



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Kardelen Devrim DORUKÖZ

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, YAŞAM
DOYUMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİLERİNİN BİR MODEL İÇERİSİNDE
İNCELENMESİ

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya,2022



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Kardelen Devrim DORUKÖZ

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, YAŞAM
DOYUMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİLERİNİN BİR MODEL İÇERİSİNDE
İNCELENMESİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Şerife DURMAZ

İkinci Danışman

Doç. Dr. Aydın ÇİVİLİDAĞ

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya,2022

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Kardelen Devrim DORUKÖZ'ün bu çalışması, jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Rabia ÇİZEL

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Şerife DURMAZ

Üye : Prof. Dr. Serap ÖZEN

Tez Başlığı: FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, YAŞAM DOYUMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİLERİNİN BİR MODEL İÇERİSİNDE İNCELENMESİ

Tez Savunma Tarihi : 23/06/2022

Mezuniyet Tarihi : 21/07/2022

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algısı, Yaşam Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinin Bir Model İçerisinde İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Adı SOYADI

Kardelen Devrim DORUKÖZ





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



07 / 07 / 2022

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Kardelen Devrim DORUKÖZ
Öğrenci Numarası	20185258002
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Şerife DURMAZ
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algısı, Yaşam Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinin Bir Model İçerisinde İncelenmesi
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	1867633179
Rapor Tarihi	07.07.2022
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %15, Alıntılar dahil: %18
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 125 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim. Gerekçe: Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim. Danışman Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Şerife DURMAZ İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
TEŞEKKÜR	xii
ÖNSÖZ	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK KAVRAMI VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

1.1. Farklılık Kavramı.....	1
1.2. Farklılık Boyutları	1
1.2.1. İki Kategorili Farklılıklar	2
1.2.2. Çok Kategorili Farklılıklar	4
1.2.3. Demografik Farklılıklar	6
1.2.3.1. Irk	6
1.2.3.2. Etnik Köken.....	6
1.2.3.3. Cinsiyet.....	8
1.2.3.4. Yaş ve Deneyim	8
1.2.3.5. Cinsel Kimlik ve Cinsel Yönelim	9
1.2.4. Sosyokültürel Farklılıklar	10
1.2.4.1. Değerler ve Tutumlar	10
1.2.4.2. Din ve İnanç	10
1.2.4.3. Medeni Durum	11
1.2.5. Kişisel Farklılıklar.....	11
1.2.5.1. Kişilik	11
1.2.5.2. Zihinsel ve Duygusal Zekâ.....	12
1.2.5.3 Sosyal Özellikler	13

1.2.5.4. Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik	13
1.3. Farklılık Kavramında Sosyo-Psikolojik Kuramlar	13
1.3.1. Sosyal Biliş Kuramı	13
1.3.2. Sosyal Kimlik Kuramı	14
1.3.3. Sosyal Kategorileştirme Kuramı	15
1.3.4. Statü Özellikleri Kuramı	17
1.3.5. Benzerlik Çekim Paradigması	18
1.3.6. Bilgi İşleme ve Karar Verme Yaklaşımı	18
1.4. Farklılıklara İlişkin Yaklaşımlar	19
1.5. Farklılıklarla İlgili Yasal Düzenleme: Ayrımcılık Yasağı ve Ayrımcılık Örnekleri	23
1.6. Farklılıkların Olumlu ve Olumsuz Yönleri	29

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE MODELLERİ

2.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramı	37
2.2. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Süreci	38
2.3. Farklılıklarının Yönetiminde Modeller	40
2.3.1. Farklılıkların Yönetiminde İlk Modeller	40
2.3.1.1.R. Roosevelt Thomas'ın Modeli	40
2.3.1.2. Taylor Cox'un Modeli	41
2.3.1.3. Gary Powell'ın Modeli	42
2.3.1.4. Robert Golembiewski'nin Modeli	42
2.3.2 Süreç Odaklı Modeller	44
2.3.2.1. Thomas ve Ely'nin Modeli	44
2.3.2.2. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli	46
2.3.2.3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli	46
2.4. Farklılıkların Yönetiminde Liderlik	48

2.5. Farklılıklara Karşı Stratejiler	48
2.6. Organizasyonlarda Etkin Farklılıkların Yönetiminin Sonuçları.....	49
2.6.1. Örgütsel Adalet Algısı	50
2.6.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	52
2.6.3. Yaşam Doyumu.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	56
3.2. Araştırmanın Konu ve Kapsamı	56
3.3. Sınırlılıklar	57
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	57
3.5. Evren ve Örneklem	61
3.6. Araştırmanın Ölçüm Araçları	62
3.6.1. Örgütsel Adalet Algısı	62
3.6.2. Farklılıkların Yönetimi	66
3.6.3. Yaşam Doyumu.....	70
3.6.5. İşten Ayrılma Niyeti.....	71

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Katılımcılara Ait Betimleyici İstatistikler	73
4.2. Araştırma Değişkenleri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Hipotezlerinin Test Edilmesi	77
4.2.1. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutları ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Hipotezlerinin Test Edilmesi	77
4.2.2. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Hipotezlerinin Test Edilmesi	84
4.2.3. Yaşam Doyumu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Hipotezlerinin Test Edilmesi	90

4.2.4. İşten Ayrılma Niyeti ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Hipotezlerinin Test Edilmesi	94
4.3. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler	97
4.4. Araştırmanın Yapısal Modeli	99
SONUÇ	110
KAYNAKÇA.....	124
EK-1 ANKET FORMU	140
EK-2 ETİK KURUL İZİN FORMU	144
ÖZGEÇMİŞ	145



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	58
Şekil 3.2. Örgütsel Adalet Algısı Doğrulamalı Faktör Analizi Standart Yol Katsayıları	66
Şekil 3.3. Farklılıkların Yönetimi Doğrulamalı Faktör Analizi Standart Yol Katsayıları	69
Şekil 3.4. Yaşam Doyumu Doğrulamalı Faktör Analizi Standart Yol katsayıları.....	71
Şekil 3.5. İşten Ayrılma Niyeti Doğrulamalı Faktör Analizi Standart Yol Katsayıları.	72
Şekil 4.1. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algıları, İşten Ayrılma Niyeti ve Yaşam Doyumu Durumlarına İlişkin Standardize Değerlerin Diyagramı	100
Şekil 4.2. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algıları, İşten Ayrılma Niyeti ve Yaşam Doyumu Durumlarına İlişkin Standardize Edilmemiş Değerlerin Diyagramı.....	101
Şekil 4.3. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algıları, İşten Ayrılma Niyeti ve Yaşam Doyumu Durumlarına İlişkin Standardize Edilmiş Değerlerin Diyagram Gösterimi.....	102
Şekil-4.4 Örgütsel Adalet Algısının Yaşam Doyumuna Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli	104
Şekil 4.5. Örgütsel Adalet Algısının Yaşam Doyumuna etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Etkisinin Standardize Edilmiş Değerlerinin Diyagram Gösterimi	105
Şekil 4.6. Örgütsel Adalet Algısının Yaşam Doyumuna etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Etkisinin Standardize Edilmemiş Değerlerinin Diyagram Gösterimi	106

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Birincil ve İkincil Yüzey Farklılıklar	2
Tablo 1.2 Görülebilir/Görülemez Farklılık Boyutları	3
Tablo 1.3. Etkili Farklılık Hedef ve Göstergeleri	32
Tablo 2.1. Olumlu Eylem, Eşit İstihdam Fırsatı ve Farklılıklarının Yönetiminin Karşılaştırılması.....	38
Tablo 2.2. Farklılıklara Dair Çeşitli Yaklaşımlar ve Sonuçları	48
Tablo 3.1. $\alpha=0.05$ İçin Çeşitli Evren Büyüklüklerine Göre Gereken Örneklem Sayısı	62
Tablo 3.2. Örneklem Büyüklüklerine göre İyi Derece Uygunluk Değeri	63
Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Algısı İç Tutarlılık ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	64
Tablo 3.4. Farklılıkların Yönetimi İç Tutarlılık ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 3.5. Yaşam Doyumu İç Tutarlılık ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	70
Tablo 3.6. İşten Ayrılma Niyeti İç Tutarlılık ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	71
Tablo 4.1. Örneklem Ait Betimleyici İstatistikler	74
Tablo 4.2. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Cinsiyete İlişkin t-testi Sonuçları	78
Tablo 4.3. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Yaşa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	79
Tablo 4.4. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	79
Tablo 4.5. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Deneyime İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	81
Tablo 4.6. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Mesleğe İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	82

Tablo 4.7. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Gelir Düzeyine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	83
Tablo 4.8. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Cinsiyete İlişkin t-testi Sonuçları	85
Tablo 4.9. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Cinsiyete İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	85
Tablo 4.10. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Yaşa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	86
Tablo 4.11. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	86
Tablo 4.12. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Deneyime İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	87
Tablo 4.13. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Meslek Durumuna İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	88
Tablo 4.14. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Gelir Düzeyine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	89
Tablo 4.15. Yaşam Doyumunun Cinsiyete İlişkin t-testi Sonuçları	91
Tablo 4.16. Yaşam Doyumunun Yaşa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	91
Tablo 4.17. Yaşam Doyumunun Eğitim Düzeyine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	91
Tablo 4.18. Yaşam Doyumunun Deneyime İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	92
Tablo 4.19. Yaşam Doyumunun Mesleğe İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	92
Tablo 4.20. Yaşam Doyumunun Gelir Düzeyi İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	93
Tablo 4.21. İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyete İlişkin t-testi Sonuçları.....	94
Tablo 4.22. İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	94
Tablo 4.23. İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Düzeyine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	95
Tablo 4.24. İşten Ayrılma Niyetinin Deneyime İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	95
Tablo 4.25. İşten Ayrılma Niyetinin Mesleğe İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları .	96

Tablo 4.26. İşten Ayrılma Niyetinin Gelir Düzeyine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	96
Tablo 4.27. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler	97
Tablo 4.28. Örgütsel Adalet Algısının Yaşam Doyumuna Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Rolü	107
Tablo 4.29. Araştırma Hipotezlerinin KABUL/RED Durumları	108



KISALTMALAR LİSTESİ

vd.: ve diğerleri

vb.: ve benzeri

İK: İnsan Kaynakları

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

AFA: Açımlayıcı Faktör Analizi

DFA: Doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

KMO: Kaiser-Mayer-Olkin

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklemdeki birey sayısı

t: Belirli anlamlılık düzeyince t istatistiği

p: İncelenen olayın görülme sıklığı

q: İncelenen olayın gerçekleşme sıklığı

d: Olayın görülme olasılığına ya da ortalamasına göre $\pm$ sapma ya da örneklem hatası

AVE: Açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted)

GFI: Goodness-of-fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)

AGFI: Adjusted Goodness-Of-Fit Index

CFI: Comparative Fit Index

IFI: Incremental Fit Index

NFI: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)

TLI: Tucker-Lewis Index

NNFI: Non-normed Fit Index

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

SRMR: Standardized Root Mean Square Residual

CMIN: Ki-Kare İstatistiği

df: Serbestlik Derecesi (sd) (Degree of Freedom)

CMIN/df: Relative Chi Square Index (Ki-kare/Serbestlik derecesi)

ÖZET

Bu çalışmada işgücü farklılıkları merkeze alınarak, farklılıkların organizasyonda etkin yönetilmesinin sonuçları araştırılmıştır. Çalışmanın amacı, farklılıkların yönetiminin, örgütsel adalet algısına, işten ayrılma niyetine ve yaşam doyumuna etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda çalışmanın teorik amacı literatürde farklılık, farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algısı, yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti kavramlarının inşa ve kullanımına katkı sağlamaktır. Ayrıca çalışma, doğası gereği farklılıkların en çok istihdam edildiği konaklama sektöründe ve turizmde önde gelen kentlerden biri olan Antalya’da gerçekleştirilmiştir. Bu sayede literatüre sektörel düzeyde alan araştırması kazandırmak ve gelecekteki çalışmalara kaynaklık etmek amaçlanmaktadır.

Farklılıkların yönetimi alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkisi, örgütsel adalet algısının ise işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumuna etkisi kapsayıcı bir model çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmada veriler anket yoluyla toplanmış, toplanan veriler ise SPSS ve AMOS programları ile analiz edilmiştir.

Kurulan yapısal eşitlik modelinde farklılıkların yönetimi alt boyutları olan bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar ve politikaların örgütsel adalet algısını pozitif etkilediği, özellikle yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunun örgütsel adalet algısında önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini negatif, yaşam doyumunu ise pozitif etkilediği bulunmuştur. Ayrıca işten ayrılma niyetinin yaşam doyumunu negatif etkilediği saptanmış bu bağlamda örgütsel adalet algısının yaşam doyumuna etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algısı, İşten Ayrılma Niyeti, Yaşam Doyumu, Turizm

SUMMARY

A MODEL EXAMINING TO RELATIONSHIPS BETWEEN DIVERSITY MANAGEMENT, PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE, LIFE SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION

The results of the effective management of the diversity in the organization were investigated by focusing on the diversity in the workforce in this study. The aim of the study is to reveal the effects of diversity management on the perception of organizational justice, turnover intention and life satisfaction. In this context, the theoretical aim of the study is to contribute to the construction and use of the concepts of diversity management of differences and organizational justice perception, life satisfaction and turnover intention in the literature. In addition, the study was carried out in Antalya, which is one of the leading cities in the accommodation sector and tourism, where differences are most employed due to its nature. In this way, it is aimed to provide a sectoral field research to the literature and to be a source for future studies.

The effect of the sub-dimensions of diversity management on the perception of organizational justice, and the effect of the perception of organizational justice on the turnover intention and life satisfaction were examined within the framework of an inclusive model. In the research, the data were collected through a questionnaire, and the collected data were analyzed with SPSS and AMOS programs.

In the established structural equation model, it was determined that individual attitudes and behaviors and managerial practices and policies which are the sub-dimensions of the diversity management are effect positively to the perception of organizational justice, and especially the managerial practices and policies sub-dimension has a significant effect on the perception of organizational justice. It has been found that the perception of organizational justice has a negative effect on turnover intention, and a positive effect on life satisfaction. In addition, it has been determined that the turnover intention effects negatively to the life satisfaction, and in this context, it has been found that the turnover intention has a mediating role in the effect of organizational justice perception on life satisfaction.

Keywords: Diversity Management, Perceived Organizational Justice, Turnover Intention, Life Satisfaction, Tourism.

TEŞEKKÜR

Öncelikle her zaman yanımda olup desteğini esirgemeyen, ilgisiyle, bilgisiyle ve deneyimleriyle hemen her konuda bana yol gösteren, etik ilkeler doğrultusunda hareket eden ve öğrencilerine de ilkeli olmayı öğreten, bilgiye erişmede her zaman araştırmayı teşvik eden bu bağlamda tabiri caizse “balık tutmayı öğreten”, şahsıma duyduğu güven ile motivasyonumu arttıran ve tez danışmanlığı konusunda kendimi şanslı hissetmeme sebep olan, değerli hocam, tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Şerife DURMAZ’a müteşekkirim.

İkincil olarak çalışmamın konusu ve kapsamı gereği deneyimlerine, bilgi ve görüşlerine sık sık ihtiyaç duyduğum, bu bağlamda ilkeli ve çalışkan yapısıyla her ihtiyaç duyduğumda ivedilikle çağrıma cevap veren, ilgisini esirgemeyen, değerli hocam ve ikinci tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Aydın ÇİVİLİDAĞ’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın Yapısal Eşitlik Modelinde bulgularımın doğruluğunu teyit etmek ve görüşlerini almak istediğimde beni geri çevirmeyen, bilgi ve yorumlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Ayça ÖZEN ÇIPLAK hocama teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Araştırma sürecimde ve hayatımın her anında yanımda olan, annelik nosyonunu dostlukla pekiştiren, her zaman araştırmayı, öğrenmeyi ve ilkeli olmayı kendine misyon edinen ve beni de bu değerler doğrultusunda yetiştiren, kültürel donanımıyla kişisel gelişimimin mimarı olan sevgili annem Kader İĞDİ’ye, gerçek saygınlığın, para ya da makamdan ziyade karakter temelli olduğunu gösteren ve bana her zaman onurlu ve saygıdeğer olmayı öğreten, hoşgörülü ve hümanist yapısı ile kişiliğini örnek aldığım merhum dedem Mehmet DORUKÖZ’e sonsuz teşekkürü borç bilirim.

Araştırma konum olan ‘Farklılıkların Yönetimi’nin Türkiye’deki mimarları olan, literatüre önemli ölçüde katkı sağlayarak konuya ilgiyi arttıran ve çalışmalarımıza kaynaklık eden: Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU, Prof. Dr. Ayla Zehra ÖNCER, Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ, Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL ve Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak veri toplama sürecimde bana yardım eden tüm otellere ve katılımcılara teşekkür ederim.

Kardelen Devrim DORUKÖZ

Antalya, 2022

ÖNSÖZ

Küreselleşme ve post modern toplum yapısıyla birlikte ‘beşeri sermaye’ nosyonu önem kazanmış, yeni yönetim yaklaşımlarının odağı haline gelmiştir. Bu bağlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve potansiyellerinden organizasyon için kazanımlar elde etmek yöneticilerin en önemli misyonunu oluşturmaktadır. İşgücünün heterojen yapısı işletmeye birtakım fırsatlar ve zorluklar getirmektedir. Yapılan araştırmalar farklılıkların işletmeye; rekabet avantajı, kârlılık, motivasyon, verimlilik, müşteri memnuniyeti vb. kazanımlar sağladığını ortaya koymaktadır. Farklılıkların zorlukları ise iletişimde yaşanan aksaklıklar ve örgüt içi çatışmalardır. Yeni yönetim yaklaşımları belirli bir düzeydeki çatışmanın örgütü olumlu etkilediğini ayrıca iletişim sorunları ve çatışmaların aktif insan kaynakları politikaları ile önlenebileceğini savunmaktadır. Tüm bu fırsatlar ve zorluklar dahilinde, farklılıkları kabul eden, ayrımcılığı reddeden ve farklılıkların fırsatlarından yararlanmayı hedefleyen bir yönetim yaklaşımı olarak ‘farklılıkların yönetimi’ ortaya çıkmıştır. Bu kavram 1990’lı yıllarda Amerika’da ortaya çıkan ve henüz yeni olan bir kavramdır. Ülkemizde de konuya yakın zamanda ilgi duyulmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar farklılıkların yönetiminin örgütsel adalet algısını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır (Taşlıyan vd., 2017). Muhr vd. (2012) ve Knoppers vd.’nin (2015) çalışmaları, farklılıkların yönetiminin çalışanların üretkenliklerini teşvik ettiğini bunun yanı sıra azınlık ve çoğunluk gruplar arasında organizasyon adaletini ve güvenini de sağladığını ortaya koymuştur (Mousa vd., 2020). Fujimoto vd. (2013) örgütsel adaletin normatif ilkelerinin (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) etkili farklılıklarının yönetiminin bir karar verme sürecinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Bir organizasyonda farklılıkların yönetimi uygulamaları etkin kullanıldığında, çalışanlar karar süreçlerinin önyargısız olduğunu düşünmekte ve buna bağlı olarak olumlu örgütsel adalet algısı geliştirebilmektedir (Moshabaki vd., 2013: 331-332).

Yine farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü olduğu saptanmıştır (Meşe ve Bayraktar, 2020). Farklılıkların yönetimi ile ilişkilendirilen bir diğer kavram ise işten ayrılma niyetidir (Usta ve Bayraktar, 2017), ayrıca örgütsel adalet algısının da işten ayrılma niyetini etkilediği bulunmuştur (Ponnu ve Chuah, 2010; Ulutaş, 2018; Kahrıman vd., 2021). Farklılıkları dahil etme ve dışlama, organizasyonların çalışan anlayışını, kişisel farklılıklardan ziyade çalışan ve organizasyon arasındaki uyum alanına genişletmektedir. Bireylerin örgütteki eylemleri örgüt kültürü ve yönetim davranışlarından etkilenmektedir. Farklılıklara sahip bireylerin bir sosyal sistem

tarafından desteklenmesi, onaylanma hissi yaratmakta ve aidiyet duygusu oluşturmaktadır. Bu duygu çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırarak, çalışan devamsızlığını ve çalışan devrini azaltmaktadır. Ayrıca farklılıkların dahil edilmesinin örgütsel adalet algısında da düzenleyici bir rolü bulunmaktadır (Mor Barak ve Cherin, 1998: 60-61). Organizasyonlarda etkili farklılıkların yönetimi ve liderlik uygulamaları, bireysel farklılıklara saygı duymayı, farklılıkların temsilini arttırmakta ve farklılıklara sahip bireylerin çalışma gruplarına entegrasyonunu sağlayarak, çatışmaları azaltmaktadır. Bunun sonucunda farklılıklara sahip çalışanların iş tatmini artmaktadır ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Choi, 2009: 609). Sonuç olarak farklılıkların yönetiminin, farklılıkları dahil etme yoluyla olumlu bir örgütsel farklılık iklimi yarattığı ve iş tatminini olumlu etkileyerek işten ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur (Brimhall vd., 2014).

Bireylerin yaşamı iş ve iş dışı yaşamın toplamıdır, bu bağlamda bireylerin yaşam doyumları, iş tatminleri (doyumları) ve iş dışı yaşam tatminlerine bağlıdır (Özdevicioğlu ve Çakmak Doruk, 2009; Keser, 2009), farklılıkların yönetimi uygulamalarının iş tatminini yüksek düzeyde etkilediği bulunmuştur (Ordu, 2016; Saraç vd., 2020), yine örgütsel adalet algısının da iş tatminini olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır (Pehlivan Kurnaz ve Oruç, 2019; Kahrıman vd., 2021). İşten ayrılma niyeti ile yaşam doyumu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Çelik ve Toker, 2016). Yaşam doyumu ve iş tatminini birbirinden ayırmak mümkün olmadığından farklılıkların yönetimi ve örgütsel adalet algısının da yaşam doyumunu etkilediği düşünülmektedir.

Mevcut literatür kapsamında bu araştırmada, farklılıkların yönetiminin alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkisi, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine ve yaşam doyumuna etkisi, işten ayrılma niyetininse yaşam doyumuna etkisi kapsayıcı bir yapısal eşitlik modeli ile araştırılmıştır. Bu bağlamda doğası gereği farklılıklara sahip işgücünün en fazla istihdam edildiği 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve ülkemizde turizmde önde gelen kentlerden biri olan Antalya ili araştırmanın sahasını oluşturmuştur.

Araştırma sonucunda farklılıkların yönetimini alt boyutlarının örgütsel adalet alt boyutlarıyla ve yaşam doyumuyla arasında pozitif yönde, işten ayrılma niyetiyle ise negatif yönde ilişkisi olduğu saptanmıştır. Kurulan yapısal eşitlik modelinde ise farklılıkların yönetimi alt boyutlarından bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarının örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Örgütsel adalet algısının da işten ayrılma niyetini negatif, yaşam doyumunu ise pozitif etkilediği, işten ayrılma niyetinin ise yaşam doyumunu negatif etkilediği bulunmuştur. Ayrıca

örgütsel adalet algısının yaşam doyumuna etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık etkisi olduğu saptanmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde farklılık kavramı, farklılık boyutları, sosyo-psikolojik kuramlar, farklılıklara yaklaşımlar, farklılıklar konusundaki yasal düzenlemeler kapsamında ayrımcılık yasağı ve farklılıkların işletmeye olumlu ve olumsuz etkileri işlenmektedir. İkinci bölümde, farklılıkların yönetimi kavramı ve ortaya çıkış süreci, farklılıkların yönetiminde modeller ve literatürde farklılıkların yönetimi ile ilişkilendirilen; örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyum kavramları açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, konu ve kapsamı, araştırmanın sınırlılıkları, evren ve örnekleme, model ve hipotezleri ve araştırmada kullanılan ölçeklerin kapsam ve yapı geçerlilikleri işlenmektedir. Dördüncü ve son bölümde ise araştırmanın bulguları verilmektedir. Sonuç bölümünde ise bulgular tartışılmakta ve gelecek çalışmalar ve işletmeler için öneriler yer almaktadır.

Kardelen Devrim DORUKÖZ

Antalya, 2022

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK KAVRAMI VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

1.1. Farklılık Kavramı

Toplumsal yapı insan ilişkilerini kapsayan bir sistem niteliğinde olsa da insan ilişkileri bu bütünlük zarfında sınıflıdır. Bireyler sahip oldukları ya da olmadıkları özellikleri ile kendilerini diğer bireylerden farklı algılamakta ve bu doğrultuda da sınıflandırmaktadırlar. Kendilerini ekonomik durumları, dini inançları, cinsiyetleri gibi özellikleri ile ifade etmektedirler (Ersoy, 2009 :209).

Literatürde genel kabul görmüş bir farklılık tanımının olmamasına karşın geniş anlamda farklılık bireyler arasında; yaş, meslek, cinsel tercih, fonksiyonel uzmanlık, coğrafi köken, yaşam tarzı vb. farklılıkları ifade etmektedir (Dobb, 1996: 351). Türk Dil Kurumu'na göre farklılık ise “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” anlamına gelmektedir.

Farklılık sözcüğü yetmişli yıllarda daha çok işgücündeki azınlık ve kadınları belirtmek için kullanırken, daha sonraları büyük bir değişim geçirmiştir (Keil vd., 2007: 5). Farklılık ilk olarak feminist yazarlarca kadın erkek arasında ‘kutupluluk’ken ve övülecek bir neden olarak görülürken bu kavram toplumsal dışlanma olarak negatif bir anlamda da kullanılmıştır. Ancak farklılık kavramı daha çok toplumsal gruplarda yaş, etnik ve sınıfsal ayrımlara karşı kullanılmaktadır (Marshall, 1999: 233).

Farklılık kelimesi, bireyler arasındaki bir takım insani niteliklerin farklılığını ifade etmektedir (Bhadury vd., 2000: 143). Farklılık (ve karşıtı olan homojenlik), belirli bir kolektivitenin ya da bir çalışma grubunun üyeleri arasındaki farklılıkları (veya benzerlikleri) ifade eder (McGrath vd., 1995: 22). Farklılık, bir pazar ya da istihdam ortamındaki bireyler arasındaki sosyal ve kültürel kimliklerin çeşitlenmesidir (Cox, 2001: 3).

Farklılıklar, bazı yazarlar tarafında sosyal kategorizasyon teorisinden yaralanarak açıklanmaktadır. Sosyal kategorizasyon teorisine göre insanlar etnosentrik olma eğilimi taşımaktadırlar ve bu eğilimlerinden ötürü bireyler herhangi bir özelliği kullanarak kendilerini ve diğer bireyleri kategorize etmeye çalışmaktadırlar. Buna göre farklılık, insanların bireysel farklılıklarını tanımlamak için kullandığı herhangi bir hususiyet olarak tanımlanmaktadır (Williams ve O'Reilly, 1998: 81).

1.2. Farklılık Boyutları

Farklılık bireyler için oldukça farklı anlamlara gelmektedir. Bu durum organizasyon düzeyinde farklılık yönetiminde de bireyselleştirilme sorununu doğurmaktadır (Özbilgin,

2007: 1). İşgücü çeşitliliği ile karakterize edilen bir organizasyon; cinsiyet, ırk, etnik köken, milliyet, sosyo-kültürel bakış açıları, dünya görüşleri, yaşam tarzlarında ve dillerde heterojendir. Son yaklaşımlar, farklılık kavramını ırk, cinsiyet ve etnisitenin yanı sıra diğer faktörleri de içerecek şekilde genişletmiştir (Bhadury vd., 2000: 143-144). Literatürde farklılık boyutları iki kategorili farklılıklar ve çok kategorili farklılıklar olarak işlenmektedir.

1.2.1. İki Kategorili Farklılıklar

Çalışanlar sadece etnik köken, cinsiyet ve ırk temelinde değil, aynı zamanda yaşları, işlevsel ve eğitimsel geçmişleri, kuruluştaki görev süreleri, yaşam tarzları ve coğrafi kökenleri gibi çeşitli diğer boyutlarda da farklılık göstermektedirler. Cinsiyet, yaş, etnik köken gibi özellikler kolay fark edilebilmektedir. Çünkü bu tür farklılıklar yüzeyde görülebilmektedirler. Ancak eğitim düzeyi, yaşam tarzı, hedefler ve hırslar, cinsel yönelim, kişisel değerler ve otoriteye bağlılığı içeren inanç sistemleri, kuruluşun vizyonuna bağlılık duyma, düşünme biçimleri ve yeni fikirlere saygı duyma ya da onlardan korkmak gibi unsurlar kolay fark edilemeyen derin yüzey farklılıklarıdır (Thomas, 1991: 3).

