans	65	12.2
	Lisans	256	48.1
	Lisansüstü	96	18
Kurum statüsü	Kamu	191	35.9
	Özel	341	64.1
Kurum yaşı	1-10 yıl	212	39.85
	11-20 yıl	107	20.11
	21-40 yıl	135	25.38
	41+ yıl	78	14.66
Kurum çalışan sayısı	1-20 kişi	137	25.75

	21-50 kişi	111	20.86
	51-150 kişi	116	21.80
	151+ kişi	168	31.58
Çalışılan Sektör	Eğitim	134	25.2
	Teknoloji/Bilişim	81	15.2
	Hizmet	158	29.7
	İnşaat	36	6.8
	Sağlık	38	7.1
	Gıda	24	4.5
	Finans/Banka	14	2.6
	Tekstil	23	4.3
	Eğence	24	4.5
Gelir	2000'den düşük	130	24.44
	2001-3500	153	28.76
	3501-4500	73	13.72
	4501+	176	33.08
Çocuk durumu	Evet	137	25.75
	Hayır	395	74.25
Engellilik durumu	Evet	8	1.5
	Hayır	524	98.5

Buna göre kişi bazında ele alındığında; araştırma katılımcılarının %60'ından fazlasının lisans ve lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaşı dikkate alındığında %73'ünün 24-37 yaş aralığında toplandığı görölmektedir. Bu çerçevede, araştırma katılımcılarının büyük çoğunluğunun jenerasyon teorisine göre Y kuşağında yer aldığı söylenebilir. Ayrıca eğitim düzeyi dikkate alındığı katılımcıların büyük çoğunluğunun eğitim seviyesinin lisans ve lisansüstü olduğu görölmektedir.

Çalışanların kimlik yönelim farklılıklarını öğrenmek için sorulan kimlik yapıları sorularının frekans dağılımı aşağıdaki Tablo 9'de göröldüğü gibidir.

Tablo 9: Çalışanların Kimlik Yapılarına İlişkin Dağılım

KİMLİK YAPILARI		Frekans	Yüzde
Kültürel Kimlik	Türk	274	51.5
	Kürt	173	32.5
	Göçmen	43	8.1
	Ermeni	42	7.9
	Toplam	532	100
Dini Kimlik	Sünni Müslüman	300	56.5
	Alevi	72	13.5
	Ateist	64	12.1
	Deist	53	9.9
	Hristiyan	22	4.1
	Agnostik	21	3.9
	Toplam	532	100
Politik Kimlik	Muhafazakar	60	11.2
	Milliyetçi	75	14.2
	Sosyal Demokrat	136	25.6
	Liberal	94	17.6
	Sosyalist	167	31.4
	Toplam	532	100
Cinsiyet Temeline Dayanan Kimlik	Kadın	296	55.6
	Erkek	236	44.4
	Toplam	532	100
Cinsel Yönelim Temeline Dayanan Kimlik	Heteroseksüel	451	84.7
	Eşcinsel	81	15.3
	Toplam	532	100

Buna göre kültürel kimlik dağılımı, Türkiye'nin kültürel yapısı ile paralellik göstermektedir. Baskın kültürel kimlik olan Türkler araştırma verilerinin %55'lik kısmını oluşturmaktadır. Göçmen kategorisinde Balkan ve Kafkas göçmenlerinin yanı sıra Türkiyeli Araplarda yer almaktadır. Benzer şekilde dinsel kimlik dağılımı da Türkiye'nin toplumsal yapısıyla paralel olarak Sünni Müslümanlar %60'lık kısmını oluşturmaktadır. Diğer dinsel kimliklerden Alevi, Ateist ve Deist kimliği yakın dağılım gösterirken, Agnostik ve Hristiyanların sayısı da diğerlerine oranla daha azdır. Kültürel kimlik sorusuyla ulaşılan Ermeni sayısı ile yakın olması

beklenen Hristiyan sayısının az olmasının nedeni, Ermenilerin yarısına yakınının deist dinsel kimliğine sahip olması olarak tespit edilmiştir.

Cinsiyet temeline dayanan kimliğin dağılımında kadın ve erkek sayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Diğer taraftan cinsel yönelim temeline dayanan kimlik dağılımında baskın kimliğin heteroseksüellik olduğu görülmektedir. Bu durum da Türkiye'nin toplumsal yapısı ile benzerlik göstermektedir. Eşcinselliğin ifade edilmesinin yasak olmadığı ancak kabul edilebilir bir şey olmaması, Türkiye'nin toplumsal bir gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma modelini test etmek için ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör dağılımında, örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Bilindiği üzere, KMO değerinin 0,50'in üzerinde olması veri setinin faktör analizi yapmak için uygunluk seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir (Durmuş ve diğ. 2012,54). Güvenilirlik analizi yapılırken ise alpha modeli kullanılmıştır. Alpha değeri sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Bu değerin 0,70 ve üstü olması beklenmektedir (Durmuş ve diğ. 2012, 89).

Öncelikle Algılanan Farklılık İklimi değişkeni için faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Tablo 10 farklılık iklimine yönelik analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 10: Farklılık İklimine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

	Cronbach	
	Faktör	Alpha
FARKLILIK İKLİMİ	Yükü	Değeri
Çalıştığım iş yerinin bana adil davranacağına inanırım.	,872	
Çalıştığım iş yeri farklılık dostu, çeşitliliği teşvik eden bir çalışma ortamı sunar.	,850	,870
Çalıştığım iş yeri benim gibi insanların görüşlerine) saygı duyar.	,818	
Üst/tepe yönetim çeşitliliği /farklılıkları görünür/açık şekilde teşvik eder/destekler.	,864	
Toplam Açıklanan Varyans:79,851		
Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi KMO=0.849		
Chi-Square Bartlett's Test=1501,928		

Faktör analizine göre, KMO değeri 0,849 olarak hesaplanmıştır. Bu değer önerilen 0,50 değerinden yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Bartlet Küresellik testi (=1501,928, $p < .01$) % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlara göre, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen cronbach alpha değeri 0,871 olarak tespit edilmiştir. Bu değer önerilen 0,70 değerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Daha sonra incelenen Bireysel ve Örgütsel Çıktıları için faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Tablo 11 Bireysel Kariyer Çıktıları değişkenine ilişkin analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 11: Bireysel kariyer çıktıları değişkenine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları

	Faktör Yüğü	Cronbach Alpha Değeri
BİREYSEL KARİYER ÇIKTILARI		
İş Tatmini		
Bütün olarak değeriendirildiğinde işimden memnunum.	,807	0,918
İşim iye işyerimi yakın bir arkadaşına tavsiye ederim	,817	
İşimle ilgili şuan bildiklerimi göz önünde bulundurduğumda, bugün başa dönsem yine bu işi isterim.	,885	
Genel olarak işimin, bu işe girdiğim zamanki beklentilerimi karşıladığını söyleyebilirim.	,897	
Kariyer Tatmini		
Kariyerimde ulaştığım başarıdan tatminim.	,858	0,921
	,836	
Genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatminim.	,875	
Hedeflediğim gelire ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatminim.	,877	
Terfi hedeflerime ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatminim.	,877	
Yeni beceriler geliştirme hedeflerime ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatminim.	,910	
Örgütsel Bağlılık		
	,786	0,941
Çalıştığım iş yeri her gün işimi en iyi şekilde yapmam için bana ilham verir.	,780	
İş yerim, işimi yaparken gerekenden daha fazla katkı sağlamam için beni motive eder.	,791	
Bu iş yerinde çalışmayı başkalarına öneririm.	,786	
Bu iş yerini çalışılacak bir yer olarak notlandırırken yüksek puan veririm.		
Toplam Açıklanan Varyans: 84,040		
Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi KMO=0.889		
Chi-Square Bartlett's Test=1850,649		

Faktör analizine göre, KMO değeri 0,889 olarak hesaplanmıştır. Bu değerin önerilen 0,50 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca Bartlet Küresellik testi (=1850,649, $p < .01$) % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlara göre, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen cronbach alpha değeri iş tatmini için 0,918; kariyer tatmini için 0,921; örgütsel bağlılık için 0,941 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin önerilen 0,70 değerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Aşağıda görüldüğü üzere, Tablo 12 Örgütsel Etkililik Çıktıları değişkenine ilişkin analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 12: Örgütsel etkililik çıktılarına ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları

	Faktör Yükü	Cronbach Alpha Değeri
ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK ÇIKTILARI		
Davranışsal Yenilikçilik		
İşyerimizde, işini farklı yollar/yöntemler kullanarak yapanlara hoşgörü gösterilir.	,828	0,906
Kurumumuzdaki çalışanlar, orijinal ve özgün düşünme/davranma konusunda cesaretlendirilir.	,773	
İşimizle ilgili farklı/özgün çözümler arama ve yeni yollarla/yöntemlerle yapmayı deneme konusunda arzuluyoruz.	,872	
İşimizle ilgili yeni yollar/yöntemler denemek istediğimizde yöneticilerimizden yoğun destek görürüz.	,819	
İletişim ve İşbirliği Ortamı		
İşyerimizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.	,867	0,904
İşyerimizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.	,884	
İşyerimizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.	,833	
İşyerimizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.	,900	
İşyerimizde, kişiler arası uyumsuzluklarla sık karşılaşmamaktadır.	,932	
İşyerimizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.	,868	
İşyerimizde değişime karşı direnç yüksek değildir.	,967	
İşten Ayrılma Niyeti		
İşimden ayrılmayı neredeyse hiç düşünmüyorum.	,915	
Bu iş yerinden ayrılmam çok zor.	,915	
Örgütsel Performans Algısı		
Rakiplere göre kurumumuzun hizmet kalitesi	,918	0,943
Rakiplere göre müşteri memnuniyeti sağlama durumumuz	,909	
Rakiplere göre kurumumuzun satışları	,932	

Rakiplere göre kurumumuzun verimliliği	,938
Rakiplere göre kurumumuzun pazar payı	,911
Rakiplere göre kurumumuzun amaçlarına ulaşma düzeyi	,923
Rakiplere göre kurumumuzun karlılığı	,915
Toplam Açıklanan Varyans %: 84,985	
Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi KMO=0.934	
Chi-Square Bartlett's Test=2130,649	

Faktör analizine göre, KMO değeri 0,934 olarak hesaplanmıştır. Bu değerin önerilen 0,50 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca Bartlet Küresellik testi (=2130,649, $p < .01$) % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlara göre, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen cronbach alpha değeri davranışsal yenilikçilik için 0,906; iletişim ve işbirliği ortamı için 0,904; işten ayrılma niyeti için 0,976;örgütsel performans algısı için 0,943 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin önerilen 0,70 değerinden yüksek olduğu görülmektedir.

6.5.3. Katılımcıların Farklılık Algılarına Yönelik Bulgular

Araştırma örneklemine dahil olan katılımcıların, farklılık algılarına ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13: Bir İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Kılan Unsurlara İlişkin Bulgular

Farklılıklar	Frekans	Yüzde%
Cinsiyet	24	4.5
Etnik Köken	49	9.2
Yaş	30	5.6
Engellilik durumu	20	3.8
Eğitim Durumu	139	26.2
Kültürü	162	30.5
Din	37	6.9
Geldiği Ülke/Bölge/Şehir	91	17.1
Cinsel Yönelim	30	5.6
Medeni durum	14	2.6
Dini semboller kullanması	35	6.6
Kişiliği	360	67.6
Hepsi	51	9.5
Hiçbiri	152	28.5

Katılımcıların farklılık algısını ölçmek için yöneltlen birinci soruda bir insanı diğerinden farklı yapan unsurun ne olduğuna ilişkin veriler incelendiğinde, katılımcıların çok küçük bir kısmı birincil (gözlenebilen) özellikleri farklılık kaynağı olarak görmektedir. Elde edilen verilere göre katılımcıların %26,2'si eğitim

durumunu, %30,5'i kültürü, %67,6'sı kişiliği farklılık kaynağı olarak görmektedir. Bunun yanında katılımcıların %28,5'i sıralanan unsurlardan hiçbirini farklılık olarak görmemektedir.

Tablo 14: Farklı Bir Kişi ile Aynı Ekipte Bulunmak İstememeye ilişkin algıların dağılımı

Farklılıklar:	Frekans	Yüzde%
Cinsiyet	37	6.9
Etnik Köken	45	8.4
Yaş	15	2.8
Engellilik durumu	7	1.3
Eğitim Durumu	21	3.9
Kültürü	31	5.8
Din	76	14.2
Geldiği Ülke/Bölge/Şehir	12	2.2
Cinsel Yönelim	83	16.1
Medeni durum	10	1.8
Dini semboller kullanması	3	0.5
Kişiliği	226	42.4
Hepsi	15	2.8
Hiçbiri	189	35.5

Katılımcıların farklılık olarak gördüğü özelliklere sahip kişilerle aynı ekipte bulunmak istememelerine ilişkin veriler incelendiğinde dini (%14,2) kimliğin diğer yüzeysel farklılıklara göre öne çıktığı görülmektedir. Türkiye’de baskın dinsel kimliğin Sünni Müslümanlık olduğu göz önüne alındığında bu durum şaşırtıcı değildir. Benzer şekilde cinsel yönelimi farklılığı (%16,1) da aynı ekipte bulunmak istenilmeyen farklılık kaynağı olarak görülmektedir. Ayrıca çalışanların kişiliği farklılık olarak görülmekte, farklı kişilik yapısına (%42,4) sahip çalışanlar ekip çalışmasında istenmemektedir. Sıralanan farklılık özelliklerinin hiçbirinin aynı ekipte bulunmak için engel olmadığı cevabını verenler ise katılımcıların %35,5’ini oluşturmaktadır.

Tablo 15: İş Dışındaki Hayatta Mesafeli Olunan Farklılıklara Yönelik Algıların Dağılımı

Farklılıklar:	Frekans	Yüzde%
Cinsiyet	6	1.2
Etnik Köken	11	2.1
Yaş	8	1.4
Engellilik durumu	3	0.5
Eğitim Durumu	27	5.1
Kültürü	30	5.6
Din	10	1.8

Geldiği Ülke/Bölge/Şehir	3	0.5
Cinsel Yönelim	39	7.1
Medeni durum	1	0.1
Dini semboller (baş örtüsü,bıyık vb.)kullanması	1	0.1
Kişiliği	245	46.1
Hepsi	5	1.1
Hiçbiri	275	51.6

Katılımcıların iş dışındaki hayatlarında mesafeli oldukları farklılıklara yönelik algıları incelendiğinde, %46,1 ile kişiliğin baskın olarak mesafeli olunan farklılık olduğu görülmektedir. Diğer taraftan katılımcıların %51,6'sı ise sıralanan farklılık kategorilerinden hiçbirine karşı mesafeli olmamayı tercih etmektedir. Bu durum farklılıkların literatürde yer alan şekliyle yüzeysel farklılıklardan (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, engellilik durumu, gelinen yer) bağımsız olarak, derin farklılık kategorisinde insanların tutum ve davranışlarını yönlendiren kişilik bağlamında değerlendirildiği gerçeğini ortaya koymaktadır.

Tablo 16: Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Bir Ekipte Çıkacak Sorunlara İlişkin Algıların Dağılımı

Farklılık Sorunları:	Frekans	Yüzde%
İletişimsizlik	190	35.7
Çatışma	195	36.6
Kararsızlık	110	20.6
Sorun çözmede aksaklık	177	33.2
Ekip ruhunun oluşmaması	178	33.4
Hiçbiri	189	35.5

Katılımcıların farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte çıkacak sorunlara ilişkin algıları incelendiğinde, sıralanan farklılık sorunlarının benzer dağılım gösterdiği görülmektedir. Ancak yine benzer oranda (%35,5) çalışanda farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte sıralanan sorunların hiçbirinin olmayacağını düşünmektedir.

Tablo 17: Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Bir Ekibin Sahip Olduğu Avantajlara İlişkin Algıların Dağılımı

Farklılığın Avantajları	Frekans	Yüzde%
Düşünce zenginliği	418	78.5
Hoşgörünün artması	231	43.4
Esneklik kazanılması	217	40.7
Yaratıcılığın artması	328	61.6
Hepsi	448	84.2
Hiçbiri	5	0.9

Katılımcıların farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekibin sahip olduğu avantajlara ilişkin algıları incelendiğinde, düşünce zenginliği (%78,5) ve yaratıcılığın artması (%61,6) önemli avantaj olarak görülürken, bunları hoşgörünün artması (%43,4) ve esneklik kazanılması (%40,7) takip etmektedir. Ayrıca katılımcıların %84,2'si farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekibin sıralanan tüm avantajlara sahip olduğunu düşünmektedir.

Tablo 18: Benzer Kişilerin Aynı Ekipte Çalışmasının Yararlarına İlişkin Algıların Dağılımı

Benzerliklerin Yararları	Frekans	Yüzde
İletişim ve anlaşmanın sorunsuz olması	285	53.5
Karar vermede kolaylık	311	58.4
Sorun Çözmede kolaylık	235	44.2
Yaratıcılığın artması	83	15.6
Ekip ruhunun oluşması	245	46.1
İş veriminin artması	136	25.5
Esneklik kazanılması	91	17.1
Hiçbiri	45	8.4

Katılımcıların benzer kişilerin aynı ekipte çalışmasının yararlarına ilişkin algıları incelendiğinde, iletişim ve anlaşmanın sorunsuz olması (%53,5), karar vermede kolaylık (%58,4) ve ekip ruhunun oluşması (%46,1) en önemli benzerlik yararları olarak görülmektedir.

6.5.4. Değişkenlerin Katılımcıların Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Edilmesi

Çalışanların sahip olduğu sosyo –ekonomik özellikler ve kimlik yapılarının araştırma modelinde yer alan değişkenler üzerinde farklılaştırıcı etkisinin olup olmadığının incelenmesi için Bağımsız Örneklem T-Testi, Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi, farklılığın kaynağını bulmak amacıyla Sheffe ve Tukey-B Testleri uygulanmıştır. SPSS analizlerinden Sheffe ve Tukey-B Testleri herhangi bir bulgu vermediği durumda, katılımcıların verdikleri cevapların ortalamalarına bakılarak değerlendirmeler de bulunulmuştur. Bu bağlamda katılımcıların sorulara verdikleri cevapların ortalamalarını değerlendirmek için 1.00 ve 1.80 arası “hiç”, 1.81-2.50 arası “nadiren”, 2.51 ve 3.50 arası “bazen”, 3.51 ve 4.20 arası “genellikle”, 4.21 ve 5.00 arası “her zaman” olarak yorumlanmasına karar verilmiştir.

Çalışanların cinsiyetinin incelenen değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 19’da görülmektedir.

Tablo 19: Cinsiyetin Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi

Cinsiyet		N	Ort.	Std. Sapma		t	p
Algılanan Farklılık İklimi	Kadın	296	2,9519	1,2578	≠Varyans	-5,761	0.000
	Erkek	236	3,5445	1,1116			
İş Tatmini	Kadın	296	2,9552	1,3359	≠Varyans	-3,903	0.000
	Erkek	236	3,3877	1,2141			
Kariyer Tatmini	Kadın	296	3,3588	1,023	= Varyans	-1,522	0,128
	Erkek	236	3,4975	1,0684			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	296	2,6858	1,2896	= Varyans	-5,121	0.000
	Erkek	236	3,2542	1,2488			
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	296	2,8041	1,3297	= Varyans	-2,768	0,006
	Erkek	236	3,1229	1,3070			
İletişim ve İşbirliği Ortamı	Kadın	296	3,1882	,90848	= Varyans	-1,813	0,071
	Erkek	236	3,3378	,98925			
Davranışsal Yenilikçilik	Kadın	296	2,9772	1,1686	= Varyans	-3,763	0.000
	Erkek	236	3,3528	1,1112			
Algılanan Örgütsel Performans	Kadın	296	3,5299	,86562	= Varyans	1,1707	0,242
	Erkek	236	3,6247	1,0000			

Tablo 19’da görüldüğü üzere, çalışanların cinsiyeti kariyer tatmini, iletişim ve işbirliği ortamı ve örgütsel performans değişkenleri haricinde diğer tüm değişkenler üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir. Bu farklılıkların ne yönde olduğunu anlamak için Sheffe testi yapılmıştır. Kadınların destekleyici farklılık ikliminin varlığına yönelik algısı bazen iken, erkeklerin destekleyici farklılık ikliminin varlığına yönelik algısı genellikle olarak tespit edilmiştir. Benzer şekilde, kadınların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da erkeklere göre anlamlı derecede olumsuzdur. Örgütsel etkililik çıktılarından olan işten ayrılma niyeti kadınlarda daha yüksek, davranışsal yenilikçilik algısı ise erkeklerde daha olumludur.

Çalışanların medeni durumunun incelenen değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20: Medeni Durumun Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi

Medeni Durum		N	Ort.	Std. Sapma		t	p
Algılanan Farklılık İklimi	Evli	195	2,9474	1,3810	≠Varyans	-3,64	0,000
	Bekar	337	3,3694	1,1063			
İş Tatmini	Evli	195	2,9872	1,4045	≠Varyans	-2,09	0,037
	Bekar	337	3,2396	1,2281			
Kariyer Tatmini	Evli	195	3,4092	,89726	≠Varyans	-0,19	0,843

	Bekar	337	3,4267	1,1226			
Örgütsel Bağlılık	Evli	195	2,7154	1,3645	≠Varyans	-2,95	0,003
	Bekar	337	3,0668	1,2477			
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	195	2,8718	1,4310	≠Varyans	-0,94	0,346
	Bekar	337	2,9881	1,2647			
İletişim ve İşbirliği Ortamı	Evli	195	3,2044	,85995	≠Varyans	-0,96	0,334
	Bekar	337	3,2836	,99424			
Davranışsal Yenilikçilik	Evli	195	2,9333	1,1970	= Varyans	-3,21	0,001
	Bekar	337	3,2656	1,1180			
Algılanan Örgütsel Performans	Evli	195	3,4828	,89883	= Varyans	-1,68	0,091
	Bekar	337	3,6236	,94189			

Tablo 20’de görüldüğü üzere, çalışanların medeni durumu kariyer tatmini, işten ayrılma niyeti, iletişim ve işbirliği ortamı, örgütsel performans algıları üzerinde herhangi bir farklılaştırıcı etkiye sahip değildir. Öte yandan, algılanan farklılık iklimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, davranışsal yenilikçilik değişkenlerine yönelik algı medeni duruma göre farklılaşmaktadır. Evli ve bekarların destekleyici farklılık ikliminin varlığına yönelik algıları bazen şekilde paralellik gösterse de, evli olanların bekarlara göre farklılık iklimi algısı nispeten daha olumsuzdur. Bekarların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı evlilere göre daha yüksektir. Ayrıca bekarların davranışsal yenilikçilik algısı da evlilere oranla anlamlı derecede olumludur.

Çalışanların çocuk sahibi olup olmama durumunun incelenen değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 21: Çocuk sahibi olma/ma durumunun değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisi

Çocuk sahibi olma durumu		N	Ort.	Std. Sapma		t	P
Algılanan Farklılık İklimi	Evet	137	2,8613	1,50609	≠Varyans	-3,401	0.001
	Hayır	395	3,3373	1,09421			
İş Tatmini	Evet	137	2,8266	1,53769	≠Varyans	-2,982	0.003
	Hayır	395	3,2582	1,18890			
Kariyer Tatmini	Evet	137	3,4088	,94180	≠Varyans	-0,160	0,872
	Hayır	395	3,4243	1,07939			
Örgütsel Bağlılık	Evet	137	2,6150	1,48708	≠Varyans	-3,086	0.002
	Hayır	395	3,0500	1,21285			
İşten Ayrılma Niyeti	Evet	137	2,6825	1,51570	≠Varyans	-2,46	0,014
	Hayır	395	3,0367	1,24552			
İletişim ve İşbirliği Ortamı	Evet	137	3,1940	,83078	≠Varyans	-0,943	0,346
	Hayır	395	3,2756	,98444			

Davranışsal Yenilikçilik	Evet	137	2,8285	1,25358	≠Varyans	-3,520	0,000
	Hayır	395	3,2532	1,10325			
Algılanan Örgütsel Performans	Evet	137	3,4901	,87991	= Varyans	-1,198	0,231
	Hayır	395	3,6004	,94349			

Tablo 21’de görüldüğü üzere, çalışanların çocuk sahibi olma/ma durumu kariyer tatmini, iletişim ve işbirliği ortamı, örgütsel performans algıları üzerinde herhangi bir farklılaştırıcı etkiye sahip değildir. Öte yandan, algılanan farklılık iklimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve davranışsal yenilikçilik değişkenlerine yönelik algı çocuk sahibi olma/ma durumuna göre farklılaşmaktadır. Çocuk sahibi olanların algıları diğerlerine göre anlamlı derecede olumsuzdur.

Çalışanların yaşının incelenen değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için tek yönlü varyans (Anova) testi uygulanmıştır. Yaşın araştırma modelinde yer alan hiçbir değişken ile ilişkisi tespit edilmemiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22: Yaş durumunun değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisi

Yaş		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Algılanan Farklılık İklimi	23 ve aşağısı	77	3,4838	,98202	1,80	0,15
	24-37	391	3,1451	1,27935		
	38-49	57	3,3114	1,15755		
	50-73	7	3,3571	1,18899		
	Toplam	532	3,2148	1,22994		
İş Tatmini	23 ve aşağısı	77	3,2273	1,36942	1,59	0,19
	24-37	391	3,0831	1,31210		
	38-49	57	3,4693	1,06389		
	50-73	7	3,2143	1,41737		
	Toplam	532	3,1471	1,30003		
Kariyer Tatmini	23 ve aşağısı	77	3,6312	1,16577	1,21	0,32
	24-37	391	3,3678	1,01793		
	38-49	57	3,4807	1,04325		
	50-73	7	3,5429	1,04380		
	Toplam	532	3,4203	1,04485		
Örgütsel Bağlılık	23 ve aşağısı	77	3,0974	1,30419	1,07	0,38
	24-37	391	2,8772	1,31399		
	38-49	57	3,1184	1,21017		
	50-73	7	3,1071	1,25712		
	Toplam	532	2,9380	1,30158		
İşten Ayrılma Niyeti	23 ve aşağısı	77	3,0779	1,39563	2,05	0,13
	24-37	391	2,8683	1,32430		
	38-49	57	3,2807	1,20645		
	50-73	7	3,0714	1,45569		
	Toplam	532	2,9455	1,32797		
İletişim ve	23 ve aşağısı	77	3,4694	,93473	1,84	0,14

İşbirliği Ortamı	24-37	391	3,2104	,94560		
	38-49	57	3,2982	,97089		
	50-73	7	3,0000	,77372		
	Toplam	532	3,2546	,94718		
Davranışsal Yenilikçilik	23 ve aşağısı	77	3,3571	1,12422	6,64	0,17
	24-37	391	3,0780	1,16671		
	38-49	57	3,3026	1,12474		
	50-73	7	3,1786	1,09653		
	Toplam	532	3,1438	1,15765		
Algılanan Örgütsel Performans	23 ve aşağısı	77	3,7551	1,01647	4,35	0,17
	24-37	391	3,5247	,92129		
	38-49	57	3,6742	,82365		
	50-73	7	3,3673	,94709		
	Toplam	532	3,5720	,92798		

Çalışanların eğitim durumunun incelenen değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için tek yönlü varyans (Anova) testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 23’te görülmektedir.

Tablo 23: Eğitim durumunun değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisi

Eğitim Durumu		Std. Deviation			F	Sig.
		N	Mean			
Algılanan Farklılık İklimi	Lisansüstü	96	3,1797	1,13943	18,45	0,00
	Lisans	256	3,3486	1,09087		
	Önlisans	57	3,4123	1,11051		
	Lise	58	3,7112	1,02470		
	İlköğretim	65	2,1231	1,52526		
İş Tatmini	Lisansüstü	96	3,3229	1,07417	16,16	0,00
	Lisans	256	3,2783	1,20759		
	Önlisans	57	3,1053	1,33543		
	Lise	58	3,5647	1,25705		
	İlköğretim	65	2,0346	1,41413		
Kariyer Tatmini	Lisansüstü	96	3,3479	1,00953	3,08	0,02
	Lisans	256	3,3805	1,07540		
	Önlisans	57	3,4140	1,20408		
	Lise	58	3,8621	1,08786		
	İlköğretim	65	3,2954	,63846		
Örgütsel Bağlılık	Lisansüstü	96	2,8932	1,22783	11,56	0,00
	Lisans	256	3,0586	1,21812		
	Önlisans	57	3,1798	1,25779		
	Lise	58	3,3578	1,27399		
	İlköğretim	65	1,9423	1,34031		
İşten Ayrılma niyeti	Lisansüstü	96	3,0104	1,23113	13,56	0,00
	Lisans	256	3,0410	1,25060		
	Önlisans	57	3,1053	1,22379		
	Lise	58	3,4224	1,34034		

İletişim ve İşbirliği Ortamı	İlköğretim	65	1,9077	1,36900	3,90	0,00
	Lisansüstü	96	3,0506	1,02367		
	Lisans	256	3,2835	,92452		
	Önlisans	57	3,3734	,92375		
	Lise	58	3,5813	1,06059		
Davranışsal Yenilikçilik	İlköğretim	65	3,0462	,71745	10,79	0,00
	Lisansüstü	96	3,1536	1,06954		
	Lisans	256	3,2305	1,12725		
	Önlisans	57	3,3246	,97624		
	Lise	58	3,5302	1,13852		
Algılanan Örgütsel Performans	İlköğretim	65	2,2846	1,19396	14,68	0,02
	Lisansüstü	96	3,4033	,96268		
	Lisans	256	3,6004	,94496		
	Önlisans	57	3,6992	,87967		
	Lise	58	3,8990	,94002		
	İlköğretim	65	3,3055	,71957		

Tablo 23'te görüldüğü üzere, çalışanların eğitim durumu tüm bireysel ve örgütsel çıktı değişkenleri üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir. İlköğretim mezunu çalışanların algıları diğerlerine göre anlamlı derecede olumsuzdur. Ancak eğitim seviyesi arttıkça algılanan farklılık iklimi olumludur tespitinde bulunmak doğru değildir. Çünkü lise mezunlarının algıları lisans ve lisansüstü çalışanlarının algıları ile karşılaştırıldığında daha olumludur. Bu durum çalışanların eğitim durumuna göre sayısal dağılımının dengesiz olmasının bir sonucu olarak kabul edilmektedir.

Çalışanların cinsel yöneliminin incelenen değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 24'te görülmektedir.

Tablo 24: Cinsel Yönelimin Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi

Cinsel Yönelim		N	Ort.	Std. Sapma		t	p
Algılanan Farklılık İklimi	Heteroseksüel	451	3,5119	1,09652	≠Varyans	8,127	0,00
	Eşcinsel	81	2,1173	1,35617			
İş Tatmini	Heteroseksüel	451	3,3465	1,18526	≠Varyans	8,139	0,00
	Eşcinsel	81	2,0370	1,35791			
Kariyer Tatmini	Heteroseksüel	451	3,4674	1,07252	≠Varyans	2,934	0,00
	Eşcinsel	81	3,1580	,83290			
Örgütsel Bağlılık	Heteroseksüel	451	3,1247	1,22229	= Varyans	8,292	0,00
	Eşcinsel	81	1,7081	1,24485			
İşten Ayrılma Niyeti	Heteroseksüel	451	3,1264	1,25857	= Varyans	7,822	0,00
	Eşcinsel	81	1,9383	1,25843			
İletişim ve İşbirliği Ortamı	Heteroseksüel	451	3,3095	,97768	= Varyans	4,062	0,00
	Eşcinsel	81	2,9489	,68300			
Davranışsal Yenilikçilik	Heteroseksüel	451	3,2866	1,09534	= Varyans	7,010	0,00
	Eşcinsel	81	2,3488	1,17970			
Algılanan Örgütsel Performans	Heteroseksüel	451	3,6373	,95433	≠Varyans	4,993	0,00
	Eşcinsel	81	3,2081	,65933			

Tablo 24'te görüldüğü üzere, çalışanların cinsel yönelimi tüm bireysel ve örgütsel çıktı değişkenleri üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir. Heteroseksüel çalışanların farklılık iklimi algısı genellikle olumlu iken, eşcinsel çalışanların algıları nadiren olumludur. Ayrıca eşcinsel çalışanların örgütsel bağlılıklarının neredeyse hiç olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde eşcinsel çalışanların iş tatminlerinin de nadiren olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların kültürel kimliğinin incelenen değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 25'te görülmektedir.

Tablo 25: Kültürel Kimliğin Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi

Kültürel Kimlik	N	Ort.	Std. Sapma		t	p
Algılanan Farklılık İklimi	Türk	274	3,5279	1,02824	≠Varyans	4,15
	Diğer	258	2,9884	1,37934		
İş Tatmini	Türk	274	3,3695	1,12399	≠Varyans	4,10
	Diğer	258	2,9109	1,42869		
Kariyer Tatmini	Türk	274	3,5358	1,01229	= Varyans	2,64
	Diğer	258	3,2977	1,06668		
Örgütsel Bağlılık	Türk	274	3,1460	1,15773	≠Varyans	3,83
	Diğer	258	2,7171	1,40762		
İşten Ayrılma Niyeti	Türk	274	3,0949	1,22330	≠Varyans	2,68
	Diğer	258	2,7868	1,41597		
İletişim ve İşbirliği Ortamı	Türk	274	3,3238	,92983	= Varyans	1,74
	Diğer	258	3,1811	,96160		
Davranışsal Yenilikçilik	Türk	274	3,2600	1,02136	≠Varyans	2,38
	Diğer	258	3,0203	1,27717		
Algılanan Örgütsel Performans	Türk	274	3,6997	,90661	= Varyans	3,30
	Diğer	258	3,4363	,93288		

Tablo 25'te görüldüğü üzere, çalışanların kültürel kimlikleri tüm bireysel ve örgütsel çıktı değişkenleri üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir. Baskın kültürel kimliğe sahip olan Türk çalışanların algıladıkları farklılık iklimi genellikle olumlu iken, diğerlerinin bazen olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların dinsel kimliğinin incelenen değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 26'da görülmektedir.

Tablo 26: Dinsel Kimliğin Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi

Dinsel Kimlik		N	Ort.	Std. Sapma		t	p
Algılanan Farklılık İklimi	Sünni Müslüman	300	3,5850	1,069	≠Varyans	5,78	0,00
	Diğer	232	2,8653	1,334			
İş Tatmini	Sünni Müslüman	300	3,3558	1,256	≠Varyans	4,26	0,00
	Diğer	232	2,8772	1,308			
Kariyer Tatmini	Sünni Müslüman	300	3,4680	1,094	= Varyans	1,20	0,23
	Diğer	232	3,3586	,9753			
Örgütsel Bağlılık	Sünni Müslüman	300	3,6142	1,246	= Varyans	4,65	0,00
	Diğer	232	2,6455	1,315			
İşten Ayrılma Niyeti	Sünni Müslüman	300	3,2250	1,268	= Varyans	5,68	0,00
	Diğer	232	2,5841	1,318			
İletişim ve İşbirliği Ortamı	Sünni Müslüman	300	3,3495	,9720	= Varyans	2,64	0,08
	Diğer	232	3,1318	,9000			
Davranışsal Yenilikçilik	Sünni Müslüman	300	3,2975	1,089	≠Varyans	3,47	0,00
	Diğer	232	2,9450	1,214			
Algılanan Örgütsel Performans	Sünni Müslüman	300	3,6381	,9792	= Varyans	1,87	0,06
	Diğer	232	3,4865	,8516			

Tablo 26’da görüldüğü üzere, çalışanların dinsel kimlikleri bireysel çıktılarından kariyer tatmini hariç, örgütsel çıktılarından iletişim ve işbirliği ortamı, algılanan örgütsel performans hariç tüm bireysel ve örgütsel çıktı değişkenleri üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir. Baskın dinsel kimliğe sahip olan Sünni Müslüman çalışanların algıladıkları farklılık iklimi genellikle olumlu iken, diğerlerinin bazen olumlu olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Sünni Müslüman çalışanların örgütsel bağlılıklarının genellikle yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların politik kimliğinin incelenen değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için tek yönlü varyans (Anova) testi uygulanmıştır. Politik kimlik sınıflandırmasında muhafazakar, milliyetçi, sosyal demokrat, sosyalist ve liberal tanımlarıyla veri toplamıştır. Ancak verilerin analizi sürecinde Türkiye’nin siyasi iklimi dikkate alınarak muhafazakar ve milliyetçiler ile sosyal demokrat ve sosyalistler aynı grup içinde değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 27’de görülmektedir.

Tablo 27: Politik Kimliğin Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi

Politik Kimlik		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Algılanan Farklılık İklimi	Muhafazakar-Milliyetçi	135	3,5261	1,05723	14,675	,000
	Liberal	94	3,0053	1,09828		
	Sosyal Demokrat-Sosyalist	303	2,7481	1,49059		
	Toplam	532	3,2148	1,22994		
İş Tatmini	Muhafazakar-Milliyetçi	135	3,5848	1,17489	17,817	,000
	Liberal	94	3,2044	1,15849		
	Sosyal Demokrat-Sosyalist	303	2,6420	1,51902		
	Toplam	532	3,1471	1,30003		
Kariyer Tatmini	Muhafazakar-Milliyetçi	135	3,6574	1,02658	4,263	,015
	Liberal	94	3,3874	1,09961		
	Sosyal Demokrat-Sosyalist	303	3,2848	,90364		
	Toplam	532	3,4203	1,04485		
Örgütsel Bağlılık	Muhafazakar-Milliyetçi	135	3,3326	1,20976	13,845	,000
	Liberal	94	2,9851	1,22078		
	Sosyal Demokrat-Sosyalist	303	2,4924	1,42160		
	Toplam	532	2,9380	1,30158		
İşten Ayrılma Niyeti	Muhafazakar-Milliyetçi	135	3,3217	1,21430	15,376	,000
	Liberal	94	3,0263	1,23627		
	Sosyal Demokrat-Sosyalist	303	2,4432	1,46934		
	Toplam	532	2,9455	1,32797		
İletişim İşbirliği Ortamı	Muhafazakar-Milliyetçi	135	3,4745	,93822	4,476	,012
	Liberal	94	3,2195	,96857		
	Sosyal Demokrat-Sosyalist	303	3,1385	,88203		
	Toplam	532	3,2546	,94718		
Davranışsal Yenilikçilik	Muhafazakar-Milliyetçi	135	3,3152	1,08321	6,230	,002
	Liberal	94	3,2123	1,10581		
	Sosyal Demokrat-Sosyalist	303	2,8466	1,27873		
	Toplam	532	3,1438	1,15765		
Örgütsel Performans	Muhafazakar-Milliyetçi	135	3,7118	,92369	2,650	,072
	Liberal	94	3,5764	,94113		
	Sosyal Demokrat-Sosyalist	303	3,4405	,89066		
	Toplam	532	3,5720	,92798		

Tablo 27’de görüldüğü üzere, çalışanların politik kimlikleri algılanan örgütsel performans haricinde, tüm bireysel ve örgütsel çıktı değişkenleri üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir. Muhafazakar-milliyetçi politik kimliğine sahip çalışanların diğer kimliklerle karşılaştırıldığında daha olumlu algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. İncelenen tüm değişkenlere göre en olumsuz algının sosyal demokrat-sosyalist politik kimliğine sahip çalışanlarda olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların gelirinin incelenen değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için tek yönlü varyans (Anova) testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 28’de görülmektedir.

Tablo 28: Gelirin Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi

Çalışan Geliri		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Algılanan Farklılık İklimi	2000 ve daha düşük	130	3,4865	1,02881	5,455	,001
	2001-3500	153	3,3203	1,09592		
	3501-4500	73	3,1541	1,16192		
	4500+	176	2,9474	1,43989		
Örgütsel Bağlılık	2000 ve daha düşük	130	3,1731	1,24197	2,996	,031
	2001-3500	153	2,9967	1,26471		
	3501-4500	73	2,9007	1,22385		
	4500+	176	2,7287	1,38173		
İşten Ayrılma Niyeti	2000 ve daha düşük	130	2,9769	1,28627	3,039	,029
	2001-3500	153	3,0850	1,25760		
	3501-4500	73	3,1575	1,20149		
	4500+	176	2,7131	1,43976		

Tablo 28’de görüldüğü üzere, çalışanların geliri algılanan farklılık iklimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir. Gelir arttıkça algılanan farklılık iklimi negatif eğilim göstermektedir. Benzeri durum örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti içinde geçerlidir. Gelir ile iş tatmini, kariyer tatmini, iletişim ve işbirliği ortamı, davranışsal yenilikçilik, örgütsel performans algısı değişkenleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Çalışanların çalıştıkları kurumun statüsünün değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 29’da görülmektedir.

Tablo 29: Kurum Statüsünün Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi

Kurumun Statüsü	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Algılanan Farklılık İklimi	Kamu	341	3,5711	≠Varyans	9,113
	Özel	191	2,5785		
İş Tatmini	Kamu	341	3,3915	= Varyans	5,981
	Özel	191	2,7107		
Kariyer Tatmini	Kamu	341	3,5214	= Varyans	3,004
	Özel	191	3,2398		
Örgütsel Bağlılık	Kamu	341	3,2397	= Varyans	7,508
	Özel	191	2,3992		
İşten Ayrılma Niyeti	Kamu	341	3,0630	= Varyans	2,745
	Özel	191	2,7356		
İletişim ve İşbirliği Ortamı	Kamu	341	3,4034	= Varyans	5,142
	Özel	191	2,9888		
Davranışsal Yenilikçilik	Kamu	341	3,3849	= Varyans	6,676
	Özel	191	2,7134		

Algılanan	Kamu	341	3,7394	,92321	= Varyans		
Örgütsel	Özel	191	3,2730	,86099		5,725	0.00
Performans							

Tablo 29’da görüldüğü üzere, çalışanların çalıştıkları kurumun statüsü tüm değişkenler üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir. Özel statülü kurumlarda çalışanlarının algıları kamu statülü kurumlarda çalışanlara göre anlamlı derecede olumsuzdur.

Çalışanların çalıştıkları kurumun yaşının değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için tek yönlü varyans (Anova) testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 30’da görülmektedir.

Tablo 30: Kurum Yaşının Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi

	Kurum Yaşı	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
Algılanan Farklılık İklimi	1-10 yıl	212	3,4245	1,06716	8,149	,000
	11-20 yıl	107	3,6051	1,09245		
	21-40 yıl	135	2,6426	1,35614		
	41+	78	3,0994	1,24404		
İş Tatmini	1-10 yıl	212	3,3349	1,23959	5,754	,000
	11-20 yıl	107	3,5257	1,10900		
	21-40 yıl	135	2,5407	1,36323		
	41+	78	3,1667	1,25529		
Kariyer Tatmini	1-10 yıl	212	3,4991	1,09743	1,92	0,07
	11-20 yıl	107	3,5813	1,02074		
	21-40 yıl	135	3,2459	,83396		
	41+	78	3,2872	1,20802		
Örgütsel Bağlılık	1-10 yıl	212	3,1179	1,22581	3,617	,000
	11-20 yıl	107	3,2967	1,28035		
	21-40 yıl	135	2,4037	1,30905		
	41+	78	2,8814	1,24690		
İşten Ayrılma Niyeti	1-10 yıl	212	3,0896	1,31397	4,460	,000
	11-20 yıl	107	3,1355	1,26932		
	21-40 yıl	135	2,4222	1,29128		
	41+	78	3,1987	1,28765		
İletişim ve İşbirliği Ortamı	1-10 yıl	212	3,3949	,99948	3,295	,000
	11-20 yıl	107	3,3071	,95787		
	21-40 yıl	135	3,0984	,76244		
	41+	78	3,0714	1,01975		
Davranışsal Yenilikçilik	1-10 yıl	212	3,3255	1,11680	5,137	,000
	11-20 yıl	107	3,3294	1,12203		
	21-40 yıl	135	2,6926	1,14236		
	41+	78	3,1763	1,15032		
Algılanan Örgütsel	1-10 yıl	212	3,5168	,99004	6,368	,000
	11-20 yıl	107	3,8278	,91173		

Performans	21-40 yıl	135	3,4169	,76016
	41+	78	3,6392	,97809

Kurumun yaşının araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler üzerinde farklılaştırıcı etkisi bulunmaktadır. Algılanan farklılık ikliminin en olumsuz olduğu kurum yaşının 21-40 yıl olan olgunlaşmış firmalarda olduğu tespit edilmiştir.(1-10 yıl ile karşılaştırıldığında)

Çalışanların çalıştıkları kurumdaki çalışan sayısının değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için tek yönlü varyans (Anova) testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 31’de görülmektedir.