Farklılıkları birincil ve ikincil yüzey farklılıklar olarak ayıran Lambert ve Bell (2012)'e göre birincil yüzey farklılıklar bireyin kimliğine katkı sağlayan farklılıklar olup bunlar; cinsiyet, etnik köken, yaş, ırk, zihinsel ve fiziksel yetenekler ve cinsel yönelim vb. etmenlerden oluşmaktadır. Derin yüzey farklılıkları ifade eden ikincil yüzey ise yine çekirdek kimliğe katkıda bulunan ancak aslında bireyin kim olduğunu değiştirmeyen gelir, eğitim, din, iş deneyimi, statür ve öğrenme stili gibi değişebilir etmenlerdir (Manoharan ve Singal, 2017: 78). Yüzeysel farklılıklar daha çok demografik farklılıkları ifade ederken, derin yüzey farklılıkları davranışsal farklılıkları ifade etmektedir (Harrison vd., 1998: 96). Bir şema yardımıyla farklılıkları gösterecek olursak;

Tablo 1.1 Birincil ve İkincil Yüzey Farklılıklar

BİRİNCİL YÜZEY FARKLILIKLAR	İKİNCİL YÜZEY FARKLILIKLAR
- Yaş - Cinsiyet - Etnik köken - İrk - Zihinsel ve fiziksel yetenekler - Cinsel yönelim	- Eğitim - Gelir - Din - İş deneyimi - Öğrenme stili - Statü

Kaynak: Harrison vd., 1998: 96 'dan oluşturulmuştur.

Farklılığın tanımı bireylerin önemli, temel niteliklerini içermeli ve bireylerin kendileriyle ortak özelliklere sahip diğer bireylerle neden ortak bir alt gruba dâhil olduğunu ifade edebilmelidir. Bu bakış açısına göre farklılık özellikleri minimal düzeyde 6 ayrı kavramla ele alınmaktadır (Hubbard, 2004: 29-30).

- Cinsiyet
- Etnik köken
- Yaş
- Zihinsel ve fiziksel özellikler
- Irk
- Cinsel Yönelim

İkincil boyut farklılıklar ise, bireylerin beklenti, değer ve deneyimlerini etkileyebilmektedir (Hubbard, 2004: 30-31). Bu tür farklılıklara aşağıdaki örnekler verilebilmektedir:

- Eğitim
- Din
- Ailevi durum
- Askerlik deneyimi
- Örgütteki rol ve rütbe
- İletişim tarzı
- Ana dil
- Coğrafik konum
- Gelir düzeyi
- Deneyimi
- Çalışma şekli

Litvin ise (1997) farklılık boyutlarını ‘I. Boyut/ görülebilir’ ve ‘II. Boyut/ görülemez’ olarak ele almıştır. I. Boyuttaki nitelikler görülebilir iken II. Boyuttakiler iş ve psikolojiyle ilgili olup gözlemlenebilmeleri oldukça zordur (Pointh ve Singh, 2003: 751).

Tablo 1.2 Görülebilir/Görülemez Farklılık Boyutları

Görülebilir Farklılık Boyutları	Görülemez Farklılık Boyutları
• Yaş • Etnik köken • Cinsiyet • Fiziksel nitelikler/yetenekler • Irk • Cinsel yönelim	• Eğitim • Coğrafi konum • Gelir • Medeni durum • Askeri deneyim • Ebeveynlik durumu • Dini inançlar • Deneyim

--	--

Kaynak: Point ve Singh, 2003: 751'den oluşturulmuştur.

Bir ekip çalışmasında bireylerin değer ve tutum gibi derin yüzey farklılıkları belirgin hale gelebilmekte, ancak aynı bireylerin görevle ilgili tutumları (ödül ve hedefe ulaşmaları konusundaki kararlılıkları) homojenlik gösterebilmektedir. Bir ekip çalışmasında kişilik farklılıkları ile tutum ve değerlerdeki farklılıkları en aza indirip, bilgi, beceri ve yeteneklerdeki farklılıkları en üst düzeye çıkarmak verimlilik sağlayabilmektedir. Ayrıca ekip çalışmasında derin düzeydeki benzerlikler ve farklılıklar ön plana çıkarken, yüzey düzeyindeki farklılıkların etkileri arka plana itilmektedir (Harrison vd., 2002: 1041). Bu yüzden ödüllendirme vb. yollarla daha fazla ekip çalışması ve iş birliğini teşvik ederek farklılıklardan daha fazla yarar sağlanabileceği düşünülmektedir.

1.2.2. Çok Kategorili Farklılıklar

Çok kategorili farklılıklar da iki kategorili farklılıklar gibi birçok yazar tarafından farklı şekilde kategorize edilmiştir. Örneğin geçmiş çalışmalardan bazıları, değer, tutum, bilgi gibi farklılıkları genel farklılık başlığı altında ele almıştır. Farklılık kategorileri ve grup içi performans arasındaki ilişkinin araştırıldığı başka bir çalışmada ise farklılık üç temel kategoride ele alınmıştır. Bunlar; bilgiye dayalı farklılıklar, değer farklılıkları ve sosyal kategori farklılıkları (Jehn vd., 1999: 756).

Başka bir çalışmada ise farklılıklar; birey, ekip, organizasyon ve toplum içerisinde değerlendirilerek dört düzeyde ele alınmıştır. Birey düzeyinde farklılıklar, temel farklılık boyutlarıdır. Bunlar bireye doğuştan gelmekte, yaşam boyunca güçlü ve devamlı etkiler bırakmaktadır. Ekip, organizasyon ve toplum düzeyindeki farklılıklarda ise birey içinde bulunduğu grup ya da toplum ile etkileşime girerek farklılıklarını deneyim ve öğrenme yoluyla kazanmaktadır. Ayrıca organizasyon düzeyinde bireyler ortak hedef ve sorumlulukları paylaşarak benzerlikleri pekiştirmektedirler. Buna göre farklılıkların dört düzeyi aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2011: 46-47):

- a. Kişilik
- b. İçsel faktörler; cinsiyet, etnik köken, yaş, ırk, fiziksel yetenek
- c. Dışsal faktörler; coğrafi yerleşim, dış görünüş, ebeveyn durumu, medeni durum, dini inanç, eğitim geçmişi, gelir düzeyi
- d. Organizasyonel faktörler; kıdem, uzmanlık alanı, işyerinin konumu, bölüm, işin niteliği, yönetim konumu, sendika/örgüt üyeliği

Başka bir görüşe göre ise çalışma grupları toplumda sosyal olarak anlamlı olan demografik nitelikler (ırk, yaş, etnik köken, fiziksel durum, cinsiyet, cinsel yönelim, din ve

eğitim), değerler, inançlar ve tutumlar, görevle ilgili bilgi, beceri ve yetenekler, çalışma grubundaki, organizasyonundaki statü ve kişilik ve bilişsel ve davranışsal stiller olmak üzere 5 temel özellik temelinde, homojen ya da heterojen bir oluşum sergilemektedir (McGrath vd., 1995: 23).

Farklılıkları iki kategori altında (faktör yaklaşımı; farklılık niteliği ve oransal yaklaşım, grup üyelerinde azınlıkların oranı) incelemek ölçümü sınırlandırmaktadır, bu sınırlamalardan kurtulmak ise farklılıkları çok yönlü bir kavram olarak ölçmekle mümkündür. Beş temel özellikte kategorileştirme ayrıntılı görülse de yeterli değildir. Bu görüşe göre farklılıklar 6 temel kategoride ele almaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 36), bunlar:

- a. Sosyal Kategori farklılıkları; etnik köken, ırk, din, cinsiyet, yaş, cinsel yönelim, fiziksel yeterlilik.
- b. Bilgi veya becerilerdeki farklılıklar; eğitim, işlevsel bilgi veya uzmanlık, deneyim, gelişim, yetenekler.
- c. Değerler veya inançlardaki farklılıklar; kültürel geçmiş (deneyim) ve ideolojik inançlar.
- d. Kişilik farklılıkları; bilişsel tarz, duygusal yapı, motivasyon faktörleri.
- e. Organizasyonel veya topluluk statüsü farklılıkları; görev veya hizmet süresi, ünvan.
- f. Sosyal ve iletişim bağlarındaki farklılıklar; İşle ilgili bağlar, topluluk bağları, dostluk bağları, grup içi üyelikler.

Farklılığın uyum ve grup performansı üzerine etkilerini araştırmaya yönelik çalışmalar genellikle enformasyon ve karar verme yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre grup içi farklılıklar, görüş, beceri ve yetenek konularında grup içi verimliliği artırıcı etki yapmaktadır (Christien vd., 2006: 461; Acar ve Wilcox, 2008: 38). Enformasyon/karar verme yaklaşımına göre farklılıklar aşağıdaki gibidir (Christien vd., 2006: 461).

- a. Kolay saptanabilir/kolay gözlemlenemez farklılıklar
- b. Yüzey ve derin yüzey farklılıkları
- c. İşle ilgili olan ve işle ilgili olmayan farklılıklar
- d. Görevle ilgili olan farklılıklar, ilişkisel nitelikli farklılıklar
- e. Rol ilişkili farklılıklar, kalıtsal, içsel boyutlarda farklılıklar.

Farklılıklardan sağlanan olumlu çıktılar aslında göreve ilişkin farklılıklardan doğsa da mevcut farklılık literatürü genel olarak fiziksel ve demografik farklılıklar üzerinde durmaktadır. İlişkisel nitelikli farklılıklar; yaş, ırk cinsiyet, gibi görevle ilgili olmayan farklılıkları ifade etmektedir. Görevle ilgili farklılık ise, bireylerin eğitim geçmişinin,

deneyiminin, görevle ilgili tutum ve değerlerinin ekip üyeleri arasındaki farklılıklarını ifade etmektedir (Acar ve Wilcox, 2008: 38).

1.2.3. Demografik Farklılıklar

Demografik farklılıklar; fiziksel özellikler, cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş vb. kalıcı özellikleri kapsamaktadır ve farklılıklara sahip mevcut işgücünün toplam nüfus içindeki oranını ifade etmektedir (Schermerhorn, vd., 2002: 17; Balay ve Sağlam, 2004: 35; Memduhoğlu, 2008: 36-37).

1.2.3.1. Irk

UNESCO'nun 1952 bildirisine göre antropolojik olarak ırk kavramı, evrimsel süreçleri araştırabilmek ve insan gruplarını düzenleyebilmek amacıyla kullanılabilecek bir sınıflandırma aracıdır. Diğer gruplardan ayırt edici olan belirgin ve kalıtsal fiziksel farklılıklara sahip insan gruplarını ifade etmektedir. Ancak göç ile coğrafi olarak izole toplumların neredeyse tükenmesi sonucu böyle bir sınıflandırma yapabilmek olanaksızdır. Bu kavram antropolojik olarak siyah ve beyaz insan ayırımında kullanılsa da kavramın ideolojik olarak siyasette kullanılması onu kültürel anlamda ön plana çıkarmış ve kavrama ırkçılık yükleyerek sakıncalı hâle getirmiştir (Ünlütürk, 2015 :110). Irk ve etnik köken konusu tartışmalı ve sakıncalı bir konudur ve etnisite de genellikle ırkla örtüşen kültürel özellikler kümesidir. Farklı ırk ve etnik kökenden olan bireyler işe alım, ücret ve terfi konularında ayrımcılığa uğramaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013: 48). İngiltere'de Asya kökenli vatandaşlar, Amerika'da Afrika ve Uzakdoğu kökenli vatandaşlar, Kanada'da Afrika ya da Amerika kökenli siyah tenli vatandaşlar, iş başvurularının geri çevrilmesi ya da düşük ücretle düşük statülü işlerde zor koşullarda çalıştırılmaları yönüyle ayrımcılığa uğramaktadırlar (Demir, 2011: 764).

1.2.3.2. Etnik Köken

Küreselleşme ile ön plâna çıkan etnisite kavramı, sosyal olarak genel yapıdan uzak olan ırksal ve kültürel olarak farklılıklara sahip olan grubu ifade etmektedir. Ancak mutlak unsur biyolojik farklılıklar değildir. Bu farklılıklar daha çok dil, din, mimari, edebiyat, örf adet ve yaşam tarzı gibi sosyal yaşamda kültürün her bir alt unsurunda belirmektedir (Erkal, 2001: 33). Batıda doğan bir kavram olmasına karşın 18. yy. modernleşmesi ve küreselleşmenin etkisiyle tüm dünyayı etkileyen bir olgu haline gelmiştir. Özünde ırk, dil kültür, din gibi değerleri barındıran bir olgu olduğu için daima önemini koruyacaktır. Bu nedenle etnik grupların bulunduğu ülkeler bu kavramın köken ve temellerini iyi analiz

etmelidirler (Çelik, 2013: 23). Etnik farklılıklar önlenemez ama entegre edilebilirler ve bu entegrasyon süreci altı aşamalıdır (Greeley'den akt. Aksu, 2008: 37-38):

1. Aşama “Kültürel Şok”: Bir göçmen grubu farklı bir ülkeye geldiğinde, korkmuş ve organize olmayan bir durumda olduklarından kendi kültürlerini büyük ölçüde tehlikede hissetmektedirler. Neredeyse tamamı yoksul durumdadır ve temel sorunları yeni bir ülkede yaşamlarını sürdürebilmek olduğundan genellikle düşük ücretle, emek yoğun işlerde çalışmaktadırlar.

2. Aşama “Organize Olma ve Kimlik Bilinci Oluşturma”: Bu aşamada gruptaki memur, yazar ve liderlerin önderliğinde grup organize olmaya başlar. Bulundukları ülkenin dilini öğrenirler ve okulda iki dil konuştuklarından çocuklarında melezleşme eğilimi başlar. Bu bağlamda grubun elitleri asimilasyon korkusu yaşarlar ve kendi din, dil ve kültürel miraslarını korumak için emek harcarlar, dolayısıyla etnik gurur ve kimlik bilinci ortaya çıkar.

3. Aşama “Elitlerin Asimilasyonu”: Gruptaki yetenekli bireyler ve elitler, çalışılan işlerin niteliğinin artması, çocuklarının daha iyi okullarda okuması ve artık orta sınıf haline gelmenin etkisiyle yaşadıkları topluma katılmayı tercih ederler.

4. Aşama “Militanlık”: Grup üyelerinin tamamı orta sınıf olmuştur ve grup artık gücün de etkisiyle yaşadıkları şehrin kendilerinin olduğunu ve istedikleri gibi yönetebileceklerini savunurlar. Bu sebeple etnik çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

5. Aşama “Kendinden nefret ve anti-militanlık”: Grup üyeleri profesyonelleşmiş ve üst sınıfa doğru yükselmiştir. Grubun çoğunluğu yüksek öğrenim görmüştür ve grup içindeki elit sayısı arttığından gruba yabancılaşma başlamıştır. Bu sebeple önceki militanlık ruhundan utanç duyulmaya başlanmış ve modernleşme düşüncesinin grupta hüküm sürmesiyle entegrasyon başlamıştır.

6. Aşama “Uyumun Başlaması”: Etnik grup içinde yeni bir kuşak ortaya çıkmakta ve geçmiş olaylardan ya da etnik kimliğinden utanç duymadan onlardan haberdar olma isteği taşımaktadır. Bu bağlamda iyi bir entegrasyon sağlanmaktadır.

Farklı etnik kökenler kültürel zenginlik olsa da hassas bir konu olduğundan, farklılıkların yönetiminde yöneticilerin dikkat etmesi gereken konular bulunmaktadır (Öncer, 2004: 71). Bunlar:

1. Etnik farklılık ifade edilmeli ve tanımlanmalı ancak ayrımcılığa fırsat verilmemelidir.

2. Yöneticiler kendi etnik geçmişlerinden bahsetmeli ve zorlamadan diğer çalışanlardan da aynı davranışı beklemelidir.

3. Etnik kimlikleri değersizleştiren eylemlerden kaçınarak, bu farklılıkların önemi vurgulanmalı ve farklı kültürlerin otak noktalara önem verilmelidir.
4. Etnik farklılıklar hakkında espiri/şaka/dokundurma yapılması önlenmelidir.
5. Örgüt kültürü ile etnik kültür arasında bağ kurulmalıdır.
6. Örgüt kültürünü benimsemek bağlamında örnekler sunulmalı ve bireylerin etnik kimliklerinden taviz vermeden çalışabildikleri bir ortam sunulmalıdır.

1.2.3.3. Cinsiyet

Cinsiyet kavramı sosyolojide ilk olarak Ann Oakley tarafından tanımlanmış ve biyolojik olarak kadın-erkek ayrımı için kullanılmıştır. Ancak bu kavramın kapsamı bireysel kimlik ve kişiliğin ötesinde, sembolik olarak kadın ve erkek olmanın stereotiplerini, kültürel ideallerini, yapısal olarak ise örgütlerdeki cinsel iş bölümünü de kapsayacak şekilde genişlemiştir. Toplumsal cinsiyet bağlamında kadın ve erkeğe atfedilen roller toplumsallaşma sürecinde erkek ve kız çocuklarının yetiştirilme süreçlerini birbirinden farklı kılmakta, işe alma ve terfi gibi yapısal düzeydeki süreçlerde de ayrımcılığa sebep olmaktadır (Marshall, 1999: 98). Biyolojik belirlenimci modellerde cinsiyet kimliği doğum öncesi beyin gelişiminde hormonal olarak şekillenirken, sosyokültürel modellerde kültürel anlam sistemlerinin komplike bir içselleştirilme sürecidir, kültürler ve tarihi dönemler arasında farklılıklar görülmektedir. Çağdaş Batılı modeller ‘sex’ kavramı ile anatomik olarak kadın erkek cinsiyetlerinin biyolojik statüsünü vurgularken, ‘gender’ kavramı ile sosyal rolleri ve kültürleri ifade etmektedir (Newman, 2002: 353). Aslında cinsiyet kavramının kullanılış amacı anlamını da belirlemektedir. Kavram cinsiyet özellikleri olarak kullanıldığında fizyolojik ve biyolojik özellikleri ifade ederken, cinsiyet rolleri konusunda bu cinslerin, kültürel ve toplumsal gerekliliklerini vurgulamaktadır. Cinsiyet davranışı denildiğinde ise sosyolojik bir anlam kazanmaktadır. Cinsiyet kültürü kavramı ise tüm bu kavramları kapsayarak, kültürün cinsiyete yönelik değer ve hükümlerini ifade etmektedir (Ersoy, 2009: 211). Küçük çocuğu olan bir kadın iş için tercih edilmezken, alkol bağımlılığı, kumar alışkanlığı vb. kötü alışkanlıkları olan bir erkek iş yaşamında kadınlar kadar engellere maruz kalmamaktadır. Öte yandan konaklama, bakıcılık, bankacılık, seyahat ve ulaştırma vb. hizmet sektörlerinde kadınlar lehine bir cinsiyet ayrımcılığı görülmektedir (Demir, 2011: 767).

1.2.3.4. Yaş ve Deneyim

Bireyin hayatı kariyer evreleriyle birlikte süregelmektedir ve yaşın ilerleyişiyle birlikte bireylerin iş yaşamından beklentileri de değişmektedir. Bireyin yaşam evrelerinin iş

yaşamıyla birleşesi sonucu oluşan evreler (Aytaç, 1997, Noe, 1999'dan akt. Öncer, 2004: 19-21).

1. Kimlik Oluşturma Evresi (16-25 yaş): Keşif evresi olarak da adlandırılan bu evrede birey, kendi kimliğini ve hangi işten etkilendiğini keşfetmeye çalışmakta, eğitimini bitirip gelecek arayışına girmekte ve bireyin aile bağları zayıflamaktadır.

2. Kariyer Oluşturma ve Geliştirme Evresi (25-35 yaş): Bireyin kariyer yollarını kendisine uygun olarak seçtiği, geliştirdiği ve değerlendirmeleri sonucunda mevcut işinde ilerlediği ya da iş değiştirdiği evredir.

3. Yerleştirme ve Kendini Ayarlama Evresi (45-55): Bireyin kendini tamamen işine odaklandığı, sosyal ilişkilerini en aza indirdiği evredir.

4. Azalma (+55 Yaş): Zihinsel ve fiziksel yeteneklerin azaldığı bireyin kariyer isteği ve motivasyonun bittiği evredir.

Yaş arttıkça bireylerin hız, çeviklik, güç ve koordinasyon vb. özelliklerinin azaldığı bu bağlamda da üretkenlik ve verimliliğin azaldığı varsayılmaktadır. Ancak araştırmalar bunun aksini göstermektedir, ayrıca yaşlı bireylerin gençlere nazaran daha güçlü bir iş etiğine sahip oldukları ve daha az işten ayrılma niyeti taşıdıkları bulunmuştur (Robbins ve Judge, 2013: 45). 1990 ve 2005 yılları arasında 50 yaş ve üzeri bireylerin işgücünün %85'ini oluşturmalarına rağmen, yaş almış bireyler esnek bulunmamakta ve kalıp yargılarla mücadele etmektedirler. Amerika Birleşik Devletleri'nde ve İngiltere'de yaş ayrımcılığı davaları artmıştır. Öte yandan küçük işletmeler yaşlı çalışanlara, deneyimleri ve işte daha az devamsızlık oranına sahip olmaları yönüyle değer vermektedirler (Schermerhorn vd., 2002: 17-18).

1.2.3.5. Cinsel Kimlik ve Cinsel Yönelim

Bireyin kendisini ve varoluşunu belirli bir cinsiyet dahilinde kabullenmesi cinsel kimliktir. Cinsel yönelim ise bireyin istek, duygu ve davranışlarının belirli bir cinsiyete doğru çekilmesidir. Türkiye'de konu pek gündeme getirilmese de Güney Afrika, Kanada, Brezilya, Ekvator, Avustralya vb. birçok ülkede, eşcinsellere karşı ayrımcılığı önleyebilmek için yasal düzenlemeler bulunmaktadır (Aksu, 2008: 40). LGBTİ'li bireyler istihdamda mobbing, taciz, istifaya zorlanma, lavanta tavan sendromu, önyargı, saygısızlık, düşmanlık vb. sorunlarla karşılaşmakta ve ayrımcılığa uğramaktadır. Ayrıca bu bireyler istihdam edilebilmek ve ayrımcılığa maruz kalmamak için genellikle cinsel kimlik ve yönelimlerini gizlemekte ve sahte bir heteroseksüel kimlik oluşturmaktadırlar (Öner, 2015: 143-144).

1.2.4. Sosyokültürel Farklılıklar

Sosyokültürel farklılıklar; din ve inanç, değerler ve tutumlar ve medeni durum olarak üçe ayrılmaktadır (Memduhoğlu, 2008: 47-50).

1.2.4.1. Değerler ve Tutumlar

Değerler bireyin, doğru ve yanlış algısını yansıtmakta ve bireylerin algılarına uygun eylem ve sonuçlara ilişkin tercihlerini ifade etmektedir. Dolayısıyla değerler tutum ve davranışları etkilemektedirler. Psikolog Milton Rokeach değerleri; nihai değerler, ulaşılacak amaçlara ilişkin tercihler ve araçsal değerler, istenilen sonuçlar için araçlar olarak 2 başlıkta ele almaktadır. Psikolog Gordon Allport ise değerleri; ekonomik, teorik, sosyal, estetik, politik ve dini değerler olarak 6 kategoride sınıflandırmaktadır (Schermerhorn vd., 2002: 27-28). Değerler bireylerin neyin iyi, neyin doğru ya da istenilir bir durum olduğuna dair düşüncelerini barındırdığından yargılayıcıdırlar ve nispeten istikrarlıdırlar. Değerlerin çoğu çocuklukta aile, okul ve sosyal çevreden edinilmektedir (Pearson, 2022). Değerler, bireylerin davranışlarını genellikle bilinçsiz bir şekilde yöneten ölçüttür (Enç, 1990: 46).

Tutum ise bir nesne, kişi ya da olaya karşı sürekli aynı biçimde davranmamıza sebep olan öğrenilmiş bir eğilimdir (Enç, 1990: 148) ve ABD ve Avrupa'da işveren ve iş bulma kurumları tarafından personel bulma süreçlerinde, bazense toplum araştırmalarında kamuoyu yoklamalarında tutum ölçekleri kullanılmaktadır (Marshall, 1999: 766).

1.2.4.2. Din ve İnanç

Din kutsal olma fikrine dayalı olarak inananları bir sosyo-dinsel grup içinde bir araya getiren sembol, inanç, ritüel ve pratikler bütünüdür. Sosyolojik olarak din, bireyin anlam ihtiyacını karşılayan, sembolik ve ritüele dayalı olan, toplumsal ve kolektif nitelik taşıyan yapıdır (Marshall, 1999: 156). Dindar ve dindar olmayanlar birbirlerinin inanç sistemlerini sorgulamakla kalmamakta, aynı zamanda çatışmaktadırlar. Hatta aynı dinin mezhepleri arasında da etnik köken, gelenek, inanç, eğitim, gelir ve dini riayet farklılıkları görülmekte ve yine mezhep çatışmaları yaşanabilmektedir. Bireyler farklı din mensuplarına karşı ön yargı taşıyabilmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde on yetiştikten dördü Müslümanlara karşı olumsuz duygular taşımakta ve Müslümanların kadınlara saygı duymadığını düşünmektedirler. Bazı eczacılar dini inançlarına dayanarak kadınlara ‘’ertesı gün’’ ve ‘’kürtaj’’ haplarını vermeyi reddedebilmektedir. Bu bağlamda dini inançlar belirli davranışları teşvik ettiğinde ya da yasakladığında ayrımcılığa sebep olabilmekte ve bir istihdam sorunu yaratabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 50-51). Çalışanların dini tatil

günlerinde izin isteyememekte ya da isteseler bile izin alamamaktadırlar. Gün içinde ibadetleri için izin alamamaktadırlar. Çalışanların dini inançlarından ötürü özel eşyalarına zarar verilebilmektedir. İnançlarını çağrıştıracak şekilde bıyık bırakmalarına, yüz işaretleri taşımalarına ya da saç örtüsü takmalarına izin verilmemektedir. Dini inançlarına göre giyinen kişiler diğer çalışanlara göre terfi zorlukları yaşayabilmektedir. Giyinişleri sebebiyle işten çıkarılabilmekte ya da dalga geçilme unsuru olabilmektedirler (Öncer, 2004 : 63).

1.2.4.3. Medeni Durum

Bireyin hayatı iş ve aile yaşamındaki rollerine göre şekillenmektedir. Bu bağlamda bireyler rollerine göre farklı beklentiler taşımaktadırlar. Evli bireyler ekonomik sorumlulukları nedeniyle, bekârlara nazaran daha az işten ayrılma ve devamsızlık davranışı göstermektedirler. Toplumda ev ve hâilenin bakım sorumluluğu kadınlara atfedilmektedir. Bu bağlamda çocuklu kadın çalışanların iş ve annelik rolleri çatışmakta ve bu çatışma iş rollerini de belirlemektedir (Kantarci'dan akt. Atasayar, 2015: 32). Türkiye'de kadınların aile sorumluluğunun erkeklere nazaran daha fazla olması, küçük çocuğu olan kadının iş için tercih edilmemesi yönüyle ayrımcılığa ve iş yaşamında kadın erkek arasında rekabet dezavantajına yol açabilmektedir (Demir, 2011: 767).

1.2.5. Kişisel Farklılıklar

Kişisel farklılıklar; kişilik, zekâ (zihinsel ve duygusal yetenek), fiziksel yetenek ve bedensel engellilik, sosyal özelliklerdir (Memduhoğlu, 2008: 50).

1.2.5.1. Kişilik

Kişilik nosyonu bir bireyin diğeriyle etkileşiminde ortaya çıkar ve bireyin benzersizliğini gösteren genel özelliklerinin birleşimidir. Daha açık bir ifadeyle kişilik bireyin nasıl görüldüğünü, nasıl düşündüğünü, nasıl davrandığını ve nasıl hissettiğini yansıtan fiziksel ve zihinsel özellikler bütünüdür. Kişilik testlerle ölçülür ve yöneticilerin anlaması gereken bir özelliktir, çünkü kişiliğin anlaşılması örgütsel davranılın da anlaşılmasını sağlar (Schermerhorn vd., 2002: 19).