Tablo 31: Kurumun Çalışan Sayısının Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi

Kurumdaki Çalışan Sayısı		N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
Algılanan Farklılık İklimi	1-25 kişi	137	3,5839	,99737	17,030	,000
	26-50 kişi	111	3,4212	1,01017		
	51-150 kişi	116	2,7069	1,53413		
	150+ kişi	168	3,1280	1,17483		
İş Tatmini	1-25 kişi	137	3,4361	1,17222	15,463	,000
	26-50 kişi	111	3,3649	1,13006		
	51-150 kişi	116	2,6034	1,57289		
	150+ kişi	168	3,1429	1,18517		
Kariyer Tatmini	1-25 kişi	137	3,5737	,99257	2,96	0,03
	26-50 kişi	111	3,3820	1,10882		
	51-150 kişi	116	3,3086	,96455		
	150+ kişi	168	3,3976	1,09040		
Örgütsel Bağlılık	1-25 kişi	137	3,3978	1,11990	11,790	,000
	26-50 kişi	111	3,0676	1,10831		
	51-150 kişi	116	2,4418	1,50303		
	150+ kişi	168	2,8199	1,27708		
İşten Ayrılma niyeti	1-25 kişi	137	3,2080	1,27135	9,988	,000
	26-50 kişi	111	3,1667	1,27267		
	51-150 kişi	116	2,5474	1,55616		
	150+ kişi	168	2,8601	1,16193		
İletişim ve İşbirliği Ortamı	1-25 kişi	137	3,5839	,89809	3,919	,000
	26-50 kişi	111	3,3359	,91790		
	51-150 kişi	116	3,0468	,90051		
	150+ kişi	168	3,0757	,96269		

Davranışsal Yenilikçilik	1-25 kişi	137	3,5274	1,04304	9,828	,000
	26-50 kişi	111	3,3041	1,08889		
	51-150 kişi	116	2,7112	1,29573		
	150+ kişi	168	3,0238	1,07511		
Algılanan Örgütsel Performans	1-25 kişi	137	3,6757	,96712	4,437	,000
	26-50 kişi	111	3,5521	,92411		
	51-150 kişi	116	3,4618	,85078		
	150+ kişi	168	3,5765	,94759		

Kurumun çalışan sayısının araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler üzerinde farklılaştırıcı etkisi bulunmaktadır. Algılanan farklılık ikliminin en olumsuz olduğu kurumlar 51-150 çalışan aralığına sahip kurumlardır.(1-25 çalışan ile karşılaştırıldığında)

Çalışılan sektörün değişkenler üzerindeki farklılaştırıcı etkisini tespit etmek için tek yönlü varyans (Anova) testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 32’de görülmektedir.

Tablo 32: Çalışılan Sektörün Değişkenler Üzerindeki Farklılaştırıcı Etkisi

Çalışılan Sektör		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Algılanan Farklılık İklimi	Eğitim	134	3,2612	1,09590	8,15	0,00
	Eğlence	24	3,6042	,90864		
	Finans	14	3,0536	1,18150		
	Gıda	24	3,8750	1,17954		
	Hizmet	158	2,7816	1,42480		
	İnşaat	36	3,0694	1,01174		
	Sağlık	38	2,9079	1,20025		
	Teknoloji	81	3,9198	,83650		
	Tekstil	23	3,1739	,98982		
İş Tatmini	Eğitim	134	3,4142	1,15325	5,75	0,00
	Eğlence	24	3,5208	1,17704		
	Finans	14	2,8750	1,18788		
	Gıda	24	3,4271	1,39385		
	Hizmet	158	2,7231	1,43506		
	İnşaat	36	2,9097	1,07097		
	Sağlık	38	2,9079	1,38820		
	Teknoloji	81	3,6759	,98856		
	Tekstil	23	2,8913	1,35014		
Kariyer Tatmini	Eğitim	134	3,5418	1,09512	2,09	0,04
	Eğlence	24	3,5917	1,05250		
	Finans	14	3,5714	1,20220		
	Gıda	24	3,4500	1,16058		
	Hizmet	158	3,3620	,94678		
	İnşaat	36	3,0556	1,12693		

	Sağlık	38	3,1053	1,19525		
	Teknoloji	81	3,6395	,86338		
	Tekstil	23	3,1304	1,15461		
Örgütsel Bağlılık	Eğitim	134	2,9422	1,16453		
	Eğlence	24	3,3229	1,07461		
	Finans	14	2,6786	1,21064		
	Gıda	24	3,5729	1,31975		
	Hizmet	158	2,6582	1,41431	3,62	0,00
	İnşaat	36	2,7222	1,15384		
	Sağlık	38	2,7368	1,43549		
	Teknoloji	81	3,4012	1,14815		
	Tekstil	23	2,9674	1,41482		
İşten Ayrılma niyeti	Eğitim	134	3,2351	1,19788		
	Eğlence	24	3,1250	1,26190		
	Finans	14	2,5357	1,51231		
	Gıda	24	3,5417	1,41357		
	Hizmet	158	2,5348	1,38476	4,46	0,00
	İnşaat	36	2,6944	1,05748		
	Sağlık	38	2,9474	1,24548		
	Teknoloji	81	3,2531	1,30653		
	Tekstil	23	2,8261	1,33662		
İletişim ve İşbirliği Ortamı	Eğitim	134	3,2985	,99538		
	Eğlence	24	3,6667	,75436		
	Finans	14	2,9694	,95286		
	Gıda	24	3,4405	,88155		
	Hizmet	158	3,1718	,92340	3,30	0,00
	İnşaat	36	2,9881	,92037		
	Sağlık	38	2,9436	1,00552		
	Teknoloji	81	3,5326	,79860		
	Tekstil	23	3,0683	1,15245		
Davranışsal Yenilikçilik	Eğitim	134	3,2071	1,11952		
	Eğlence	24	3,7083	,83297		
	Finans	14	2,9821	1,16629		
	Gıda	24	3,2708	1,23561		
	Hizmet	158	2,8497	1,22017	5,14	0,00
	İnşaat	36	2,8819	1,15802		
	Sağlık	38	2,9211	1,11213		
	Teknoloji	81	3,6235	,97638		
	Tekstil	23	3,2609	1,11925		
Algılanan Örgütsel Performans	Eğitim	134	3,3380	,97813		
	Eğlence	24	3,8929	,71024		
	Finans	14	3,4694	,96635		
	Gıda	24	3,6726	1,10052		
	Hizmet	158	3,5090	,82664	6,37	0,00
	İnşaat	36	3,2540	1,06747		
	Sağlık	38	3,4211	1,04078		
	Teknoloji	81	4,1129	,67828		
	Tekstil	23	3,8323	,79148		

Çalışılan sektörün araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler üzerinde farklılaştırıcı etkisi bulunmaktadır. Algılanan farklılık iklimi için en olumlu algının teknoloji/bilişim sektöründe, bunu eğitim sektörünün takip ettiği tespit edilmiştir. En olumsuz farklılık iklimi algısının hizmet sektöründe, bunu sağlık sektörünün takip

ettiği tespit edilmiştir. İş ve kariyer tatminin hizmet ve tekstil sektörü ile karşılaştırıldığında en yüksek tatminini teknoloji/bilişim sektöründe olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın en düşük olduğu finans sektörü ile karşılaştırıldığında, en yüksek örgütsel bağlılığın gıda ve teknoloji sektöründe olduğu tespit edilmiştir. İşte ayrılma niyetinin en yüksek olduğu inşaat ve finans sektörü ile karşılaştırıldığında, en düşük işten ayrılma niyetinin teknoloji ve eğitim sektöründe olduğu tespit edilmiştir. İletişim ve işbirliği ortamına yönelik en olumlu algıya sahip teknoloji ve eğlence sektörü ile karşılaştırıldığında, en olumsuz algının sağlık sektöründe olduğu tespit edilmiştir. Davranışsal yenilikçilik algısının en olumlu olduğu eğlence ve teknoloji sektörü ile karşılaştırıldığında, en olumsuz algının inşaat ve sağlık sektöründe olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel performansın en olumlu olduğu sektör olan teknoloji ile karşılaştırıldığında, inşaat sektöründe algılanan örgütsel performans anlamlı derecede olumsuzdur.

6.5.5. Değişkenler arası Korelasyon ve Regresyon Analizi

Araştırma modelindeki hipotezleri test etmek için öncelikle korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Korelasyon iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü gösteren katsayıdır. Korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı ise iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri ne kadar büyükse, değişkenler arasındaki ilişki de o kadar güçlüdür (Newbold, 2009, 321). Regresyon analizi ise bir değişkenin (bağımlı) diğer bir değişken(ler) (bağımsız) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışmaktadır. Elde edilen regresyon modelleri değişkenlere yönelik ilişkinin yönünü ve etki düzeyini göstermektedir (Durmuş ve diğ. 2012, 154). Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları ve tasviri istatistikleri Tablo 33’te gösterilmektedir.

Tablo 33: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayılarına İlişkin Sonuçlar

DEĞİŞKENLER		1	2	3	4	5	6	7	8
Algılanan Farklılık İklimi	Korelasyon	1							
	Sig. (2-tailed)								
	N	532							
İş Tatmini	Korelasyon	,759**	1						
	Sig. (2-tailed)	,000							
	N	532	532						
Kariyer Tatmini	Korelasyon	,511**	,620**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000						
	N	532	532	532					
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon	,796**	,863**	,609**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000					

	N	532	532	532	532			
İşten Ayrılma Niyeti	Korelasyon	,597**	,725**	,407**	,693**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000			
	N	532	532	532	532	532		
İletişim ve İşbirliği Ortamı	Korelasyon	,640**	,612**	,481**	,692**	,536**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	532	532	532	532	532	532	
Davranışsal Yenilikçilik	Korelasyon	,755**	,717**	,527**	,788**	,593**	,701**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	532	532	532	532	532	532	532
Örgütsel Performans Algısı	Korelasyon	,579**	,562**	,460**	,584**	,431**	,583**	,546**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	532	532	532	532	532	532	532

**Korelasyon 0.001 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 33 araştırma modelinde yer alan değişkenlere uygulanan korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Sonuçlar, algılanan farklılık iklimi ile tüm bireysel ve örgütsel çıktılar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayılarının mutlak değerleri göz önüne alındığında algılanan farklılık ikliminin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve davranışsal yenilikçilik değişkenleri ile kuvvetli ilişkili, kariyer tatmini, işten ayrılma niyeti, iletişim ve işbirliği ortamı, örgütsel performans değişkenleri ile orta düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonrası, farklılık ikliminin bireysel kariyer çıktıları üzerindeki etkisini sayısal olarak tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizinde kariyer tatmini değişkeninin anlamlılık derecesi olan p değerinden büyük olduğu tespit edilmiş ve modele anlamlı bir katkı sağlamadığından modelden çıkarılarak regresyon analizi tekrarlanmıştır. Daha sonra farklılık ikliminin örgütsel etkililik çıktıları üzerindeki etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Özet analiz sonuçları Tablo 34’te yer almaktadır.

Tablo 34: Araştırma Modeline İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

	Bireysel Kariyer Çıktıları		Örgütsel Etkililik Çıktıları	
	Beta	t (p değeri)	Beta	t (p değeri)
FARKLILIK İKLİMİ	0.808	0.00	0.799	0.00
F	331.566		232.778	
R²	0.653		0.639	
Düzeltilmiş R²	0.651		0.636	
Standard Hata	0.726		0.742	

Tablo 34’te görüldüğü üzere, bireysel kariyer çıktıları olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin farklılık iklimi değişkenini 0.01 anlamlılık seviyesinde % 65,3 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Regresyon analizinde standardize edilmiş katsayılara bakıldığında bireysel kariyer çıktılarından örgütsel bağlılığın 0.552 ve iş tatmininin 0.283 olduğu görülmektedir. Bunun anlamı, bireysel kariyer çıktıları arasında örgütsel bağlılığın farklılık iklimini en çok açıklayan değişken olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Örgütsel etkililik değişkenleri olan işten ayrılma niyeti, iletişim ve işbirliği ortamı, davranışsal yenilikçilik ve örgütsel performans değişkenlerinin farklılık iklimini 0.01 anlamlılık seviyesinde %63,9 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Regresyon analizinde standardize edilmiş katsayılara bakıldığında örgütsel etkililik çıktılarından davranışsal yenilikçiliğin 0.476 oranı ile farklılık iklimini diğer değişkenlere oranla en çok açıklayan değişken olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda hipotez sonuçları Tablo 35’te özetlenmektedir.

Tablo 35: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H₁: Çalışanların kimlik yapıları algılanan farklılık iklimi üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir.	Desteklendi
H₂: Çalışanların kimlik yapıları bireysel kariyer çıktıları üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir	Desteklendi
H₃: Çalışanların kimlik yapıları örgütsel etkililik çıktıları üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir.	Desteklendi
H₄: Algılanan farklılık iklimi bireysel kariyer çıktıları üzerinde etkilidir.	Desteklendi
H₅: Algılanan farklılık iklimi örgütsel etkililik çıktıları üzerinde etkilidir.	Desteklendi
H₆: Bireysel kariyer çıktıları ve örgütsel etkililik çıktıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu tez çalışmasında çalışma yaşamı içinde yer alan farklı kimlik yapılarına sahip bireylerin bireysel ve örgütsel çıktılarına odaklanılmaktadır. Aynı zamanda çalışanların farklılıkları sınıflandırmaları ve algıladıkları farklılık iklimi de anlamlandırılmaya çalışılmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak cinsiyet ve etnik köken temelli kimlik farklılıkları incelenmiştir. Bu tez çalışmasında, bireysel kimlik farklılıkları kültürel kimlik, politik kimlik, dinsel kimlik, cinsiyet temeline dayalı kimlik, cinsel yönelim temeline dayalı kimlik bağlamında çok boyutlu incelenmektedir. Türkiye'nin çok kültürlü ve kimlikli yapısını kapsayacak şekilde geliştirilen araştırma modelinin tasarlanması sürecinde, sosyal psikoloji alanından Sosyal Kimlik Kuramı ve Sosyal Sınıflandırma Teorisi ile stratejik yönetim alanından Kurumsallaşma Teorisi ve Kaynak Temelli Teorilerinin sunduğu perspektiften yararlanılmıştır.

Araştırma modelimiz, İstanbul ilinde istihdam ağı içinde yer alan çalışanlarla yapılan nicel araştırma ile sınanmış ve teorik öngörümüz desteklenmiştir. Bu bağlamda, aşağıda araştırma bulguları değerlendirilerek, daha sonra çalışma yaşamına ve araştırmacılara yönelik bir takım önerilerde bulunmaktadır.

7.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan çalışanların **sosyo-ekonomik özellikleri** incelendiğinde, cinsiyet açısından eşit bir dağılım olduğu görülürken, medeni durum açısından eşit bir dağılımın olmadığı ifade edilebilir. Çalışanların yaş ortalaması dikkate alındığında katılımcıların yarıdan fazlasının Y kuşağı (24-37 yaş grubu) içinde yer aldığı, bu durumda veri toplanan örgütlerin genç iş gücüne sahip olduğu ifade edilebilir. Ayrıca eğitim seviyesinin lisans ve lisansüstü mezunlardan oluşması da katılımcıların beyaz yaka çalışan oranın yüksek olmasının doğal bir sonuç olduğu ifade edilebilir. Çalışanların cinsel yönelim temelli kimlik farklılıkları incelendiğinde, baskın kimliğin heteroseksüellik olduğu ancak eşcinsel oranının da Türkiye de eşcinsel

kimliğini açık bir şekilde beyan edebilen beyaz yaka çalışanların sayısı dikkate alındığında azımsanmayacak düzeyde olduğu belirtilebilir.

Çalışanların kültürel kimlik ifadelerinin Türkiye'nin farklı etnik kökenden insanların bir arada yaşadığı kültürel mozaik yapısı ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Dinsel kimlik ifadelerin de baskın kimlik Sunni Müslümanlık iken, Alevilerin sayısının yüksek olması Türkiye'deki ikinci büyük dinsel kimlik olmalarının sonucu olarak yorumlanabilir. Modern dinsel kimlikler olarak adlandırılan Ateizm, Deizm ve Agnostik oranlarının görece olarak yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum Türkiye'nin toplumsal inanç sisteminin ayrıca incelenmesi gereken bir konu olduğu şeklinde ifade edilebilir. Çalışanların politik kimlik ifadeleri oranlar yaklaşımı bağlamında değerlendirildiğinde dengeli bir dağılım olduğu söylenebilir.

Araştırma katılımcılarının **farklılık algısını** ölçmeye yönelik çoklu seçimli sorulardan elde edilen veriler incelendiğinde, **kişiliğin** yüksek oranda farklılık kaynağı olarak görülmesi dikkat çekici bir sonuçtur.

Tablo 36:Kişiliğin Farklılık Algısındaki Durumu

Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?	Kişiliği	360	%67.6
Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?	Kişiliği	226	%42.4
İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?	Kişiliği	245	%46.1
Toplam=532			

Kişilik görünmeyen farklılık kategorisinde olmasına rağmen, etki alanı oldukça geniştir. Bilindiği üzere, kişilik bir bireyin diğer bireylere tepki göstermek veya onlarla etkileşime geçmek için kullandığı yolların tamamıdır (Robbins ve Judge, 2015, 89). Yapılan araştırmalara göre kişiliğin hem kalıtsal hem de çevresel etkenlerin bir sonucu olduğu görülmektedir. Ancak hangisinin daha baskın olduğu konusunda net bir kanıya varılamamıştır.

İnsan kişiliğini oluşturan birçok boyut vardır. Etkileyici sayıda araştırma diğer tüm boyutların temelini oluşturan daha kapsayıcı beş temel boyut olduğu tezini

desteklemektedir (Digman, 1990, 417). Bu beş temel boyut *dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal kararlılık ve deneyime açıklık* olarak sıralanmaktadır. Bu kişilik özelliklerinin çalışma yaşamı içindeki davranışları büyük ölçüde etkilediği bilinmektedir. Örneğin bireyin duygusal kararlılık özelliği stres seviyesini azaltmakta, dışadönüklük özelliği performansını artırmakta, uyumluluk özelliği işbirlikçi ve güvenilir imajı yaratmakta, sorumluluk özelliği ise liderlik yeteneğini geliştirmektedir (Robbins ve Judge, 2015, 123). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, kişiliğin yüzeysel farklılıklardan daha önemli oranda insanları birbirinden farklılaştıran unsur olarak görülmesi tesadüf değildir.

Bunun yanında katılımcıların %28,5'i sıralanan unsurlardan hiçbirini farklılık olarak görmemektedir. Benzer şekilde katılımcıların %35,5'i sıralanan unsurlardan hiçbirini aynı ekipte çalışmak istenmeyen farklılıklar olarak görmemekte, %51,6'sı sıralanan unsurlardan hiçbirini iş dışında görüşmek istemeyeceği farklılık kaynağı olarak değerlendirmemektedir.

Tablo 37: Farklılıkların Nötrlenmesi

Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?	Sıralanan farklılıkların hiçbiri	152	%28.5
Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmayı istemezsiniz?	Sıralanan farklılıkların hiçbiri	189	%35.5
İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?	Sıralanan farklılıkların hiçbiri	275	%51.6
Toplam=532			

Çalışanların farklılıklara yönelik algılarını ölçmek ve farklılık kaynağını belirlemeye yönelik yukarıdaki sorulara “hiçbiri” yanıtının verilmesi Moore’un (1999) ortaya koyduğu örgütlerde farklılıklara ilişkin dört yaklaşımını tekrardan incelemeyi zorunlu kılmıştır. Bu yaklaşımlar; *farklılıkları göz ardı etme, farklılık düşmanlığı, farklılıkları doğal karşılama ve farklılıklarla bütünleşmedir*. Farklılıkları göz ardı etme yaklaşımında, farklılıkların örgüt içinde herhangi bir karşılığı yoktur ve farklılıklar hiçbir şey ifade etmemektedir. Örgüt bu farklılıklara karşı nöttürdür.

Böylece farklılıklar ile ilgili herhangi bir örgütsel alanda çalışma yapılmamaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde değerlendirildiğinde, örgüt içindeki farklılıklar ne avantaj ne de dezavantaj olarak görülmemektedir. Farklılıklarla ilgili fırsatların ve/veya sorunların tartışıldığı ve/veya ortaya çıkarıldığı hiçbir örgütsel alan bulunmamaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde farklılıkların nötrlenmesi oldukça olumsuz bir durum olarak yorumlanmaktadır.