Beş faktör kişilik modeline göre kişilik tipleri; ‘‘dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, açıklık ve sorumluluktur (Somer ve Goldberg, 1999: 436-440):

1. Dışadönüklük: Yüksek puan aldığı özellikler; girişken, girişimci, konuşkan, neşeli, dinamik, deli dolu, aktif, mutlu, sosyal, maceracı, hazırcevap, baskın, cesur, sevimli vb. Düşük puan aldığı özellikler; çekingen, içe dönük, pasif, suskun, tutuk, ürkek, sosyal olmayan, kendi halinde, sönük, özgüvensiz, soğuk vb. özellikler.

2. Uyumluluk: Yüksek puan aldığı özellikler; uysal, iyi huylu, barışçıl, uzlaşıcı, merhametli, ılımlı, anlayışlı, şefkatli, saygılı, yardımsever, duyarlı, geçimli, boyun eğen, hoşgörölü, vefalı vb. Düşük puan aldığı özellikler; acımasız, ukala, dik başlı, katı, huysuz, kibirli, tehlikeli, kavgacı, saldırgan, bencil, isyankâr, uyumsuz vb. özellikler.

3. Sorumluluk: Yüksek puan aldığı özellikler; programlı, çalışkan, iradeli, düzenli, kontrollü, disiplinli, prensipli, sorumluluk sahibi, tedbirli, titiz, hırslı, kuralcı, otoriter, kararlı, bilgili, dengeli, tutumlu, kültürlü, ölçölü vb. Düşük puan aldığı özellikler; programsız, tembel, prensipsiz, dağınık, tedbirsiz, özensiz, gevşek, iradesiz, hırssız, umursamaz vb. özellikler.

4. Duygusal Denge: Yüksek puan aldığı özellikler; sakin, kuruntusuz, endişesiz, rahat, sakin, huzurlu, alingan olmayan, problemsiz, serinkanlı, kıskanç olmayan, iyimser, kalender vb. Düşük puan aldığı özellikler; endişeli, gergin, telaşlı, kaygılı, evhamlı, heyecanlı, alingan, huzursuz, kıskanç, asabi, aceleci vb. özellikler.

5. Açıklık: Yüksek puan aldığı özellikler; değişime açık, yenilikçi, okumayı seven, geniş görüşlü, sanata meraklı, modern, sorgulayan, çok yönlü, kural tanımaz, bilinçli, hayırsız, yaratıcı, çağdaş vb. Düşük puan aldığı özellikler; muhafazakâr, dar görüşlü, bilinçsiz, tekdüze, bağımlı, önyargılı, hayırlı, kültürsüz vb. özellikler.

Günümüzde bazı işyerlerinde çalışanların departmanları kişilik özelliklerine göre belirlenmektedir, örneğin sosyal ve dışadönük bireyler halkla ilişkiler bölümünde, duygusal dengeye sahip, güvenilir bireyler mali işlerde, azimli, titiz bireyler stokla ilgili bölümlerde, meraklı ve yaratıcı bireyler ise Ar-Ge bölümlerinde çalışmaktadır (Begeç, 2004: 24).

1.2.5.2. Zihinsel ve Duygusal Zekâ

Eskiden zekâ denilince algılanan zihinsel zekâyken, günümüzde 2 çeşit zekâ kavramı bulunmaktadır; IQ (Intelligence Quotient) zihinsel zekâ, EQ (Emotional Quotient) duygusal zekâdır. Zihinsel zekâ bireyin anlama, öğrenme, sorun çözme, düşünme, gözlem yapma vb. algısal ilişkilere ilişkin zihnin kapasitesini ifade etmektedir ve sözlü yetenek, sayısal yetenek, uzaysal yetenek, mekanik yetenek ve el becerisi yeteneği olarak sınıflandırılmaktadır. Duygusal zekâ ise bireye harekete geçme, zorluklarla baş edebilme, dürtüleri kontrol edebilme, sıkıntılı düşünceleri engelleyebilme, empati yapabilme, umut vb. yetenekleri ifade eder ve öz bilinç, duyguları kontrol edebilme, kendini harekete geçirme, empati, ilişkilerini sürdürebilme yeteneği olarak sınıflandırılmaktadır (Begeç, 2004: 19-21). Bireylerin IQ seviyesi yöneticilerin çalışanlara davranış şekli için yol göstericidir. Zihinsel kapasite önemlidir ancak liderlik için duygusal zekâ daha önemlidir (Öncer, 2004: 58).

1.2.5.3 Sosyal Özellikler

Bireyin çeşitli sosyal ortamlarda diğer bireylerle etkileşiminde konumunu belirleyen özellikler sosyal özelliklerdir. Carl Jung'a göre sosyal özelliklerin bir ölçütü sorun çözme stilidir ve bu bireyin karar alma ve sorun çözme süreçlerinde bilgi toplama ve değerlendirme şeklini ifade etmektedir. Bunlar, duyu hissetme, sezgi hissetme, duyu düşünme ve sezgi düşünmedir. Bilgi toplama ve idrak etme süreci duyu ile başlayıp sezgiyle devam eder, bilginin değerlendirilme süreci hisler ve düşünceler arasında değişir, sorun çözme stilindeki farklılıklar ise görevin değerlendirme ve bilgi işleme gerekleriyle uyum düzeyine göre önem kazanır (Balay ve Sağlam, 2004: 36).

1.2.5.4. Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik

Engellilik, zihinsel, ruhsal ya da bedensel özelliklerden belirli bir oranda yaşanan fonksiyon kaybını ifade eder ve fiziksel, entelektüel, psikiyatrik, duyuşsal, öğrenme engelleri, nörolojik, şekil bozukluğu boyutları bulunmaktadır (Öncer, 2004: 49-50). Engelliliğin bireysel, sosyal ve toplumsal sonuçları vardır. Engellilik kavramı, sanayi devrimi ile doğuştan gelen engellerin yanında, iş kazalarının da artmasıyla engel oranları artmış ve kavram sosyal hayatta daha fazla kullanılır hale gelmiştir. Engelli bireyler kültürel ve toplumsal faaliyetlere, sosyal ilişkilere, istihdam edilmeye ve temel hizmetlere erişime güçlük çekebilmekte, bu bağlamda ikinci bir engel durumu oluşarak engellilik bir sosyal dışlanma unsuru olarak karşımıza çıkabilmektedir. Sosyal dışlanmanın önüne geçebilmek için bu bireylerin sosyo ekonomik yaşamda yer almaları sağlanarak sosyal içerme gözetilmelidir (Genç ve Çat, 2013: 365). Engelli bireyler istihdam edilerek sosyo ekonomik hayata dahil edilebilmektedir. Türkiye'de çalışabilir durumdaki engelli nüfusun büyük bir kısmı işgücüne dahil değildir. Çalışan engelli bireyler ise diğer çalışanların önyargılarına maruz kalmakta, terfi olanaklarından yoksun bırakılmakta, düşük ücretlerle vasıfsız işlerde çalışmak zorunda kalmaktadırlar (Kanyılmaz Polat, 2020: 869).

1.3. Farklılık Kavramında Sosyo-Psikolojik Kuramlar

Bireylerin kendilerinden farklı bireyleri algılayış biçimleri çeşitli kuramlarla açıklanmaktadır.

1.3.1. Sosyal Biliş Kuramı

Sosyal Biliş Kuramı; algılayıcı, hedef, bilişsel kutular ve bilişsel yapılarla ilişkilendirilerek açıklanmaktadır. Herhangi bir bireyi düşünelim ve onu 'algılayıcı' olarak

adlandırılabilir, bu birey hayatı boyunca çok fazla bilgi biriktirmiştir ve bu bilgiler onun hafızasında ilgili kutucuklar halinde saklanmaktadır. Algılayıcının yeni bir bireyle karşılaştığını düşünelim ve bu yeni bireyi ‘hedef’ olarak adlandırılabilir. Algılayanın bilgilerinin bir kısmı bu karşılaşma ile ilgili bazılarıysa bununla ilgili değildir. O halde algılayıcı, hedefini idrak edebilmesi için bilgi arşivindeki bilgilerin doğru olanlarını nasıl bulabilir ve edindiği yeni izlenimle oluşan bilgiyi yeniden bilgi arşivinde nasıl ve nerede tutmalıdır? Sosyal biliş teorisinde, insanların çevrelerindeki dünyayı anlamlandırmak için bilişsel kategorileri kullandıkları varsayımı yaygındır. İyi tasarlanmış bir fiziksel depoda, her bir kutu dikkatlice etiketlenip, benzer içerikleri içeren kutulara konulacak böylece deponun aynı alanında gruplandırılacaktır. Aynı şekilde algılayanın zihinsel deposundaki bilişsel kutular da bilişsel yapılarla ilişkilidir. Algılayanın doğru zamanda doğru kutuları belirlemesine yardımcı olmaktadır. Psikoloji literatüründe, bu bilişsel yapılar; şemalar, prototipler ve stereotipler gibi çeşitli isimlerle anılmaktadırlar. Şemalar, uyarıcı hakkındaki kavram ve bilgileri temsil eden bilişsel yapıdır (Kulik ve Bainbridge, 2006: 26). Bir başka görüşe göre ise şemalar, algılayıcının bildikleridir (Gümüş, 2009: 32). Prototip ise daha özelleşmiş bir bilişsel yapıdır ve en tipik kategori üyesini ifade etmektedir. Örneğin bir kuş düşünelim buna ilişkin temel bilğimiz şemadır, ancak kuş deyince ilk aklımıza geleni örneğin bülbül türü olan ‘Kızılgerdan’ı düşündüğümüzde bu bir prototiptir. Şemadan (kuştan), prototipe (Kızılgerdan’a) geçtiğimizde prototiple ilgili tipik bilgileri düşünürüz; uçar, solucan yer, şarkı söyler vb. ‘Stereotip’ terimi ise genellikle insanlarla ilgili şemalar için kullanılmaktadır. Algılayanın farklı gruplar (örneğin kütüphaneciler, kadınlar, vb.) hakkında sahip olduğu bilgileri düzenler ve algılayanın karşılaştığı bu grupların yeni üyeleri hakkında genelleştirilmiş beklentiler yaratmasına sebep olur (Kulik ve Bainbridge, 2006: 27).

1.3.2. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik teorisinin kavramsal kökenleri Tajfel’in (1959), (1969) önyargı, ayrımcılık ve gruplar arası çatışmaları açıklamaya yönelik çalışmalarına dayanmaktadır. Tajfel, sosyal kimliği “bireyin belirli sosyal gruplara üye olması ve bu grup üyeliğinin kendisi için bazı ‘değersel ve duygusal önemi’ olarak tanımlamıştır (Tajfel’den akt. Hogg vd., 2004: 248). Sosyal kimlik kuramını açıklamadan önce kimlik kavramını açıklamakda fayda vardır. Kimlik konusunda tartışmalar psikodinamik ve sosyolojik olarak ikiye bölünmektedir ve iki kuram da özcü anlayışa karşı çıkmaktadır. Öze dayanan anlayışta kimliğin, yaşam boyunca hemen hemen aynı kaldığı, tutarlı olduğu varsayılırken, Psikodinamik kuramda kimlik kişinin çekirdeğine yerleşmiş bir süreç olarak görülmüştür. Sosyolojik kuramda ise kimlik sembolik

etkileşimcilik ile ilişkilendirilmektedir. Yapısalcılara göre dil, anlam üreten yapı sistemidir. Post-yapısalcılar bu düşünceyi geliştirerek dilin, kim olduğumuzu şekillendirmede etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Görüldüğü üzere sosyolojide kimlik tartışmaları ön plândadır. Açık bir tanımının olmamasına karşın kimlik, dil ve iletişim vasıtasıyla bireylerin kendilerini ve toplumsal dünyayı düşünme yetisidir ve aynı zamanda bireyin kendisi hakkındaki duygu ve düşüncelerine ve toplumsallaşma sürecinde edindiği rollere göre şekillenmektedir (Marshall, 1999: 405-408). Kısaca kimlik ‘ben kimim’ sorusunu yanıtlamaktadır. Sosyal kimlik üzerine yapılan araştırmalar kimliği sosyal grupları da içerecek şekilde genişletmiştir. Bu anlamda sosyal grup üyeliğini kaynak edinen kimlik kavramı artık biz kimiz? sorusunun cevabı olmaktadır. Bireylerin benliği kolektifin diğer üyelerine yakın olarak görmesi, benliğe grubu tanımlayan nitelikler atfetmesi, benlik ve grubun psikolojik bir birleşmesidir (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006: 572). Sosyal kimlik kişisel kimlikten farklıdır. Grup üyeliği, “biz” ve “onlar” gibi bir ayrım yaratarak benliği kolektif bir boyuta taşımaktadır. Kişisel kimlik ise ‘ben’den oluşmaktadır. Dolayısıyla paylaşılmayan, kendine özgü kişilik özelliklerini içermektedir (Hogg vd., 2004: 251). Bireyler belirli bir gruba üyelikle ilişkilendirdikleri davranış tutum vb. nitelikleri kendilerine atfederek kendilerini stereotipleştirirler. Kendini bir grubun üyesi olarak görme süreci, kendini sınıflandırmaktır. Sosyal kimlik teorisi, algılayanın yeni bir hedef türüyle karşılaşması durumunda, hedefin özelliklerini benliği ile karşılaştırdığını iddia etmektedir. Yeni bir kategorinin geliştirilmesi, hedefin özellikleri algılayanınkinden farklı olduğunda gerçekleşecektir. Sosyal kimlik teorisi ayrıca bireylerin kendi sahip oldukları özellikler ile diğer grupların sahip oldukları özellikler arasında (genellikle demografik özellikler) düzenli olarak sosyal karşılaştırmalar yaptıklarını öne sürer bu noktada sosyal kimlik teorisi sosyal biliş teorisi birleşmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 41; Kulik ve Bainbridge, 2006: 28).

1.3.3. Sosyal Kategorileştirme Kuramı

Sosyal kategorileştirme bireylerin kendilerini grup üyelikleri açısından tanımladıkları bilişsel bir süreçtir. Sosyal kimlik, bireylerin kendilerini ve diğerlerini, oluşan gruplar arasında karşılaştırmaya izin veren belirgin sosyal kategorilere koydukları bir sosyal kategorizasyon sürecinden doğmaktadır. Bu kategorizasyon genellikle; ırk, cinsiyet, değerler ve inançlar gibi başkalarını kategorize etme eğiliminde olduğumuz şeylerdir. Sosyal kategoriler “biz-onlar” ayrımı yaratmaktadır. İnsanlar grup dışı üyeler olarak değerlendirildiğinde, homojen görülürken, grup içi üyeler daha heterojen görülme eğilimindedir. Bu ayrım stereotipleştirme (kalıp yargılar) için bir atmosfer yaratır: grup dışı

üyeler, stereotip olarak grup içi üyelere göre daha çabuk yargılanır. Örneğin; Dreachslin, Hunt ve Sprainer (2000), hemşirelik bakım ekiplerinde ırksal farklılıkların algısı ve iletişim kalıpları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre siyah takım üyeleri ırkı, çatışma ve iletişimdeki yanlışlıkları şiddetlendiren bir faktör olarak görürken, beyaz takım üyeleri sorunları takımdaki rol ve statülere atfetmişlerdir. Ekip üyelerinin sosyal kimliklerine dayanan bu farklı inanç sistemleri, dünyayı algıladıkları merceklerdir ve ekip performansını etkileyen çok farklı gerçeklikler ve çözülmemiş gerilimler yaratmıştır (Mannix ve Neale, 2005: 41). Tajfel (1970) sosyal kategorileştirme ve grup içi davranış arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, bireylerin görsel yargıları ve estetik algılarına göre gruplaştığını ve oluşan grupların kendi grubunu kayırırken, dış gruplara karşı ayrımcılık yönünde tutumlar sergilediğini saptamıştır (Billig ve Tajfel, 1973: 27; Tajfel ve Turner, 1979: 39). Sosyal kategorizasyon bireylerin bir grupta benzerlikler temelinde özdeşleştiğini ve benzerlik ne kadar fazlaysa, gruptaki bireylerin birbirleri ile o derecede uyumlu olduğunu ve bağlılıklarının da aynı ölçüde etkilendiğini öne sürer. Ancak böyle gruplarda içsel gerilimler fazla olduğundan ve çatışmalara dönüşebildiğinden yönetici ve liderlere zorluk çıkarmaktadır (Dinwoodie, 2005: 4).

Bu noktada bireyler ve gruplar arasında ayrışmaya ve ayrımcılığa sebep olduğundan stereotip (kalıp yargı), ön yargı ve ayrımcılık kavramlarını da incelemekte yarar vardır.

Önyargı hayatın bir parçasıdır ve iki öğeden oluşmaktadır; bunlardan ilki, bir kişi ya da gruba karşı olumsuz bir duygu edinme, ikincisi, stereotip (kalıp yargı) bireyleri tanımadan bireyi bir gruba dâhil olmasıyla muhakeme etmek. Bu iki öğe ayrımcılığa sebep olmaktadır. Lokantadaki iki müşteriden, iyi giyinişli olana daha iyi hizmet vermek buna bir örnektir. Önyargıların kaynağını açıklamaya yönelik dört yaklaşım bulunmaktadır (Cüceloğlu, 2000: 543-545).

a. Önyargı çocuklukta öğrenilmiştir: Buna göre önyargılar, küçük yaştan itibaren aileden öğrenilmiştir.

b. Önyargı kişiliğin bir parçasıdır: Bu yaklaşıma göre otoriter kişilik tipleri önyargı geliştirmeye yatkındır. Ancak Kağıtçıbaşı (1970) önyargının kişilikten öte toplumun değer yargıları ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir.

c. Önyargı grup üyeliğinden doğmaktadır: Tajfel ve Turner'e göre (1979) bireyler doğuştan nesne, olay ve insanları kategorileştirme eğilimindedir. Bireyler bulundukları grupla özdeşleşerek bulundukları iç grubu iyi, diğer grubu ise kötü olarak atfederler.

d. Önyargı algılanan benzerlik ve farklılık ölçütünden kaynaklanır: Bu teori benzerlik çekim paradigması ile yakından ilişkilidir. Rokeach'e göre (1960) önyargıların

temelinde algılanan benzerlik ve farklılıklar vardır. Bireyler kendilerine benzeyenlere çekilirken, benzemeyenlere karşı olumsuz tutumlar geliştirirler ve farklılıklar ne kadar fazlaysa önyargının şiddeti de o derece artmaktadır.

Bir başka deyişle önyargı bireylere karşı hoşgörüsüz, ayrımcı ve haksız davranışlardır ve dogmatik düşünceler oldukları için değiştirilmeleri oldukça zordur. Psikolojik, ekonomik, tarihsel, durumsal ve sosyokültürel faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Gürses, 2005: 143).

Önyargının giderilebilmesi için, birbirine karşı önyargılı olan kişi ve gruplar dört koşul dâhilinde ilişki içinde olmalıdır. Bunlar; birey ya da grupların eşit statüde olması, umumi bir amaç doğrultusunda birlikte çalışması, bu kişi ya da grupların otorite olarak tanınan bireylerce onanması, son olarak ise iki grubun üyelerinin de ortak gayede buluştuklarını algılamasıdır (Cüceloğlu, 2000: 558).

Ayrımcılık bireysel tutumlarda toplumsal süreçleri barındırabilen, sosyolojik, aynı zamanda modernleşmenin körüklediği bir olgudur. Bu durum şöyle açıklanmaktadır: Gruplar arası eşitsizlik bulunan modern toplumlarda baskın olan gruplar, azınlık olan grupları damgalayabilmekte ve bu azınlık gruplarla ilgili kalıp yargılar üretebilmektedir, hiçbir grubun homojen olmamasına karşın bu kalıp yargılar doğruluk payı da taşıyabilmektedir. Damgalanan gruplar kendilerine atfedilen kalıp yargılar doğrultusunda davrandığında toplumsal boyutta bir ayrımcılık söz konusu olmazken, bu kalıp yargılar dışına çıkıldığında sorun teşkil etmeye başlamaktadır. Örnek verecek olursak, Türkiye’de bir eşcinsel modacı ya da şarkıcı olabilir, ancak bir siyasetçi olmak isterse kendisine atfedilen bir kalıp yargının dışına çıkmaktadır (Çayır ve Ceyhan Ayan, 2012: 11-12).

1.3.4. Statü Özellikleri Kuramı

Sosyal kimlik teorisi, değerlendirmenin algılayanın kendi grup üyeliği tarafından yönlendirildiğini savunurken, statü özellikleri teorisi, kategori değerlendirmelerinin farklı grupların değeri üzerine (sosyal kimlik teorisindeki grup içi önyargının aksine) toplumsal fikir birliğinden doğduğunu savunmaktadır. Böylece hem değerli olan hem de daha az değerli grupların üyeleri, grup üyeliğinin değeri ve etkileri üzerinde anlaşmaya varırlar (Ridgeway, 1991: 376; Kulik ve Bainbridge, 2006: 29). Bireylerin hedef odaklı karşılaşmalarında geliştirdikleri ‘benlik ve ötekine’ dair beklentileri başka hedef odaklı karşılaşmalara transfer olmaktadır. Bir sonraki karşılaşmada, kültürel inançlar, beklentiler ve amaçlar önceki karşılaşmalar ile ters düşmediği takdirde, bu transfer etkisi, belirli ayırt edici niteliklere sahip benler ve diğerleri arasında bir dizi karşılaşmada yaratılan performans beklentilerinin, popülasyona yayıldığı bir süreç yaratmaktadır (Ridgeway, 1991: 376).

Yani aslında sosyal kimlik teorisinde bireyler, bulundukları bir iç grup ile dış grupları karşılaştırırken, statü özellikleri teorisinde bu kategori değerlendirmesi ve karşılaştırmalar sosyal uzlaşmayla birlikte daha geniş tabana yayılmakta ve gitgide sosyal tabakalaşmaya sebep olmaktadır.

1.3.5. Benzerlik Çekim Paradigması

Newcomb'un (1961, 1968) sosyal çekim teorisi köken olarak Heider'in (1958) bilişsel denge teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre tutum değer ve inanç gibi nitelikler bireyler arasındaki beğeni ve çekimi etkilemektedir. Benzer olma ve beğenme birbirini güçlendirerek bir simetri yaratmaktadır. Bireyler anlaşmazlığın yol açacağı gerilimi azaltmak için kendilerinden farklı görüşlere sahip olan, sevmedikleri bireylerle iletişim kurmaktan kaçınılmaktadırlar. Byrne'in (1971) araştırmaları bireylerin kendilerine benzer değer ve tutumlara sahip olan diğer bireyleri zeki, uyumlu ve bilgili olarak tanımladıklarını, kendilerine benzer olandan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır. Triandis (1959, 1960) ise kültürel olarak farklı grupların üyelerinin birbirine daha az ilgi duyduğunu ve kültürel olarak homojen grupların üyelerinden daha fazla birbirleriyle iletişim kurmakta zorlandıklarını tespit etmiştir (Mannix ve Neale, 2005: 39).

1.3.6. Bilgi İşleme ve Karar Verme Yaklaşımı

Sosyal kategorizasyon, benzerlik çekim teorisi ve sosyal kimlik teorilerinde, bireylerin birbiriyle olan benzerliklerine ve uyumuna odaklanılmakta, homojen grupların daha az çatışma ve daha fazla bağlılık göstereceği vurgulanmaktadır. Bilgi işleme ve karar verme yaklaşımında ise farklılıkların grup içi performansı artırdığı öngörülmektedir. Buna göre farklılıklara sahip gruplar sorunlara karşı çeşitli bilgi ve uzmanlık donanımlarıyla çeşitli perspektifler dahilinde yaklaşacak ve grup üyeleri birbirleriyle uyumlu çalışmada zorlansalar da sonuçta başarılı olacaklardır. Bu bağlamda bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı bilgi, deneyim ve uzmanlık açısından farklılıkların faydalarına odaklanmaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 41-42).

Çalışma gruplarında heterojenlik arttıkça grubun bilgi, beceri ve yeteneği de artmaktadır. Böylelikle heterojen bir grup bilgiyi daha geniş bir yelpazede, kapsamlı bir şekilde işleyerek performansı olumlu etkilemektedir. Burada yönetici ve liderlerin zorluğu çeşitli farklılıklara sahip işgücünü organizasyona çekmek ve çalışanların tam potansiyelinden yararlanmaktır. Farklılıkların bu ikilemini kırmanın yolu sosyal sınıflandırma ve bilgi işleme ve karar verme süreçlerini doğrudan etkileyen faktörleri tespit etmek ve farklılık işlevlerinin tahmininde kullanmaktır. Nitekim organizasyonlarda işgücü farklılıkları birçok işletme, yönetim ve kişiler

arası faktörlere bağlı olarak grup performansını arttırabilmekte ya da azaltabilmektedir. Dolayısıyla liderler, farklılık derecesinin olumlu mu, olumsuz mu olacağını saptamaya çalışırken bir yönden de bu grupların dinamiklerini yönetirken hangi faktöre odaklanacaklarını seçmede de zorluk yaşamaktadırlar (Dinwoodie, 2005: 4).

1.4. Farklılıklara İlişkin Yaklaşımlar

Farklılık kavramı ve boyutlarının kategorizasyonunda gördüğümüz yorum farklılıkları yine farklılık yaklaşımlarında da değişiklik göstermektedir. Literatürde birçok yazar tarafından farklılık yaklaşımları kuramlarla birlikte anılmış, farklı isimler kullanılmış ve çalışmalarda farklılık yaklaşımları farklılıkların yönetimi yaklaşımları olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilerin birleşimiyle bu yaklaşımlar ‘‘Altın Kural, Asimilasyon, Yanlışları Düzeltme, Farklılıklara Değer Verme, Rekabetçi Yaklaşım, Etik Yaklaşım, Eşit Fırsatlar Yaklaşımı, Liyakat Yaklaşımı, Özel Katkı Yaklaşımı, Alternatif Değerler Yaklaşımı, Kültüre Özgü Yaklaşım, Çokkültürlülük ve Farklılıkların Yönetimi’’ olarak 13 başlıkta toplanmıştır.

- **Altın Kural Yaklaşımı:** Birçok din ve felsefede ‘‘başkalarına size davranılmasını istediğiniz gibi davranın’’ görüşünün bulunmasıyla birlikte Altın Kural yaklaşımı Hristiyanlık temellidir. Buna göre her birey, bireysel farklılıklarından öte benzersizdir ve herkes eşit muamele görmelidir. Ahlâk ve kişilik farklılıkları başarılı kılmaktadır (Woods ve Sciarini, 1995: 22; Gümüş, 2009: 89; Barutçugil, 2011: 219). Hubbard’a göre (2004: 43) bu yaklaşım bireysel farklılıkları kabul etmeye yer bırakmamış, farklılıklara sahip bir işgücünün ihtiyaçlarını yeterince karşılayamamıştır. Altın Kural yaklaşımının haklılıkla birlikte kusuru, bireyin sahip olduğu referans çevresi ve diğer kişinin tercih ya da geleneklerine bakılmaksızın uygulanması ve birincil düzey farklılıkların, ikinci düzey farklılıklarla aynı mizaçta ele alınabilmesidir (Woods ve Sciarini, 1995: 22).