Araştırma katılımcılarının **kimlik yapılarının incelenen değişkenler üzerindeki etkisi** incelendiğinde;

- **Cinsiyet** temeline dayanan kimliğin algılanan farklılık iklimi üzerinde farklılaştırıcı etkisi olduğu ve kadınların erkeklere göre daha olumsuz algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar çalışma ortamlarını adaletsiz, farklılıkların desteklenmediği ve kendilerine saygı duyulmadığı şeklinde değerlendirmektedir. Toplumdaki kalıp yargıların kadınların çalışma hayatındaki konumunu, statüsünü ve elde ettiği kazanımları etkilediği gerçeği göz önüne alındığında elde edilen bu sonuç kadınların iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının da erkeklere göre düşük olduğu sonucunu doğrulamaktadır. Ayrıca kadınların düşük iş tatmini ve bağlılık düzeyi işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Dünyanın birçok yerinde işverenler kadınları işe alım sürecinde toplumsal kalıp yargılar ve genel kabul görmüş inançlarla hareket etmektedirler. İşverenlerin, kadınların çalışma yaşamında erkekler kadar güvenilir olmadığı ve iş-aile yaşamı dengesini kuramayacaklarına yönelik önyargıları bulunmaktadır. Bu durum kadınların iş yaşamında karşılaştığı ilk ayrımcılık konusu olmaktadır. Bununla birlikte evlenen ve sonrasında çocuk sahibi olan kadınların toplumsal statü ve rolü köklü bir değişime uğramaktadır. Örneğin toplumsal cinsiyet ve kalıp yargılara göre kadının en önemli görevi çocuklarını büyütmek ve ailesinin ev işleri ile ilgili olan kısmında sorumluluklarını yerine getirmesidir. Yapılan araştırmalar da kadınların işten ayrılma kararında önemli bir faktörün evlilik olduğu belirtilmektedir. Yine kadınların çalışma yaşamından ayrılma veya ara verme kararında çocuk sahibi olmanın önemli bir etkisi bulunmaktadır. Ücretsiz veya düşük ücretli kreş ve yuvaların yetersizliği, var olanların yüksek ücretli olması, temel eğitim kurumlarının yarı zamanlı olarak tasarlanmış olması ve çocuğa en iyi bakacak kişinin annesi olduğu düşüncesi, kadınların çalışma

yaşamından uzaklaşmalarına neden olmaktadır (Ghoury ve Abrar, 2010, 28; Aktaş ve diğ. 2018, 823; Hall, 1985; Karapekmez ve diğ. 2018, 52). Bu tez çalışmasında da katılımcıların medeni durumu ve çocuk sahibi olma durumunun algılanan farklılık iklimi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Evli ve çocuk sahibi olanların farklılık iklimi algısı bekarlara göre daha olumsuzdur. Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma durumu ile alakalı elde edilen sonuçlar literatürde yer alan benzer çalışmalar tarafından desteklenmektedir (McKay ve diğ. 2007, 2009, 2011; Price ve diğ. 2005, 2009; Hofhuis ve diğ. 2012, 2016; Buttner ve diğ. 2009; Avery ve diğ. 2013; Dwertmann ve diğ. 2016; Brimhall ve diğ. 2014; Randel ve diğ. 2016; Madera ve diğ. 2016; Cole ve diğ. 2016; Buttner ve Lowe 2017; Paolillo ve diğ. 2017; Goby ve diğ. 2015).

- **Cinsel yönelim** temeline dayalı kimliğin incelenen değişkenler üzerinde farklılaştırıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Eşcinsel çalışanların farklılık iklimi algısı heteroseksüellere göre anlamlı derecede olumsuzdur. Bu bağlamda, cinsel yönelim farklılıklarının damgalanan bir kategoriye bürünmesi, eşcinsellerin yaşadıkları ayrımcılıktan ve toplumun zorunlu heteroseksüelliği benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Eşcinsellerin çalışma yaşamı içindeki varlıklarının incelediği yerli çalışmalar sınırlı olmakla birlikte, yabancı literatür de konuya dair farkındalık daha yüksektir. Hannekan ve Ladge (2017, 23) tarafından ele alınan çalışmada, örgüt içindeki lezbiyenlerin farklılık iklimi algısının kurumsal bağlılık, iletişimde açıklık ve işten ayrılma niyetini etkilediği belirtilmektedir. Bell ve diğerleri (2011, 9) tarafından LGBT (lezbiyen, gey, biseksüel, transeksüel) çalışanların örgüt içindeki temsiliyetinin artırılmasına yönelik stratejilerin geliştirildiği çalışmada, bu çalışanların susturulmaların ortaya çıkardığı örgütsel sessizliğin sonuçları değerlendirmektedir. Sessizliğe gömülen LGBT bireylerin psikolojik sıkıntılar yaşadığı ve bu durumun iş yaşam dengelerini bozduğu tespit edilmiştir. Ragins ve diğerleri (2007, 67) tarafından yapılan benzer bir çalışmada damgalama (stigma) teorisi temel alınmış ve eşcinsel çalışanlarının korkularının iş tutumlarını, çalışma ortamını ve kariyer ilerlemelerini etkilediği tespit edilmiştir. Day ve Schoenrade (2000, 47) göre, cinsel yönelim farklılıkları ve iş tutumları arasındaki ilişki doğrulanmış,

yönetimin desteği ve ayrımcı davranışların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çatışma davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir.

- **Kültürel kimliğin** algılanan farklılık iklimi, bireysel kariyer çıktıları ve örgütsel etkililik çıktıları üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Baskın kültürel kimliğe sahip olan Türk çalışanların farklılık iklimi algısı genellikle olumludur. Fakat diğerleri kategorisinde birleştirilen Kürt, Ermeni, Göçmen kültürel kimliklerine sahip çalışanların algılarının anlamlı derecede olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Örneğin Kürk kimliğine sahip olanların olumsuz algısını değerlendirecek olursak, Altun'un (2013, 78) Kürt kimliğinin Kürt sorununa dönüşümünü ele aldığı araştırmasında belirttiği gibi milliyetçilik ve ötekileştirme gibi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Ermeni kimliğine sahip olanların etnik kökenle birlikte dini inanç farklılıklarından dolayı da ayrımcılığa maruz kaldığı söylenebilir. Türk çalışanların diğerlerine göre bireysel kariyer çıktıları olan iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksektir. Benzer şekilde örgütsel çıktılar incelendiğinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan Türk çalışanların işten ayrılma niyeti diğerlerine göre düşük, iletişim ve iş birliği ortamına yönelik algıları olumlu, davranışsal yenilikçilik algıları pozitif yönlü ve örgütsel performans algıları yüksektir. Bu durumun algılanan farklılık ikliminin kültürel kimliğe göre farklılaşmasının doğal bir sonucu olduğu ifade edilebilir. Diğer grubundaki çalışanların olumsuz olan farklılık iklimi algısı beraberinde adil olmayan çalışma ortamı algısını, yönetime güven duymamayı, örgüte aidiyet hissetmemeyi, tatminsizliği getirerek işten ayrılma niyetini de artırmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar ırk ve etnik kökeninin farklılık algısı üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışma tarafından desteklenmektedir (Pahalad ve Bettis,1986; McKay vd. 2007; Cordova ve Cervantes, 2010; Armenta ve Hunt, 2009; Ely ve Thomas, 2001; Ragin ve diğ. 2012; Chua, 2013; Buttner ve diğ. 2012; Mor Barak, Cherin ve Berkman, 1998; Ellemers ve Rink, 2016; Armstrong ve diğ. 2010; Richard, 2000).
- **Dinsel kimliğin** algılanan farklılık iklimi üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sünni Müslümanlar çalışma ortamlarını genellikle farklılıkları destekleyen, farklılıklara saygı duyan ve adil davranan olarak

değerlendirmektedir. Diğer kategorisinde birleştirilen dinsel kimliklerden Alevi, Deist, Ateist, Agnostik, Hristiyan çalışanların farklılık iklimi algısının ise bazen olumlu olduğu tespit edilmiştir. Sünni Müslüman çalışanların örgütsel bağlılığının genellikle yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer dinsel kimliğe mensup çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini genellikle düşük, işten ayrılma niyetlerinin ise genellikle yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Türkiye toplumsal yapısı bağlamında ele alındığında, çalışma yaşamında dinsel kimlik farklılıklarının bir takım olumsuz sonuçları beraberinde getirdiği şeklinde yorumlanabilir. Türkiye’de dini kimliğinden dolayı taciz edilen veya ayrımcılığa maruz kalan iş gören sayısını tespit etmek oldukça zordur. Ancak bilindiği gibi iş yerlerinde dini inançların uygulama biçimleri gerilime neden olmaktadır. Türkiye’de mezhep farklılıklarından doğan çatışmaların ve diğer dinlere karşı olumsuz bir algının olduğuna dair kanıtlar mevcuttur. Bununla birlikte iş yerlerinde Alevilere karşı ayrımcılığın olduğu ileri sürülmektedir (Kayabaş ve Kütküt, 2011). Alevilerin ayrımcılığa ilişkin yaptıkları şikayetler genellikle “baskıcı hoşgörü” yanıtıyla karşılık bulmaktadır. Bunun anlamı, ayrımcılığa yönelik tüm şikayetlerin, farklılıklara yönelik tüm hatırlatmaların sessizce geçiştirildiği ya da tamamen inkar edildiğidir. Bundan mütevellittir ki, Diyanet İşleri Başkanlığı’nın söylemleri incelendiğinde, tüm Türk vatandaşlarının- Aleviler kadar Sünnilerin de- Müslüman olduğunu, aynı kitaba ve aynı peygambere inandıklarını ileri sürülmektedir (Özdalga, 2014, 169). Bunun yanında Türkiye’de son günlerde popülerlik kazanarak sayıları hızla artan deistlerin varlığı ise devlet ve dini kurumlar tarafından ateizmin yumuşatılmış şekli olarak görülmekte ve olumsuz eleştirilere maruz kalmaktadır (Girit, 2018).

- **Politik kimliğin** algılanan farklılık iklimi üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bireysel kariyer çıktıları ve örgütsel etkililik çıktıları (örgütsel performans hariç) üzerinde de farklılaştırıcı etkisi tespit edilmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde muhafazakar-milliyetçi politik kimliğine sahip çalışanların diğer kimliklerle karşılaştırıldığında genellikle olumlu farklılık iklimi algısına, daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer kimlik grubunda yer alan

sosyal demokrat-sosyalist kimliğine sahip çalışanların ise genellikle olumsuz farklılık iklimi algısına sahip olduğu, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının genellikle düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum postmodern toplumların yapısal formunun değişmesinin bir sonucu olarak yorumlanmaktadır. Günümüzde “sınıfsal eşitsizlikler” kavramı zayıflarken yerini siyasi gücün dağılımına göre şekillenen eşitsizlikler ve antagonizmalar almaktadır (Aktaş, 2011, 210). Siyasi gücün çalışma yaşamındaki algı, tutum ve davranışları şekillendirdiği gerçeğinden hareketle, analiz sonuçlarında elde edildiği şekliyle muhafazakar-milliyetçi politik kimliğe sahip çalışanların bireysel kariyer çıktıları ve örgüt etkililik çıktılarının diğer politik kimliklerle karşılaştırıldığında genellikle yüksek olması, algıladıkları farklılık ikliminin genellikle olumlu olması tesadüf değildir. Bu tespit, Heyer ve Feher’in (1993) “Postmodern Politik Durum” kitabında belirttiği gibi, politik gücün öteki konumundakileri baskıladığı, görmezden geldiği, ekonomik ve sosyal alanlarda sessizliğe ittiği gerçeğiyle örtüşmektedir.

Çalışanların çalışma yaşamına ilişkin çalışılan kurumun statüsü, çalışılan sektör, çalışılan kurumun yaşı, çalışılan kurumdaki çalışan sayısı, aylık gelirleri gibi özelliklerinin algılanan farklılık iklimi, bireysel kariyer çıktıları ve örgütsel etkililik çıktıları üzerindeki farklılaştırıcı etkisinin varlığı incelendiğinde;

- Çalışanların **geliri** arttıkça algıladıkları farklılık ikliminin olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde gelir arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılığın azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca en yüksek işten ayrılma niyetine sahip olanların 3501-4500 tl aylık gelirli çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Paranın insanları motive ettiği daha önce yapılan birçok çalışmada belirtilmiştir. Ancak motive eden ile mutlu edenin aynı olması şart değildir. Nitekim, Deiner ve diğerlerinin (1993) Forbes 400 listesindeki en zengin insanlarla ve Doğru Afrika’daki Maasai kabilesinde yaşayan çobanların genel iyi olma durumlarını karşılaştırdıkları çalışmalarında, iki grubun iyi olma durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diğer taraftan yoksul olan ya da yoksul ülkelerde yaşayan insanlar için elde edilen gelir iş tatmini ve genel mutlulukla ilişkilidir. Fakat bireyin rahat yaşama seviyesine ulaştığında gelir ve iş tatmini arasındaki ilişki neredeyse kaybolmaktadır (Judge ve Hurst, 2007, 159).

- Çalışılan **kurumlar statüsüne** göre karşılaştırıldığında özel statülü kurum çalışanlarının kamu statülü kurum çalışanlarına göre algıladıkları farklılık ikliminin daha olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca özel statülü kurum çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri kamu statülü kurum çalışanlarına göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde davranışsal yenilikçilik, iletişim ve işbirliği ortamına yönelik algının özel statülü kurum çalışanlarında kamu statülü kurum çalışanlarına göre olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Daha önce yapılan birçok çalışmada örgütsel etkililiğin artmasının sağlıklı bir atmosfere sahip çalışma ortamına ve işten duyulan tatmine bağlı olduğu belirtilmektedir (Bateman ve Organ, 1983; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Çekmecelioğlu, 2006; Batlis, 1980). Bir günlük zaman diliminin büyük bir kısmını iş yerlerinde geçiren çalışanların mutlu, huzurlu ve tatmin olmayı arzulamaları şaşırtıcı bir sonuç değildir. Türkiye’deki bir kamu ve özel statülü kurumun çalışanlarının iş güvensizliğinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisinin karşılaştırıldığı bir çalışmada, kamu çalışanlarının sahip oldukları uzun süreli istihdam olanağı ve iş garantisinden dolayı daha yüksek bağlılık ve tatmin düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir (Poyraz ve Kama, 2008). Güncel bir çalışmada, Türkiye’nin içinde bulunduğu ekonomik koşulların da çalışanların iş güvencesizliği duygusuna kapılmalarını tetiklediği belirtilmektedir (İklim ve Derin, 2018, 243).
- Çalışılan **kurumların yaşı** ele alındığında 21-40 yıl aralığındaki kurum çalışanlarının algıladıkları farklılık ikliminin olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin de düşük olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yaşı konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu örgüt yaşını genç ve yaşlı olarak iki boyutta değerlendirmektedir Autio ve diğerlerinin (2000, 922) yaptığı değerlendirmeye göre, 22 yaşından küçük olanlar genç örgüt; 22 yaşından büyük olanlar ise yaşlı örgüt olarak kabul edilmektedir. Vlachvei ve Notta (2008, 917) tarafından yapılan değerlendirmeye göre 10 yaşından küçük olan örgütler genç, 10 yaşından büyük olan örgütler ise yaşlı olarak kabul edilmektedir. Ouimet ve Zarutskie (2014, 397) ise örgüt yaşını 1-5; 6-10; 11-15; 16-20 olarak sınıflandırmakta ve genç/yaşlı örgüt ayrımını bu değerlere göre yorumlamaktadır. Benzer bir sınıflandırma da Rebelo ve Gomes (2011, 178)’in örgüt yaşını 1-10, 11-20,

21-30, 31-40, 41-50 ve 51-99 yaş aralıklarında değerlendirdikleri çalışmadır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde örgüt yaşı 21-40 aralığında olan kurumların yaşlı örgüt olarak kabul edildiği söylenebilir. Mintberg (2011)'in örgüt yapısına dair yaptığı değerlendirmeye göre, örgüt yaşı büyüdükçe formalleşme ve bürokratik yapılanma beraberinde gelmektedir. Örneğin basit organik yapılar fonksiyonel örgüt yapılarına dönüşmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde kurumun yaşı büyüdükçe, örgütün büyüklüğü de artmakta ve çalışanların örgüt içinde görünürlükleri azalmaktadır. Bu durum çalışanların örgüt içindeki tutum, davranış ve algılarını da olumsuz etkilemektedir.

- Çalışılan **kurumdaki çalışan sayısı** ele alındığında, çalışan sayısı 51-150 aralığında olan kurum çalışanlarının algıladıkları farklılık ikliminin olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılığın da düşük olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde davranışsal yenilikçilik algısı da olumsuzdur. Blau (1968) örgüt büyüklüğünü çalışan sayısına göre yapısal olarak tanımlamaktadır. Yapılan birçok çalışma da örgüt büyüklüğünün örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu vurgulanmaktadır. Örgüt faaliyetlerinin artması, çalışan sayısının artması, örgüt yapısının yatay ve dikey yönde aşırı genişlemesi beraberinde “Behemot Sendromu” ortaya çıkmaktadır. Behemot sendromu, daha büyük hacmin çalışanların iş tatminini azaltması ve devamsızlığın artmasına yol açması durumudur. Devamsızlık ise uyumlaşma sürecini zorlaştırmaktadır. Uyumlaşma sürecinin zorlaşması ise verimliliği azaltmaktadır. Özetle örgütlerin aşırı genişlemesi hantal bir yapıya dönüşmeyle gelen bir dizi sıkıntılı semptom ve sorunu ortaya çıkarmaktadır (Keçecioğlu, 2018, 179).
- **Çalışılan sektör** ele alındığında, hizmet sektörü çalışanlarının farklılık iklimi algısı genellikle olumsuzdur.. En olumlu algının ise teknoloji sektörü çalışanlarında olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve davranışsal yenilikçiliğe yönelik algı hizmet sektörü çalışanlarında ortalamanın altındadır. Kariyer tatminine yönelik algı değerlendirildiğinde inşaat sektörü çalışanlarının en olumsuz, teknoloji sektörü çalışanlarının ise daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Algılanan farklılık ikliminin bireysel kariyer çıktıları ve örgütsel etkililik çıktıları üzerindeki etkisi incelendiğinde;

- Algılanan farklılık iklimi ile tüm **bireysel kariyer çıktıları** arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Algılanan farklılık iklimi olumlu olduğunda iş tatmini, kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık artmaktadır. Bu sonuç McKay ve diğerlerinin (2008) Amerika’da gruplar arası farklılık iklimini ölçtükleri araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Buna göre farklılık iklimi algısı satış performansını, iş tatminini ve örgütsel aidiyeti artırmaktadır. Benzer şekilde kimlik yapıları farklı çalışanların (ırk, cinsiyet, cinsel yönelim gibi) farklılık iklimi algılarının incelendiği başka bir çalışmada, iş tatmini ve elde edilen haklara yönelik adalet algısının yönü farklılık iklimi ile açıklanmaktadır (Price ve diğ. 2009; Dwertmann ve diğ. 2016). Avusturalya’da mülteci çalışanlarla yapılan, etnik kimlik farklılıklarına odaklanan benzer bir çalışmada ise farklılık ikliminin çalışma tutumlarını etkilediği psikolojik süreçler incelenmiştir. Avustralya'daki istihdam ağı içinde yer alan mültecilerin anket verilerine dayanarak, farklılık ikliminin mülteci çalışanların duygusal bağlılıklarını artırdığı ve psikolojik sermayelerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Newman ve diğ. 2018, 1). Diğer bir çalışmada, hizmet sektörü çalışanlarının farklılık iklimine yönelik algılarının, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisinin varlığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre farklılık iklimi örgütsel bağlılığı pozitif, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın farklılık iklimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide dolaylı etkiye de sahip olduğu belirlenmiştir (Bulsu ve Gümüş, 2018, 322).
- Algılanan farklılık iklimi ile **örgütsel etkililik çıktıları** arasında anlamlı bir ilişkili olduğu görünmektedir. Olumsuz farklılık iklimi algısının örgütsel etkililiği azalttığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda olumsuz farklılık iklimi algısı işten ayrılma niyetini artırmakta, iletişim ve işbirliğini azaltmakta, yenilikçi davranışları engellemekte ve örgütsel performansı azaltmaktadır. Luring ve Selmer (2011, 9) çalışma yaşamında demografik heterojenliğin örgüt performansını artırdığını, benzer şekilde Goby ve diğerleri (2015, 65) farklılık ikliminin iletişim ağını geliştirdiğini yaptıkları araştırmalarla

desteklemektedirler. Buttner ve Lowe (2017, 179) ise etnik köken farklılıklarını inceledikleri araştırmalarında ayrımcı ve adaletsiz uygulamaların işten ayrılma niyetini artırdığını ifade etmektedir. Literatürde farklılık iklimine yönelik yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu, farklılıkları etnik/ırk açısından azınlık olmak, kadın olmak, cinsel yönelimi farklı olmak, çalışma süresi ve statüsüne göre farklı olmak, yaş gibi kimlik yapıları üzerinden incelemektedir. Bu inceleme sonucunda farklılık iklimi algısının *işten ayrılma niyeti ve devamsızlık* (Kaplan ve diğ. 2011; Buttner ve diğ. 2010; Mckay ve diğ. 2007; Gonzalez ve Denisi, 2009; Ragins ve diğ. 2012; Avery ve diğ. 2013; Brimhall ve diğ. 2014; Boehm ve diğ. 2014; Buttner ve Lowe, 2017), *firma etkililiği ve performans* (Gonzalez ve Denisi, 2009; Boehm ve diğ. 2014, Ensari ve diğ. 2017), *farklılıklara açıklık algısı ve yenilikçilik* (Kosseck ve Zonia, 1993; Pugh ve diğ. 2008; Luring ve Selmer, 2012; Moon, 2018; Buttner ve Lowe, 2017), *iletişim ve işbirliği* (Goby ve diğ. 2015; Hofhuis ve diğ. 2016) gibi çıktıları olduğu tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere, alan yazında yer alan araştırmaların sonuçları da bu tez çalışmasında elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Araştırma modelinin açıklayıcılık gücünü tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, bireysel kariyer çıktıları olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin farklılık iklimi değişkenini %65,3 oranında açıkladığı; örgütsel etkililik değişkenleri olan işten ayrılma niyeti, iletişim ve işbirliği ortamı, davranışsal yenilikçilik ve örgütsel performans değişkenlerinin farklılık iklimini %63,9 oranında açıkladığı (0.01 anlamlılık seviyesinde) bulunmuştur. Görüldüğü üzere araştırma modelinin açıklayıcılık gücü oldukça yüksektir.