- **Asimilasyon:** Bu yaklaşımın temel düşüncesi, bir organizasyonda bulunan tüm bireylerin kendilerini organizasyonun baskın stiline uyacak şekilde şekillendirmeleri, yani asimile etmeleridir. Bu yaklaşımda farklılıkları yok saymakta ve bireyleri bir üniforma gibi tek tip hale getirmektedir. ‘‘Başarı için giyinme kavramı bu yaklaşımdan türemiştir (Woods ve Sciarini, 1995: 22; Gümüş, 2009: 89; Barutçugil, 2011: 219)

- **Yanlışları Düzeltme/Doğrulama- Haksızlıkları Giderme Yaklaşımı:** Bu yaklaşım geçmişteki yanlışların düzeltilmesiyle ilgilidir. Geçmişteki hataların telafisini amaçlayarak azınlık hâlindeki sosyal kimlik gruplarının temsili müdahale ederek arttırmayı hedeflemektedir (Barutçugil, 2011: 219). Memduhoğlu’na göre (2008: 22) bu paradigma

ayrımcılığın yanlış olduğunu savunmakla birlikte kadınların da içinde bulunduğu dezavantajlı azınlık gruplarına adil istihdam fırsatları sağlamayı amaçlayan ve bu amacını pozitif ayrımcılık yoluyla şekillendiren felsefi yaklaşımdır. Temelde olumlu eyleme benzeyen bu yaklaşımda kadınlar ve beyaz olmayan insanlar için özellikle kariyer geliştirme ve mentorluk programları uygulanır ve diğer çalışanlar da farklılıklara saygı duymaları için eğitilirler. Diğer bir deyişle organizasyonda demografik farklılıkları arttırma ve teşvik etmek amaçlanır ancak renk körlüğü ve cinsiyet körlüğü gibi olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir (Thomas ve Elly, 1996: 3). Olumlu eylem anlayışı gibi pozitif ayrımcılık gibi uygulamalarla organizasyonda temsili az olan azınlık gruplarının adil bir şekilde temsilini arttırmaktır. Ancak bu yaklaşımın zayıf yönü ‘biz ve onlar’ zihniyetini devam ettirmesi ve hem yeterince temsil edilemeyen azınlıklara hem de bu azınlıklara pozitif ayrımcılık yapılmasından dolayı etkilenen baskın gruplara karşı daha fazla ayrımcılığa sebep olabilmesidir (Woods ve Sciarini, 1995: 22; Gümüş, 2009: 89). Bu yaklaşım organizasyonda adil temsil olduğunda da yine kadınların ve azınlıkların kötü muamele gördüğünü kabul etmekte olup bu yaklaşımın uygulamaları beyaz erkekler tarafından ‘vasıfsız olanı işe almak’ ve ‘beyaz erkeklerin işlerini ellerinden almak’ gibi pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla suçlanmaktadır. Yanlışları doğrulama yaklaşımı, ‘biz ve ötekiler’ zihniyetini yaratarak, takım çalışmasını ve üretkenliği yok etmekte, insanları ve kârlılığı olumsuz etkilemektedir. Thomas’ın ‘Harward Business Review’deki makalesine göre (1990) yöneticilerin standartların düşürülmesinden korktukları için farklılıklardan korkmaktadır. Aslında yeterlilik çok önemlidir. Burada amaç farklılıkları tek tip bir çalışan portföyünden elde edilen üretkenliği, farklılıklara sahip işgücünden de elde etmek, azınlıkları ve kadınları baskın beyaz erkek kültürüne asimile etmek değil, baskın heterojen bir kültür yaratmaktır (Hubbard, 2004: 43-44; HBR, 2021).

- **Farklılıklara Değer Verme:** Farklılıklara değer verme yaklaşımı kapsayıcı olmasıyla birlikte, asimilasyon yaklaşımının aksine bireylerin baskın kültüre asimile olmasını gerektirmeden, farklılıkları kabul eden bir yaklaşımdır. Farklılıklar çalışanlar için eşit derecede değerlidir ve farklılıklar bir işletme varlığı olarak gören yaklaşımlarla özdeşleşmektedir. (Hubbard, 2004: 44). Farklılıklara anlayış ve hoşgörü ortamı sunularak insana ve kişilik haklarına saygı gösterilmesi, organizasyonda çatışmaların azaltılması amaçlanmaktadır (Barutçugil, 2011: 219). Farklılıklara değer vermek bir örgütsel davranış temasıdır. Bireylerin kişisel farklılıklarına saygı duyarak onları yönetmeyi ifade eder ve kişilerarası duyarlılık ile kültürel saygı en önemli etmenleridir (Schermerhon vd., 2002: 4).

- **Eşit Fırsatlar Yaklaşım:** Bireyin kültürel ve biyolojik kimliğinden bağımsız olarak iş konusunda fırsat eşitliğinin olması gerektiğini ve bunun ahlâki bir zorunluluk

olduğunu savunmaktadır (Billing ve Sundin, 2006: 105). Toplumsal baskı ve yasalar sebebiyle geliştirilmiş organizasyonel uygulama ve politikalarıdır (Barutçugil, 2011: 219). Bu yaklaşımın amacı, demokratik ulus devletin idealleriyle uyumlu olan ayrımcılıkla mücadeledir. Adil istihdam uygulamalarının önündeki tüm engelleri belirlemeyi ve kaldırmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda organizasyonların ayrımcılık yaptıklarını anlamalarını sağlamak da önem arz etmektedir. Çünkü birçok işveren ayrımcılık yapmadığını, organizasyonlarında farklı etnik köken vb. çalışanların az sayıda temsilinin sebebinin gelen başvurulardaki ‘nitelik eksikliği’ olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca organizasyonlarda çalışanın görüntüsü ile ilgili de kalıp yargılar bulunmaktadır. Örneğin işveren bir kadın işgücü ile karşılaştığında çocuğunun olup olmamasına bakmaksızın ev işleri ve bakım hizmetleri sebebiyle kadının çalışma kapasitesinin sınırlı olduğunu düşünebilmektedir. Aslında örgütte baskın olanlar doğal fikirleri ile işlerin nasıl olması gerektiğini vurguladıklarından dolayı çatışma ve sorunlar oluşmaktadır (Billing ve Sundin, 2006: 105).

- **Etik Yaklaşım:** Bu yaklaşımın temeli yasal ve felsefi düşüncelere dayanan eşitlik ve adalet olgularıdır (Ashkanasy vd., 2002: 312). Etik, ahlaki seçimler ve konuları içermekte, doğru ve yanlış davranışlarla ilgilenmektedir. Bir dizi kültürel (aile, arkadaşlar, komşular, eğitim, din ve medya), örgütsel (etik kodlar, rol modelleri, politikalar ve uygulamalar ve ödül ve ceza sistemleri) ve dış kuvvetler (siyasi, yasal, ekonomik ve uluslararası gelişmeler) etik davranışların belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Farklılıklar gibi etik davranışlar ve kurumsal sosyal sorumluluk programlarının performans üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Luthans, çalışanların örgüt içi etik algılarının; cinsiyete, yaşa ve tecrübeye göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur (Luthans, 2010: 50).

- **Rekabetçi Yaklaşım:** Bazı yazarlar gelecek yıllarda daha fazla azınlık ve kadının işgücü piyasasını oluşturacağını öngörerek, organizasyonların rekabet avantajı sağlayabilmeleri için farklılıklara ihtiyaç duyduklarını ve bu farklılıkları yönetmeleri gerektiğini savunularak rekabetçi bir argüman sunmuşlar ve rekabet gücünü arttırmak için organizasyonların stratejiler üretmeleri gerektiğini vurgulamışlardır (Ashkanasy vd., 2002: 312).

- **Liyakat Yaklaşımı:** Bu yaklaşım toplumun kaynak potansiyelinin en iyi şekilde kullanılmasını engelleyen faktörlerden kurtulmaya odaklanmaktadır. Öncelikli hedefi fırsat eşitliğinden ziyade organizasyonda farklılıkları pazarlama ve hizmetleri için kullanmaktır. Bu yaklaşımın argümanı, kuruluşun farklı pazarlara ulaşabilmesi için çevresine ayna tutması gerektiğidir. Kuruluşun toplumda ve medyada yasal olarak tanınması gerekmektedir. Organizasyon daha geniş bir şekilde, farklılıklara hitap ederek imajını

arttırabilmektedir. Adaleti ile edinen ‘‘Eşit istihdam Fırsatı’’ yaklaşımından farklı olarak ‘‘kâr ve verimlilik’’ ilkesiyle hareket etmektedir. Çoğulculuğu desteklemesine rağmen organizasyon değerlerinin yönelimi tek kültürlülüktür. Kariyer kalıplarıyla ilgili olmayan cinsiyet, deneyim, ırk, din ve sınıf gibi özellikleri göz ardı etmektedir. Bu yaklaşıma göre post-endüstriyel toplumlarda bireylerin farklılık gösteren kompozisyonu sebebiyle farklılıkları işe almak rasyoneldir. Maksimum verimlilik ilkesi ile yola çıkıldığından etik, adalet ve hakkaniyet önem arz etmemektedir. Önem arz eden tek şey etnik köken, cinsiyet, yaş vb. farklılıklar önem arz etmeksizin insan kaynağının etkin kullanılmasıdır (Billig ve Sundin, 2006: 107).

- **Özel Katkı Yaklaşımı:** Bu yaklaşım; kadınlar, yaşlı çalışanlar, engelliler, farklı etnik kökenlerden insanlar gibi farklı ötekilerin, farklı değer, düşünme biçimleri, deneyimleri vb. donanımları ile organizasyona katkıda bulunabileceklerini savunmaktadır. Bireylerin farklılıkları kabul edilmekte ve çeşitli iş ve pozisyonlarda yer almanın aracı olarak görülmektedir. Bu şekilde farklılıklarından ötürü işe alınan bireyler çalışanların kültürel farklılıklarıyla özdeşleşerek belirli pozisyonlarda farklılıkların kolayca kültürelleştirilebileceğini ve böylece yatay ve hiyerarşik iş bölümünün yeniden üretilebileceğini bunun sonucunda da farklılıkların olumsuzluklarının, olumlu olarak yeniden formüle edilebileceğini savunmaktadır (Billing ve Sundin, 2006: 108).

- **Alternatif Değerler Yaklaşımı:** Alternatif değerler yaklaşımı kadın ve erkek arasında önemli bir fark olduğunu, hayata karşı, aynı öncelikleri, ilgileri ve tutumları paylaşmadıklarını savunmaktadır. Bu yaklaşım ‘özel katkı yaklaşımı’na benzemekle birlikte kadın ve erkek arasındaki farklılıkları ve çatışmaları vurgulayarak erkek egemen kurumları eleştirmektedir. Bu yaklaşımın temellerinden biri psikanalitik feminizmdir. Kadınların eril değerlerle özdeşleşen kapitalist toplumlarda marjinalleştirildiklerine inanılmaktadır. Farklı etnik gruplar kültürel olarak farklı inşa edilirse ve erkek egemenliğine karşıt oldukları düşünülürse bu gruplar da kadınlarla aynı dışlanma sorununu yaşayacaklardır (Billing ve Sundin, 2006: 109-110).

- **Farklılıkların Yönetimi:** Farklılık yönetiminin temelindeki geleneksel mantık ‘olumlu eylem’in örgütsel kültürü değiştirmede tek başına yeterli olmadığıdır. Bunun üzerine Thomas (1990) olumlu eylemin farklılıklara karşı dar ve tepkisel bir yaklaşımın olduğunu öne sürmüştür (Ashkanasy vd., 2002: 312; HBR, 2021). Gilbert ve Stead’e göre (1999) farklılıkların yönetimi tüm çalışanların resmi ve gayri resmi ağlara ve şirket programlarına dâhil edilmesini amaçlamakta ve ‘‘altın kural, yanlışları düzeltme, farklılıklara değer verme’’ yaklaşımları ile etik ilkelere bağlı kalmaktadır (Ashkanasy vd. 2002: 312). Farklılıkların

yönetimi örgütün hedefleri doğrultusunda politika, sistem, yapı ve süreçlerin değiştirilerek, çalışanların farklılıklarını kullanıp geliştirebilecekleri bir zemin hazırlamaktır. Farklılıklara değer verilmekte, gelişme ve ilerlemeleri desteklenmekte, farklılıklar organizasyonel süreçlerle bütünleştirilmektedir (Barutçugil, 2011: 219).

- **Kültüre Özgü Yaklaşım:** Çeşitli kültürel normlarda eğitim birey ve grupların bir arada bulunmasına olanak tanımaktadır. Bu yaklaşım aslında çalışanları yabancı bir kültürde göreve hazırlamak için verilen eğitimlerle ilgilidir. Bu eğitim çalışanları geldikleri ülkenin kültür, norm ve uygulamalarını öğretirken uyum sürecini hızlandırma amacı taşımaktadır. Ancak bu yaklaşım bireylerin yeni işlerine yüzeysel olarak alışmasını sağlasa da işyerindeki diğer çalışan ve yöneticilerin, başkalarının değer, inanç veya varsayımlarındaki farklılıklarını anlamaları ve değer vermeleri konusunda etkili değildir (Woods ve Sciarini, 1995: 23). Barutçugil (2011: 219) bu yaklaşımı ‘‘Baskı altında farklılık’’ olarak işlemiştir.

- **Çokkültürlülük:** Cox (1991) farklılıkları etkin yöneten organizasyonları çok kültürlü olarak tanımlamıştır. Bu tür organizasyonların ideali farklılıkların değer gördüğü, takdir edilip ödüllendirildiği ve rekabet avantajı elde etmek için kullanıldığı bir temsil yaratmaktır, bu bağlamda azınlıklar adil bir şekilde ödüllendirilerek yapısal ve tutumsal entegrasyon sağlanmaktadır (Gilbert ve Stead, 1999: 241). Bireyler arasındaki farklılıkların takdirini, bilinç ve farkındalığını arttırmaya çalışan bu yaklaşım, diğer yaklaşımların dikkate almadığı; din, kişisel değerler ve cinsel yönelim gibi farklılık konularını dikkate almaktadır. Bu yaklaşım farklılıkların başarılı olması için farklılıklara sahip olan bireylerin değil, organizasyonun değişmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu yaklaşımın dezavantajı ise zaman alıcılığı ve maliyetidir (Woods ve Sciarini, 1995: 23).

1.5. Farklılıklarla İlgili Yasal Düzenleme: Ayrımcılık Yasağı ve Ayrımcılık Örnekleri

Farklılıklarla ilgili yasal düzenlemeler eşitlik ilkesinden yola çıkarak ayrımcılık yasağını içermektedir. Ancak ulusal ve uluslararası sözleşmelerde ayrımcılığın belirli bir tanımı yapılmamıştır. Bu sebeple öncelikle ayrımcılık kavramına değinmekte yarar vardır. Ayrımcılık, bir grup ya da kişiye; etnik köken, ırk, yaş, cinsiyet, milliyet, engellilik, inanç, cinsel tercih, medeni durum gibi özelliklerinden dolayıyla yine bir başka kişi ya da grubun farklı davranmasıdır ve işyerinde ayrımcılık haksızlığa uğrama, taciz, işletme olanaklarına fiziksel erişimlerin önlenmesi, mal ve hizmetlerden mahrum bırakılma vb. durumlarla kendini gösterebilmektedir (Gümüş, 2009: 189).

Farklılıklar eşitsizliklere yol açmaktadır. Devletin temel görevlerinden biri ayrımcılık sebebiyle mağdur olanların haklarını korumaktır (Manav, 2014: 731).

İnsan Hakları Beyannamesi eşitlik vurgusu ile başlamakta olup ilk maddesi “*Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler, birbirlerine karşı kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar.*” şeklindedir. İkinci maddesi ise bu eşitlik vurgusunu farklılık boyutlarıyla derinleştirerek “*Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya başka bir görüş, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayırım gözetmeksizin bu Bildirge ile ilan olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabilir*” şeklinde ifade etmektedir. 22. ve 25. maddeler “sosyal güvenlik hakkı”na değinirken, 23. Madde ise çalışmada eşitlik vurgusunu “*Herkesin çalışma, işini serbestçe seçme, adaletli ve elverişli koşullarda çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkı vardır. Herkesin, herhangi bir ayırım gözetmeksizin, eşit iş için eşit ücrete hakkı vardır. Herkesin kendisi ve ailesi için insan onuruna yaraşır ve gerekirse her türlü sosyal koruma önlemleriyle desteklenmiş bir yaşam sağlayacak adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır. Herkesin çıkarını korumak için sendika kurma veya sendikaya üye olma hakkı vardır*” şeklinde ifade etmektedir. Bildirgenin diğer maddeleri de “*yurttaşlık hakkı, eğitim hakkı, seçme seçilme hakkı, mülkiyet, düşünce ve inanç özgürlüğü*” gibi unsurlarda farklılıklar konusunda kapsayıcıdır.

AB uygulamalarında ayrımcılık yasağına değinecek olursak bunlar; istihdam, mal ve hizmet erişimi ve sosyal hizmet erişimi olarak üç ana grupta toplanabilmektedir. Avrupa Birliği Temel Haklar Bildirgesi’nin üçüncü bölümü Eşitlik ilkesini barındırmakta olup 20. madde “*herkesin yasa önünde eşitliğine*” ve 21. madde ise ayrımcılık yasağına vurgu yaparken 22. madde ise “*kültürel, dini ve dinsel çeşitlilik*”e dikkat çekmektedir. Ayrıca kadın ve erkek eşitliğini 23. madde ve 26. madde de engellilerin toplumla bütünleştirilmesi konularına değinmektedir. 23. Madde ayrıca gerekli durumlarda dezavantajlı gruplar için pozitif ayrımcılık yapılabileceğini öngörmektedir.

Avrupa Birliği Antlaşması’nın 2.ve 3. Maddeleri de “*insan haklarına saygı, ayrımcılık yapmama ve kadın- erkek eşitliği ilkelerine*” dayanmaktadır. 75/117/EEC (10 Şubat 1975) sayılı “Kadın ve erkek çalışanlar arasında eşit ücret ilkesinin uygulanması”, 76/207/EEC (9 Şubat 1976) sayılı “İşe alınma, mesleki eğitime giriş ve çalışma şartları ile ilgili olarak kadın ve erkekler arasında muamele eşitliği prensibi” ve “İstihdam ve Meslek Sahibi Olmada Erkek ve Kadınlara Eşit Fırsatlar Tanınması ve Eşit Muamelede Bulunulması İlkesinin Uygulanmasına İlişkin Direktif (2006/54/EC)” gibi Avrupa Birliği direktiflerinde de çalışma yaşamında kadın erkek eşitliği ilkesine değinilmektedir.

Ayrıca “İrk ve Etnik Kökene Bakılmaksızın Kişilere Eşit Muamelede Bulunulması İlkesinin Uygulanmasına İlişkin Direktif (2000/43/EC)” ve “İstihdam ve İş Konusunda Eşit

Muamele İçin Bir Genel Çerçeve Oluşturulmasına İlişkin Direktif (2000/78/EC)” gibi direktiflerde ırk ve etnik köken konularında da eşitliği öngörmektedir.

Kişisel ve Siyasi Haklar Sözleşmesinin (16 Aralık 1966) ikinci maddesinde sözleşmenin iç hukukta uygulanması ve ayrımcılık yasağına değinmektedir. *“Bu Sözleşmeye taraf her Devlet, bu Sözleşmede tanınan hakları ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya diğer bir fikir, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğum veya diğer bir stat, gibi herhangi bir nedenle ayrımcılık yapılmaksızın, kendi toprakları üzerinde bulunan ve egemenlik yetkisine tabi olan bütün bireyler için güvence altına almayı bu ve haklara saygı göstermeyi taahhüt eder.”* Ayrıca sözleşmeye taraf olan devletler bu hak ve özgürlüklerin ihlali durumunda bireylere hukuki kanalları da taahhüt etmektedir. Üçüncü madde ise ‘cinsiyet eşitliği’ konusuna değinerek *“ Bu Sözleşmeye Taraf Devletler, bu Sözleşmede yer alan bütün kişisel ve siyasal hakların kullanılmasında eşit haklar sağlamayı taahhüt eder”* demektedir.

Uluslararası yasa ve direktiflerde olduğu gibi ulusal yasalar tarafından da eşitlik ilkesi benimsenerek, ‘ayrımcılık’ yasaklanmıştır. Anayasa’nın 10. Maddesi eşitlik ilkesini vurgulamaktadır: *“Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz”*. Ayrıca maddenin devamındaki ek fıkra da yaşlı, çocuk, dul ve yetim gibi dezavantajlı gruplara karşı bir olumlu eylem olarak pozitif ayrımcılık önerilmektedir.

Türk Ceza Kanunu’nda da ayrımcılık yasaklanmış olup 122. maddesi *“Dil, ırk, milliyet, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi düşünce, felsefi inanç, din veya mezhep farklılığından kaynaklanan nefret nedeniyle; bir kişiye kamuya arz edilmiş olan bir taşınır veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya kiraya verilmesini, bir kişinin kamuya arz edilmiş belli bir hizmetten yararlanmasını, bir kişinin işe alınmasını, bir kişinin olağan bir ekonomik etkinlikte bulunmasını, engelleyen kimse, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır”* demektedir.

4857 Sayılı İş Kanunun 5. maddesinde iş yerinde ayrımcılık yasaklanmış olup bu durum *“İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle*

doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz. İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir” şeklinde ifade edilmiştir.

6856 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunun 25. maddesinde farklılığa, bir sendikaya üye olup-olmama konusunda değinilmiş ve bireylerin bu konuda ayrımcılığa tabi olması yasaklanmıştır

Ayrımcılığın ulusal ve uluslararası hukuk kurallarınca yasaklanmış olmasına karşın, hâlâ birçok insan cinsiyetinden, ırkından, görünümünden, fiziksel ve zihinsel engelinden, ırk ve etnik kökeninden cinsel tercihlerinden ya da görüşlerinden ötürü, ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadır.

Kadınlar genellikle, düşük statülü, düşük ücretli işlerde çalışmakta ve terfi ve eğitim olanakları ciddi şekilde kısıtlanmaktadır. Kadınlar için eşitliğin önündeki genel engeller; kadının rolüne ilişkin modası geçmiş tutumlar, doğrudan ve dolaylı ayrımcılık, uygun çocuk bakımı hizmetinin olmaması ve iş ve kariyer için esnek olmayan yapılarıdır (Hansard Society Commission, 1990: 2). Türkiye’de kadınlar aile bütünlüğünü sağlayan cins olarak görülmekte ve kadın eril bakış açısıyla annelik rolüne ve evde bakım hizmetlerine hapsedilmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın özgürlüğü gibi kavramlar geleneksel aile yapısına bir tehdit olarak görülmekte ve Türkiye’de uygulanan kamu politikaları da geleneksel aile yapısını destekler nitelik taşımakta ve kadını istihdamdan uzaklaştırmaktadır. (Sallan Gül, 2019: 60). İşyerlerinde cinsiyet eşitsizliği üzerine uzun süredir yapılan araştırmalara rağmen istihdamda hâlâ yetersiz temsille birlikte özellikle bazı sektör ve işlerde yatay ayrımcılık görülmektedir. Bu durum genellikle kadınların kariyer gelişiminin yavaş ilerleyişi, yönetim komiteleri gibi alanlarda daha az kadın istihdamı ile dikey ayrışma mevcutken ayrıca cinsiyete dayalı kadınlar için dezavantajlı bir ücret farklı bulunmaktadır (Tardos ve Paksi, 2018: 167; Taşçı, 2018: 111-112).

ABD Çalışma Bakanlığı’nın (2004) araştırmasına göre, beyazlar diğer ırklara göre %88, 4’lük bir oranla organizasyonlarda daha fazla yönetim pozisyonlarına getirilmektedir. Ayrıca dünya çapında erkeklerin %80’i ile karşılaştırıldığında kadınların sadece %54’ü istihdam edilmektedir. ILO raporuna göre kadınların giderek daha çok ücretli iş bulmasına karşın, bu işlerin genellikle yarı zamanlı ve ev eksenli olmakla birlikte kayıt dışı istihdama tabi olduğu görülmektedir. Aynı zamanda kadınlar erkeklerden %20-30 daha az kazanmakta

ve CEO vb. üst düzey yönetim pozisyonlarının sadece %1'ini oluşturmaktadır (Kossek vd., 2006: 53-54). Kadınlar iş hayatında düşük ücretle çalışma, ayrımcılığa uğrama, kayıt dışı istihdam edilme, fiziksel ve psikolojik tacize uğrama gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (İştar Işıklı, 2018: 133-134). Cam tavan etkisi azınlıkların ve kadınların kariyer ilerlemelerini sınırlayan gizli bir engel görevi görmektedir. Harvard Business Review'in 'İşyerinde Yarış' konulu forumuna göre önyargı ve cehalet ABD işgücünde varlığını sürdürmektedir. Beyaz olmayan birçok insan hâlâ kurumsal ırkçılığın kapalı kapıları ile karşı yüzleşmektedir. Ancak 8860 ABD şirketi ile yapılan çalışmaya göre, yönetim kurulunda görev yapan Afro-Amerikalıların sayısının son iki yılda %18, kadın yöneticilerin ise %4 artması ümit vericidir. Fortune 500'in araştırmasına göre kadınlar şirketlerde kurumsal yetkilerin sadece %11 ini kaplamaktadır ve erkeklerden daha düşük ücret almaktadır (Schermerhon vd., 2002: 4).

Literatürde kadınların çocuk durumuna bağlı olarak ücret konusunda da ayrımcılığa maruz kaldığı görülmektedir. Kadınların çocuk durumuna bağlı olarak düşük ücret alması 'child penalty' kavramı ile açıklanmaktadır. Araştırmalar çocuklu kadınların çocuksuzlara göre daha düşük ücret alma eğiliminde olduklarını göstermektedir ve bu durum çocuk cezası kavramı 'child penalty' ya da 'aile açığı' olarak ifade edilmektedir (Felfe, 2006: 18). Ebeveynliğin işgücü piyasasında heterojen etkileri bulunmaktadır. Ancak bu etkiler cinsiyetler arasında asimetriktir, kadınlar erkeklere nazaran daha fazla çalışma saati, daha düşük ücret ve kariyer olanakları gibi etkilere maruz kalmaktadırlar (Lebedinski vd., 2020: 2).

Literatürde dezavantajlı gruplar arasında eski hükümlülerin de ön yargı, dışlanma ve işsizlik gibi önemli sorunlarla karşı karşıya geldiği görülmektedir (İştar Işıklı, 2018: 203). Engellilik ve eski hükümlülük durumundan ötürü birçok birey iş hayatında yeterince istihdam edilmemekte, iş bulma konusunda güçlük çekmektedir. Devlet bunun için olumlu eylem kapsamında ve pozitif ayrımcılık stratejileri olarak telafi edici politikalar geliştirmekte ve uygulamaktadır. Özelde ve kamuda belirli bir sayıda engelli istihdam edilme zorunluluğu bulunmakta ve bu zorunluluğa uymayanlara para cezası yaptırımı bulunmaktadır. Ancak İŞKUR Genel Kurul Raporu'ndaki (2017) işe yerleştirilen engelli sayısında yıllar içinde ciddi bir düşüş olduğu görülmektedir. Ayrıca eski hükümlülerin işe yerleştirilme durumlarına bakıldığında da durumun aynı olduğu görülmektedir. Bunun en önemli sebebi İş Kanunu'nda 2008 yılında yapılan değişimlerle kamuda eski hükümlü çalıştırma yükümlülüğünün kalmış olmasıdır (Durmaz, 2019: 236-237). Samav Cantürk'e göre (2019: 267) engelli bireyler toplumsal faaliyetlerden dışlanarak damgalanmakta ve ötekileştirilerek ayrımcılığa maruz kalan dezavantajlı gruplar arasında başta gelmektedir.

Öte yandan göçmenler ve mülteciler de sahip oldukları, dil, din, ırk vb. özelliklerinden, farklılıklarından ötürü toplumda ayrımcılık ve sosyal dışlanma gibi sorunlar yaşamaktadır. Dünya genelinde göç ve mültecilik, en mühim toplumsal sorunlar içinde yer almaktadır. Mülteci gruplar sosyal dışlanma sorunuyla karşılaşmaktadır. Irksal/etno-kültürel bu gruplar sistemli bir şekilde dezavantajlı olmakta sosyo-ekonomik ve mekânsal ayrımcılığa maruz kalmaktadır (Tümtaş, 2019: 182). Türkiye’de göçmen sorunları üzerine yapılan çalışmalar; göçmenlerin iş bulamama, dilden dolayı iletişimde zorluk çekmek, sosyal güvenceleri olmadığı için sigortasız olarak düşük ücretle ve zor koşullarda çalışmak, ücretin ödenmemesi ve ayrımcılığa uğramak gibi sorunlarla karşı karşıya kaldığını ortaya koymaktadır (İştar Işıklı, 2018: 20-21, Koçancı, 2019: 102). Fidan’ın (2018: 54) ‘‘Çok Kültürlülük ve Avrupa’da Müslümanlar’’ çalışmasına göre, Avrupa’da farklı dine mensup azınlıklar ‘misafir işçi’ olarak algılanmaktadır. Azınlıklar Avrupa’nın birçok ülkesinde din ve ırklarından dolayı işsizlik sorunu yaşamaktadır ve o ülke’nin vatandaşı olmak istedikleri takdirde Müslümanların dini, kültürel ve sosyal çoğulculuk konularını benimseyerek, asimile olmaları gerekmektedir. Ülkemizde ayrımcılıkla karşılaşan bir diğer grup ‘Romanlar’dır. Romanlar potansiyel birer hırsız olarak damgalanmakta, iş bulmakta güçlük çekmekte ya da kayıt dışı istihdam edilmekte, dışlanma ve ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadırlar (Yıldız, 2008: 121; Taşçı, 2018: 188-199).

Dezavantajlı gruplardan bir diğeri ise genç işsizlerdir. Türkiye’de gençlerin çoğu; deneyim, nitelik ve iş uyumsuzluğu, ücret beklentilerinin karşılanmaması gibi sebeplerden ötürü işsizlik sorunu ile karşı karşıya kalmakta ve genç işsizlerin oranı yıldan yıla artış göstermektedir (Bingöl, 2019: 148).

Ayrımcılığın farklı bir türü de hemşericilik bağlamında bölge ya da şehir ayrımcılığıdır. Hemşericilik, aynı mezhep, çevre ya da kültüre ait olanların iş yerinde gruplaşmasına yol açmakta ve işe alım, terfi vb. süreçlerde ayrımcılık yaşanmasıyla sonuçlanabilmektedir. Bu bağlamda iş başvuru formlarında ‘‘nüfusa kayıtlı yer’’ bilgisinin sorulması sakıncalıdır (Demir, 2011: 764).

Ayrımcılık ve dışlanma ile karşı karşıya kalan bir diğer grup ise LGBTİ üyeleridir. Uluslararası hukukta bilhassa Amerika ve Avrupa’da cinsiyet ve cinsel yönelim temelli nefret suçları yasaları bulunmaktadır. Ancak Türkiye’de ve Ortadoğu ülkelerinde hâlâ belirli bir gruba yönelik nefret suçları işlenmekte ve bireyler cinsel kimlikleri ve cinsel yönelimleri sebebiyle ayrımcılık ve sosyal dışlanmaya maruz kalmaktadır. Uluslararası Af Örgütü’nün 2011 raporuna göre Türkiye’de ulusal kanunlarda ‘askerlik hizmeti’ dışında cinsiyet kimliği ve cinsel yönelim konularını içeren bir düzenleme bulunmamaktadır. Birçok yasanın açıkça

ayrımcılık yasağını içermesine karşın, LGBTİ’li bireyler yargı tarafından ayrımcılığa uğramışlardır. Örneğin, Devlet Memurları Kanunu’nun 125. Maddesinde “yüz kızartıcı ve utanç verici hareketlerde bulunmayı” yasaklayan düzenleme, memurları cinsel yönelimleri sebebiyle işten çıkarmak için kullanılmıştır (Uluslararası Af Örgütü, 2011: 10). Stereotipler, kalıp yargı ve önyargılardan kaynaklanan, buna bağlı olarak cinselliğin doğası hakkındaki bilgi eksikliğinin olması sebebiyle dünyanın birçok ülkesinde, bilhassa muhafazakâr toplumlarda LGBTİ toplulukları sağlık hizmetlerine erişim, adil sağlık hizmeti sunumu gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar (Khalaf vd., 2022: 1). Dünya genelinde ve Türkiye’de LGBTİ’li bireyler; istihdamdan, eğitim sitemindeki varlıklarına, sağlık hizmetlerine ulaşmadan konut kiralamaya ve hatta hukuksal mücadelelerine kadar birçok alanda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar (Yılmaz, 2016: 102-110; Özbek, 2019: 348).

1.6. Farklılıkların Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Yapılan araştırmalar farklılıklara sahip işgücünün işletmeye olumlu ve olumsuz çıktıları olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde genel olarak farklılıklar, verimlilik, örgüt içi uyum, performans, müşteri memnuniyeti, yaratıcılık, işgücü devri, kârlılık, bağlılık, moral ve motivasyon gibi konularla ilişkilendirilmektedir. Farklılıklar örgütlerde verimliliği, morali ve üretkenliği arttırmakta, yeni pazarlara erişimi kolaylaştırmakta, kârlılığı arttırmakta, yaratıcılık ve esneklik sağlamaktadır (Thomas ve Ely, 1996: 1).

Yapılan bir çalışmada Kanada’daki otellerde etnik olarak farklı çalışanların istihdamında hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmuştur. Olumlu etkiler arasında büyük emek havuzunun potansiyel kaynağı, farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek için birden fazla kültürü ile iş ortamının zenginleştirilmesi ve yeni pazarlara ulaşabilmek yer alırken, farklılıkların olumsuz etkileri arasında, dil ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim zorlukları bulunmaktadır (Christensen- Hughes, 1992: 80). Bir araştırmada Kuzey İrlanda’daki otellerde kültürel farklılığı yönetme konusunda fırsat ve zorluklar saptanmıştır, fırsatlar arasında dil becerisi, sadakat ve bağlılık ve sıkı çalışma isteği bulunmaktadır, zorluklar arasında kültürel olarak farklı çalışanların taciz ve ırkçılıkla ilgili meselelerle karşı karşıya kaldıkları saptanmıştır ancak bu durum aktif insan kaynakları prosedür ve politikaları ile düzeltilebilmektedir (Devine vd., 2007: 129). Sosyal kategorizasyon perspektifi, çalışma grubu farklılıklarının iş tatmini ve performansa zarar verebileceğini öne sürmektedir ancak buna karşın Bantel (1994) artan farklılığın daha iyi grup performansı ile sonuçlandığını öne sürmektedir (Christian vd., 2006: 460-461).

Farklılıklara sahip gruplarda iç gruba karşı kayırmacılık yönünde tutum sergilenirken, dış gruplara karşı ayrımcılık yönünde davranışlar sergilendiği ortaya konmuştur (Billig ve Tajfel, 1973: 27; Tajfel ve Turner, 1979: 39; Milliken ve Martins, 1996: 420). 1200 tekstil işçisi ile yapılan bir çalışmada işçilerin tutumsal (ekip performansı, bağlılık ve uyumu) farklılıkları ile demografik farklılıklarının performansa etkisi incelenmiştir. Buna göre sonuçlar yüzey seviyesindeki farklılıklar ile tutumsal farklılıklar arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Beyazlar siyahlardan daha yüksek düzeyde takım uyumu, bağlılık, iyi performans eğilimi göstermişlerdir. Homojen takımların beyazlar ve siyahlar arasında eşit olarak bölünmüş takımlardan daha üretken oluşu tespit edilmiştir (Thownsend ve Scott, 2001: 332; Mannix ve Neale, 2005: 36). Choi ve Rainey (2009: 117) farklılıkların ekip içi performansa etkilerini araştırdıkları çalışmalarında örgütteki görev süresine bağlı olarak, yaş ve cinsiyet farklılıklarının performansı olumlu etkilediğini, ırk farklılıklarının ise performansı düşürdüğünü ancak üyeler arası iletişim ve iş birliğinin teşvik edildiği ekip süreçlerinde ırk farklılıklarının da performans üzerinde olumlu etkiler sağladığını tespit etmiştir. Sonuç odaklı örgüt kültürü, çatışmaları artırarak, üyeler arasında rekabeti teşvik etmektedir. Böyle bir kurumda daha fazla yaş çeşitliliği sağlamak çalışanlar arasında çatışma ve rekabeti azaltarak performansı arttırabilmektedir. Butcher'a göre (2001), farklılıkların teşvik edilmesi için uygulanan yönetim stratejileri, şirket kültürünü zenginleştirmekte, çalışanların moral ve motivasyonunu olumlu etkileyerek işe alım sürecini desteklemekte ve işgücü devrini azaltmaktadır (Akt: Manoharan e Singal, 2017: 77). Heterojen bir işgücü işletme için hem bir fırsat hem de büyük bir zorluk oluşturmaktadır. Bir işletmede heterojenlik arttıkça yaratıcılık da artarken, sosyal bütünleşme ve uyum azalmakta, iş tatminsizliği ve işten ayrılma da artmaktadır (Milliken ve Martins, 1996: 403).

İyi yönetilmeyen farklılıklar verimlilik azalışı, işgücü kaybı, örgütte duygusal gerginlikler vb. olumsuzluklara sebep olmaktadır, iyi yönetilen farklılıklar ise verimlilik artışı, daha fazla yaratıcılık ve farklı bakış açıları ile daha iyi problem çözme becerisi kazandırmaktadır (Çetin ve Bostancı, 2011: 2).

Cox'a göre (2001: 6-10) herkes için adalet ve saygı iş stratejisinin önemli bir parçasıdır. işletmede farklılıklara sahip bir işgücüne yer vermek, kurumsal değerleri uygulamanın yanı sıra, yenilik ve yaratıcılığı arttırarak, problem çözme becerilerini geliştirmekte, kurumsal esnekliği arttırarak personel kalitesini arttırmakta ve pazarlama stratejilerini iyileştirmektedir. Farklılıklara sahip gruplar geniş ve zengin bir deneyim zeminine sahiptir, böylece bir sorunla karşı karşıya kalındığında problem çözme ve karar vermede daha etkin rol oynamaktadırlar. 1970'lerin sonlarında eğitim kurumları üzerine

yapılan araştırmalar, en yenilikçi okulların aynı zamanda farklılıklara en hoşgörölü okullar olduğunu göstermektedir. Etnik olarak çeşitli ekiplerle homojen ekiplerin performans açısından karşılaştırıldığı araştırmaya göre heterojen ekiplerin homojen olanlardan yaklaşık yüzde 10 daha iyi performans gösterdiğini görölmektedir. Farklılıklar çalışanların bilişsel yapı kalıplarını değiştirerek organizasyonun daha esnek olmasını sağlamaktadırlar kadınlar erkeklere göre belirsizlere karşı daha toleranslıdırlar ve iki dil bilen bireyler tek dil bilenlere göre daha yüksek bilişsel esnekliğe sahiptirler. Farklılıkları sahip çalışanları çeken, elde tutabilen organizasyonlar rekabet avantajı sağlayacaktır çünkü çalışanları yetenekleri aslında organizasyonun hammaddesidir. Tüketici davranışını araştırmaya yönelik çalışmalar, sosyoköltürel kimliklerin satın alma davranışına etki ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla farklılıkları iyi yöneten organizasyonlar iyi bir halkla ilişkiler değer yaratabilir ve satın alma davranışına yönelik stratejiler oluştırmada farklı költürel geçmişlere sahip çalışanların deneyimlerinden yararlanabilir ve müşteri ilişkilerini geliştirebilirler

Farklılıkların performansa ilişkin zorlukları şunlardır; çalışanlar arasında etkili iletişimi azaltması, çatışmaları arttırması, homojen gruplara nazaran daha düşük sosyal çekicilik yaşanması ve buna bağlı olarak gruba bağlılığın azalması, farklılıklardan dolayı yaşanabilecek kimlik tacizi ve ayrımcılık davranışlarının organizasyonun maliyetini arttırması (Cox, 2001: 4-5). İşgücünün yetenekler konusunda farklılıklara sahip olması problem çözme becerileri gibi daha geniş bir beceri yelpazesi sunması açısından faydalıyken, değerler konusunda farklılıklara sahip olması grupta çatışmaları körükleyici bir etki yaratabilmektedir (McGrath vd., 1994: 25).

İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin (SHRM) araştırmalarına göre, ırka dayalı önyargılar sebebiyle ABD işletmeleri yıllık 54,1 milyar dolarlık artan devamsızlık, 58,7 milyar dolarlık üretkenlik kaybı ve 171,9 milyar dolarlık ciro kaybı yaşamaktadır (SHRM, 2021a, 2021b). İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin Ağustos 2006'daki bir başka araştırmasına göre üst düzey farklılık; işletmede yaratıcılık, farklılıklara sahip çalışanların költürel ve iletişim becerilerinden yararlanma ve bu becerilerle müşteri memnuniyeti sağlama gibi katkılar sağlamaktadır.

Avrupa Komisyonu'nun *The Costs and Benefits of Diversity* çalışmasına göre (2003: 3) "aktif farklılık politikalarına sahip olan şirketlerin" kazanımları sırasıyla şu şekildedir:

- 1) Organizasyonlarda költürel değerlerin güçlendirilmesi,
- 2) Kurumsal itibarın artması,
- 3) Yetenekli işgücünü organizasyona çekmek ve elinde tutmayı sağlamak,
- 4) Mevcut personelin motivasyon ve verimliliğini arttırmak,

- 5) Çalışanlar arasında yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi,
- 6) Gelişmiş hizmet seviyesi ve müşteri memnuniyeti sağlamak,
- 7) İşgücü eksikliklerini gidermek,
- 8) İşgücü devrini azaltmak,
- 9) Devamsızlık oranının azalması,
- 10) Yeni Pazar segmentlerine daha iyi erişim sağlamak,
- 11) Dava masraflarından kaçınmayı sağlamak,
- 12) Küresel yönetim kapasitesinin geliştirilmesi.

Kossek, Lobel ve Brown (2006: 55-57) farklılıkların emek maliyetlerini azaltmak, yasal maliyetleri azaltmak, örgüt itibarını geliştirmek, farklı müşteri gruplarına daha iyi hizmet vermek, ekiplerin sorun çözme yeteneğini arttırmak gibi birçok önemli kazanım sağladığını belirtmekte ancak bu kazanımların çeşitli İK çaba ve stratejileri ile desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunu aşağıdaki tablo yardımı ile açıklamaktadır.

Tablo 1.3. Etkili Farklılık Hedef ve Göstergeleri

İnsan Kaynakları Stratejilerinin Hedefleri	İnsan Kaynaklarının Organizasyondaki Girişimleri	Hedeflere Ulaşma Göstergeleri
Gelişmiş organizasyonel etkinlik: Ahlâki bir zorunluluk olarak doğru şeyi yapmak. İşçilik maliyetlerini azaltmak.	- İçsel ve dışsal olarak örgütün farklılıklara bağlılık ve desteğini gösteren işe alım çabaları. - Çalışanları birden çok kültürle buluşturan gelişimsel görevler. - Resmi ve gayri resmi rehberlik programları uygulamak - Farklılık konularını çalışanların tutum anketlerine dâhil etmek. - Ağları ve grup alanlarını teşvik etmek ve potansiyeli destekleyerek beceri geliştirme/ilerleme fırsatları sunmak. - Müdahale gerektirebilecek potansiyel alanları belirlemek için işgücü demografisi veri tabanını korumak. - Farklılıkları etkin bir şekilde yöneten yöneticileri ödüllendirmek.	- Kurumsal vatandaşlığın değerlendirilmesi. - Hissedarlar, işçi örgütleri, çalışanlar, topluluklar gibi paydaşlardan olumlu geri bildiriler almak. - Dış çevrece tanınıp, itibar görmek. - Yapısal bütünleşme. - Herkesin fikirlerini belirtebildiği kapsayıcı bir iş ortamı - İşe devamsızlığın azalması. - İşgücü devir oranının azalması. - Verimlilik artışı sağlama.

Dava, şikâyet vb. yasal maliyetleri azaltmak. Kuruluşun İtibarını arttırmak. Çalışanların değişen demografik yapılarına uygun politika ve programlara sahip olmak. Daha geniş bir yetenek havuzunu çekmek. Daha geniş bir yetenek havuzunu elinde tutmak.	• Uyum ve eşitliği sağlayabilmek için işe alma, terfi ve ücretlendirme sistemlerini izlemek. • Çalışan sorunlarında iletişimi kolaylaştırmak için açık kapı politikaları vb. süreçler uygulamak. • Taciz ve ayrımcılığa karşı asla tolerans sağlanmayacağını açıkça belirterek taahhüdü özenle uygulamak. • Genişletilmiş iş ilanları vermek. • Web sitesi, süreli yayın, gazete, dergi, etkinlik sponsorluğu vb. kanallar aracılığıyla kuruluşun farklılığı olan bağlılığını yaymak. • Çalışanların iş ve aile ihtiyaçlarını karşılayacak çeşitli esnek yan hakla sunmak. • Yönetimin performans değerlendirmesini yapmak için çalışan geri bildirimi almak. • Farklılık hedefi ile tazminat ve terfi gibi kurumsal ödülleri ilişkilendirmek. • Süreli yayınlar, profesyonel bağlantı grupları vasıtasıyla hedeflenen kitlelere yönelik işe alım çabalarını genişletmek • Mevcut çalışanların ağ gruplarına ulaşarak işe alım teşvikleri sunmak. • Formel ve informal rehberlik programları uygulamak. • Çalışan tutum anketlerinde farklılıklara ilişkin konulara yer vermek. • Ağ ve destek gruplarını özendirmek.	• Eşit iş fırsatına ilişkin şikâyetler, bu şikâyetlerin sayısı ve maliyetleri. • Terfi, eğitim, gelişim fırsatları gibi ekonomik ve sosyal faydaların dağılımı. • Kamu bilgi ve değerlendirmesi. • Ödüller. • İlgili program ve politikaların sayısı. • Program ve politikaları uygulama oranları. • Çalışanların program ve politikalara ilişkin memnuniyetleri. • Yönetimin mesuliyeti. • Potansiyel işgücünün demografik özellikleri. • İstihdam edilenlerin demografik özellikleri. • Gönüllü ve gönülsüz olarak işten ayrılanların demografik özellikleri. • Yüksek potansiyelli çalışanların elde tutulma oranı. • Fonksiyona, statüye göre elde tutma oranı.
--	---	---

Program ve politikalara uygun kültürel değişim yaratmak. Farklı bir müşteri tabanı için daha iyi hizmet ve pazarlama sunmak. Farklı bakış açılarının kullanılmasıyla yenilik becerisi geliştirmek. İş stratejilerini güçlendirmek. Gelişmiş bireysel ve çalışma grubu etkinliği: Bireylerin iş tatmini ve performanslarını geliştirmek.	• Formel ve informal rehberlik programları uygulamak. • Yüksek potansiyelli çalışanları belirlemek • Çalışan tutum anketlerinde farklılıklara ilişkin konulara yer vermek. • Ağı ve destek gruplarını özendirmek. • Performans değerlendirmesinde müşteri geribildirimlerini de kullanmak. • Müşteri hizmetlerine katkıda bulunan çalışanlara itibar ve ödüller sağlamak. • Farklı ekiplere eğitim ve kaynak sağlama. • Başarılı pazarlama ve tasarımlara ulaşmak için ekip bazlı ödül ve itibar sağlamak. • Tüm çalışanları kapsayan ve değer veren bir çalışma ortamı temin ederek, bağlılığı olan işgücünü işe almak ve elde tutmak. • Düzenli olarak çalışanlara tutum anketi yapmak. • Çalışan endişelerine yanıt olacak etkili yöntemler uygulamak. • Tüm çalışanlara uygun eğitim sağlamak. • Tüm personel için	• Kültürel denetim • Farklılığın diğer programlarla entegrasyonu, • Üst yönetim desteği • Farklılık girişimlerine katkıda bulunan yöneticilerin sayısı ve düzeyi. • Organizasyonda farklılıkların önemi hakkında iletişim sıklığı. • Ürün ve hizmet kalitesiyle müşteri memnuniyeti. • Hedef popülasyon veya bölge içindeki pazar payı. • Yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi ve karlılığı • Karar vericilerin farklılık bileşimi • Kârlılık. • Pazar payında artış sağlama. • Küreselleşmeye doğru ilerleme. • Kalite • Pazarlama ve müşteri hizmetleri. • Bireysel iş tatmin ve performansı. • Destek ağlarının varlığı; toplantı sıklığı ve etkisi. • Eğitilen çalışanların terfi oranları. • Stereotipler vb. algıdaki değişimler.
---	--	---

Sorunların anlaşılması ve artan farkındalık. Ekibin problem çözme kapasitesini geliştirmek. Farklı geçmişlere sahip bireylerle çalışmak ve onları yönetme yeteneğini geliştirmek.	farkındalık eğitimi sağlama. • Kùltürlerarası beceriler geliştirebilmek için fırsat ve kaynak sağlamak. • Referans kitaplığı kullanımını teşvik etmek. • Takımın sosyalleşmesini sağlamak için kaynak ve zaman harcamak. • Ekibin başarılarını organizasyon genelinde duyurmak. • Resmi ekip geribildirimi sağlamak. • Çatışma yönetimi konusunda eğitim vermek. • Yönetici eğitimi sağlamak. • İşe alma ve iklim ölçümünü yöneticiler için performans değerlendirme kriterlerine eklemek.	• Takım performans ve bağlılığı. • Çalışma arkadaşlarından memnun olmak. • Esneklik ve iletişim yeteneği gibi yönetsel becerileri geliştirmek. • İklım ve işe alımda bireysel mesuliyet.
--	--	---

Kaynak: Kossek vd., 2006: 55-57

İş gücünün artan çeşitliliği bir gerçek olmakla birlikte, bu gerçekliği önceki yönetim kalıplarına sokmaya çalışanlar organizasyonlarını tehlikeye atacaklardır. Ancak bu çeşitlilik ve farklılıkları bir avantaj olarak görenler rakipleri arasında rekabet avantajı elde edebileceklerdir (Thomas,1991: 9-10).

Görüldüğü üzere örgütte farklılıklar büyük bir artı değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Elbette kişisel, sosyal ve demografik olarak çeşitli bir yapıda olmak örgütte karar verme süreçlerini zorlayabilmekte, etkili iletişimin önünü kesebilmekte, birey ve grupların birbirine karşı ayrımcılık yapmasına neden olabilmektedir. Ancak literatürde de görüldüğü üzere bu sorunların, insan kaynakları strateji ve politikalarıyla düzeltilebileceği düşünülmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda insanı metalaştıran yönetim yaklaşımları bırakılmış ve beşerî sermaye olarak insan faktörü önem kazanmıştır. Küreselleşmenin bir getirisi olarak işgücü farklılaşmıştır. Bu durum yeni bir kavram olan ‘farklılıkların yönetimini’ doğurmuştur. Beşerî sermayeyi etkin kullanmak, rekabet avantajı, müşteri memnuniyeti, kârlılık, yaratıcılık, verimlilik sağlamak ve işgücü devrini önlemek adına

farklılıkların yönetimi önem arz etmiştir. Öyleyse bu konuyu detaylıca ele almak gerekmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE MODELLERİ

2.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş ve engellilik gibi farklılıklar 21. Yüzyılın önemli bir giriş kodudur ve çeşitli farklılıklara sahip geniş bir insan kitlesiyle çalışmak, bir dizi beceriye dayalıdır (Schermerhon vd., 2002: 4). Artan işgücü çeşitliliği ve değişen çalışma ortamları ile ilgi eğilimler, işyerinde farklı bireylerle olumlu etkileşim kurabilen çalışanlara duyulan ihtiyacı arttırmaktadır (Strauss vd., 2003: 46).

Farklılık, organizasyonlar tarafından istihdam edilenler arasındaki farklılıkları ifade ederken, farklılığın yönetimi sadece farklılığa izin vermek, kabul etmek ve tanımak için tasarlanan politika ve uygulamaları ifade eder (Manoharan ve Singal, 2017: 78). Farklılıkların yönetimi kavramı henüz yeni bir kavram olması ile, özünde kişisel farklılıkların tamamen kabul edilmesine, hiçbir kişi ya da gruba farklılıklarından ötürü ayrımcılık yapılmamasını ve farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlara uygun bir şekilde değerlendirilmesini esas almaktadır (Memduhoğlu, 2007: 1). Farklılıkların yönetimi, farklılıkların toplum ve organizasyonlara sağladığı zenginlik ve katma değer ile ilgilidir (Abascal, 2011: 30).

Tozkoparan ve Vatansever'e göre (2011: 90) bakış açıları, değerler ve inançlar yönünden homojen olan grupları yönetmek zor değildir, mühim olan farklılıklara sahip heterojen bir çalışan grubunu yönetebilmek, ortada buluşturarak çatışmaları önlemektir. İçinde bulunduğu zorluğu birey ve organizasyon için bir avantaja dönüştüren farklılıkların yönetimi, farklılıkları bir değer bir zenginlik olarak görmekte ve organizasyona rekabet avantajı sağlamaktadır. Yüksek performans sergileyen bir organizasyon, iş gücüne karşı kapsayıcıdır, her köken ve seviyeden çalışanın güçlü özelliklerinden yararlanmaktadır. Bu yaklaşım farklılıkların yönetimi ile özdeşleşmektedir. Farklılıkların yönetimi, çalışan benzerlik ve farklılıklarına değer verilerek çalışanların potansiyelini organizasyonun amaç ve hedefleri yönünde etkin kılacakları bir iş çevresi oluşturma ve sürdürme sürecidir (United States Government Accountability Office, 2005: 1).

İşgücü farklılığını yönetmek, farklılıkları kabul etmenin yanında farklılıklara değer vermeyi ve ayrımcılıkla mücadele etmeyi de içermektedir. Organizasyonda farklılık stratejisinin başarısı, kültürel farklılıkları benimsemek, onlara değer vermek ve bu farklılıkları organizasyona stratejik avantaj sağlamada kullanmaktır (Tessema vd., 2017: 7).

2.2. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Süreci

Farklılıkla ilgili çalışmaların Sanayi Devrimi'nde başlamasına rağmen o dönemdeki çalışmalar işçilerin çıkarlarını göz ardı etmiştir. Organizasyona konu olarak farklılık, 1960'larda ABD'de mesleki ayrımcılık karşıtı bir hareket olarak ortaya çıkmıştır. 1964 Sivil Haklar Yasası ile kadın ve azınlıkların çalışma hayatında yetersiz temsiline önüne geçilmeye çalışılmış, daha sonra 1972'de yayınlanan 11246 sayılı yürütme kararı ile eşit istihdam fırsatına olanak sağlayan pozitif ayrımcılık olgusu başlatılmıştır. 1978'de "olumlu işe alım yasası" ile toplumun demografik yapısını temsil eden kamu hizmeti kavramı önerilmiştir. 1980'lerde İşgücü 2000, Kamu Hizmeti 2015 kitapları ABD işgücünün dramatik olan demografik değişimlerini tanımlayarak bugün ki farklılıkların yönetimi kavramını etkilemiştir (Ashkanasy vd., 2002: 309-310). Memduhoğlu'na göre (2008: 10-11) 'olumlu eylem' olarak tanımlanan Eşitlikçi Yaklaşım ve Eşit İş Fırsatı 'na dair uygulamalar 1960'larda ayrımcılığı önlemeye ve dezavantajlı grupları istihdam etmeye yönelik yasalara dayanmaktadır. 1970'lerden sonra bu yasalar genişletilerek, uygulamalar geliştirilmiştir. Ancak 1980'lerden sonra ise Eşitlikçi Yönetim uygulamaları bir yasal zorunluluk değil de bir insan kaynakları sorumluluğu olarak görülmeye başlanmıştır. Çünkü artık organizasyonlar farklılıkların yaratıcılık, yenilik ve insan gücünde enerji olduğunu ve rekabet avantajı sağladığını fark etmişlerdir (Memduhoğlu, 2008: 11; Abascal, 2011: 12). Olumlu Eylem 1965 yılında Başkan Johnson tarafından imzalanan 11246 sayılı Yürütme Kararına dayanmaktadır. Bu karara göre nitelikli işgücü arasında bulunan azınlık statüsündekilerin ve korunan sınıfların belirli bir oranda istihdam edilmesi zorunlu hale getirilmiştir. Bu zorunluluğa uymayan kuruluşlar federal sözleşmelerin iptal edilmesi vb. yaptırımlarla karşılaşmıştır (Thomas, 2004: 10).

Tablo 2.1'de olumlu eylem, eşit istihdam fırsatı ve farklılıkların yönetiminin birbirinden farkları; ortaya çıktıkları yer ve zamanlar, çıkış sebepleri, beklenen faydalar, odak noktaları, uygulamaya yön verenler, uygulamalar, beklenen sonuçlar ve elde edilen sonuçlar bağlamında ele alınmaktadır (Agoc ve Burr, 1996: 33).