7.2. Yöneticiler için Araştırma Bulgularının Özetlenmesi

Çalışma kapsamında, öncelikle çalışanların farklılık algısı ölçülmüştür. Birincil veya yüzeysel farklılıklar olarak nitelendirilen cinsiyet, yaş, ırk, din, dil vb. özellikler oldukça düşük oranda farklılık kaynağı olarak görülürken, kişilik özelliklerinin çalışma yaşamında en yüksek oranda farklılık kaynağı olarak görülen özellik olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların kimlik yapılarının algılanan farklılık iklimi üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kültürel kimlik bağlamında Türk

Çalışanların farklılık iklimi ortamı -adil, saygılı, farklılık dostu, farklılıkları destekleyen- algısı genellikle olumlu iken (3,52), diğ er kategorisinde ki Kürt, Ermeni, Göçmen alışanların farklılık iklimi algısının -adil, saygılı, farklılık dostu, farklılıkları destekleyen- bazen olumlu (2,98) olduğu tespit edilmiştir. Bu durum dinsel kimlik bağlamında karşılaştırılan Sünni Müslüman ve diğ er dinsel kimliğe sahip çalışanların algılarında da benzerlik göstermektedir. Sünni Müslüman alışanların farklılık iklimi algısının genellikle olumlu (3,58), diğ er dinsel kimlik kategorisindeki çalışanların farklılık iklimi algısının bazen olumlu (2,82) olduğu tespit edilmiştir. Politik kimlik bağlamında karşılaştırılan muhafazakar-milliyetçi, sosyal demokrat-sosyalist ve liberaller arasında, muhafazakar-milliyetçi politik kimliğine sahip çalışanların diğ er kimliklerle karşılaştırıldığında, muhafazakar-milliyetçi politik kimliğine çalışanların farklılık iklimi ortamı -adil, saygılı, farklılık dostu, farklılıkları destekleyen- algısı genellikle olumlu iken (3,56), sosyal demoktar-sosyalist politik kimlik kategorisindeki çalışanların farklılık iklimi algısının bazen olumlu (2,74) olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet temeline dayalı kimlik bağlamında karşılaştırılan çalışanlardan, kadınların erkeklere göre farklılık iklimi algısının daha olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde cinsel yönelim temeline dayalı kimlik bağlamında karşılaştırılan çalışanlardan, eşcinsel çalışanların heteroseksüel çalışanlara göre farklılık iklimi algısının daha olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların kimlik yapılarının bireysel kariyer çıktılarına (iş tatmini, örgütsel bağlılık) ve örgütsel etkililik çıktılarına (işten ayrılma niyeti, iletişim ve işbirliği ortamı, davranışsal yenilikçilik ve örgütsel performans) yönelik algılar üzerinde de farklılaştırıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların algıladıkları farklılık iklimi bireysel kariyer ıktıları ve örgütsel etkililik ıktıları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bireysel kariyer ıktıları ve örgütsel etkililik çıktılarının birbiriyle ilişkili olduğu da tespit edilmiştir.

7.3. Çalışma Yaşamına Yönelik  neriler

İş gücü piyasası içinde yer alan tüm tarafların, insanların birbirinden farklı ve tek olduğunu, farklılıkların insanları dışlama, ötekileştirme, aşağılama gibi ayrımcı politikaları meşrulaştırmak için yeterli olmadığını anlaması gerekmektedir. Öncelikli olarak kabul edilmesi gereken şey insanların farklılıklarına rağmen eşit haklara sahip olduğudur. Bu bakış açısıyla çalışma yaşamında farklılıklara yönelik ayrımcılığın

azaltılması, farklılıkların doğru yönetilmesi ve destekleyici farklılık iklimi yaratılmasına yönelik bir takım öneriler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- **Liderlik:** Çok kültürlü ve farklılıkların farkında bir örgüt olmak için değişim sürecine önderlik edecek bir lidere ihtiyaç vardır. Liderlik fonksiyonu, değişim için gerekli ısrarı göstererek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için rol model olmayı öngörmektir. Bu şekilde davranan liderler farklılıkların doğru şekilde yönetilmesi ve desteklenmesine katkı sunmaktadır. Farklı iş gücünün örgütlere sağladığı avantajların farkında olan liderler, farklılıkların yönetimi sürecinde daha büyük adımlar atmalıdır. Ayrıca, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesi ve desteklenmesi süreçlerinde aktif rol üstlenmelidir.
- **Farklılık Kültürü Oluşturmak:** Örgütsel farklılık kültürü, çalışanlar arasında karşılıklı saygı, anlayış, işbirliğine dayalı değerler üzerine kurulu, ortak amaçlar etrafında toplanan çalışanların ve yöneticilerin, onun rehberliğine başvurduğu kurumsal bir çerçevedir. Bu tanım çerçevesinde farklılık kültürünün “farklılıklara değer verme felsefesine” bağlı olduğu söylenebilir (Loden ve Rosener, 1991,345). Bu bağlamda değerlendirildiğinde farklı kültürden gelen çalışanların organizasyon yapısına kazandıracak yaşam deneyimleri, çeşitli yetenekleri ve becerileri ortaya atılacak yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin uyarılma ve açığa çıkma olasılığını artıracaktır. Bu durumda farklılıklar bakış açılarının, düşüncelerin, algılama ve yorumlama süreçlerinin çeşitliliğini de geliştirmektedir.
- **Destekleyici Örgüt İklimi:** Farklılıkları destekleyen bir örgüt kültürü, beraberinde olumlu ve herkesin kazançlı çıkacağı bir örgüt iklimini getirmektedir. Destekleyici örgüt iklimini hisseden çalışanların motivasyonu, morali ve performansı önemli ölçüde artmaktadır. Çünkü örgüt iklimi tüm çalışanların örgütsel kaynaklara erişimi ve güç düzeyinden, prosedürler, uygulamalar ve örgüt rutinlerinden etkilenmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde destekleyici örgüt iklimi önemli bir avantaj olarak kabul edilmelidir.
- **Kariyer Yönetimi veya Mentorluk:** İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan kariyer yönetimi veya mentorluk, örgütlerde kadınların veya azınlık konumunda olan çalışanların maruz kaldığı

ayrımcılıkları ve önyargıları elimine etmek için uygulanmalıdır (Golembiewski, 1995, 101).

- **Farklılık ve Duyarlılık Eğitimleri:** Farklılıklara yönelik farkındalık düzeyini artırmak için çalışanları ve yöneticileri bilgilendirmek ve eğitmek amacıyla gerçekleştirilen eğitimler düzenlemelidir. Bu eğitimler etnik, ırksal azınlık ya da feminist çalışmalar, kültürel farkındalık çalışmaları, yasal farkındalık çalışmaları şeklinde olabilir.
- **Çalışanların özgürlük alanı:** Çağdaş yönetim anlayışının bir gereği olarak, çalışanların maddi kaynaklara erişimi yanında otonomi, kararlarını ifade edebileceği alan, herkese eşit temsil edilme ve seçim hakkı gibi süreçlere örgütler entegre olmalıdır. Çalışanları farklılıklarından dolayı örgütsel sessizliğe gömmek yerine çok seslilik teşvik edilmelidir.

7.4. Araştırmanın Zorlukları ve Araştırmacılara Öneriler

Araştırmanın gerçekleştirildiği tarihlerde meydana gelen siyasal ve ekonomik gelişmeler, çalışanların işlerini kaybetme korkusu ve endişesi taşımaları sebebiyle, cevapları yanlış vermeleri veya araştırmaya katılmayı reddetmeleri bu çalışmada veri toplama sürecinin en önemli zorluklarıdır. Yüzeysel farklılıklar olarak nitelendirilen cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum gibi (Harrison ve diğ. 1998, 21) kimliklerini ifade etmekten çekinmeyen katılımcıların diğer taraftan politik kimlik, kültürel kimlik ve dinsel kimlikleri hakkında bilgi vermekten endişe duydukları tespit edilmiştir. Veri toplamak için başvurulmuş dernek, dini kurum ve Sivil Toplum Kuruluşları'nın birçoğu, toplanan verilerin aleyhlerine kullanılma olasılığını düşündüklerini, Türkiye'nin toplumsal düzeyde güven duyulmayan bir ortama dönüştüğünü ifade ederek, araştırmaya katılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların cinsel yönelimlerini açıklamaktan çekinmelerine neden olan ülkedeki toplumsal normlarında veri toplama sürecinde oldukça olumsuz etkisi olduğu bilinmelidir. Araştırma verileri katılımcılara sunulan hazır anket ölçekleri tarafından elde edilmiş, katılımcıların kendi görüşlerini ve düşüncelerini paylaşacakları bir durum söz konusu olmamıştır. Bu nedenle katılımcıların sorulara doğru yanıtlar verdiği kabul edilmiştir.

Bu tez çalışması kapsamında tasarlanan araştırma modeli, İstanbul'da istihdam ağı içinde yer alan 532 çalışandan alınan veriler üzerinden test edilmiştir. Daha sonra

yapılacak çalışmalarda örneklem sayısının artırılması, Türkiye geneli daha büyük ölçekli bir araştırmanın sonuçları istatistiksel açıdan daha anlamlı sonuçlar doğurabilir. Ayrıca daha sonra yapılacak çalışmalarda nitel araştırma yöntemleri de kullanılarak, hem nicel hem nitel karma araştırma yöntemi kullanılabilir. Bunun yanında bu araştırma da incelenmeyen, örgütlerdeki farklılıklar tarafından etkilenen diğer bireysel ve örgütsel çıktılar incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. Stacy. 1963. Towards an Understanding of Inequity. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, c.67. s.5: 422-436.
- Agars, Mark, Kottke, Janet. 2004. Models and Practice Of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. The Psychology and Management of Workplace Diversity. Ed: M. Stockdale Ve F. Crosby. Oxford: Blackwell. 55–77.
- Akerlof, George, Kranton Richard. 1998. **Identity and Economics**. Mimeo University of California At Berkeley.
- Akıncı, Abdulvahap. 2014. Milliyetçilik Kuramları. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. C.15. s.1: 131-150.
- Aktan, Serdar. 2019. Türkiye'de Deizm Neden Artıyor, Dindarlık Neden Azalıyor? <https://Tr.Euronews.Com/2019/03/19/Turkiye-De-Deizm-Neden-Yukseliste-Ateizm-Deizm-Agnostizm-Panteizm-Ne-Demek>. [19.03.2019].
- Aktan, Sertaç. [19.03.2019]. Türkiye'de deizm neden artıyor, dindarlık neden azalıyor?. <https://tr.euronews.com/2019/03/19/turkiye-de-deizm-neden-yukseliste-ateizm-deizm-agnostizm-panteizm-ne-demek>.
- Aktaş, Songül. 2001. Sınıf Şemaları ve Sınıf Analizleri: Türkiye Örneğine Ampirik bir Yaklaşım. **Toplum ve Bilim**. c.90: 210-242.
- Aktaş, Songül, Yılar Erkek, Zümrüt, Korkmaz, Halil. 2018. Ebe ve hemşirelerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumları ve etkileyen faktörlerin incelenmesi. **Journal of Human Sciences**. c.15. s.2: 823-834.
- Allen, Natalie J., Meyer, John P. 1990. The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization. **Journal Of Occupational Psychology**. c.63. s.1: 1-18.
- Ardic, Kadir, Bas, Türker. 2002. A Comparison of Job Satisfaction Between Public and Private University Academicians in Turkey. **Journal Of Development**, c.29. s.2: 27-46.
- Argyris, Chris. 1999. **On Organizational Learning**. 2. Bs. Oxford-UK:Blackwell Pupliching.

- Arslan, Mustafa. 2015. How Does Postmodernity Exist as a Problematic of Philosophical Consciousness?. **MİLEL ve NİHAL İnanç, Kültür ve Mitoloji Araştırmaları Dergisi**, c.12. s.2: 55- 72.
- Ashkanasy, Neal. M., Hartel, Charmine. E. J., Daus, Catherina. S. 2002. Diversity And Emotion: The New Frontiers In Organizational Behavior Research. **Journal Of Management**, c.28. s.3: 307-338.
- Aslan, şebnem, Uyar, Seda. 2018. Psikolojik S zleşme İhlali İle Hissettirdiklerinin  rg tsel  zdeşleşme, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti  zerine Etkileri. **DE  İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.33. s.1: 1-38.
- Autio, E., Sapienza, H. ve Almeida, J. 2000. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. **Academy of Management Journal**. c.43. s.5: 909-924.
- Avery, Derek R., Volpone, Sabrina D., Stewart, Robert W., Luksyte, A., Hernandez, M., Mckay, P. F., He, M. R.2013. Examining The Draw Of Diversity: How Diversity Climate Perceptions Affect Job-Pursuit Intentions. **Human Resource Management**. c.52: 175–193.
- Bağcı, Elif, Çelebi, Sabahat. 2017. Cross-Group Friendships and Outgroup Attitudes Among Turkish–Kurdish Ethnic Groups: Does Perceived İnterethnic Conflict Moderate The Friendship-Attitude Link?. **Journal of Applied Socail Psychology**. c.47. s.2: 59-73.
- Barry, Bruce, Bateman, Thomas S. 1996. A Social Trap Analysis of the Management of Diversity. **The Academy of Management Review**. c.21. s.3: 757-790.
- Barutçugil, İsmet. 2011. **K lt rler Arası Farklılıkların Yönetimi**. 3.bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bateman, Thomas S. ve Dennis, W. Organ. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. **Academy of Management Journal**. c.26. s.4: 587-595.
- Batlis, N. 1980. The Effects Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety And Propensity To Leave. **The Jornal Of Psychology**. c.104: 233-240.
- Bauman, Zygmunt. 2012. **Sosyolojik D ş nmek**.  ev. Abdullah Yılmaz. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Bauman, Zygmunt. 2017. **Kimlik**. Çev. Mesut Hasır. İstanbul: Heretik Yayıncılık.
- Bayarçelik, Erdinç, Findikli, Mehmet. A. 2016. The Mediating Effect Of Job Satisfaction On The Relation Between Organizational Justice Perception And Intention To Leave. **Procedia-Social And Behavioral Sciences**. c.235: 403-411.
- Bayraktar, Nesrin. [10.02.2019]. **Sosyalizm Nedir? Sosyalist Kime Denir? Komünizm Ile Arasındaki Farklar**.<https://Paratic.Com/Sosyalizm-Nedir-Sosyalist-Kimdir/>.
- Bell Mp Harrison Da. 1985. The Triumph of Asian Americans: America's Greatest Success Story. **Journal of New Republic**. c.22: 24–31.
- Bell Mp, Harrison Da, Mclaughlin Me. 1997. Asian American Attitudes Toward Affirmative Action in Employment. **Journal of Applied Behavioral Science**. c.33: 356– 377.
- Bell, Nelson, Staw, Birken. 1990. **People As Sculptors Versus Sculpture: The Roles of Personality and Personal Control in Organizations**. Newyork: Cambridge University Press.
- Bendheim, Catherine, Waddock, Sandra, Graves Samuel B. 1998. Determining Best Practice in Corporate-Stakeholder Relations Using Data Envelopment Analysis. **Business and Society**. c.37. s.3: 306–339.
- Bilgin, Nuri. 2008. **Sosyal Psikoloji**. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları. No: 145.
- Blau, Peter. M. 1977. **Inequality And Heterogeneity**. Newyork: Free Press.
- Blum, Milton, Naylor, James. 1986. **Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundation**. New York: Harper And Row.
- Boehm, Stephan. Kunze, Florian. Bruch, Heike 2014. Spotlight On Age-Diversity Climate: The Impact Of Age-Inclusive Hr Practices On Firm-Level Outcomes, **Personnel Psychology**. c.67. s.3: 667-704.
- Boyne, George A. 2003. Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. **Journal of Public Administration Research and Theory**. c.13. s. 3: 367 – 394.

- Brimhall, Kim. C., Lizano, Erica. L., Mor Barak, Michalle. 2014. The Mediating Role of Inclusion: A Longitudinal Study of The Effects of Leader-Member Exchange and Diversity Climate on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Child Welfare Workers. **Children and Youth Services Review**. c.40: 79-88.
- Bulsu, Çilem. Gümüş, Murat. 2018. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 6(4), 322-344.
- Buttner, E. Holly, Lowe, Kewin. B. 2017. Addressing Internal Stakeholders' Concerns: The Interactive Effect of Perceived Pay Equity and Diversity Climate on Turnover Intentions. **Journal Of Business Ethics**. c.143: 12-33.
- Buttner, E. Holly., Lowe, Kewin. B., Billings H. Lenorra. 2010. Diversity Climate Impact on Employee of Color Outcomes: Does Justice Matter? **Career Development International**. c.15. s.3: 23-38.
- Buttner, E. Holly., Lowe, Kewin. B., Billings H. Lenorra. 2012. An Empirical Test of Diversity Climate Dimensionality and Relative Effects on Employee of Color Outcomes. **Journal of Business Ethics**. c.110:247–258.
- Bynum, Leigh. A., Bentley, John. P., Holmes, Erin. R., Bouldin, Alicia. S. 2012. Organizational Citizenship Behaviors of Pharmacy Faculty: Modeling Influences of Equity Sensitivity, Psychological Contract Breach and Professional Identity. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, c.9. s.5: 99–111.
- Canella, Albert, Park, John.H., Lee, HoUk. 2017. Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining The Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty. **Academy of Management Journal**. c.51 s.4:123-151.
- Cropanzano Russell, Andrew Li, Lehman Benson. 2011. Peer Justice and Teamwork Process. **Group & Organization Management**. c.36. s.5: 567–596.
- Caudron, Sandre. 1999. Productive Conflict Has Value. **Journal of Training & Development**. c.78 s.2:15-28.

- Chen, Xiao-Ping, Liu, Dong, Portnoy, Rebecca. 2012. A Multilevel Investigation of Motivational Cultural Intelligence, Organizational Diversity Climate and Cultural Sales: Evidence From Us Real Estate Firms. **Journal of Applied Psychology**. c.97:123-145.
- Chung, Yunhyung, Liao, Hui, Jackson, Susan E, Subramony, Mahesh, Colakoglu, Saba, Jiang, Yuan. 2015. Cracking But Not Breaking: Joint Effects of Faultline Strength and Diversity Climate on Loyal Behavior. **Academy of Management Journal**. c.58:12-45.
- Cole, Brooklyn, Jones, J.Raymond, Russell, Lisa. M. 2016.Racial Dissimilarity and Diversity Climate Effect Organizational Identification. **Equality, Diversity and Inclusion**. c.35: 23-47.
- Cox, Taylor. 2001. **Creating The Multicultural Organization: A Strategy For Capturing The Power Of Diversity**. University Of Michigan Business School Management Series. San Francisco, Ca, Us: Jossey-Bass.
- Crocker Jennifer, Major Brenda. 1989. Social Stigma And Self-Esteem: The Self-Protective Properties Of Stigma. **Psychological Review**. c.96: 608–630.
- Çekmecelioğlu, Hülya. 2006. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** c.8. s.2: 123-140.
- Daft, Richard L. 1997. **Organization Theory and Design**. 7. Basım. San Francisco: Jossey-Bass.
- David L . Dinwoodie. 2005. Solving The Dilemma: A Leader’s Guide To Managing Diversity. **Leadership in Action**. c.25. s.2: 23-45.
- Deiner, Ed, Sandick Ed, Seidlitz Larry, Diener Marissa. 1993. The Relationship Between Income and Subjective Well Being: Relative or Absolute? **Social Indicator Research**. c.28. s.3:195-223.
- Demirdelen Derya, Ulama Şevki. 2013. Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **İşletme Bilimi Dergisi**. c.1 s.2:15-28.

- Demirtaş, H. Andaç. 2003. Sosyal Kimlik Kuramı: Temel Kavramlar ve Varsayımlar. **İletişim Araştırmaları Dergisi**. c.1 s.1:123-144.
- Dinwoodie, David L. 2005. Solving the dilemma: A leader's guide to managing diversity. **Leadership in Action**. c.25. s.2: 3-6.
- Digman, John. 1990. Personality Structure: Emergence of Five Factor Model. **Annual Review of Psychology**. s.41: 417-440.
- Drach-Zahavy, Andres, Trogan, Raymond. 2013. Opposites Attract or Attack? The Moderating Role of Diversity Climate in The Team Diversity-Interpersonal Aggression Relationship. **Journal of Occupational Health Psychology**. c.18: 449-457.
- Drucker, Peter. F. 1954. **Concept Of The Corporation**. New York: John Day Company.
- Durmuş, Beril, Yurtkoru, Serra, Çinko, Murat. 2012. **Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi**, 5.Bb. İstanbul:Beta Yayınevi.
- Dwertmann, Dawid. J. G., Nishii, Lina. H., Van Knippenberg, Daan. 2016. Disentangling The Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving The Field Forward. **Journal of Management**. c.42: 234-257.
- ElçiÖzcan, Dicle. 2018. Ayrımcılık, Nefret Söylemi/Suçları ve Transfobi ile Damgalanan Trans Kadınlar. **Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. 11(55):533-547.
- Ellemers, Naomi, Rink, Floor. 2016. Diversity in Work Group. **Current Opinion in Psychology**. c.11:49-53.
- Emiko, Magoshi, Eunmi, Chang. 2009. Diversity Management And The Effects On Employees' Organizational Commitment: Evidence From Japan And Korea. **Journal Of World Business**. c.44: 31-40.
- Eren, Erol. 2016. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. 12. Baskı. Beta Yayınları. İstanbul.
- Ertürk, Ebru, Erdirençelebi, Meral, 2018. Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. **Gaziantep University Journal Of Social Sciences**. c.17 s.2: 603-618.

- Ethier Katherine, Deaux Kay. 1994. Negotiating Social Identity When Contexts Change: Maintaining Identification in Responding to Threat. **Journal of Personality and Social Psychology**. c.67: 243–251.
- Ethier, Kathleen, Deaux. Kay. 1994. Negotiating Social Identity When Contexts Change: Maintaining Identification and Responding to Threat. **Journal of Personality and Social Psychology**. c.67 s.2: 243-251.
- Eusebio, Rossano, Andreu, Joan L., Belbeze, Pillar L. 2006. Measures of Marketing Performance: A Comparative Study From Spain. **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**. c.18 s.12:145–155.
- Eusebion, Rossano, Andreu Joan, L. Belbeze, Lopez. P. 2006. Mesures Of Marketing Performance: A Comperative Study From Spain. **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**. c.18 s.2: 145-155.
- Farrell, Daniel. Rusbult, Carly. E. 1981. Exchange Variables As Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. **Organizational Behavior and Human Performance**. c.127 s.28: 78-95.
- Fassin, Yves. 2012. Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. **Journal of Business Ethics**. c.109 s.1:83–96.
- Freeman Richard, Huang Wei. 2014. Collaboration: Strength in Diversity.. <https://www.nature.com/news/collaboration-strength-in-diversity-1.15912> [14.11.2019].
- García, Maria, Posthuma, Raymond, Colella, Andres. 2008. Fit Perceptions in The Employment Interview: The Role of Similarity, Liking, and Expectations. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c.81 s.2:173-218.
- Geringer, J. Michael, Hebert, Louris. 1991. Measuring Performance of International Joint Ventures. **Journal Of International Business Studies**. c.22: 249–263.
- Ghouri, Arsalan Mujahid, Abrar, Naheed. 2010. Dual Earners and Balance in Their Family and Work Life: Findings from Pakistan. **European Journal of Social Sciences**. c.17 s.1: 28-40.

- Girit, Seda, 2018, Türkiye'de Deizm Tartışması: Muhafazakar Gençlik Dinden Uzaklaşıyor Mu?, <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-43832877> [09.05.2019]].
- Goby, Valerie. Nickerson, Catherine David, Emily. 2015. Interpersonal Communication and Diversity Climate: Promoting Workforce Localization in The USA. **International Journal of Organizational Analysis**. c.23 s.3: 364-377.
- Golembiewski, Richard T. 1995. **Managing Diversity in Organizations**. Alabama: University Alabama Press.
- Gonzalez, Jorge. A., Denisi, Angelo. S. 2009. Cross-Level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness. **Journal of Organizational Behavior**. c.30: 21-40.
- Gotsis, George, Kortezi, Zoe. 2014. **Critical Studies in Diversity Management Literature: A Review and Synthesis**. London:Springer.
- Greenhaus, Jeffrey, Parasuraman, Saroj, Wormley, Wayne. 1990. Effects of Race On Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. **Academy Of Management Journal**. c.33: 64-86.
- Gudykunst, William. B. Farklılıklar Arasında Köprü Kurmak. çev: Kadir Asar. İstanbul:Kırmızı Yayınları, 2015.
- Gün, Gül. 2018. Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c.18 s.35: 78-97.
- Günday, Gürhan, Gunduz Ulusoy, Kılıç, Kemal, Alpkan Lütüfihak. 2011. Effects Of Innovation Types On Firm Performance. **International Journal of Production Economics**. c.133: 662–676.
- Gürkan, Çetin G. Koçoğlu, Merve. 2014. Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duyusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c.7 s.29: 588-602.

- Haber, Sigal, Reiche Arie. 2005. Identifying Performance Measures of Small Ventures—The Case of The Tourism Industry, **Journal of Small Business Management**. c.43 s.3: 257-286.
- Haber, Sigal, Reichel, Arie. 2005. Identifying Performance Measures Of Small Ventures — The Case of The Tourism Industry. *Journal of Small Business Management*. 43(3): 257– 286.
- Hage, J. Taylor. 1999. Organizational Innovation and Organizational Change. **Annual Review Of Sociology**. c.25: 597–622.
- Hall, John A. 1985. **Nonverbal Sex Differences**. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Hardeman, Przedworski, Burke, Burgess, Perry, Phelan, Dovidio, Van Ryn. 2016. Association Between Perceived Medical School Diversity Climate and Change In Depressive Symptoms Among Medical Students: A Report From The Medical Student Change Study. **Journal of The National Medical Association**. c.108 s.4: 225-235.
- Harrison, David, Price, Henry, Bell Michael. 1998. Beyond Relational Demography: Time and The Effects of Surface and Deep Level Diversity on Work Group Cohesion. **Academy Of Management Journal**. c.41 s.1: 95-107.
- Harrison, Jeffrey. S. Freeman, R. Edward. 1999. Stakeholders, Social Responsibility and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. **Academy of Management Journal**. c.42 s.5:479–485.
- Hennekam, Sophie A. M., Ladge, Johane. J. 2017. When Lesbians Become Mothers: Identity Validation and The Role of Diversity Climate. **Journal of Vocational Behavior**. 2-17.
- Henrique, Fátima, Boyol, Ngan, Louis Tze-Ngai, Vong. 2018. Hospitality Employees' Unrealistic Optimism in Promotion Perception: Myth or Reality?. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1558480> [14.11.2019].
- Herdman, O. Andrew, Mcmillan-Capehart, Amy. 2010. Establishing A Diversity Program Is Not Enough: Exploring The Determinants of Diversity Climate. **Journal of Business and Psychology**. c.25: 39-53.

- Herzberg, Frederick. 1964. The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. **Personnel Administrator**. c.4 s.27: 3–7.
- Herzberg, Frederick, Mausner, B. Snyderman, B. 1964. **The Motivation To Work**, Wiley: New York.
- Hewstone M. Stroebe W, GM Stephenson. 1996. **Introduction To Social Psychology**. Oxford: Blacwell.
- Hicks-Clarke, Deborah, Iles, Paul. 2000. Climate For Diversity and Its Effects on Career and Organisational Attitudes and Perceptions. **Personnel Review**. c.29 s.3: 324-345.
- Hofhuis, Van Der, Otten, Saldroes. 2012. Social Identity Patterns in Culturally Diverse Organizations: The Role of Diversity Climate. **Journal Of Applied Social Psychology**. c.42: 34-49.
- Hofhuis, Van Der, Pernill Vlug, M. 2016. **Diversity Climate Enhances Work Outcomes Through Trust And Openness. In Workgroup Communication**. 5: 714. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2499-4> [14.11.2019].
- Hofstede, Geert. 1980. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, Geert. 1991. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London, UK: McGraw-Hill.
- Howard-Grenwille Jennifer. 2007. Developing Issue-Selling Effectiveness Over Time. **Organization Science**. c.18 s.4: 560–577.
- Hubbard, Edward. 2004. **The Manager's Pocket Guide To Diversity**. Hdr Pres Inc, Amherst, Massachusetts.
- İlkim Neslihan, Derin Neslihan. 2018. Algılanan İş Güvencesizliği, İş Tatmini ve Birey-Örgüt Uyumu Kavramları Arasındaki İlişkiler. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c.18 s. 36: 238-254.
- Jackson, Susan.E., Joshi, Aparna, Erdardt Nichas. L. 2003. Recent Research on Team and Organizational Diversity: Swot Analysis and Implications. **Journal of Management**. c.29 s.6: 801-830.

- Jackson, Susan E., May, Karen E., Whitney, Kristina. "Understanding The Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams". **Team Effectiveness and Decision Making in Organizations**. Ed: R. A. Guzzo, E. Salas, and Associates. San Francisco: Jossey-Bass. 1995. 204-261.
- Jeffrey, H. Greenhaus, Gary N. Powell. 2006. When Work and Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. **Academy of Management Review**. c.31s.1: 72-92.
- Jehn, Karen A., Nortcraft, Gregory.B., Neale, Margeret A. 1999. Why Differences Make A Differences: A Field Study Of Diversity, Conflict and Performance In Workgroups. **Administrative Science Quarterly**. c.44. s.4: 741-763.
- Judge T.A., Hurst C. "The benefits and possible costs of positive cores elf evaluations: a review and agenda for future research". **Positive organizational behavior**. ed:D. Nelson, C.L. Cooper . London, UK:Sage Publications. 2007. 159-174.
- Judge, Timothy A., Bretz, Robert. D., Jr. 1992. **Political Influence Behavior and Career Success**. Ny: Cornell University, School Of Industrial And Labor Relations, Center For Advanced Human Resource Studies. [Http://Digitalcommons.ilr.Cornell.Edu/Cahrswp/291](http://Digitalcommons.ilr.Cornell.Edu/Cahrswp/291). [14.11.2019].
- Judith D. Palmer. 1989.**Three Paradigms For Diversity Change Leaders**. Burr Ridge, Il: Irwin Professional Books.
- Kanten, Pelin. 2014. İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. **Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c.6. s.1: 11-26.
- Kanten, Pelin. 2014. The Antecedent of Job Crafting: Perceived Organizational Support, Job Characteristics and Self-Efficacy. **European Journal of Business and Social Sciences**. c.3. s.5: 113–128.
- Rosabeth, Moss. 1977. **Men and Women of The Corporation**. New York: Basic Books.
- Kaplan, Dawid. M., Wiley, Jack W., Maertz, Carl. P. 2011. The Role of Calculative Attachment in The Relationship Between Diversity Climate and Retention. **Human Resource Management**. c.50: 271-280.

- Karabekmez, Sibel, Yildirim, Günseli, Akamca, Güzin O., Ellez, A. Murat, Uner, Ayşe Nur B. 2018. The study of social gender perceptions of preschool children related to professions. **Science, Education, Art and Technology Journal (SEAT Journal)**. c.2. s.1: 52-70.
- Kayabaş, Ergün, Kütküt, Ö. Mehmet. 2011. **Türkiye’de din veya inanç temelinde ayrımcılığın izlenmesi raporu** [The report regarding the monitoring of discrimination based on faith and religion in Turkey]. İstanbul: Bilgi Üniversitesi yayınları.
- Keçecioğlu, Tamer (2018). Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar. **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** c.10. s.2 :179-207.
- Kendir, Vasfi. 2017. A Study On The Relationship Among Organizational Culture, Learning and Innovativeness: A Survey Study At A University. **Journal of Eurasian Economies**. 291-301.
- Kenek, Gökhan, Sökmen, Alptekn. 2018. İş Özelliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c.10. s.3: 622-639.
- Kim, Yong. B. 1991. Managing Workforce Diversity. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**. c.5. s.2: 69-90.
- Kreitz, Patricia A. 2007. Best Practices for Managing Organizational Diversity. Stanford University, Managerial Leadership in the Information Professions Program, Yayınlanmamış doktora tezi, Stanford, CA.
- Thomas, R. Rosswelt, 2006. Diversity Management: An essential craft for leaders. Leadership processes and Practices. **Leader to Leader**. Summer. 45-49.
- Palmer, Gilbert, 2003. Diversity management: past, present and future. **Asia Pacific Journal of Human Resources**. c.41. s.1:13-24.
- Palmer, Jeffrey. D. 1989. Diversity: Three paradigms for change leaders. **Journal of the National Organization Development Network**. c.2. s.1: 15-18.
- Reichers, A. E., Schneider, Benjamin. 1990. Climate and culture: An evolution of constructs. **Organizational climate and culture**. ed:Benjamin Schneider. San Francisco: Jossey-Bass.5-39.

- Hyde, Cheryl A., Hopkins, Aren. 2004. Diversity Climates in Human Service Agencies. **Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work**. c.13. s.2: 25-43.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J., Schneider, B. 2005. Discrimination in organizations: An organizational level systems perspective. **Discrimination at work: The psychological and organizational bases**. ed:R. Dipboye ve A. Colella. Mahwah, NJ: Erlbaum.89-116.
- Luthans, Fred., Youssef, Caroline. M. 2004. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. **Organizational Dynamics**. c.33. s.2: 143 – 160.
- Kwak, Mary. 2003. The Paradoxical Effects of Diversity. **MIT Sloan Management Review**. c.44: 7-8.
- Okat, Betül. 2010. Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Örgüt İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir.
- Özbilgin, Mustafa. 2008. Küresel Farklılık Yönetimi. **İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi**. ed:Beril Dereli, İstanbul.Beta yayıncılık.1-29.
- Özdalga, Elisabeth. 2016. **Kimlik Denklemleri: Türkiye'nin Sosyo-Kültürel Anlam Haritası Üzerine**. 2.bs. İstanbul: İletişim yayınları.
- Kropotkin, Pyotr Alekseyeviç. 2014. **Bilim ve Anarşizm**. İstanbul:Alter Yayıncılık.
- Dinler Kitabı. 2016. Çev: Ahmet Fethi Yıldırım. İstanbul: Alfa yayıncılık.
- Bilimsel Ateizm. 2019. Çev: Cazim Gürbüz. İstanbul: Berfin yayınları.
- Yıldız, Gökhan, Özsoy, Eren. 2013. Çalışanların Kişilik Özelliğine Göre İş Doyumu Farklılaşır mı? **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. c.5. s.1: 268-278.
- Weeks Jeffery. 2016. **Bir Kavramın Anatomisi: Cinsellik**. çev: İlknur Güzel. İstanbul:Everest Yayınları.
- Altunpolat, Remzi. 2017. LGBTİ'lere Yönelik Ayrımcılığı Tarihsel Ve Politik Temelde Kavramak. **Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**. 2-14.

- Başar, K., Nil, M.N, Kaptan, S. 2010. **Eşcinsellik İlgili Yaygın Yanlışlar, Bilimsel Doğrular”, İçinde: A. Erol, N. Öztıp, Homofobi Kimin Meselesi?: Anti-Homofobi Kitabı.** 2.bs. Ankara: Kaos GL Yayınları.
- Grove, Theodore. G., Werkman, Doris, L. 1991. Conversations with able-bodied and visibly disabled strangers: An adversarial test of predicted outcome value and uncertainty reduction theories. **Human Communication Research.** c.17: 507–534.
- Coleman, Lerita, M., DePaulo, Bella, M. 1991. Uncovering the human spirit: Moving beyond disability and “missed” communications. **Miscommunication and problematic talk** ed: N. Coupland, H. Giles, J. Wiemann. Newbury Park, CA: Sage. 61-84.
- Ensari, Şebnem, Altınok, Pınar G., Alay, Hazal K. 2017. Does diversity management provide competitive advantage? **The International Journal Of Business & Management.** c.5. s.1:101-113.
- Parekh, Bhikhu., 2009. Logic of identity. **Politics, Philosophy & Economics.** c.8. s.3: 267 -284.
- Maier, Christoph. 2005. A Conceptual Framework for Leading Diversity. **International Journal of Human Resources Development and Management.** c.5: 412-424.
- Kirschenman, Jolieen, Neckerman Katherine. “We’d Love To Hire Them, But...: The Meaning Of Race For Employers”. **The Urban Underclass.** Ed: Jencks C, Peterson. Washington, Dc: The Brookings Institution. 1991:203–232.
- Konrad, Alisson, M., Cannings, Kathelenn, Goldberg, Caren, B. 2010. Asymmetrical Demography Effects on Psychological Climate for Gender Diversity: Differential Effects of Leader Gender and Work Unit Gender Composition Among Swedish Doctors. **Human Relations.** c.63: 1661–1685.
- Kossek, Ellemer, Lobel, Susan, Brown, John. “Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity”. **Handbook of Workplace Diversity.** ed: Alison M Konrad, Pushkala Prasad, Judith. Pringlebooks.Google.Com. 2006. 53-75.

- Kossek, Ellen E, Zonia, Susan C. 1993. Assessing Diversity Climate - A Field-Study Of Reactions To Employer Efforts To Promote Diversity. **Journal Of Organizational Behavior**. c.14:19-32.
- Kundakçı, Seda. 2013. Heteroseksizm ve Ötekileştirme Eleştirisi. **Liberal Düşünce**. c.18. s.71:65 – 79.
- Kundera, Milan. 2016. Kimlik. çev. Aykut Devran. 2. bsm. İstanbul: Can Yayınları.
- Kurtessis, James, N., Eisenberger, Robert, Ford, Michael, T., Buffardi, Louris. C., Stewart, Katheleen, A., Adis, Cory, S. 2017. Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. **Journal Of Management**. c.43. s.6:1854-1884.
- Lauring, Jakob, Selmer, Jan. 2011. Multicultural Organizations: Does A Positive Diversity Climate Promote Performance? **European Management Review**. c.8. s.2: 124-141.
- Lauring, Jakob, Selmer, Jan. 2012. International Language Management and Diversity Climate in Multicultural Organizations. **International Business Review**. c.21. s.2: 156-166.
- Lawler, Edward E. 1981. **Pay and Organizational Development**. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Lawler, Edward E. “Control System In Organisations”. **Handbook Of Industrial And Organizational Psychology**. ed: Dunneffer, May. Ray and McMally College Publishing, 1976. 1247 – 1281.
- Lee, Les Tien-S. 2011. The Effects of Environmental Dynamism and Team Strain on Product Innovation: The Moderating Role of Perceived Diversity Climate. **African Journal of Business Management**. c.22. s.11: 34-49.
- Lee, Orlando. 1997. **Diversity and Equity For Asian-American Students**. Science Education. John Wiley & Sons, Inc.
- Locke, Edwin, A. 1969. What Is Job Satisfaction?. **Organizational Behavior And Human Performance**. c.4. s.4: 309-336.
- Loden, Marilyn, Rosener, Judy 1991. **Workforce America: Managing Employee Diversity as vital resource**. New York: Mc Graw Hill.

- Louis, Tze-Ngai Vong, Henrique, Fátima, Boyol, Ngan, Patrick, Chun-Pong Lo. 2018. Does Organizational Climate Moderate The Relationship Between Job Stress and Intent To Stay?:Evidence From Macau Sar, China. **Journal Of Chinese Human Resource Management**. c.24. s.12: 345-367.
- Lumpkin, G.T. Dess, Gregory, G. 2011. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. **Journal of Business Venturing**. c.16. s.2: 429–451.
- Lumpkin, G.T. Lichtenstein, Benyamin B. 2005. The Role of Organizational Learning in The Opportunity Recognition Process. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c.29. s.4: 451– 472.
- Maalouf, Amin. 2018. **Ölümçül Kimlikler**. çev. Aysel Bora. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Madera, Juan, M., Dawson, May, Guchait, Priyanko. 2016. Psychological Diversity Climate: Justice, Racioethnic Minority Status and Job Satisfaction. **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**. c.28. s.11: 2514-2532.
- Madera, Juan, M., Dawson, May, Neal, John, A. 2013. Hotel Managers' Perceived Diversity Climate and Job Satisfaction: The Mediating Effects of Role Ambiguity and Conflict. **International Journal of Hospitality Management**. c.35. s.18: 2134-2152.
- Mannix, Elizabeht, Neale, Margaret, A. 2005. What Differences Make A Differences: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. **Psychological Science in The Public Interest**. c.6. s.2: 31-55.
- Mazlumder 2011 Etnik Ayrımcılık Raporu
<http://www.mazlumder.org/tr/main/yayinlar/yurt-ici-raporlar/3/mazlumder-2011-etnik-ayrimcilik-raporu/581> [14.11.2019].
- Mcgrath, Joseph, Berdahl, Jennifer, Arrow, Holly. “Traits, Expectations, Culture, and Clout”. **Diversity In Workteams**. ed: S. Jackson, M. Ruderman. Washington, Dc: Apa Books. 1995. 213-248.

- Mckay, Patrick. F., Avery, Derek. R., Liao, Hui, Morris, Mark. A. 2011. Does Diversity Climate Lead To Customer Satisfaction? It Depends On The Service Climate and Business Unit Demography. **Organization Science**. c.22. s.3: 788-803.
- Mckay, Patrick. F., Avery, Derek. R., Morris, Mark A. 2008. Mean Racial-Ethnic Differences in Employee Sales Performance: The Moderating Role of Diversity Climate. **Personnel Psychology**. c.61. s.5: 654-678.
- Mckay, Patrick. F., Avery, Derek. R., Morris, May. A. 2009. A Tale of Two Climates: Diversity Climate From Subordinates' and Managers' Perspectives and Their Role in Store Unit Sales Performance. **Personnel Psychology**. c.62. s.5: 456-469.
- Mckay, Patrick. F., Avery, Derek. R., Tonidandel, Sandre., Morris, May. A., Hernandez, Morris., Hebl, Malbroe. R. 2007. Racial Differences in Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions The Key? **Personnel Psychology**. c.60. s.4: 342-365.
- Mead, George H. **Mind, Self, Society**. New York. 1934.
- Memduhoğlu, Hasan. B. **Farklılıkları Yönetmek**. 1. bsm. Ankara: Pegem Akademi Yayınları. 2008.
- Mendoza, Marlina León. 2015. Innovation Across Types Of Organization: A Meta Analysis. **Suma De Negocios** c.6. s.13: 108-113.
- Meyer, John P., Allen, Natalie. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**. c.1. s.1: 61-89.
- Mimaroğlu, Özgen H. 2010. Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.19. s.1:1-19.
- Minority Right Group International** 2011 Raporu <https://Minorityrights.Org/>
- Minority Right Group International 2011 Raporu.