Tablo 2.1. Olumlu Eylem, Eşit İstihdam Fırsatı ve Farklılıkların Yönetiminin Karşılaştırılması

	OLUMLU EYLEM	EŞİT İSTİHDAM FIRSATI	FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ
Yer ve zaman bağlamı	1960'ların ortası-80'lerin başında ABD'de	1980'lerin ortası-90'lı yıllar Kanada'da	ABD ve Kanada'da, 1980'lerin ortasından 1990'ların sonuna
Çıkış sebebi	İrk ve cinsiyet temelinde ayrımcılık	Çalışma hayatında ırk, cinsiyet (kadın olma), engellilik, temelinde dezavantajlılık ve ayrımcılık	İşgücü piyasası ve müşteri tabanındaki demografik değişim
Beklenen fayda	Siyahlar, kadınlar, Hispanikler, yerli Amerikalılar ve	Kadınlar, ırksal olarak azınlıkta olanlar, aborjinler, engelliler	Gelenekselin, beyaz bedensel yeterliliği olan erkeklerin dışında

	Asyalılar		geleneksel olmayan çalışanlar ve kurumsal hedefler
Odak noktası	Sayısal temsil sağlama, işe alma ve uyum	Ayrımcılık bariyerlerini kaldırma, sayısal temsil sağlama, raporlama	Diğerlerinin farklı niteliklerini öğrenmek.
Uygulamaya yön verenler	Federal uygulama ve düzenlemeler; yasal ve sivil haklar şikayetler ve çözümleri	Federal ve eyalet yasaları ve düzenlemeleri; insan hakları şikayetleri ve uygunluk denetimleri, üst yönetimin gönüllü kararları	Üst yönetimin gönüllü kararları
Uygulamalar	İşgücü verilerini toplama izleme, işe alıp yerleştirme ve amaç belirleme	İşgücü verilerini toplama, izleme, raporlama, politika ve uygulamaları yenileme	Farklılıklar konusunda bilgi sağlamak ve farklılığı arttırmak için genellikle harici danışmanlar tarafından verilen eğitimler
Beklenen Sonuçlar	Her işgücü düzeyinde temsil edilme ve iş hayatında dezavantajlı grupların başarılı olmasını sağlama	Adil istihdam uygulama ve politikaları ile temsilin iyileşmesi, destekleyici bir iklim yaratma	Farklılık bilinci oluşturma, kişilerarası ve grup içi iletişimi geliştirme, insan ilişkilerine yönelik becerileri geliştirme ve tutum değişikliği sağlama
Alınan Sonuçlar	Temsilin gelişimi; siyah ve beyaz kadınların, siyah erkeklerin ve hispaniklerin istihdam edilmesi.	Bazı iş sınıflarında kadınların ve ırksal azınlıkların temsil edilmesinde küçük artışlar yaşanması, daha adil uygulama ve politikalar, daha fazla farkındalık	Deneysel çalışmaların başlaması, farkındalık sağlama ve iletişim becerilerinin gelişmesi

Kaynak: Agoc ve Burr, 1996: 33

İçinde bulunduğumuz yüzyıla gelindiğinde insan sermayesi daha çok önem arz etmeye başlamıştır ve işgücünün artan çeşitliliği insan sermayesinin etkin yönetimini zorlaştırmıştır (Cox, 2001: 1). Amerikan şirketlerin iş yaptığı küresel pazar oldukça rekabetçi hale gelmiştir. Bununla birlikte de işgücü çeşitliliği oldukça artmıştır. Bunun yanında işgücü, kendisini farklı kılan özelliklerinden daha az ödün vermeye, eskiye nazaran daha az uyum sağlamaya ve farklılıklarını övünç kaynağı olarak görmeye başlamıştır. Yöneticilerinse bu yüksek rekabet ortamında işgücünü etkin kullanabilmeleri için işgücü farklılıklarına yaklaşımlarını değiştirip, farklılıkların sağlayabileceği yararların farkına varmaları gerekmiştir (Thomas, 1991: 4). Ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler küreselleşmenin de etkisiyle işgücünde büyük farklılaşmalara sebep olmuştur. Bu farklılaşmadan dolayı yönetim tarzlarında da yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuş ve insan kaynağının yönetimi önem arz etmiştir. Bu ihtiyacı karşılayan yeni yönetim yaklaşımlarından biri de ‘farklılıkların yönetimi’dir (Memduhoğlu, 2007: 1).

İşyerinde farklılık kavramı uzun süre işgücünde uyruk, cinsiyet veya etnik çeşitliliği arttırmak, bu grupların istihdamını sağlamak anlamında kullanılmıştır (Keil vd., 2007:5; Tardos ve Paksi, 2017: 167), 1974 ve 1975 yılları arasında ABD'deki Anayasa değişiklikleri organizasyonlara, kadınları ve azınlıkları daha fazla istihdam etmeleri yönünde baskı uygulamıştır. Ancak daha sonra pozitif ayrımcılık çabalarının dar kapsamlı olduğu ve tüm organizasyona yayılmadığı fark edilince organizasyonlardaki fırsat eşitliği kavramları göz ardı edilmeye başlamıştır (Keil vd., 2007: 5).

Günümüzdeki işgücü çeşitliliğinde, birtakım sosyal, ekonomik ve politik faktörler etkili olmuştur. Ayrıca, kuruluşların daha az kaynakla hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışmalarını sürekli olarak yeniden tasarladığı ve operasyonlarını yeniden yapılandığı bir çağda, ekip halinde çalışma yapmak olağan hâle gelmiştir. Bu eğilimler ise çeşitli çalışma gruplarının etkin bir şekilde yönetme ihtiyacını artırmıştır (Bhadury vd., 2000: 143).

2.3. Farklılıklarının Yönetiminde Modeller

Farklılıkları yönetmek için bireysel ve örgütsel yaklaşımlar bulunmaktadır. Bireysel yaklaşımlar; öğrenme ve empatiyi içerirken, örgütsel düzeydeki yaklaşımlar; test etme, eğitim, danışmanlık, alternatif iş programları ile iş/aile programlarını içermektedir (Luthans, 2010: 50). Bireysel ve örgütsel düzeydeki yaklaşımlar farklılıkların yönetiminde ilk modeller ve süreç odaklı modeller olarak ayrılmıştır.

2.3.1. Farklılıkların Yönetiminde İlk Modeller

Farklılıkların Yönetiminde ilk modeller R. Roosevelt Thomas'ın modeli, Taylor Cox'un modeli, Gary Powell'ın modeli ve Robert Golembiewski'nin Modeli'dir.

2.3.1.1.R. Roosevelt Thomas'ın Modeli

1990'lı yılların başında şirketler küreselleşmeyle birlikte artan işgücü çeşitliliği ile karşı karşıya kalmışlardır. Önce bu çeşitliliğe karşı asimilasyon idealize edilmeye çalışılsa da işgücünün asimile olmaya karşı isteksizliği tüm çalışanları yönetebilmeyi diğer bir deyişle farklılıkların yönetimini doğurmuştur. Thomas farklılıkları sadece ırk ve cinsiyetle sınırlamamakta; yaş, statü, yaşam tarzı, cinsel tercih, coğrafi köken, deneyim, eğitim vb. tüm farklılıkları vurgulamaktadır, bu bağlamda organizasyonlar bu farklılıkların farkına vardıkları zaman bu farklılıkların getirilerinden faydalanabilir demektedir. Thomas olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olarak üçlü bir sınıflama önermektedir. Olumlu eylemi farklılıklara değer veren bir yaklaşıma geçiş yapmak için kısa vadede kullanmayı, uzun vadede değişiklikler yapabilmek için ise farklılıkların yönetimini ileri

sürmektedir. Olumlu eylem işgücü çeşitliliğini arttırsa da örgüt kültürünü değiştirmek için yetersizdir, çünkü asimilasyonu beraberinde getirmektedir. Farklılıklara değer veren politikalar ise işgücünü farklılıklar konusunda bilinçli hale getirirse de örgüt kültüründe sadece kısa vadeli değişim yaratmaktadır. Bu bağlamda farklılıkları yönetmek şirket kültürü için uzun vadeli bir çözüm olmaktadır (Thomas vd., 2001: 16).

Olumlu eylem düzeyindeki kuruluşlar yalnızca azınlık ve kadınları temsil etmekle ilgilenmektedir ve entegrasyon teşvik edilmemektedir. Farklılıklara değer veren kuruluşlarda farklılıklar teşvik edilmekte ve çalışanlar arasında farklılığın kabulü ve anlaşılması çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirerek sağlanmaktadır. Farklılıkları yönetmek ise farklılıklara değer vermenin ötesinde çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı uyumun teşvik edilmesidir, bu bağlamda farklılıklara değer vermek tutum değişikliklerini ifade ederken farklılıkları yönetmek yapısal ve davranışsal değişiklikleri ifade etmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 27). Farklılıkları yönetmek, farklılıklara bireysel, örgütsel ve kişilerarası düzeyde yaklaşım gerektirmektedir ve farklılıklara yönetim perspektifinden yaklaşmaktadır. Çalışanların tüm potansiyellerine ulaşmalarını sağlayacak bir ortam yaratmaya odaklanmaktadır. Asimilasyonda uyum sadece bireye atfedilen bir yükken, farklılıkların yönetiminde uyum birey ve organizasyon arasındaki karşılıklı bir süreç olarak görülmektedir (Thomas, 1991: 12).

2.3.1.2. Taylor Cox'un Modeli

Cox (1991) kültürleşme derecesine, örgütsel özdeşleşmeye, kültürel yanlılığın olmamasına, yapısal ve gayri resmi entegrasyona ve örgütler arası çatışmaya dayalı olarak örgüt tipolojisi önermiştir (Roberson, 2006: 215). Tekil örgütlenme, çoğul örgütlenme ve çok kültürlü örgütlenme olmak üzere üç tip organizasyon tanımlanmaktadır. Tekil örgüt oldukça homojen bir yapıya sahiptir. Cox'a göre bu duruma Amerika'da çalışan nüfus genel olarak beyaz erkeklerken oluşurken, az sayıda kadının sekreterlik, bakım gibi düşük statülü işlerde yoğunlaşması örnek gösterilmektedir. Bu tarz örgütlerde çalışan kadınlar, azınlık erkekler ve yabancı uyruklu çalışanlar, örgütteki çoğunluk erkekler tarafından çevrelenen mevcut normları benimsemek zorundadır. Çoğul örgüt tekil örgüte göre daha heterojen bir yapıya sahiptir. Cox'a göre çoğul örgüt farklı ırk, cinsiyet ve milliyet geçmişine sahip çalışanların etkin yönetiminde büyük bir gelişmedir. Bu örgütlerde azınlık grupları daha kapsayıcı hale getirebilmek için ücret sistemlerinin denetlenmesi, medeni haklar, taciz ve önyargıyı azaltmak gibi fırsat eşitliği konularında yönetici eğitime sahiptir. Sonuç olarak, çoğul örgüt tekil örgüte nazaran daha fazla yapısal entegrasyona sahiptir. Çok kültürlü örgüt ise çok sayıda farklı kültürel grup içeren bir çoğul örgüttür ancak farklılıklara değer vermektedir. Çok kültürlü

organizasyonlar; çoğulculuk, tam yapısal entegrasyon, resmi olmayan ağların tam entegrasyonu, önyargı ve ayrımcılığın olmayışı, kültürel kimlik grubuna dayalı örgütsel özdeşleşmede boşlukların olmayışı ve gruplar arası düşük düzeyde çatışma ile karakterize edilmektedir (Cox, 1991: 38-39). Çok kültürlü organizasyonlarda; kültürel farklılığı teşvik etmek ve değerlendirmek önemlidir. Çok kültürlülük bir örgüt kültürü süreci olarak görülür, tam yapısal entegrasyon hedeflenir, biçimsel olmayan ağlar desteklenir, İK uygulama ve politikaları ayrımcılık ve önyargı içermez, proaktif bir farklılıkların yönetimi yaklaşımı benimsenerek gruplar arası çatışma önlenir (Barutçugil, 2011: 223). Çok kültürlü organizasyonun ideali farklılıkların takdir edilip rekabet avantajı elde etmek için kullanmaktır (Gilbert ve Stead, 1999: 241).

2.3.1.3. Gary Powell'ın Modeli

Farklılıkların yönetimini, organizasyonların eşit istihdam fırsatına yaklaşımı ile açıklayan bu görüşte örgütler farklılıklara karşı; nötr, proaktif ya da reaktif olarak sınıflandırılmaktadırlar. Bu modelde; kadın ve azınlıkların işgücüne katılmasını ayrımcılık yasalarının haricinde bir artı değer olarak gören ve teşvik eden ‘proaktiflik’ istenilen durumdur. Reaktif örgütlerde ise proaktif örgütün aksine yasal zorunlulukları yerine getirme söz konusudur. Bazı örgütlerse kamuoyunun gözündeki itibarını, boykot riskini ve kendilerine dava açılmasını göze alarak nötr kalmaktadırlar (Agars ve Kottke’den akt. Sürgevil, 2010: 135; Barutçugil, 2011: 218).

Proaktiflik, firmaların belirsizliği azaltmak ve varlığını sürdürebilmek için yöneticilerin gereken kaynakları elde edeceğini varsayan “Kaynak Bağımlılığı Teorisi” ile açıklanmaktadır. Bu teoriye göre liderlerin, ihtiyaç duyulan kaynakların arzındaki kontrolü ve pazardaki hakimiyeti arttırmak, yetersiz arz edilen kaynaklar içinse ikameler aramak için stratejiler geliştirip benimseyecekleri varsayılır. Bu bağlamda liderler, işgücü havuzunda yeterli sayıda nitelikli işçi arzı için bütünleşmiş bir işgücünü teşvik edebilir ve farklılıkların yönetimi programları başlatabilirler (Pfeffer ve Salancik’den akt. Gilbert ve Stead, 1999: 241).

2.3.1.4. Robert Golembiewski'nin Modeli

Amerika tarihinde yakın döneme kadar farklılıklara genellikle “eritme potası ” ideolojisi ile yaklaşılmıştır. Bu düşünceye göre çeşitli unsurlar uyum sağlama, adaptasyon ya da birleşme yolu ile bir araya gelebilmektedirler. Daha açık bir ifadeyle farklılıkları yok etmeye odaklanılmıştır. Daha sonraları ise farklılıklar için Amerika ordusunda uygulanan bir yöntem olarak “baskı altında farklılık” uygulanmıştır. Bu düşünceye göre öncelikli olarak

farklılıklar acil ihtiyaçları ile motive edilmiştir. Örneğin birçok siyahi genç askere alınmak için hevesli olmuştur. Çünkü ordu onlara toplumda elde edilmesi güç olan sosyo ekonomik iyileşme sağlamıştır. Düşük ücret alsalar da barınma, beslenme ve giyinme ihtiyaçlarının karşılanması daha iyi bir yaşamı güvence altına aldığından motive olmuşlardır. Daha sonra çaresizlik ve zorunluluk durumunun egemen olması orduda siyahilere karşı gelen ya da kötü koşullara karşı direnç gösteren askerleri de baskılamıştır. Çeşitli unsurlar askeri ana akımın dışında tutulmuştur. Askerler, ten renklerine, görev kollarına, çeşitli uygulama ve politikalara göre ayrılmışlardır. Siyahi erler üst rütbelere getirilmemiştir. Üstün performansın bir önemi olmamıştır ve askerlerin özel ihtiyaçları ortadan kalktığına farklılıklar istemsizce kabul edilmiş ancak orduda siyahi askerlere karşı önyargı ve ayrımcılık önlenememiştir. Daha sonraları ekonomik gelişmelerle birlikte ayrımcı tavır birçok insan için kabul edilemez hale gelmiştir. Kadınların ve diğer azınlıkların şiddetli savaşlarda ülkeye hizmet etmeleri ve Amerikan yaşam tarzının olanaklarından mahrum bırakılmaları kabul edilemez görülmüştür. Bu bağlamda yasal güçler kadar toplumsal güçler de oluşana kadar farklılıklar için seferberlik sürecine girilmiştir. Bu seferberlik organizasyonlarda farklılığın gelişimine yol açmıştır ve organizasyonlarda fırsat eşitliği benimsenmeye başlanmıştır. Bu benimseyişle birlikte kadınların ve azınlıkların iş hayatında temsili artmış olsa da kadınlar ve azınlıklar genellikle düşük statülü işlerde çalıştırılmışlardır. Kadın ve azınlık grupların iş hayatında temsilini hedefleyen “olumlu eylem”, Başkan John F. Kennedy’nin 1970’lerin başlarında işe alım ve eğitim programlarını içeren yürütme emrine dayanmaktadır. Öncelikle 1971’de federal düzeyde işe alma ve terfi için zaman çizelgeleri ve hedefler tanıtılmıştır ve kısa sürede eyalet ve personel yönetimi için zorunlu hale getirilmiştir. Olumlu eylem ile korunan gruplar ilk başlarda Hispanikler, Yerli Amerikalılar ve Asya kökenli Amerikalılarken sonraları kadınlar, fiziksel ve zihinsel engelliler, rehabilite edilmiş suçlular ve gaziler dahil edilerek genişletilmiştir. 1978’e gelindiğinde ise olumlu eylem ile eşit fırsatlar genişletilmiştir. Kamu Hizmeti Reform Yasası ile öncelikle ulusun farklılıklarını yansıtan bir işgücü için açık bir şekilde bürokrasi çağrısında bulunulmuş, sonra performans değerlendirme kriterleri getirilmiş ve sayısal hedeflerin ve zaman çizelgelerinin varlığıyla idari sorumlulukların oluşması farklılıkları teşvik etmiştir (Golembiewski, 1995: 26-32).

Farklılıkların temsili ile bireysel düzeyde, farklılıklara karşı önce kaçınma, sonra tanımaya çalışma ve en sonunda da farklılıklara değer verme davranışı gelişmiştir. Örgütlerde farklılıklara değer verilmesi ise farklılık eğitimi ya da alıştırma ile teşvik edilmiştir. Bazı istisnalar dışında, kamu ve özel sektörde farklılıklar benimsenmeye çalışılmıştır. Farklılık eğitiminin ana düşüncesi, birey kendi duygularının, önyargılarının ve klişelerinin farkında

değilse başkalarının farklılıklarına da olumlu bakamaz, hoşgörü gösteremezdir. Bu bağlamda farklılık eğitimi ile bireyler kendilerinin daha çok farkına varır. Bu eğitimler vasıtasıyla bireysel farklılıkların farkındalığı ve kabulü teşvik edilmektedir, böylece birey farklı bireylere karşı kendi tutum ve duygularını anlamlandırabilmekte ve farklılıkların toplumda nasıl birer varlık olarak değerlendirebileceğini araştırmakta, bu bağlamda işyeri ve farklılıklar arasında iş ilişkileri geliştirebilmektedir (Golembiewski, 1995: 37-38).

Büyük bir organizasyonda bireyler farklılıklarla olumlu ilişkiler geliştirse de sistematik davranış ve tutumların fark yaratacak kadar değişeceği ve bu değişimin kalıcılığı öngörülememektedir. Mevcut kültürler ve rutinler dönüşümleri köreltebilir, büyümelerini ve yayılmaları önleyebilir. Bu duruma karşın farklılıkların yönetimi önerilmektedir. Farklılıkları yönetmeye yönelik kuruluşlar farklılıkları ırk cinsiyet, kişisel özellikler, kültürel miraslar, yaş ve yaşam koşullarına bağlı kültürel değişiklikler bağlamında geniş bir perspektifte görürler ve bu farklılıklardan iş deneyimi ve üst düzey liderlik için yararlanmaktadırlar. Farklılıkları yönetmek ahlâki veya yasal zorunluluklardan öte, farklılıkların olumlu performansı ve hatta örgütsel hayatta kalmak ile ilgilidir (Golembiewski, 1995: 42-44). Sonuç olarak Golembiewski (1995) sosyal tarih aracılığıyla örgütlerin değişen farklılıklara karşı sergiledikleri tutumları araştırmış ve farklılıklar için; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek şeklinde beş yaklaşım önermiştir (Agars ve Kottke'den akt. Sürgevil, 2010: 136).

2.3.2 Süreç Odaklı Modeller

Farklılıkların yönetiminde süreç odaklı modeller; Thomas ve Ely'nin modeli, Taylor Cox'un gözden geçirilmiş modeli ve Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin modelidir.

2.3.2.1. Thomas ve Ely'nin Modeli

Thomas ve Ely (1996) fırsat eşitliğine, adil muameleye, işe alma ve uyuma odaklanmayı içeren 'ayrımcılık ve adalet paradigması'nı, işgücü demografisini müşteri talepleri ile örtüştürerek daha iyi hizmet vermeyi sağlayan 'pazara erişim ve yasalara uygunluk paradigması'nı, farklılıkları örgütsel stratejiler, süreçler ve kültürlerle ilişkilendiren bu bağlamda büyümek ve gelişmek için farklılıklardan yararlanmayı öngören 'öğrenme ve etkinlik paradigması'nı önermektedir (Roberson, 2006: 215).

Ayrımcılık ve adalet: Bu paradigmada liderler eşit fırsat, eşit muamele ile işe alma ve yasal gerekliliklere uymaya odaklanmaktadırlar. Adaletin sağlanması için organizasyon yapısı toplum yapısını yakından yansıtmalıdır. Tüm çalışanlara eşit, saygılı davranmak ve haksız avantajı önlemek için yönetim süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda ayrımcılık ve

adalet paradigmasını uygulayan şirketler, kadınlar ve beyaz olmayanlar için özel olarak kariyer geliştirme ve mentorluk programları uyguluyor ve diğer çalışanlarını da kültürel farklılıklara saygı duymak için eğitirler. Bu şirketler genellikle bürokratik bir yapıya sahiptirler, performans izleme, ölçme ve ödüllendirme için süreçler bulundurlar. Bu yaklaşım “renk körlüğü” ve “cinsiyet körlüğü” ideali “hepimiz aynıyız” ya da “aynı olmayı arzuluyoruz” varsayımlarına dayandığı için sınırlılıklar barındırmaktadır. İşgücü farklılıklarının organizasyonun kültürünü etkilemesi arzu edilmez (Thomas ve Ely, 1996: 2-3).

Pazara erişim ve yasalara uygunluk: Ayrımcılık ve adalet paradigmasının asimilasyon, cinsiyet körlüğü ve renk körlüğü konformizmini idealize ettiği görüşü 1980’ler ve 1990’ların rekabet ortamında farklılıkların kabul edilmesi, hatta kutlanılacak bir değer olarak görülmesini teşvik eden pazara erişim ve yasalara uygunluk paradigmasını ortaya çıkarmıştır. Giderek çok kültürlü bir yapıya gelmiş olmanın etkisiyle yeni etnik grupların tüketici pazarında önemli bir konuma gelmesi, şirketlerin bu farklılaşmış tüketici segmentlerine ulaşabilmek için demografik olarak çeşitli bir işgücüne ihtiyacını arttırmıştır. Böylelikle farklılıklar sadece adaleti sağlama kapsamında değil aynı zamanda şirket için mantıklı olan şirkete yarar sağlayan bir etmen olarak görülmüştür. Cinsiyete, ırka ve diğer demografik farklılıklara dayalı yeni pazarlama pozisyonları oluşturulmuştur. Ayrımcılık ve adalet paradigması konformizmi korumak için farklılıkları asimile ederken, pazara erişim ve yasalara uygunluk paradigmasında liderler farklı yeteneklere sahip çalışanları uygun işlere tam olarak entegre etmeden niş pazarlara uygun olduklarını varsaymaktadırlar. Bu paradigmayı uygulayan kuruluşlarda farklılıklara sahip çalışanlar niş pazarlara erişebilmek için istihdam edilirler. Bu bağlamda çalışanlar kuruluşun diğer bölümlerindeki fırsatların kendilerine sunulmayacağını düşünüp değersiz ve kullanılmış, özetle kendilerini sömürülmüş hissedebilmektedirler (Thomas ve Ely, 1996: 5-6).

Öğrenme ve etkinlik: Bu paradigmayı uygulayan şirketler hem ayrımcılık ve adalet hem de pazara erişim ve yasallık yaklaşımlarının avantajlarını kullanırlar. Bunlara ek olarak öğrenme ve etkinlik paradigmasını kullanarak, çalışanların bakış açıları dahilinde pazarları, ürünleri, misyonları, stratejileri, uygulamaları ve hatta kültürleri yeniden tanımlayarak iş geliştirirler. Bu paradigmada diğer ikisinin aksine kapsayıcı bir entegrasyon bulunmaktadır ve paradigma ‘‘hepimiz aynı yoldayız, aynı takımdayız’’ anlayışına tabidir (Thomas ve Ely, 1996: 6-7).

2.3.2.2. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli

Teori ve araştırmalar farklılıkların örgütsel performansı arttıracaklarını öne sürmektedir. Ancak işgücü farklılıklarının olması ve bu farklılıklardan yararlanabilmek için örgütsel kapasiteyi geliştirmek gerekmektedir. Çok kültürlü organizasyon yaratabilmek için performans engellerinin önüne geçilmeli, farklılıklara sahip çalışanların potansiyel ve performanslarının en üst düzeye çıkarıldığı koşullar oluşturulmalıdır. Geçmişteki çabalar üç nedenden dolayı yetersiz kalmıştır: farklılıklar için organizasyon kültürünün değişmesi gerektiğinin kabul edilmemesi, bunun sonucunda bir sistem yaklaşımı benimsemedeki başarısızlık ve öğrenme eğrisinin düz değil dik olduğunu düşünme hatasıdır. Daha basit bir ifadeyle; sorunun yanlış teşhisi, yanlış çözüm ve öğrenme şeklini anlamada başarısızlıktır (Cox, 2001: 16). Cox gözden geçirilmiş modelinde örgütlerin çok kültürlü olabilmeleri için engel teşkil eden bu sorunların çözümüne odaklanmaktadır ve bu sorunlara çözüm olarak; liderlik, eğitim, ölçme ve araştırma, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve süreklilik sağlamak olmak üzere beş bileşim sunmaktadır. Buna göre liderlik için; vizyon, iletişim stratejileri, stratejik bütünleşme, çalışan ilişkileri, örgütsel tasarım ve yönetim felsefesini önermektedir. Ölçme ve araştırma bileşimi, farklılıkların potansiyelini değerlendirmeye yönelik; ön teşhis, geniş kültürel değerlendirme, kıyaslama, benchmarking ve ölçme planı süreçlerini içermektedir. Eğitim bileşeni, değişimi yönetme, içsel uzmanlığı geliştirme, eğitimi düzenleme ve öğrenmenin tüm aşamalarını değerlendirme süreçlerini içermektedir. Yönetim sistemlerinin düzenlenmesi bileşimi; çalışma programları ve fiziksel çevre, uyum, işe alım ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücret ve teşvik programları, terfi, eğitim ve geliştirme süreçlerini içermektedir. Son olarak süreklilik sağlama bileşeni; sürekli geliştirme, sorumluluk, performans için süreç raporlama, bilgi yönetimi süreçlerini içermektedir. Çok kültürlü olabilmek bu beş bileşenin her bir sürecinde ilerleme ile mümkündür (Agars ve Kottke'den akt. Sürgevil, 2010: 143-144).

2.3.2.3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli

Allen ve Montgomery, farklılıklar ile rekabet avantajı elde etmek için örgütlerin çeşitli uygulamaları benimsediklerini ancak yöneticilerin bu uygulamaları örgütsel kültürün değişiminde sistematik bir parça olarak benimsemediklerinden dolayı başarılı olamadıklarını öne sürmektedir. Bu bağlamda Lewin-Schein'in değişim modelini ortak farklılık uygulamaları ile planlı ve tutarlı bir örgütsel değişim programı hâlinde organize ederek teorik bir çerçeve ortaya koymaktadırlar. Buna göre ilk aşamada donukluğu çözmek gerekmektedir. Farklılıklar için üst yönetimin desteği kritiktir. Üst pozisyonlarda bulunan farklılıklar organizasyonun geri

kalanında da büyük bir etkiye sahiptirler. Bu bağlamda üst yönetim farklılıklar için bir vizyon oluşturmalı, amaç belirlemeli ve bunu örgütün geri kalanına yaymalıdır. Ayrıca farklılıklar için yeterli örgütsel kaynak ayırmalıdır. Organizasyonun farklılıkları teşvik çabalarını denetleyip koordine edebilmek için, üst düzey yöneticilerden oluşan farklılık yönlendirme komitesi oluşturmalıdır. Microsoft çok kültürlü bir yapının en iyi örneklerinden biridir. Firmanın vizyonuna uygun olarak, farklılıkları anlamak ve değer vermek suretiyle performansı en üst düzeye çıkarmak için, farklılık departmanı oluşturmuşlardır. Farklılıkları kullanarak rekabet avantajı elde etmek için ikinci aşama değişim/hareketliliklerdir. İlk aşamadaki kuruluş kültürlerini çözmedeki adımlar atıldıktan sonra tam olarak örgütsel kültür değişimi sağlayabilmek için; işe alım ve sosyal yardım programları, eğitim ve öğretim programları, mentorluk ve kariyer geliştirme programları, kooperatif ve staj programları vb. uygulamalar bulunmalıdır. Üst yönetimin donma aşamasındaki farklılık sembolik eylemleri ve vizyonu bu tür somut uygulamalar aracılığıyla örgütsel farklılık yaratabilmektedir (Allen ve Montgomery, 2001: 154-156).

Üçüncü aşama ‘yeniden dondurma’dır. Bu aşamada örgüt yaptığı değişimlerin kurumsallaşmasını sağlamalıdır. Edindiği yeni kültürü sürdürebilmek için; örgütsel politikalar, prosedürler ve ödül sistemini uyumlu hale getirmelidir. Bu adım kritiktir. Tamamlanmadığı takdirde örgüt kültürü değişim öncesindeki haline geri dönebilmektedir. Bu süreç farklılık kültürünün desteklendiğinden emin olmak için mevcut prosedür ve politikaların gözden geçirmesiyle başlamaktadır ve en önemlisi de iş tanımının düzenlenmesidir. Bu bağlamda farklılık değerlerinin güçlenmesi için mevcut ücretlendirme ve performans değerlendirme planları da güncellenmelidir. Ücret standartları oluşturarak çoğunluk ve azınlık arasındaki ücret eşitsizliğinin giderilmesi gerekmektedir. Bu politika ve süreci uygulamada Gannet Şirketi iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bu şirket farklılıklar için yönetim sorumluluğu oluşturmuş ve yöneticilerin farklılık hedeflerine ulaşmada motivasyonunu sağlamak adına hesap verilebilirlik ve performans önlemleri ortaya koymuştur. Farklılık hedef ve vizyonlarını destekleyen insan kaynakları politikaları oluşturmuşlardır. (Allen ve Montgomery, 2001: 158-159).