- Mohr, Lawrence B. 1969. Determinants Of Innovation in Organizations. **American Political Sciences Review**. c.69. s.8: 111-126.
- Mollaer, Fırat. **Kimlik Politikaları: Tanınma, Özdeşlik ve Farklılık**. 2. Bsm. Ankara: Doğubatı Yayınları. 2014.
- Moon, Kuk-K. 2018. How Does a Diversity Climate Shape The Relationship Between Demographic Diversity and Organizational Social Capital in The Us Federal Government? **Public Management Review**. c.20. s.2:789-803.
- Moore, Sarah. 1999. Understanding and Managing Diversity Among Groups at Work: Key Issues For Organisational Training and Development. **Journal of European Industrial Training**. c.23.(4/5): 208-218.
- Mowday, Richard, Porter, Lyman, Steers, Ricard. 1982. **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. New York: Academic Press.
- Mowday, Richard, Steers, Richard, Porter, Lyman. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**. c.14. s.6: 224-247.
- Namasivayam, Kartick, Zhao, Xihuyan. 2007. An Investigation of The Moderating Effects of Organizational Commitment on The Relationship Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees In India. **Tourism Management**. c.28. s.4: 1212–1223.
- Naseer, Muhaammed, Haq, Ayaz Ul, Farooq, Muhammed. 2018. Antecedent of Employees' Career Satisfaction: An Empirical Investigation of Pharmaceutical Sector of Pakistan. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. c.8. s.7: 281–299.
- Newman, Alex, Ingrid Nielsen, Russell Smyth, Giles Hirst, Susan Kennedy. 2018. The Effects of Diversity Climate on the Work Attitudes of Refugee Employees: The Mediating Role of Psychological Capital and Moderating Role of Ethnic Identity. **Journal of Vocational Behavior**. c.21.s.2: 1-43.
- Newstrom, John. W. **Organizational Behavior**. 13. Basım. New York, Ny: Mc Graw Hill. 2011.

Newstrom, John. W, Davis, Kaplan. **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**. 9. Basım, Newyork: Mc. Graw Hill. 2012.

Onat (2010:32)....

Ouimet, P., Zarutskie, R. 2014. Who Works for Startups? The Relation between Firm Age, Employee Age, and Growth. **Journal of Financial Economics**, c.112. s.3: 386-407.

Öner, Aysun. **Beyaz Yakalı Eşcinseller: İşyerinde Cinsel Yönelim Ayrımcılığı ve Mücadele Stratejileri**. İletişim Yayınları. İstanbul. 2015.

Öner, Aysun. **Beyaz yakalı eşcinseller: İşyerinde cinsel yönelim ayrımcılığı ve mücadele stratejileri**. İstanbul: İletişim yayınları. 2015.

Ören, Kenan, Yüksel, Hasan. 2012. Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**. c.1. s.1: 34-59.

Özbilgin, Mustafa, Tatlı Ahu. 2012. An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. **International Journal of Management Reviews**. c.14:180–200.

Özçelik, Pınar K. 2018. Demokrat Parti'nin Demokrasi Söylemi. **Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi**. c.65. s.3: 164-187.

Özgen, M.Hande, Özgen, Hüseyin. 2010. Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.19. s.1:1-19.

Özipek, Bekir B. **Muhafazarlık nedir?** 1. Bsm. İstanbul: Liberte Yayıncılık. 2017.

Özsoy, A.Erman, Koç, İrem, Toros, Ahmet. 1992. Türkiye'nin Etnik Yapısının Anadil Sorularına Göre Analizi. **Nüfus Bilim Dergisi**. c.14:102-123.

Pamuk, Akif. **Kimlik ve Tarih**. 2. Bsm. İstanbul: Yeni İnsan Yayınları. 2017.

Paolillo, Anna, Pasini, Margerita, Silva, Silvia A., Magnano, Paolo. 2017. Psychometric Properties of The Italian Adaptation of The Mor Barak Et Al. Diversity Climate Scale. **Quality & Quantity**. c.51. s.2: 873-890.

Patricia A. Kreitz. 2007. Best Practices For Managing Organizational Diversity. **The Journal Of Librarianship**. c.23. s.2:11-32.

- Pelled, Lisa H., Eisenhardt Katherine M., Neale, Katherine. 1999. Exploring The Black Box: An Analysis Of Work Group Diversity, Conflict And Performans. **Administrative Science Quarterly**. c.44. s.1: 1-28.
- Phinney, Jossef. 1992. The Multigroup Ethnic Identity Measure: A New Scale For Use With Diverse Groups. **Journal of Adolescent Research**. c.7: 156–176.
- Point, Sebastian, Singh, Val. 2003. Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence From Corporate Websites Across Europe. **European Management Journal**. c.21. s.6: 750- 761.
- Porter, Lyman W., Steers, Richard M., Mowday, Richard T., Boulian, Paul. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. **Journal Of Applied Psychology**. c.59: 603-609.
- Porter, Michael. **Competitive Strategy**. New York: Free Press. 1980
- Powell, Thomas C. 1992. Organizational Alignment As Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**. c.13. s.2: 119–134.
- Powell, Thomas. 1992. Strategic Planning as Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**. c.13. s.7: 551–558.
- Poyraz, K. Kama, B. 2008. Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi**. c.13. s.2: 143-164.
- Price, Eboni G., Powe, Neil. R., Kern, Dawid. E., Golden, Sherita H., Wand, Gary S., Cooper, Lisa. A. 2009. Improving The Diversity Climate in Academic Medicine: Faculty Perceptions As a Catalyst For Institutional Change. **Academic Medicine**. c.84. s.1:95-105.
- Price, Eboni, Gozu, A., Kern, David, Powe, Neil, Wand, G., Golden, Sherita, Cooper, Lisa. 2005. The Role of Cultural Diversity Climate in Recruitment, Promotion, and Retention of Faculty in Academic Medicine. **Journal of General Internal Medicine**. c.20. s.2:15-25.
- Priyanko, Guchait, Juan, Madera, Mary, Dawson. 2016. Learning in The Service Environment: The Influence of Diversity Climate. **Journal of Service Theory and Practice**. c.26: 12-29.

- Pugh, S. Douglas, Dietz, Joerg, Brief, Arthur. P., Wiley, Jack W. 2008. Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate. **Journal of Applied Psychology**. c.93. s.6:1422–1428.
- Putman, Linda. “Productive Conflict: Negotiation As Implicit Coordination”. **Using Conflict In Organizations** Ed: Carsten K W De Dreu, Evert Van De Vliert. Newyok Press. 1997: 123-145.
- Ragins, Belle R., Gonzalez, Jorge A., Ehrhardt, Kyle, Singh, Romila. 2012. Crossing The Threshold: The Spillover of Community Racial Diversity and Diversity Climate to The Workplace. **Personnel Psychology**. c.65: 755–787.
- Rainey, Hegel. **Understanding and Managing Public Organizations**. 2. bs. San Francisco:CA Jossey Bass. 1997.
- Randell, Amy E., Dean, Michelle A., Ehrhart, Karen H., Chung, Beth, Shore, Lynn. 2016. Leader Inclusiveness, Psychological Diversity Climate, and Helping Behaviors. **Journal of Managerial Psychology**. c.31. s.1: 216-234.
- Rebelo, T.M. Gomes, A.M. 2011. Conditioning Factors of an Organizational Learning Culture. **Journal of Workplace Learning**. c.23. s.3: 173-194.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. **Organizational Behavior**. 16. bs. New Jersey: Pearson Education Inc. 2015.
- Russell Cropanzano, David E. Bowen, Stephen W. Gilliland. 2007. The Management Of Organizational Justice. **Academy Of Management Perspective**. c.45. s.3: 34-48.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitapevi. 2001.
- Schachner, Maja K., Noack, Peter, Van De Vijver, Fons J. R., Eckstein, Katherina. 2016. Cultural Diversity Climate and Psychological Adjustment At School-Equality and Inclusion Versus Cultural Pluralism. **Child Development**. c.87. s.4: 1175–1191.
- Scheinder, Benjamin. 1987. The People Make The Place. **Personnel Psychology**.c.40. s.3: 437-453.

- Schneider, Benjamin, Smith, D. Brent, Paul, Michelle C. “P–E Fit and The Attraction-Selection-Attrition Model of Organizational Functioning: Introduction and Overview”. **Work Motivation In The Context Of A Globalizing Economy**. Ed: M. Erez, U. Kleinbeck, H. Thierry. Mahwah, Nj, Us: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 2001: 231-246
- Sikula, Andre F., Mckenna, John F. **Personnel And Human Resource Management**. Malabar: Krieger Publishing Co.Inc. 1990.
- Sliter, Michael, Boyd, Elizabeth, Sinclair, Robert, Cheung, Jannella, Mcfadden, Anna. 2014. Inching Toward Inclusiveness: Diversity Climate, Interpersonal Conflict and Well-Being Women Nurses. **Sex Roles**. c.71. s.1: 43-51.
- Smith C. Ann, Organ Deniss W., Near Janet P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**. c.68. s.4: 653–663.
- Smith, Anthony D. **Milli Kimlik**. çev.: Bahadır Sina Şener. İstanbul: İletişim Yayınları. 2007.
- Sönmez, Senem S. 2012. Dünden Bugüne Milliyetçilik: Küresel Dünyada Yükselen Sesler. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.12. s.3: 117-136.
- Sukoco, Badri. M., Lee, Les Tien-Shang. 2017. The Effects of Psychological Capital and Team Strain On The Effectiveness Of Npd Teams: The Moderating Role of Perceived Diversity Climate. **International Journal of Innovation Management**. c.21. s.4: 175-189..
- Sunnilik Nedir? [Http://Www.Bitlisname.Com/2016/10/15/Siilik-Ve-Sunnilik-Nedir/\[09.02.2019\]](http://Www.Bitlisname.Com/2016/10/15/Siilik-Ve-Sunnilik-Nedir/[09.02.2019]).
- Sürvegil, Olca. **Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi**. 2. Bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2010.
- Şerif, Muzaffer, White, Carolyn. **Sosyal Psikolojiye Giriş I**. Çev: Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz. İstanbul: Sosyal Yayınlar, İstanbul. 1996.
- Tajfel, Henri, Turner, John C. 1979. **An Integrative Theory of Intergroup Conflict**. [.http://ark143.org/wordpress2/wp-content/uploads/2013/05/Tajfel-Turner-1979-An-Integrative-Theory-of-Intergroup-Conflict.pdf](http://ark143.org/wordpress2/wp-content/uploads/2013/05/Tajfel-Turner-1979-An-Integrative-Theory-of-Intergroup-Conflict.pdf). [11.05.2019].

- Tatlı, Ahu, Özbilgin, Mustafa. 2012. An Emic Approach To Intersectional Study Of Diversity Atwork: A Bourdieuan Framing. **International Journal of Management Reviews**. c.14: 180–200.
- Tayyar, Ayşegül, Çetin, Birol, 2013. Liberal İktisadi Düşünce de Devlet. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.14. s.1:107-121.
- Tett, Robert P., Meyer, John P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. **Personnel Psychology**. c.46: 259-293.
- Thomas, D., Ely, R. 1996. Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity. **Harvard Business Review**. c.74. s.5: 79-90.
- Thomas, Kecia M., Mack Dan A., Montagliani, Amelie. “The Arguments Against Diversity: Are They Valid?”.**The Psychology and Management Of Workplace Diversity**. Ed: Stockdale M.S. ve Crosby F.J. Blackwell Publishing, USA. 2004: 31-51.
- Thompson Vetta, Sandres. 1999. Variables Affecting Racial-Identity Salience Among African Americans. **The Journal Of Social Psychology**. c.139. s.6: 748–761.
- Topçu, M. Kemal, Basım, H.Nejat. 2015. Kobi’lerde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü. **Turkish Studies**. c.10. s.10: 861-886.
- Turner, John C. “Social Categorization and The Self. Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior”. **Advances In Group Processes**. Ed: E. J. Lawler. Greenwich, Ct: Jai Press.1985: 77-122.
- Tutar, Hasan, Yılmaz, Mustafa. K. **Genel İletişim Kavramları ve Modeller**. 3. Bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2003.
- Utsey So, Chae Mh, Brown Cf, Kelly D. 2002. Effect of Ethnic Group Membership On Ethnic Identity, Race-Related Stress, and Quality of Life. **Journal of Cultural Diversity And Ethnic Minority**. c.8: 366–377.

- Üzümcü Polat, Tülay Akpulat, Nükhet A. 2017. Turizm İşletmeleri Çalışanlarının İş-Aile Yaşam Çatışması ve Yaşam Doyumları İlişkisi: Kartepe-Çeşme Örneği. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c.10. s.51: 1070-1082.
- Vandenberg, Robert J., Nelson, Jodi B. 1999. Disaggregating The Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Intention. **Human Relations**. c.52. s.10: 1313-1336.
- Vandenberghe, Cayne, Bonami, Michalle, Jacquemyns, Brown. **Perceived Support, Organizational Commitment, and Job Satisfaction As Correlates of Citizenship Behaviors: A Test in Retail Stores**. Belgium: Press of Universite Catholique De Louvain, Louvain-La-Neuve. 1998.
- Vargas, Emily, Westmoreland, Amy S., Robotham, Katherina, Lee, Fiona. 2018. Counting Heads vs Making Heads Count: Impact Of Numeric Diversity and Diversity Climate On Psychological Outcomes For Faculty Of Color. **Equality Diversity And Inclusion**. c.37. s.8:780-798.
- Venkatraman, N., John, Prescott, E. 1990. Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. **Strategic Management Journal**. c.11. s.1: 1-23.
- Venkatraman, N., Prescott, John E. 1990. The Market Share-Profitability Relationship: Testing Temporal Stability Across Business Cycles. **Journal of Management**. c.16:783-806.
- Vergin, Nur. **Yeniden Yapılanma Türkiye'nin Tekamülü Olacaktır**. Ankara: Yeni Zemin Yayınları. 1993.
- Vlachvei, A., ve Notta, O. 2008. Firm Growth, Size and Age in Greek Firms. **In Proceedings of International Conference on Applied Economics**. 915-921.
- Vos, Ans De, Buyens, Drir, Schalk, Rene. 2005. Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. **International Journal of Selection and Assessment**. c.13. s.1:41-52.
- Vroom, Victor. H. **Work And Motivation**. New York: Wiley. 1997.

- Wang, Catherina L., Ahmed, Pervaiz K. 2004. The Development And Validation Of The Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. **European Journal Of Innovation Management**. c.7. s.4: 303–313.
- Webber Simsiran S., Donahue, Lisa M. 2001. Impact Of Highly and Less Job Releated Diversity On Work Group Cohesion and Performance: A Meta Analysis. **Journal of Management**. c.27: 141-162.
- Wright Mo, Littleford Ln. 2002. Experiences and Beliefs As Predictors of Ethnic Identity and Intergroup Relations. **Journal of Multicultural Counseling and Development**. c.30: 2–20.
- Yang, Yang, Konrad, Alison M. 2011. Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource Based Theory. **Group & Organization Management**. c.36. s.1:6-38.
- Yapici, Asım, Yapici, Feyza. 2018. Ön Yargı ve Ayrımcılık Bağlamında İslamofobi: Dinî-Sosyal Kimlikler Arası İlişkilerde Değişim ve Süreklilik. **İlahiyat Akademi Dergisi**.1-25.
- Yavuz, Çetin. 2010. İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. c.5. s.2: 143-173.
- Yazıcıoğlu, Yahşi, Erdoğan, Saniye. **Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 1. Bs. Ankara: Detay Yayıncılık. 2004.
- Yeo, Sheau-yuen. “Measuring Organizational Climate For Diversity: A Construct Validation Approach. Dissertation.” Graduate School Of The Ohio State University. 2006.
- Yıldız, Gökhan, Özsoy, Eren. 2013. Çalışanların Kişilik Özelliğine Göre İş Doyumu Farklılaşır mı? **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. c.5. s.1: 268-278.
- Thomas, R. Rosswelt, 2006. Diversity Management: An essential craft for leaders. Leadership processes and Practices. **Leader to Leader**. Summer. 45-49.
- Palmer, Gilbert, 2003. Diversity management: past, present and future. **Asia Pacific Journal of Human Resources**. c.41. s.1:13-24.

EKLER

Ek 1. Analiz Özetleri

Sosyo- Demografik Özellikler	DEĞİŞKEN	ANALİZ	P VALUE	SONUÇ
Cinsiyet	Algılanan farklılık İklimi	Bağımsız Örnekleme T- Testi	0,000	Desteklendi
Cinsiyet	İş Tatmini		0,000	Desteklendi
Cinsiyet	Kariyer Tatmini		0,128	Desteklenmedi
Cinsiyet	Örgütsel Bağlılık		0,000	Desteklendi
Cinsiyet	İşten Ayrılmaniyeti		0,006	Desteklendi
Cinsiyet	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0,071	Desteklenmedi
Cinsiyet	Davranışsal Yenilikçilik		0,000	Desteklendi
Cinsiyet	Algılanan örgütsel Performans		0,242	Desteklenmedi
Medeni Durum	Algılanan farklılık İklimi	Bağımsız Örnekleme T- Testi	0,000	Desteklendi
Medeni Durum	İş Tatmini		0,037	Desteklendi
Medeni Durum	Kariyer Tatmini		0,843	Desteklenmedi
Medeni Durum	Örgütsel Bağlılık		0,003	Desteklendi
Medeni Durum	İşten Ayrılmaniyeti		0,346	Desteklenmedi
Medeni Durum	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0,334	Desteklenmedi
Medeni Durum	Davranışsal Yenilikçilik		0,001	Desteklendi
Medeni Durum	Algılanan örgütsel Performans		0,091	Desteklenmedi
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Algılanan farklılık İklimi	Bağımsız Örnekleme T- Testi	0,001	Desteklendi
Çocuk Sahibi Olma Durumu	İş Tatmini		0,003	Desteklendi
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Kariyer Tatmini		0,872	Desteklenmedi
Çocuk Sahibi	Örgütsel Bağlılık		0,002	Desteklendi

Olma Durumu				
Çocuk Sahibi Olma Durumu	İşten Ayrılmaniyeti		0,014	Desteklendi
Çocuk Sahibi Olma Durumu	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0,200	Desteklenmedi
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Davranışsal Yenilikçilik		0,000	Desteklendi
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Algılananörgütsel Performans		0,231	Desteklenmedi
Yaş	Algılananfarklılık İklimi	Tek Yönlü Varyans (Anova)	0,15	Desteklenmedi
Yaş	İş Tatmini		0,19	Desteklenmedi
Yaş	Kariyer Tatmini		0,32	Desteklenmedi
Yaş	Örgütsel Bağlılık		0,38	Desteklenmedi
Yaş	İşten Ayrılmaniyeti		0,13	Desteklenmedi
Yaş	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0,14	Desteklenmedi
Yaş	Davranışsal Yenilikçilik		0,17	Desteklenmedi
Yaş	Algılananörgütsel Performans		0,17	Desteklenmedi
Eğitim Durumu	Algılananfarklılık İklimi	Tek Yönlü Varyans (Anova)	0,00	Desteklendi
Eğitim Durumu	İş Tatmini		0,00	Desteklendi
Eğitim Durumu	Kariyer Tatmini		0,02	Desteklendi
Eğitim Durumu	Örgütsel Bağlılık		0,00	Desteklendi
Eğitim Durumu	İşten Ayrılmaniyeti		0,00	Desteklendi
Eğitim Durumu	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0,00	Desteklendi
Eğitim Durumu	Davranışsal Yenilikçilik		0,00	Desteklendi
Eğitim Durumu	Algılananörgütsel Performans		0,02	Desteklendi
Gelir	Algılananfarklılık İklimi	Tek Yönlü Varyans (Anova)	0,001	Desteklendi
Gelir	İş Tatmini		0,543	Desteklenmedi

Gelir	Kariyer Tatmini		0,121	Desteklenmedi
Gelir	Örgütsel Bağlılık		0,031	Desteklendi
Gelir	İşten Ayrılmaniyeti		0,029	Desteklendi
Gelir	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0,181	Desteklenmedi
Gelir	Davranışsal Yenilikçilik		0,198	Desteklenmedi
Gelir	Algılananörgütsel Performans		0,201	Desteklenmedi
Kurumun Statüsü	Algılananfarklılık İklimi	Bağımsız Örneklem T-Testi	0.00	Desteklendi
Kurumun Statüsü	İş Tatmini		0.00	Desteklendi
Kurumun Statüsü	Kariyer Tatmini		0,002	Desteklendi
Kurumun Statüsü	Örgütsel Bağlılık		0.00	Desteklendi
Kurumun Statüsü	İşten Ayrılmaniyeti		0,006	Desteklendi
Kurumun Statüsü	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0.00	Desteklendi
Kurumun Statüsü	Davranışsal Yenilikçilik		0.00	Desteklendi
Kurumun Statüsü	Algılananörgütsel Performans		0.00	Desteklendi
Kurum Yaşı	Algılananfarklılık İklimi	Tek Yönlü Varyans (Anova)	0.00	Desteklendi
Kurum Yaşı	İş Tatmini		0.00	Desteklendi
Kurum Yaşı	Kariyer Tatmini		0,07	Desteklenmedi
Kurum Yaşı	Örgütsel Bağlılık		0.00	Desteklendi
Kurum Yaşı	İşten Ayrılmaniyeti		0.00	Desteklendi
Kurum Yaşı	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0.00	Desteklendi
Kurum Yaşı	Davranışsal Yenilikçilik		0.00	Desteklendi
Kurum Yaşı	Algılananörgütsel Performans		0.00	Desteklendi
Kurumdaki Çalışan Sayısı	Algılananfarklılık İklimi	Tek Yönlü Varyans (Anova)	0.00	Desteklendi
Kurumdaki Çalışan	İş Tatmini		0.00	Desteklendi

Sayısı				
Kurumdaki Çalışan Sayısı	Kariyer Tatmini		0,03	Desteklendi
Kurumdaki Çalışan Sayısı	Örgütsel Bağlılık		0.00	Desteklendi
Kurumdaki Çalışan Sayısı	İşten Ayrılmaniyeti		0.00	Desteklendi
Kurumdaki Çalışan Sayısı	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0.00	Desteklendi
Kurumdaki Çalışan Sayısı	Davranışsal Yenilikçilik		0.00	Desteklendi
Kurumdaki Çalışan Sayısı	Algılananörgütsel Performans		0.00	Desteklendi
Çalışılan Sektör	Algılananfarklılık İklimi	Tek Yönlü Varyans (Anova)	0.00	Desteklendi
Çalışılan Sektör	İş Tatmini		0.00	Desteklendi
Çalışılan Sektör	Kariyer Tatmini		0,04	Desteklendi
Çalışılan Sektör	Örgütsel Bağlılık		0.00	Desteklendi
Çalışılan Sektör	İşten Ayrılmaniyeti		0.00	Desteklendi
Çalışılan Sektör	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0.00	Desteklendi
Çalışılan Sektör	Davranışsal Yenilikçilik		0.00	Desteklendi
Çalışılan Sektör	Algılananörgütsel Performans		0.00	Desteklendi
Algılananfarklılık İklimi	Hizmet Teknoloji	2,7816(En Olumsuz) 3,9198(En Olumlu)		
İş Tatmini	Hizmet Teknoloji	2,7231(En Düşük) 3,6759 (En Yüksek)		
Kariyer Tatmini	İnşaat Teknoloji	3,0556(En Düşük) 3,6395(En Yüksek)		
Örgütsel Bağlılık	Hizmet Gıda	2,6582(En Düşük)		Gıdaya En Yakın Teknoloji

		3,5729 (En Yüksek)		
İşten Ayrılmaniyeti	Hizmet Gıda	2,5348(En Yüksek) 3,5417(En Düşük)		Gıdaya En Yakın Teknoloji
İletişim Ve İşbirliği Ortamı	Finans Eğlence	2,9694(En Olumsuz) 3,6667(En Olumlu)		Eğlenceye En Yakın Teknoloji
Davranışsal Yenilikçilik	Hizmet Eğlence	2,8497(En Düşük) 3,7083(En Yüksek)		Eğlenceye En Yakın Teknoloji
Algılananörgütsel Performans	İnşaat Teknoloji	3,2540(En Düşük) 4,1129(En Yüksek)		

Kimlik Yapıları	Değişkenler	Analiz	P Value	Sonuç
Cinsel Yönelim	Algılanan farklılık İklimi	Bağımsız Örneklem T-Testi	0,00	Desteklendi
Cinsel Yönelim	İş Tatmini		0,00	Desteklendi
Cinsel Yönelim	Kariyer Tatmini		0,00	Desteklendi
Cinsel Yönelim	Örgütsel Bağlılık		0,00	Desteklendi
Cinsel Yönelim	İşten Ayrılmaniyeti		0,00	Desteklendi
Cinsel Yönelim	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0,00	Desteklendi
Cinsel Yönelim	Davranışsal Yenilikçilik		0,00	Desteklendi
Cinsel Yönelim	Algılananörgütsel Performans		0,00	Desteklendi

Kültürel Kimlik	Algılanan farklılık İklimi	Bağımsız Örneklem T-Testi	0,00	Desteklendi
Kültürel Kimlik	İş Tatmini		0,00	Desteklendi
Kültürel Kimlik	Kariyer Tatmini		0,01	Desteklendi
Kültürel Kimlik	Örgütsel Bağlılık		0,00	Desteklendi
Kültürel Kimlik	İşten Ayrılmaniyeti		0,01	Desteklendi
Kültürel Kimlik	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0,08	Desteklenmedi
Kültürel Kimlik	Davranışsal Yenilikçilik		0,02	Desteklendi
Kültürel Kimlik	Algılanan örgütsel Performans		0,00	Desteklendi
Dinsel Kimlik	Algılanan farklılık İklimi	Bağımsız Örneklem T-Testi	0,00	Desteklendi
Dinsel Kimlik	İş Tatmini		0,00	Desteklendi
Dinsel Kimlik	Kariyer Tatmini		0,23	Desteklenmedi
Dinsel Kimlik	Örgütsel Bağlılık		0,00	Desteklendi
Dinsel Kimlik	İşten Ayrılma niyeti		0,00	Desteklendi
Dinsel Kimlik	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0,08	Desteklenmedi
Dinsel Kimlik	Davranışsal Yenilikçilik		0,00	Desteklendi
Dinsel Kimlik	Algılanan örgütsel Performans		0,06	Desteklenmedi
Politik Kimlik	Algılanan farklılık İklimi	Tek Yönlü Varyans (Anova)	0,00	Desteklendi
Politik Kimlik	İş Tatmini		0,00	Desteklendi
Politik Kimlik	Kariyer Tatmini		0,015	Desteklendi
Politik Kimlik	Örgütsel Bağlılık		0,00	Desteklendi
Politik Kimlik	İşten Ayrılma niyeti		0,00	Desteklendi
Politik Kimlik	İletişim Ve İşbirliği Ortamı		0,012	Desteklendi

Politik Kimlik	Davranışsal Yenilikçilik		0,02	Desteklendi
Politik Kimlik	Algılanan örgütsel Performans		0,072	Desteklenmedi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Korelasyon	Sonuç
Farklılık iklimi	İş Tatmini	0,759	Kuvvetli ilişki
Farklılık iklimi	Kariyer Tatmini	0,511	Orta
Farklılık iklimi	Örgütsel Bağlılık	0,796	Kuvvetli
Farklılık iklimi	İşten Ayrılma niyeti	0,597	Orta
Farklılık iklimi	İletişim Ve İşbirliği Ortamı	0,640	Orta
Farklılık iklimi	Davranışsal Yenilikçilik	0,755	Kuvvetli
Farklılık iklimi	Algılanan örgütsel Performans	0,579	Orta
Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Regresyon	Sonuç
Farklılık iklimi	Bireysel Kariyer Çıktıları	% 65,3	Açıklayıcılık gücü yüksek
Farklılık iklimi	Örgütsel Etkililik değişkenleri	%63,6	Açıklayıcılık gücü yüksek

Ek 2. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora tez çalışmasına** veri sağlamak amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, **üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.** Soruları içinizden geldiği gibi, samimi cevaplamanız araştırmanın sonuçları açısından büyük önem arz etmektedir. Araştırmaya değerli vaktinizi ayırıp, katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Aşağıdaki ifadeler İş ve Kariyer Tatmininizi ölçmek için sorulmuştur,dikkatlice okuyup, bunlara ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Genel olarak değerlendirildiğinde işimden memnunum.	①	②	③	④	⑤
İşimi ve işyerimi yakın bir arkadaşşıma tavsiye ederim.	①	②	③	④	⑤
İşimle ilgili şuan bildiklerimi göz önünde bulundurduğumda bugün başa dönssem yine bu işi isterim.	①	②	③	④	⑤
Genel olarak işimin, bu işe girdiğim zamanki beklentilerimi karşıladığını söyleyebilirim.	①	②	③	④	⑤
Kariyerimde ulaştığım başarıdan tatmin duyarım.	①	②	③	④	⑤
Genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatmin duyarım.	①	②	③	④	⑤
Hedeflediğim gelire ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatmin duyarım.	①	②	③	④	⑤
Terfi hedeflerime ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatmin duyarım.	①	②	③	④	⑤
Yeni beceriler geliştirme hedeflerime ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatmin duyarım.	①	②	③	④	⑤
Aşağıdaki ifadeler Algıladığınız Farklılık İklimini ve Örgütsel Bağlılığınızı ölçmek için sorulmuştur. Dikkatlice okuyup bunlara ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Çalıştığım iş yerinin bana adil davranacağına inanırım.	①	②	③	④	⑤
Çalıştığım iş yeri farklılık dostu, çeşitliliği teşvik eden bir çalışma ortamı sunar.	①	②	③	④	⑤
Çalıştığım iş yeri benim gibi insanların görüşlerine saygı duyar.	①	②	③	④	⑤
Üst/tepe yönetim çeşitliliği /farklılıkları görünür şekilde destekler.	①	②	③	④	⑤
Çalıştığım iş yeri her gün işimi en iyi şekilde yapmam için bana ilham verir.	①	②	③	④	⑤
İş yerim, işimi yaparken gerekenden daha fazla katkı sağlamam için beni motive eder.	①	②	③	④	⑤
Bu iş yerinde çalışmayı başkalarına öneririm.	①	②	③	④	⑤
Bu iş yerini çalışılacak bir yer olarak notlandırırken yüksek puan veririm.	①	②	③	④	⑤

Aşağıdaki ifadeler İşyerinizdeki Yenilikçilik, İletişim ve İşbirliği Ortamına ilişkin algınızı ölçmek için sorulmuştur. Dikkatlice okuyup bunlara ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
İşyerimizde, kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.	①	②	③	④	⑤
İşyerimizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.	①	②	③	④	⑤
İşyerimizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.	①	②	③	④	⑤
İşyerimizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.	①	②	③	④	⑤
İşyerimizde, kişiler arası uyumsuzluklarla sık karşılaşmamaktadır.	①	②	③	④	⑤
İşyerimizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.	①	②	③	④	⑤
İşyerimizde değişime karşı direnç yüksek değildir.	①	②	③	④	⑤
İşyerimizde, işini farklı yollar/yöntemler kullanarak yapanlara hoşgörü gösterilir.	①	②	③	④	⑤
Kurumumuzdaki çalışanlar, orijinal ve özgün düşünme/davranma konusunda cesaretlendirilir.	①	②	③	④	⑤
İşimizle ilgili farklı/özgün çözümler arama ve yeni yollarla/yöntemlerle yapmayı deneme konusunda arzuluyoruz.	①	②	③	④	⑤
İşimizle ilgili yeni yollar/yöntemler denemek istediğimizde yöneticilerimizden yoğun destek görürüz.	①	②	③	④	⑤
Aşağıdaki ifadeler firmanızı rakiplerinize karşılaştırdığınızda yapacağınız değerlendirmeyi ölçmektedir. Dikkatlice okuyup bunlara ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Rakiplere göre kurumumuzun hizmet kalitesi	①	②	③	④	⑤
Rakiplere göre müşteri memnuniyeti sağlama durumumuz	①	②	③	④	⑤
Rakiplere göre kurumumuzun satışları	①	②	③	④	⑤
Rakiplere göre kurumumuzun verimliliği	①	②	③	④	⑤
Rakiplere göre kurumumuzun pazar payı	①	②	③	④	⑤
Rakiplere göre kurumumuzun amaçlarına ulaşma düzeyi	①	②	③	④	⑤
Rakiplere göre kurumumuzun karlılığı	①	②	③	④	⑤
Aşağıdaki ifadeler İşten Ayrılma Niyetinizi ölçmek için sorulmuştur, dikkatlice okuyup, bunlara ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
İşimden ayrılmayı neredeyse hiç düşünmüyorum.	①	②	③	④	⑤
Bu işyerinden ayrılmam çok zor.	①	②	③	④	⑤

Cinsiyetiniz:	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız:	_____
Medeni durum	☐ Evli ☐ Bekar
Herhangi bir engellilik durumu	: ☐ Evet ☐ Hayır
Çocuk sahibi mısınız?	☐ Evet ☐ Hayır
Eğitim düzeyi:	
☐ İlköğretim	
☐ Lise	
☐ Önlisans	
☐ Lisans	
☐ Lisansüstü	
Çalıştığınız Kurumun Statüsü:	☐ Kamu ☐ Özel
Çalıştığınız Sektör:	
☐ Hizmet ☐ Eğitim ☐ Finans/Banka	
☐ Teknoloji/Bilişim ☐ Gıda ☐ Tekstil	
☐ Diğer (lütfen belirtiniz):	
Çalışılan Kurumun Yaşı:	_____
Çalıştığınız Kurumun Personel Sayısı	
(Aralık belirtebilirsiniz.) :	_____
Geliriniz:	_____

Siyasi yelpazenin neresinde yer alıyorsunuz?
☐ Muhafazakâr
☐ Liberal
☐ Sosyal demokrat
☐ Sosyalist
☐ Milliyetçi
☐ Diğer (lütfen belirtiniz):
Kültürel Kimliğiniz nedir?
☐ Türk
☐ Kürt
☐ Ermeni
☐ Diğer (lütfen belirtiniz):
Dini Kimliğiniz nedir?
☐ Sünni Müslüman
☐ Alevi
☐ Ateist
☐ Deist
☐ Hristiyan
☐ Diğer (lütfen belirtiniz):

Cinsel Yöneliminiz nedir?

- ☐ Heteroseksüel (duygusal/cinsel açıdan karşı cinsiyete ilgi duyan kadın veya erkek)
- ☐ Biseksüel (duygusal/cinsel açıdan hemcinsine ve karşı cinsiyete ilgi duyan kadın)
- ☐ Gay (duygusal/cinsel açıdan hemcinsine ilgi duyan erkek)
- ☐ Lezbiyen (duygusal/cinsel açıdan hemcinsine ilgi duyan kadın)

Size göre aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insanlardan farklı yapar? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Cinsiyeti
- ☐ Etnik Kökeni
- ☐ Yaşı
- ☐ Bedensel Engeli
- ☐ Eğitim Durumu
- ☐ Kültürü
- ☐ Dini
- ☐ Ülke/Bölge/Şehir
- ☐ Kişiliği
- ☐ Cinsel Yönelimi
- ☐ Medeni Durumu
- ☐ Dini Sembol(baş örtüsü, bıyık vb.) Kullanması
- ☐ Diğer (lütfen belirtiniz):

Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmak istemezsiniz? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Cinsiyeti
- ☐ Etnik Kökeni
- ☐ Yaşı
- ☐ Bedensel Engeli
- ☐ Eğitim Durumu
- ☐ Kültürü
- ☐ Dini
- ☐ Ülke/Bölge/Şehir
- ☐ Kişiliği
- ☐ Cinsel Yönelimi
- ☐ Medeni Durumu
- ☐ Dini Sembol(baş örtüsü, bıyık vb.) Kullanması
- ☐ Diğer (lütfen belirtiniz):

İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafelidavranırsınız?(Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)	Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?(Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)
☐ Cinsiyeti	☐ İletişimsizlik
☐ Etnik Kökeni	☐ Çatışma
☐ Yaşı	☐ Anlaşmazlık
☐ Bedensel Engeli	☐ Kararsızlık
☐ Eğitim Durumu	☐ Sorun Çözememe
☐ Kültürü	☐ Ekip ruhunun oluşmaması
☐ Dini	☐ İş bırakma
☐ Ülke/Bölge/Şehir	☐ Kayırmacılık
☐ Kişiliği	☐ İş verimsizliği
☐ Cinsel Yönelimi	☐ Performans düşüklüğü
☐ Medeni Durumu	☐ Örgütsel İmajın zedelenmesi
☐ Dini Sembol(baş örtüsü, bıyık vb.) Kullanması	☐ Diğer (lütfen belirtiniz):
☐ Diğer (lütfen belirtiniz):	

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?(Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)	Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir? (Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)
☐ Düşünce zenginliği	☐ Sorunsuz iletişim
☐ Hoşgörünün artması	☐ Kolay karar verme
☐ İş veriminin artması	☐ Örgütsel bağlılık
☐ Esneklik kazanılması	☐ Yaratıcılığın artması
☐ Ekip ruhunun oluşması	☐ Kolay sorun çözme
☐ Performans artması	☐ Ekip ruhu oluşması
☐ İş tatmini	☐ Esneklik kazanılması
☐ Örgütsel İmaj	☐ Düşünce zenginliği
☐ Örgütsel Bağlılık	☐ İş tatmini
☐ Yaratıcılığın artması	☐ İş veriminin artması
☐ Kolay karar verme	☐ Performans artması
☐ Diğer (lütfen belirtiniz):	☐ Diğer (lütfen belirtiniz):

EK 3: ÖZGEÇMİŞ

AKADEMİK ÖZGEÇMİŞ	HAZAL KORAY ALAY hazalkoraygenc@hotmail.com
EĞİTİM BİLGİLERİ	
DOKTORA EĞİTİMİ	2016- 2020
Tarihler	
Üniversite Adı	Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm Adı	İşletme Yönetimi (Yönetim ve Organizasyon Modülü)
Not Ortalaması	100(4.00)
Tez Adı / Danışmanı	Örgütlerde Farklılıkların Farkındalığı: Bireysel Ve Örgütsel Çıktılarının Değerlendirilmesi/ Prof. Dr. Esin Can
YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ	2013-2016
Tarihler	
Üniversite Adı	Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm Adı	Yönetim ve Organizasyon(İngilizce)
Mezuniyet Derecesi	92,05(3,70)
Tez Adı / Danışmanı	A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Mobbing Behaviors At The Workplace/ Prof. Dr. F. Gülrüh Gürbüz
LİSANS EĞİTİMİ	2008-2013
Tarihler	
Üniversite Adı	Yalova Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Bölüm Adı	İşletme (İngilizce)
Mezuniyet Derecesi	85.06(3.36)
Yayınlar	AKADEMİK ÇALIŞMALAR
	Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler ve Posterler
2019	Alay H.K. ve Can E. (2019) <i>Teknoloji Firmalarında Davranışsal Yenilikçiliğin Örgütsel Performansa Etkisinin İncelenmesi</i> . International Research, Development and Technology Management Congress. Okan Üniversitesi. İstanbul.
2019	Alay H.K. ve Can E. (2019). <i>Çalışma Yaşamında Kadın Olmak: Farklılık İklimi Bağlamında Bireysel Ve Örgütsel Çıktıların Değerlendirilmesi</i> . Asead V. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu. Antalya.
2018	Alay. H. K. (2018) <i>Endüstri Tarihine Kısa Bir Yolculuk: Türkiye Üzerine Değerlendirmeler</i> . International Research, Development and Technology Management Congress. Okan Üniversitesi. İstanbul.
2018	Alay H.K. ve Ensari Ş.M. (2018) <i>İşten Ayrılma İle Sonuçlanan Psikolojik Yıldırma İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Engellenebilir Mi ?</i> . 17. Uluslar arası Katılımlı İşletmecilik Kongresi, İzmir.
2017	Can E., Alay H. K., Karaca D., (2017) <i>Ticaretin Kolaylaştırılması Ve İthalat-İhracat Rakamları Arasındaki İlişki: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme</i> , Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi, İstanbul.

2015	Genç, H. K., ve Karakaş, A.,(2015). <i>Turizm Sektörünün Türkiye İstihdamına Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme</i> , International Congress of Tourism and Management Researches, Kuşadası.
2015	Ensarı M.Ş, Erdil M., Genç H. K, (2015). <i>Trends in Sustainability Reporting Between 2004-2014 By Fortune 250: Turkey Case</i> , International Conference On Sustainable Development (Poster), Beograd.
	Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler ve Posterler
2018	Ensari M.Ş., Erdilek M.K. ve Alay H.K.(2018). <i>Z Kuşağının Önceki Jenerasyonlar İle Değerler Ve Motivasyon İlişkisi Açısından Farklılıklarının İncelenmesi</i> . 26. Yönetim ve Organizasyon Kongresi . Trabzon.
2017	Ensari, M.Ş., Özçelik G. ve Alay H. K. (2017). <i>Örgütsel Değişim Sürecinde Akademisyenlerin Değişime Açıklığının Örgütsel Bağlılıkları ile İlişkisini Değerlendirmeye Yönelik Bir Örnek Uygulama</i> . 16.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Ege Üniversitesi, Kuşadası/İzmir.
2016	Genç H. K., Gürbüz F. G.,(2016). <i>Örgüt İklimi ve İşyerinde Psikolojik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma</i> , 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
2016	Ensarı M., S.,Alay, H. K., (2016). <i>Üniversite Öğrencilerinin Yenilikçilik Kapasiteleri İle Girişimcilik Yönelimlerinin İlişkilendirilmesi Üzerine Bir Araştırma</i> . 24. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
	Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayınlanmış Makaleler
2019	Alay, H.K. ve Can, E. (2019). <i>Örgütlerde Cinsel Yönelim Temeline Dayalı Kimlik: Far Algısı, Bireysel ve Örgütsel Çıktıların İncelenmesi</i> . <i>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksekokulu Dergisi</i> , 22 (1), 315-324.
2019	Alay H.K. ve Can E. (2019). <i>Çalışma Yaşamında Kadın Olmak: Farklılık İklimi Bağlamında Bireysel Ve Örgütsel Çıktıların Değerlendirilmesi</i> . <i>Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi</i> . 6(5):183-190.
2017	Ensari, M. Ş. ve Alay, H. K. (2017). <i>Meslek Seçimini Etkileyen Faktörlerin Demografik Değişkenler ile İlişkisinin Araştırılması: İstanbul İlinde Bir Uygulama</i> . <i>Humanitas</i> , 5(10), 409-422.
2017	Altunok G. P., Alay H. K., (2017), <i>Impact Of Social Media Usage In Univerity Students' Purchase Behaviors</i> , Eurasian Academy of Sciences Eurasian Econometrics, Statistics & Emprical Economics Journal,7:49-57.
2017	Ensari M. Ş., Gürel A.P., Alay H.K., (2017), <i>Does Diversity Management Provide Competitive Advantage?</i> , The International Journal Of Business & Management, Vol 5 Issue 1,101-113.
2016	Alay H.K., Gürbüz F. G., (2016). <i>A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Mobbing Behaviors At The Workplace</i> , Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal, Vol:S1: 264-273.
2015	Ensarı M. S., Erdil M., Alay, H. K., (2015). <i>Trends İn Sustainability Reporting Between 2004-2014 By Fortune 250: Turkey Case</i> . <i>European Journal Of Sustainable Development Research</i> , 1(1), 38-43.
	Ulusal Hakemli Dergilerde Yayınlanmış Makaleler
2017	Ensari M. Ş., Alay H. K., (2017) <i>Üniversite Öğrencilerinin Yenilikçilik Eğilimi ile Girişimcilik Potansiyellerinin İlişkilendirilmesinde Ailenin Girişimcilik Öyküsünün Aracı Rolünün İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma</i> , Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,(28):235-247.