Sonuç olarak Allen ve Montgomery farklılıklardan rekabet avantajı elde edebilmek için dört aşamalı bir süreç tasarlamıştır ve bu sürecin ilk aşamasında donukluğu çözme aşamasında; üst yönetimin vizyon ve sorumluluğu, sembolik iletişim ve eylemler, amaç belirleme unsurları bulunmaktadır. İkinci aşama olan değişim/hareketlilik aşamasında; sosyal yardım ve işe alım programları, staj ve iş birliği programları, eğitim ve öğretim, mentorluk ve kariyer geliştirme uygulamaları bulunmaktadır. Üçüncü aşama değişimin kalıcılığı için kritik

öneme sahip olan yeniden dondurma aşamasıdır ve bu aşamada; politika ve prosedürler, iş tanımları ve ödül sistemleri bulunmaktadır. Tüm bu aşamaların sonucunda elde edilecek rekabet avantajı aşamasında ise karar verme ve yaratıcılık süreçlerinde gelişme, daha çevik ve kolay adaptasyon sağlayabilen bir işgücü, daha geniş bir demografi için pazarlama yeteneğinin geliştirilmesi ve pazar payını arttırmak yer almaktadır (Allen ve Montgomery, 2001: 155).

2.4. Farklılıkların Yönetiminde Liderlik

Stratejik bir lider organizasyonda vizyon oluşturmakta ve esneklik sağlamaktadır. Ancak bunu başarabilmesi için stratejik liderin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlik özelliklerini kullanması gerekmektedir. Dönüşümcü lider çalışan görüşlerini önemsemekte ve onları cesaretlendirerek grubun yararı için hareket ettirmektedir. Yönetsel lider, var olan düzeni koruyup istikrar sağlamaktadır. Etik lider, organizasyonda etik ilkelerin yerleştirilmesi için önemlidir. Politik lider ise çalışanlarla empati yapabilme ve bunu organizasyonun hedeflerine ulaşabilme sürecinde kullanma becerisine sahiptir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 121). Samdanis ve Özbilgin'e (2019: 3-7) göre ise örgütlerde liderlik "tipik, atipik ve prototip" lider olarak üçe ayrılmaktadır. Tipik bir lider; beyaz, erkek, orta ve iyi eğitilmiş bireylerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle Batı toplumlarında sosyo ekonomik seçkinlerden oluşmaktadır. Prototip lider ise benzer ideoloji ya da demografik özelliklerden oluşan bir gruptan gelen liderdir. Liderler arasındaki atipiklik ise genellikle sağlıklı iş gücü çeşitliliği ve işyeri demokrasisinin bir işareti olarak görülmektedir. Atipik bir lider ayrıcalıklı olmayan, dezavantajlı (örneğin; kadınlar, etnik azınlık) düşük sosyo- ekonomik güce sahip bireylerdir.

2.5. Farklılıklara Karşı Stratejiler

Mathis ve Jackson (2006: 151) farklılık yaklaşımlarını "Farklılıkları yok sayma, Farklılıklarla Mücadele etme, Farklılıkları kabul etme ve Farklılık sorunlarını gidererek kapsayıcı bir kültür yaratma" olarak dörde ayırmıştır, Tablo 2.2'de farklılıklara dair çeşitli yaklaşımlar ve sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2.2. Farklılıklara Dair Çeşitli Yaklaşımlar ve Sonuçları

YAKLAŞIM	Farklılıkları Yok Sayma	Farklılıklarla Mücadele Sürecine Başlama	Farklılıkları Kabul Etme	Farklılık Sorunlarını Çözme ve Kapsayıcı Bir Kültür Yaratma
----------	-------------------------	--	--------------------------	---

SONUÇLARI	Statüko sürdürülür. Olası yasal sorunlar artar. Farklılıklar önemszenmez.	Farklılık eğitimi verilir. Olumlu Eylem uyumu gerçekleşir. Korumalı sınıflar bir odak noktasıdır. Çatışmalar ve sorunlar ortaya çıkar.	Farklılıklar şirket için olumlu çıktılar sağlar. Çatışmalar azalır, dâhili sorun çözüme gerçekleşir.	Farklılıklar şirkete nüfuz eder. Sorunlara proaktif yaklaşılır. Herkes iyi geçinir. İş sonuçları iyileşir.
------------------	---	--	--	--

Kaynak: Mathis ve Jackson, 2006: 151

Organizasyonlar farklılıkları; yok sayabilir, kabul edebilir ya da farklılıkları yönetebilirler. Buna göre farklılıkları yok saymada organizasyonlar ortam amaçları birleştirici bir unsur olarak ele alıp farklılıkları görmezden gelebilmektedir. Farklılıkları kabul eden organizasyonlarda ise önemli olan empatinin geliştirilmesidir. Farklılıkları bir rekabet unsuru olarak görüp, farklılıkların örgüt için önemli çıktılar sağladığını kabul eden organizasyonlar ise farklılıkları yönetmeyi tercih ederek organizasyonlarında buna uygun politikalar geliştirirler (Barutçugil, 2011: 50-51).

2.6. Organizasyonlarda Etkin Farklılıkların Yönetiminin Sonuçları

Farklılıklar ile işyerine katılım arasında önemli bir bağ vardır, çünkü bireyler sosyal kimlik kuramı kapsamında kendilerini demografik özellikleri bağlamında kategorize etmekte ve kendilerini buna bağlı olarak bir grup üyeliği kapsamında değerlendirmektedirler. Bir sosyal kimliği paylaşan bireyler benzer değerlere sahiptirler bu bağlamda çalışanların örgütsel eylem ve politikalara ilişkin algıları belirli bir kimlik grubuna üyeliğinden etkilenmektedir (Cho ve Mor Barak, 2008: 105-106). Literatürde farklılıkların yönetiminin, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Balay ve Sağlam, 2004). Memduhoğlu'nun (2007) okul yöneticileri ve öğretmenlerinin farklılıkların yönetimi algılarını karşılaştırdığı doktora tezinde, farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutları algılarının göreve (mesleğe) göre farklılaştığını bulmuştur. Buna göre okul öğretmenlerinin farklılıkların yönetimi puanları müdür yardımcıları ve müdürlere göre bir başka deyişle yöneticilere göre daha düşük çıkmıştır. Cinsiyete, yaşa, eğitime ve deneyime göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Usta ve Bayraktar (2017) farklılıkların yönetiminin bütün alt boyutlarının cinsiyet, yaş, eğitim, pozisyon ve kıdem ile arasında anlamlı bir fark olduğunu saptamıştır. Mousa vd. (2020) ise kadınların farklılıkların yönetimi algılarının erkeklerden daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur.

Farklılıkların yönetiminin politika ve eylemlerinin azınlık ve çoğunluk arasındaki saygı, eşitlik ve katılımı güvence altına alması, azınlık üyelerin algılarını olumlu etkilemektedir (Mousa vd., 2020).

Farklılıkların yönetimi kavramı literatürde bir çok kavram ile ilişkilendirilmiştir. Organizasyonlarda farklı özelliklerdeki çalışanlar için aktif insan kaynakları politika ve prosedürlerin bulunması, çalışanların örgütsel adalet algılarını, iş ve yaşam doyumlarını, işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu kavramları aşağıda açıklanmaktadır.

2.6.1. Örgütsel Adalet Algısı

Sosyal normlar, belirli inançlarla özdeşleşmeyi içeren bir sosyalleşme süreci ile kazanılmaktadır ve bireylerin normatif inançları kendi değerlendirme şemalarının bir ürünüdür, bireyin içinde bulunduğu kültürel değerler benlik kavramının önemli bir bileşimidir bu nedenle de bu kültürel değerler kısmen normatif inançları belirlemektedir. Bu bağlamda bireylerin adalet konusundaki normatif doktrinleri, farklı gruplara üyeliklerine ve bulundukları kültürel değerlere göre farklılık gösteren sübjektif bir kavramdır (Lee vd., 2000: 687).

Örgütsel adalet algısı üç boyuta ayrılmaktadır. Bunlardan ilki olan Dağıtıcı (Dağıtımsal) Adalet; ücret ve diğer ödüllerin çalışanlar arasında ayırım yapılmaksızın dağıtılma derecesini ifade etmektedir. Bir diğer deyişle çalışanların, maaş ve terfileri gibi konularda yönetimin kararlarının ne derece adil algıladığını ifade etmektedir (Lamprakis vd., 2018: 66). Örgütsel adalet kavramı ilk olarak Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaletiyle ortaya çıkmıştır, buna göre birey bulunduğu bir ortamda kazanımlarını ve kayıplarını başka bireylerle kıyaslayarak eşitliğe bir dengeye odaklanmaktadır. Bu bağlamda dağıtım adaleti daha çok iş tatmini, ücret tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Prosedürel adalet diğer bir deyişle işlem adaleti ise Thibaut ve Walker (1975) tarafından hukuki süreçlerin adaletiyle ilgili bir kavram olarak ortaya çıkmış ve daha sonrasında örgüt bağlamında da yer edinmiştir. Prosedür adaletinin; doğruluk kapsamında doğru bilgi toplama, tutarlılık, etik, düzeltilebilirlik; hatalı kararları düzeltme, önyargısızlık ve temsil olarak 6 boyutu bulunmaktadır (Ponnu ve Chuah, 2010: 2677-2678). Aslında prosedür adaleti çalışanlar ve yöneticiler arasındaki karşılıklı sunular ve beklentilere dayanan gizli sözleşmenin bir sonucudur, burada yöneticiye duyulan güven de oldukça önemlidir (Lee vd., 2000: 699). Son olarak etkileşim adaleti bazı yazarlarca prosedür adaletinin bir alt boyutu olarak görülürken (Niehoff ve Moorman, 1993) bazı yazalar tarafından üçüncü bir boyut

olarak görülmektedir ve etkileşim adaleti yöneticilerin bireylere duyarlı ve saygılı davranması, aldıkları kararları kapsamlı ve açık bir şekilde açıklaması anlamını taşımaktadır. Bir başka ifadeyle diğer boyutlardaki gibi süreçlerden ziyade karar verme mekanizmasının insanlarla ilişkilerine odaklanmaktadır (Ponnu ve Chuah, 2010: 2678). Daha açık bir ifadeyle bireyin örgüte kazanımları karşılığında algıladıkları ideal ödülü belirleyen dağıtım adaleti, karar alma süreçlerinin adilliğine yönelik prosedür adaleti ve yöneticilerin bu prosedürleri uygularken sergiledikleri davranış biçimleri etkileşim adaleti, örgütsel adaletin üç boyutunu oluşturmaktadır (Samancı, 2006: 34-35).

Yapılan çalışmalar, çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini ortaya koymaktadır, bireyler kendilerine adil davranıldığını algıladıklarında örgüt için daha çok efor sarf ederek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir, örgütsel adalet algısının negatif olduğu durumda ise örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık azalmakta, performans ve verimlilik kaybı yaşanmaktadır (İşbaşı, 2000: 84; Samancı, 2006: 34; Karaman ve Aylan, 2012: 47). Prosedürel adalet ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki kadınlarda erkeklere göre daha zayıftır (Farh vd., 1997: 440). Sonuç olarak çalışanların dağıtım ve prosedür adaleti algıları arttıkça çalışanlar, rol içi performansın ötesine geçerek örgüt için daha fazla fayda sağlayacak davranışlarda bulunmaya çalışmaktadırlar (Niehoff & Moorman, 1993: 533). Örgütsel adalet algısı ile ilişkilendirilen diğer kavramlar, örgütsel bağlılık (Şahin ve Kavas, 2016) ve farklılıkların yönetimidir. (Yetkin, 2016; Taşlıyan vd., 2017; Meşe ve Bayraktar, 2020). Muhr vd. (2012) ve Knoppers vd.'nin (2015) çalışmaları, farklılıkların yönetiminin çalışanların üretkenliklerini teşvik ettiğini bunun yanı sıra azınlık ve çoğunluk gruplar arasında organizasyon adaletini ve güvenini de sağladığını ortaya koymuştur (Akt. Mousa vd., 2020: 1250). Fujimoto vd. (2013) ise örgütsel adaletin normatif ilkelerinin (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) etkili farklılıklarının yönetiminin bir karar verme sürecinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Bir organizasyonda farklılıkların yönetimi uygulamaları etkin kullanıldığında, çalışanlar karar süreçlerinin önyargısız olduğunu düşünmekte ve buna bağlı olarak olumlu örgütsel adalet algısı geliştirebilmektedir (Moshabaki vd., 2013: 331-332). Yetkin (2016) çalışmasında çalışanların farklılıkların yönetimi algısı ve yöneticilerin farklılıklar konusundaki eğilimlerini, ayrıca çalışanların örgütsel adalet algılarını ortaya koymuştur. Buna göre kadınların erkeklere oranla örgütsel adalet algısı daha düşük çıkmıştır. Bunun dışında çalışanların örgütsel adalet algılarının eğitim düzeyi ve pozisyona göre de farklılaştığını ortaya koymuştur. Taşlıyan vd. (2017) ise farklılıkların yönetimi ve örgütsel adalet algısı üzerine akademisyenlerle yaptığı araştırmada farklılıkların yönetimi alt boyutları

ile örgütsel adalet algısı alt boyutları arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek vb. demografik özellikleri, örgütsel adalet algılarını etkileyebilmektedir. Araştırmalar Kadınların örgütsel adalet algılarının, erkeklere nazaran daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Lee ve Farh, 1999: 135, 695; Lee vd., 2000: 695; Yürür, 2008: 307-308; Arı vd., 2018: 46), Selek Öz ve Sağlam ise (2019: 145) tam aksine erkeklerin örgütsel adalet algılarının, kadınlarınkinden daha düşük olduğunu saptamıştır. Baş ve Şentürk'ün (2011: 41) çalışmasında cinsiyet ile örgütsel adalet algısı arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Gelir ile örgütsel adalet algısı arasında ise kısmi bir ilişki bulunmaktadır, buna göre 7500 TL ve üzeri geliri olan çalışanların işlem adaleti algısı, 7500 TL'den daha düşük geliri olan çalışanlara nazaran daha yüksek çıkmıştır, mesleki deneyim süreleri ile örgütsel adalet algısı arasında ise anlamlı bir fark bulunamamıştır (Gegeoğlu, 2018: 82-86). Yürür (2008) çalışanların meslekleri, deneyim süreleri ve yaşlarına göre örgütsel adalet algılarının farklılaşmadığını, eğitim düzeyine göre ise yalnızca prosedür (işlem) adaleti algısının farklılaştığını saptamıştır. Yapılan başka bir çalışmada ise yaş ile işlem ve etkileşim adaleti alt boyutlarında, eğitim ile işlem adaleti alt boyunda, deneyim ile etkileşim adaleti alt boyutunda, cinsiyet ile dağıtım ve etkileşim adaleti alt boyutlarında, gelir ile işlem ve etkileşim adaleti alt boyutlarında anlamlı farklılaşma saptanmıştır (Arı vd., 2017).

2.6.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların belirli bir süre içinde mevcut işinden istifa etme olasılığını ifade etmektedir ve iş özerkliği, çalışma koşulları, yönetici desteği, iş esnekliği ve katılım işten ayrılma niyetinin temel belirleyicisidir (Lee Fong ve Mahfar, 2013: 35). Kaynak'a göre işten ayrılma niyetini etkileyen; genel ekonomik nedenler, işletme içi nedenler ve kişisel yaşam şartlarına ilişkin nedenler bulunmaktadır. Genel ekonomik nedenler; ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi refah düzeyinin artması, mekanikleşme ve uyum, tarım vb. sektörlerde mevsimlik çalışmadır. İşletme içi nedenler; işletmenin yeri, ulaşım olanakları, işin zorluğu, kötü organizasyon koşulları, ücretlendirmede adaletsizlik, kötü iş koşulları, kötü personel yönetimi, sosyal hizmetlerin noksanlığı ya da yetersizliği, olumsuz üretim süreci vb. etmenlerdir. Kişisel yaşam şartlarına ilişkin nedenler; yaşam koşullarında değişiklikler, farklı bir işe sempati duyma, ailevi sebepler (ölüm ya da evlilik vb. süreçler) Yaşa ilişkin nedenler (emeklilik, maluliyet), eğitim ve öğretime ilişkin nedenler, fizyolojik psikolojik nedenler, işe ilişkin beklentilerin karşılanmamasıdır (Kaynak'dan akt. Kaya, 2010: 42-44). Ancak işletme içi, işletme dışı ve kişisel yaşama ilişkin nedenler birbirlerini sürekli etkiledikleri için bu nedenler içiçe geçmekte ve bireyin işten ayrılma niyetini

etkilemektedirler. İşten ayrılma niyeti ise personel devri ile sonuçlanabilmektedir (Güner vd., 2007: 144). İnsan kaynaklarının en büyük sorunlarından biri yüksek personel devridir, personel devrinin finansal maliyetlerinin yanında işgücünde moral ve motivasyon kaybı, deneyim, bilgi, beceri ve potansiyel kaybı, operasyonlarda aksaklık yaratmaktadır (Ponnu ve Chuah, 2010: 2675). Personel devri işyerine yeni personelin katılımı ve mevcut personelin ayrılması olarak ifade edilir. Konaklama işletmeleri vb. yoğun işletmelerde iş yükünün yoğun olduğu dönemlerde yaşanan işgücü kaybı, hizmet ve üretimin yavaşlaması, kalitesinin azalması sebebiyle müşteri memnuniyetsizliğine sebep olabilmektedir. Ayrıca personel devrinin yüksek oluşu; yeni iş duyurusu, yeni personel işe alma ve eğitim giderleri oluşturarak işletme için yüksek maliyete sebep olmaktadır (Tuna, 2007: 45). Organizasyonlarda yöneticiler işgücü devrini önlemek için; personelin gelir artışını sağlama ve terfi olanakları sunma, personelin karar süreçlerine katılımını sağlama, sosyal sigorta, tatmin edici iş ve görev verme, adil ve disiplinli sistem, çekici çalışma ortamı, sigorta vb. ekonomik güvenlik olanakları gibi çeşitli yöntemlemlere başvurmaktadırlar (Güner vd., 2007: 143). Yapılan çalışmalar işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Ponnu ve Chuah, 2010; Ulutaş 2018). Ulutaş (2018) Konya Sanayi Bölgesi'nde farklı sektörlerde faaliyet gösteren on dokuz ayrı işletme çalışanlarıyla yaptığı araştırmada örgütsel adalet algısının her iki alt boyutunun da çalışanların işten ayrılma eğilimi ile anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. İşten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilen bir diğer kavram ise yaşam doyumudur. Çelik ve Toker (2016) Alanya'daki 5 yıldızlı otellere yönelik yaptığı çalışmada işten ayrılma niyeti ile yaşam doyumu arasında anlamlı fakat negatif yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Mor Barak ve Cherin (1998) farklılıkların yönetimi uygulamaların çalışan devrini etkilediğini ortaya koymuştur. Organizasyonlarda etkili farklılıkların yönetimi ve liderlik uygulamaları, bireysel farklılıklara saygı duymayı, farklılıkların temsilini arttırmakta ve farklılıklara sahip bireylerin çalışma gruplarına entegrasyonunu sağlayarak, çatışmaları azaltmaktadır. Bunun sonucunda farklılıklara sahip çalışanların iş tatmini artmaktadır ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Choi, 2009: 609). Farklılıkların yönetiminin, farklılıkları dahil etme yoluyla olumlu bir örgütsel farklılık iklimi yarattığı ve iş tatminini olumlu etkileyerek işten ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur (Brimhall vd., 2014). Usta ve Bayraktar (2017) ise işten ayrılma niyeti ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla ilişkisel tarama modeli uygulamıştır, farklılıkların yönetimi ölçeği ve alt faktörleri bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti ölçeği ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmayla Usta ve Bayraktar Farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde ve anlamlı bir

ilişkinin olduğunu aynı zamanda işten ayrılma niyetinin sosyo-demografik özellikler arasında da (cinsiyet,yaş, medeni durum, çalışanların pozisyonu ve kıdem ile) anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Usta ve Bayraktar'ın çalışmasına göre kadınların işten ayrılma niyeti erkeklerden daha yüksek bulunmuşken, farklı çalışmalarda erkeklerin işten ayrılma niyeti kadınlardan daha yüksek çıkmıştır (Choi, 2009; Sökmen ve Ceyhun Sezgin, 2017). Başka bir çalışmada ise İşten ayrılma niyeti ile cinsiyet, yaş,deneyim süresi, gelir düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğunu bulunurken, eğitim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Metin, 2021).

2.6.3. Yaşam Doyumu

Öznel iyi oluş diğer bir deyişle mutluluk; olumlu duygular, olumsuz duygular ve yaşam doyumundan oluşmaktadır. Öznel iyi oluşun duyuşsal/duygusal boyutunu olumlu ve olumsuz duygular, bilişsel/yargısal boyutunu ise yaşam doyumunu oluşturmaktadır. Yaşam doyumunu bireyin kendi kriterleri ölçüsünde yaşam kalitesini değerlendirmesidir (Diener vd., 1985: 71). Genel anlamda yaşam doyumunu, bireyin iş, iş dışı zaman ve boş zamana karşı duygusal tepkisini ifade etmektedir (Keser, 2005: 92). Song ve Appleton göre (2008) yaşam tatmininin (doyumunun); kişinin gelir düzeyi, mesleği ve sosyal statüsü, refah koşulları, sahip olduğu imkânlar ve sosyal hareketliliği, aile ve sosyal ilişkileri, mevcut devlet politikası ve çevre olmak üzere 6 alt boyutu bulunmaktadır. Yaşam doyumunu ile ekonomik düzey, yaş ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur (Bayram vd., 2010). Psikolojik danışmanların yaşam düzeylerinin araştırıldığı bir çalışmada ise çalışanların yaş ve cinsiyetlerine göre yaşam doyumunu düzeylerinin farklılaşmadığı bulunmuştur (Çivilidağ, 2012: 140-141). Bireyin hayatı iş ve iş dışı yaşamdan oluşmaktadır, bu bağlamda yaşam doyumunu bireyin iş ve iş dışı yaşam doyumundan (tatmininden) oluşmaktadır. Bireylerin iş tatminleri iş dışındaki yaşamlarını da etkilemektedir bu bağlamda yaşam doyumunu ile iş tatmini birbirini etkilemektedir (Keser, 2005: 898; Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk, 2009: 77). İş tatmini, bireyin işi hakkında geliştirdiği bilişsel ya da duyuşsal değerlendirmelerin bir sonucudur (Çizel vd., 2019: 19). İş tatmini ile yaşam doyumunu arasında orta düzeyli önemli bir ilişki bulunmaktadır (Keser, 2005: 92). Literatürde iş tatmini genel olarak işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmektedir ve çalışana ödenen ücret yordayıcı olmaktadır. Aslında iş doyumunu, doğrudan çalışana ödenen ücretle bağlantılı olmayıp, adil davranışa bu bağlamda örgütsel adalete dair bir algının sonucunu oluşturmaktadır. Farklılıkların yönetimi uygulamalarının iş tatminini etkilediği söylenebilmektedir (Witt ve Nye, 1992: 910; Ordu, 2016; Saraç vd., 2020)). İş tatmini bireylerin farklılıklarından ziyade

yetkinliklerinden dolayı değerlendirildiklerini algılamasından. Bu bağlamda uygun farklılıkların yönetimi uygulamalarından yüksek düzeyde ve olumlu etkilenmektedir (Saraç vd, 2020: 2406). Örgütsel adalet algısı ile de iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Eker, 2006: 111-112; Sezgin ve Yıldızhan, 2013: 220). Örgütsel adalet algısının alt boyutları olan işlem adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatminine olan etkisinde yaşam doyumunun düzenleyici etkisi olduğu saptanmıştır, ayrıca örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti ve işlem adaleti ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, yine iş tatmini ile yaşam doyumu arasındaki ilişki doğrulanmıştır (İncekara vd., 2019: 1).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

19. yüzyılın sonlarına doğru başlayan küreselleşme süreci ile işgücü çeşitlenmeye başlamıştır. 1980'lerden sonra küreselleşmenin ivme kazanmasıyla işgücü çeşitliliği daha da artmıştır. Bu durum, organizasyonlarda insan faktörünü etkin kullanmayı amaçlayan ve beşeri sermayeye önem veren yeni yönetim yaklaşımlarının doğmasına sebep olmuştur. Organizasyonlarda artan işgücü çeşitliliğini yönetmek, farklılıklardan doğan çatışmaları çözmek ve farklılıkları rekabet avantajının bir unsuru olarak kullanmak önem arz etmiştir. En nihayetinde bu durum 1990'lı yıllarda ABD'de farklılıkların yönetimi kavramını doğurmuştur. Farklılıkların yönetimi literatürde, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti gibi organizasyonlar için oldukça önemli olan konularla ilişkilendirilmektedir.

Bu çalışmada farklılıkların yönetiminin örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu ile ilişkisini saptamak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda araştırma, farklılıkların işgücüne katılım oranının yüksek olduğu konaklama sektörüne ve ülkemizde turizmde önde gelen kentlerden biri olan Antalya iline odaklanmaktadır. Araştırma ile Antalya konaklama işletmelerinde genel anlamda farklılıkların durumunun saptanması ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Araştırmanın öncelikli teorik amacı; literatürde farklılık, farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu kavramlarının inşa ve kullanımına katkı sağlamaktır. Farklılıkların yönetimi 1990'lı yıllarda Amerika'da ortaya çıkan henüz yeni olan bir kavramdır. Ülkemizde de konuya duyulan ilgi son yıllarda oldukça artsa da literatürde konuyla ilgili sektörel düzeyde yeterince araştırma bulunmamaktadır. Bu anlamda, araştırmayı farklılıkları en çok istihdam eden konaklama işletmelerinde gerçekleştirerek, literatüre sektörel düzeyde alan araştırması kazandırmak ve gelecekteki çalışmalara kaynaklık etmek amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Konu ve Kapsamı

Araştırmanın konusu işgücü farklılıklarını merkeze alarak, farklılıklara sahip çeşitli bir işgücünün, insan kaynakları süreç ve politikaları aracılığıyla etkin yönetimin sonuçlarını (örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu) kapsayıcı bir model aracılığıyla ele almaktır. Araştırmanın literatür açısından kapsamı ise emek sürecinde farklılıklardır. Farklılıkların yönetiminin ortaya çıkış süreci, farklılıkların işletmeye olumlu ve

olumsuz yansımaları, örgütsel adalet algısı ve alt boyutları, farklılıkların yönetiminin örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisi ve yaşam doyumuna etkisi literatür açısından araştırmanın kapsamındadır.

3.3. Sınırlılıklar

Araştırmanın bulguları araştırmanın örnekleme ile sınırlıdır. Farklı örneklemelerle yapılan çalışmalarda bulguların değişebileceği öngörülmektedir. Araştırmanın değişkenleri yapıldığı zaman dilimi ile sınırlıdır ve araştırma Covid-19 sürecinde gerçekleştiği için veri toplama süreci 2019-2022 yıllarına yayılmıştır. Bu süreçte otellerin kapanması, evrak alışverişinin sınırlanması ve araştırmanın 5 yıldızlı otellerde yapılması araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Araştırmada kullanılan ölçekler katılımcıların algılamalarını değerlendirmektedir. Bu bağlamda bulgular değerlendirilirken ortak yöntem yanlılığı olabileceği de göz ardı edilmemelidir.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Anket formu ile elde edilen veriler SPSS 23 paket programı ile analiz edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizleri ve yapısal eşitlik modeli için Amos Graphics 21 programı kullanılmıştır. Çalışmada Antalya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde farklılıkların yönetimi ve örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine ve yaşam doyumuna etkisi araştırılmıştır, bu bağlamda farklılıkların yönetimi alt boyutları ve örgütsel adalet algısı neden durumunda olan değişkenler, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu ise sonuç değişkenleri olarak incelenmiştir. Değişkenler gözlenen değişken olarak incelenmiş ve nedensel değişkenlerle sonuç değişken arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile analiz edilmiştir. Şekil 3.1'de araştırmanın modeli detaylı olarak gösterilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri;

H1: Bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

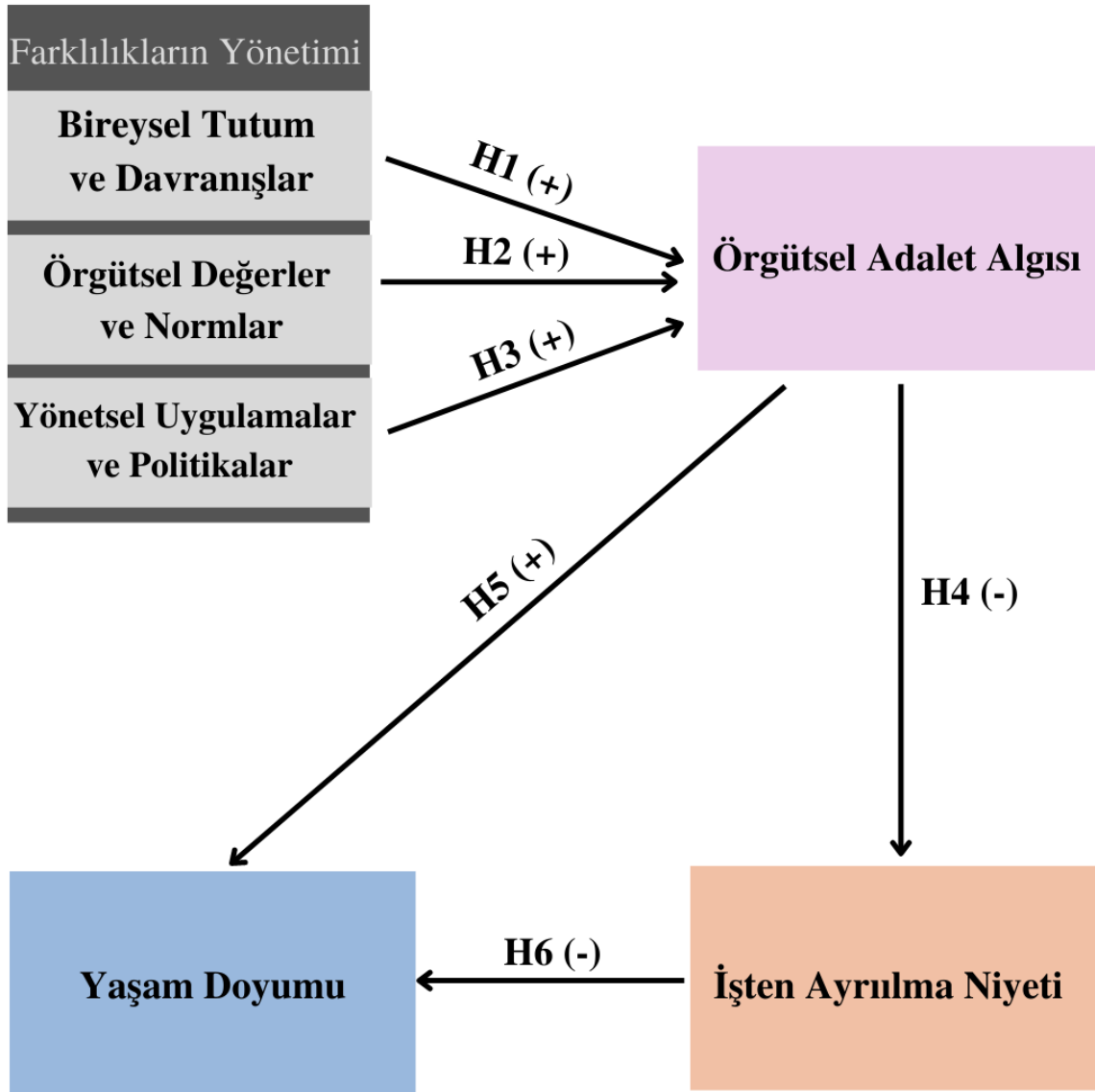
H2: Örgütsel değerler ve normlar, örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Yönetimsel uygulamalar ve politikalar, örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H5: Örgütsel adalet algısı, yaşam doyumunu pozitif yönde etkilemektedir.

H6: İşten ayrılma niyeti, yaşam tatminini negatif yönde etkilemektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın YEM dışındaki değişkenler arası ilişki hipotezleri;

H7: Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Mevcut literatür doğrultusunda belirlenen, araştırmanın katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin hipotezleri şu şekildedir:

Farklılıkların yönetimi alt boyutları ile demografik özellikler arasındaki ilişki hipotezleri .Bu bağlamda hipotezler aşağıdaki gibidir:

H13: Cinsiyet ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H14: Cinsiyet ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H15: Cinsiyet ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H16: Yaş ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H17: Yaş ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H18: Yaş ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H19: Eğitim düzeyi ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H20: Eğitim düzeyi ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H21: Eğitim Düzeyi ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H22: Deneyim ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H23: Deneyim ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H24: Deneyim ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H25: Meslek ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H26: Meslek ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H27: Meslek ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H28: Gelir düzeyi ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H29: Gelir düzeyi ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H30: Gelir Düzeyi ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

Örgütsel adalet algısı alt boyutları ile demografik özellikler arasındaki fark hipotezleri:

H31: Cinsiyet ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H32: Cinsiyet ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H33: Cinsiyet ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H34: Yaş ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H35: Yaş ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H36: Yaş ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H37: Eğitim düzeyi ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H38: Eğitim düzeyi ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H39: Eğitim Düzeyi ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H40: Deneyim ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H41: Deneyim ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H42: Deneyim ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H43: Meslek ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H44: Meslek ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H45: Meslek ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H46: Gelir düzeyi ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H47: Gelir düzeyi ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H48: Gelir Düzeyi ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Yaşam doyumu ile demografik özellikler arasındaki ilişki hipotezleri:

H49: Cinsiyet ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

H50: Yaş ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

H51: Eğitim düzeyi yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

H52: Deneyim ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

H53: Meslek ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

H54: Gelir düzeyi ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

İşten Ayrılma Niyeti ile demografik özellikler arasındaki ilişki hipotezleri:

H55: Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H56: Yaş ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

H57: Eğitim düzeyi işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

H58: Deneyim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

H59: Meslek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

H60: Gelir düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

3.5. Evren ve Örneklem

Araştırma, doğası gereği farklılıklara sahip çeşitli bir işgücünün en çok istihdam edildiği konaklama işletmelerine yöneliktir. Bu bağlamda araştırmanın evrenini, Türkiye'nin önde gelen turizm kentlerinden biri olan Antalya ilinde, yatak kapasitesinin fazla olması sebebiyle daha fazla çeşitli işgücünün istihdam edilmesine olanak sağlayan 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Turizm Aktuel'in araştırmasına göre Antalya'da 2019 yılında otel sayısı 889 olarak açıklanmıştır ve bunların 407 si 5 yıldızlıdır. Vintage Billboard ise 2020 yılında ise 5 yıldızlı otel sayısının 410 olduğunu bildirmiştir. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2021 yılında Akdeniz Bölgesi'nde toplam 418 adet 5 yıldızlı otel olduğunu yayınlamıştır. Turizm Data Bank'ın TÜİK verilerinden derlediği bilgilere göre Türkiye'de konaklama sektöründe çalışan sayısı 2021 yılında ortalama 278.550'dir. Türkiye İş Kurumu İşgücü Piyasası Araştırması Antalya İli 2021 Sonuç Raporuna göre Antalya'da 2021 yılında konaklama ve yiyecek hizmetlerinde erkek çalışan sayısı 62.631, kadın çalışanların sayısı 28.003 olmak üzere toplam çalışan sayısı 90.634'tür (Türkiye İş Kurumu, 2021: 33). Bu veriler doğrultusunda Antalya'da 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yaklaşık 50.000 çalışanın olduğu öngörülmektedir.

Araştırmanın örneklemini için Antalya'da bulunan 5 yıldızlı otellerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine e-posta ve yüzyüze görüşme aracılığı ile ulaşılmış ve araştırmaya izin veren otellerde katılımcılara anket uygulanmıştır. Katılımcıları belirlemek için örneklem tekniklerinden “kolay ulaşılabilir örnekleme (rastgele, tesadüfi)” teknik seçilmiştir. Bu tekniğin amacı örneklemin kullanışlı ve kolay ulaşılabilir olmasıdır (Neuman, 2020: 397). Anketlerin bir kısmı basılı form hâlinde bir kısmı ise elektronik ortamda uygulanmıştır. İki grup anketten toplam 421 anket geri dönmüştür. Analiz öncesi inceleme sonrasında 17 ankette, doldurulmayan demografik bilgiler ya da eksik cevaplanan sorular olduğu tespit edilerek bu anketler analiz sürecinden çıkarılmıştır. Daha sonra yapılan normallik analizinde uç cevaplarda toplanan 17 anket daha analiz sürecinden çıkarılarak toplam 387 anket ile araştırma analizler gerçekleştirilmiştir.

İstatistiksel olarak yeterli örneklem sayısının aşağıdaki formül aracılığıyla elde edildiği bilinmektedir:

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

N: Hedef kitledeki birey sayısını, n: Örneklemdeki birey sayısını, t: belirli anlamlılık düzeyince t istatistiği, p: incelenen olayın görülme sıklığını, q: incelenen olayın gerçekleşmeyiş sıklığını, d: olayın görülme olasılığına ya da ortalamasına göre $\pm$ sapma ya da örneklem hatasını ifade etmektedir (Şeşen, 2010: 177).

0.95 güvenirlik ve $\alpha=0.05$ örneklem hatası ile temsil edilecek, çeşitli evren büyüklüklerine göre gerekli örneklem sayıları Tablo-3.1’de gösterilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50).

Tablo 3.1. $\alpha=0.05$ İçin Çeşitli Evren Büyüklüklerine Göre Gereken Örneklem Sayısı

Evren Büyüklüğü	100	200	750	1000	2500	5000	10.000	25.000	50.000	100.000	1.000.000	100.000.000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384	384

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-40

Tablo 3.1’deki çeşitli evren büyüklüklerine göre yeterli temsil sağlan örneklem sayısına bakılarak, yaklaşık 50.000 çalışan için 387 örneklemin yeterli olduğu görülmektedir.

3.6. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Araştırma niceliksel ve veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Nicel araştırma değişkenler arası ilişkilerin puan ve sayılarla ifa edildiği ve sayıların toplanıp analiz edilmesiyle incelendiği bir yaklaşımdır (Plano Clark ve Ivankova, 2018: 4). Uygulanan anket formu Ek-1’de verilmiştir. Araştırmada 5 farklı 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bunlar; örgütsel adalet algısı ölçeği, farklılıkların yönetimi ölçeği, yaşam doyumu ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeğidir. Ölçme araçlarının güvenilir ve geçerli olması gerekmektedir. Bu nedenle kullanılan ölçeklerin öncelikle güvenirlik geçerlik analizlerinin yapıp, uygunluğunu test etmek gerekmektedir (Balcı, 2009: 274). Araştırmanın bu bölümünde kullanılan ölçekler tanıtılmakta ve geçerlik güvenirlik analizleri paylaşılmaktadır.

3.6.1. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel Adalet Algısı ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması ve güvenirlik geçerlik çalışmalarını Polat (2007) yapmıştır ve ölçeğin tamamı için güvenirlik katsayısını 0.96 bulmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında güvenirlik Cronbach Alfa katsayıları ise, dağıtım adaleti için 0.89, işlem adaleti için 0.95, etkileşim adaleti için 0.90 olarak ölçülmüştür. Cronbach Alfa katsayısı, ölçek maddelerinin homojenliğini diğer bir deyişle bu maddelerin birbirleriyle tutarlılığını ve uyumunu ölçmede kullanılan bir iç tutarlılık ölçüsüdür. Likert tipi ölçeklerde çok tercih edilen bu kat sayı için belirli uyum değerleri bulunmaktadır. Bu değer 0.40’tan küçükse güvenilir değildir sonucuna

varılmakta, 0.40 ile 0.60 aralığında düşük güvenilirlikte olduğu sonucuna varılmakta, 0.60 ile 0.80 aralığında ise oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmakta ve son olarak 0.80 ile 1.00 aralığında olması yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19). Bu ölçüde örgütsel adalet algısı ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğu görülmektedir. Ölçek 5'li likert olup, ölçek ifadeleri “1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum” şeklindedir. Ölçekte 6 soru dağıtım adaleti algısını, 9 soru işlem adaleti algısını, 4 soru etkileşim adaleti algısını ölçmektedir.

Örgütsel adalet algısının yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis; CFA) genellikle önceden geliştirilmiş bir yapının doğrulanması ya da ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde uygulanan bir analiz yöntemidir (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Yapı geçerliliği, madde güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted) (AVE) güvenilirlik koşullarıdır (Fornell ve Larcker, 1981). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin genel uygunluğunu test etmek için CMIN, CMIN/DF, GFI, CLI, TLI, RMSEA gibi uyum indekslerine bakılır ve bu değerlerin istenilen sınırlarda olması beklenir. Uygun bir modelin p değerinin anlamsız olması beklenir (Byrne, 2010: 76). Ancak örneklemin 50'nin üzerinde olduğu araştırmalarda Ki-Kare değeri de örnekleme ilişkili olarak büyümektedir. Bu bağlamda genellikle model uyumu reddedilmektedir (Bentler ve Bonnet, 1980). Bu bağlamda Byrne (2011)'dan uyarlanan örneklem büyüklüklerine göre iyi derece uygunluk değerleri Tablo-3.2'de verilmiştir (Yaşlıoğlu, 2017: 77).

Tablo 3.2. Örneklem Büyüklüklerine göre İyi Derece Uygunluk Değeri

Örneklem Büyüklüğü	N<250			N>250		
	m ≤12	12<m<30	m ≥30	m ≤12	12<m<30	m ≥30
Gözlenebilir Değişken Sayısı						
CMIN (X^2)	Anlamsız p değeri	Uygunluk iyi dahi olsa anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri	Uygunluk iyi dahi olsa anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri
CMIN/df	$X^2/df < 2.5$			$X^2/df < 5$		
GFI	>0,95	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90
CFI	>0,97	>0,95	>0,92	>0,95	>0,92	>0,90
NFI-TLI	>0,97	>0,95	>0,92	>0,95	>0,90	>0,80
RMSEA	<0,08	<0,08	<0,08	<0,07	<0,07	<0,07

Kaynak: Yaşlıoğlu, 2017: 77

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde 6,7,8, 14 ve 10. maddelere diğer faktörler ile kovaryans önerilmiştir. Bunun sonucunda bu maddeler analizden çıkarılmıştır ve çıkartıldığında ölçeğin iyi uyum gösterdiği görülmüştür. Yapılan analizler sonucu ölçeğin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizinde de ikinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizinde de aynı iyilik uyum indekslerine sahip olduğu görülmüştür. Tüm maddeler $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. Model uyum iyilik uyum indeksine bakıldığında GFI CFI ve TLI değerlerinin 0.90 ve üzeri olduğu ve RMSEA ve SRMR değerlerinin 0.08 den küçük olması modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Kline, 2011). Yine X^2/sd değeri istenen değer 3'ün altındadır. ($X^2(71,387) = 206,358$; GFI= 0,93; CFI=0,96; TLI=0,96; RMSEA=0,07).

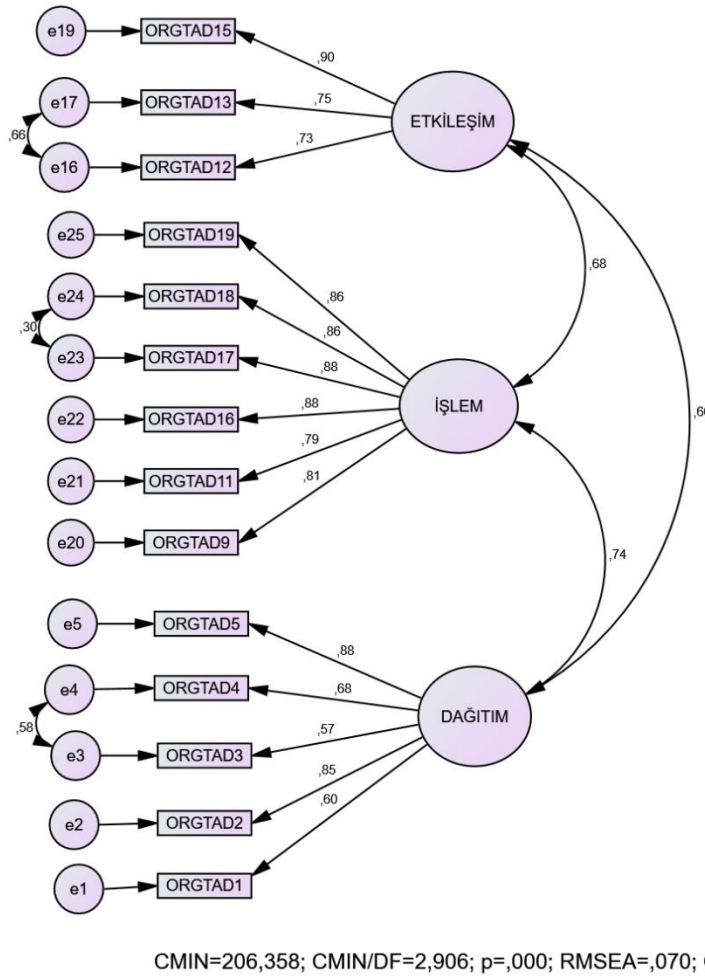
Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Algısı İç Tutarlılık ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Standardize Parametre Değerleri	T Değerleri	AVE	CR
Dağıtım Adaleti				
1. “Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim”	0.60	12.66	0,55	0,85
2. “İşlerin çalışanlara adil olarak dağıtıldığını düşünüyorum.”	0.85	12.47		
3. “Çalışanların ücretlerinin adil olduğunu düşünüyorum.”	0.57	9.43		
4. “Çalışanlara verilen ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.”	0.68	10.77		
5. “Yöneticilerimizin çalışanlara eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.”	0.88	12.66		
6. “Yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir”.	-	-		
İşlem Adaleti				
7. “Yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm çalışanların görüşlerini almaya çalışır”.	-	-	0.71	0.93
8.“Yöneticilerimiz, işle ilgili kararlar vermeden önce tüm çalışanlardan tam ve doğru bilgi toplar”	-	-		
9. “Yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm çalışanlara açıklar; eğer çalışanlar isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar”	0.80	19.85		
10. “Yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm çalışanlara yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.”	-	-		
11. “Yöneticilerimiz, aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm çalışanlar tarafından sorgulanmasına izin verir.”	0.78	17.56		
16. “Yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.”	0.87	20.43		
17. “Yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili	0.87	20.42		

bilgileri, isteyen tüm çalışanlara ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.”				
18. “Yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm çalışanlara mantıklı biçimde açıklar.”	0.86	19.89		
19. “Yöneticilerimiz verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.”	0.85	19.85		
Etkileşim Adaleti				
12. “Yöneticilerimiz, tüm çalışanlara nazik davranır.”	0.72	13.59		
13. “Yöneticilerimiz, çalışanların her birine onurlu ve saygılı davranır.”	0,74	23.76		
14. “Yöneticilerimiz, bütün çalışanların kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.”	-	-	0.63	0.84
15. “Yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.”	0.90	13.59		
Modelin Uyum İndeksleri: $X^2(71,387) = 206,358$; $p=0.000$ GFI= 0,93; CFI=0,96; TLI=0,96; RMSEA=0,07. Bütün standardize edilmiş parametre değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır.				

Tablo 3.3’te doğrulayıcı faktör analizi sonucu ölçek maddelerinin standardize parametre değerleri, ölçek alt boyutlarının AVE (Average Variance Extracted) (Açıklanan Ortalama Varyans) değerleri ve CR değerleri verilmiştir. Yakınsak geçerlilik aynı faktör altındaki ifadelerin birbirleri ve bulundukları faktör ile ilişkisini açıklamaktadır. İraksak geçerlilikte ise ifadelerin diğer faktörlerle ilişkisini açıklamakta olup, bu değer bulunduğu faktörden daha az olmalıdır. AVE değeri ifade yüklerinin kareleri toplamının faktördeki ifade sayısına bölünmesiyle bulunur, ıraksak geçerlilik ise AVE değerinin kareköküdür. Yakınsak geçerlilik için açıklanan ortalama varyansın 0.50’nin üzerinde olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; İlhan ve Çetin, 2013: 88-89; Yaşlıoğlu, 2017: 82). Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucu geçerli uyum değerlerine sahip olduğu ayrıca yakınsak ve ıraksak geçerliliğini de sağladığı görülmektedir.

Boyutlara ilişkin güvenirlik değerleri (Cronbach Alfa); dağıtım adaleti alt boyutunda 0.85, işlem adaleti alt boyutunda 0.93, etkileşim adaleti alt boyutunda 0.88'dir. Ölçeğin toplam güvenirliği ise 0.93'tür. Şekil 3.2'de örgütsel adalet algısı doğrulayıcı faktör analizinin standardize edilmiş yol katsayıları ve model uyum iyiliğini arttırmak için eklenen kovaryanslar görülmektedir.



Şekil 3.2. Örgütsel Adalet Algısı Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Yol Katsayıları

3.6.2. Farklılıkların Yönetimi

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek farklılıkların yönetimi ölçeğidir. Ölçek Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilmiştir ve eğitim işgörenlerine uygulanmıştır. Ölçek 5'li likert olup, 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4- katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde ifadelendirilmiştir. 28 maddeden ve 3 alt boyuttan

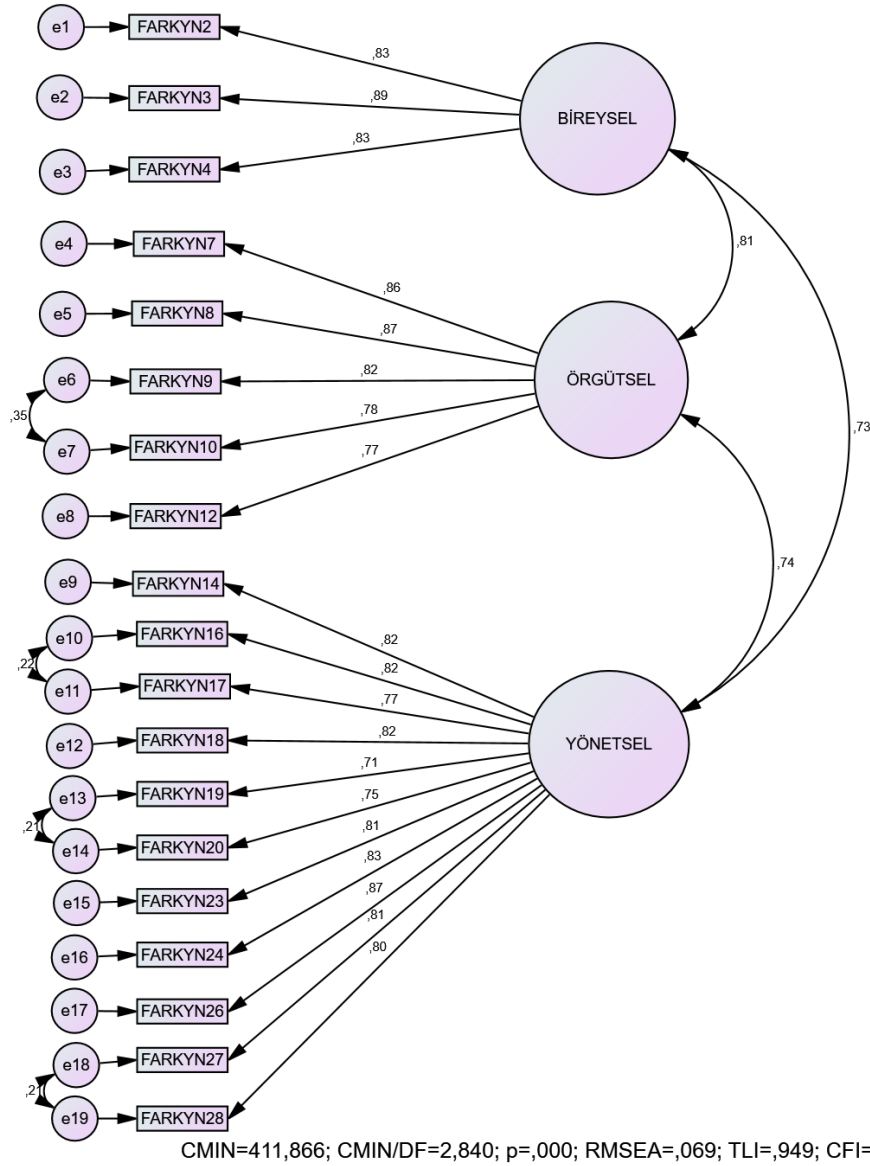
oluşmaktadır. İlk 4 madde bireysel değerler ve normlar alt boyutunu, 5.-12. maddeler örgütsel değerler ve normlar alt boyutunu, 13.-28. maddeler yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunu oluşturmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarında güvenirlik katsayısı Cronbach Alfa değerleri; bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda 0.77, örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda 0.83, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda 0.95 olarak saptanmıştır. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tüm maddeler $p < 0.001$ düzeyinde anlamlıdır. X^2/sd değeri istenen değer 3'ün altındadır. ($X^2(145,387) = 411,866$; GFI= 0,90; CFI=0,96; TLI=0,95; RMSEA=0,07). Ölçeğin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizinin de ikinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizinin de aynı uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.4. Farklılıkların Yönetimi İç Tutarlılık ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Standardize Parametre Değerleri	T Değerleri	AVE	CR
Bireysel Tutum ve Davranışlar				
1. "Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir."	-	-	0.72	0.88
2. "Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar."	0.82	19.09		
3. "Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır."	0.89	20.86		
4. "Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir."	0.83	19.09		
Örgütsel Değerler ve Normlar				
5. "Çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler."	-	-	0.67	0.91
6. "Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar."	-	-		
7. "Çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler."	0.86	18.32		
8. "Çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler."	0.87	22.31		
9. "Çalışanlar, ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler."	0.81	19.86		
10. "Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar."	0.78	18.49		
11. "Çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler."	-	-		
12. "Çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar."	0.77	18.32		
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar				
13. "Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar."	-	-	0.64	0.95
14. "Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar."	0.82	18.67		
15. "Yöneticiler, çalışanların, işletmenin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar."	-	-		

16. "Yöneticiler, çalışanlara, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar."	0.82	19.39		
17. "Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler."	0.76	17.54		
18. "Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler."	0.81	19.28		
19. "Yöneticiler çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler."	0.70	15.76		
20. "Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler."	0.75	17.08		
21. "Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar."	-	-		
22. "Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar."	-	-		
23. "Yöneticiler, işletmeyi ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar."	0.80	18.98		
24. "Yöneticiler, işletmeye ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar."	0.82	19.57		
25. "Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar."	-	-		
26. "Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler."	0.87	21.32		
27. "Yöneticiler, çalışanların, işletmeye ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar."	0,80	18.96		
28. "Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler."	0.80	18.67		
Modelin Uyum İndeksleri: $X^2(145,387) = 411,866$; GFI= 0,90; CFI=0,96; TLI=0,95; RMSEA=0,07.				
Bütün standardize edilmiş parametre değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır.				

Tablo 3.4'te verilen farklılıkların yönetiminin doğrulayıcı faktör analizi ve iç tutarlılık sonuçlarına göre yakınsak ve ıraksak geçerliğinin sağlandığı görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bulunduğu faktör dışındaki faktörlerle ilişkilenen 6. 11. 15. ve 25. maddeler ile yük değeri düşük olan 1. 5. 21. ve 22. maddeler analizden çıkartılmıştır ve bu ifadeler çıkartıldığında uyum iyiliği değerlerinin de yükseldiği gözlemlenmiştir. Boyutlara ilişkin güvenirlik değerleri (Cronbach Alfa); bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda 0.88, örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda 0.91, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda 0.95'tir. Ölçeğin toplam güvenirliği ise 0.96'dır. Şekil-3.3'te farklılıkların yönetimi doğrulayıcı faktör analizi standart yol katsayıları ve uyum iyiliğini arttırmak için eklenen hata kovaryansları görülmektedir.



Şekil 3.3. Farklılıkların Yönetimi Doğrulamalı Faktör Analizi Standart Yol Katsayıları

3.6.3. Yaşam Doyumu

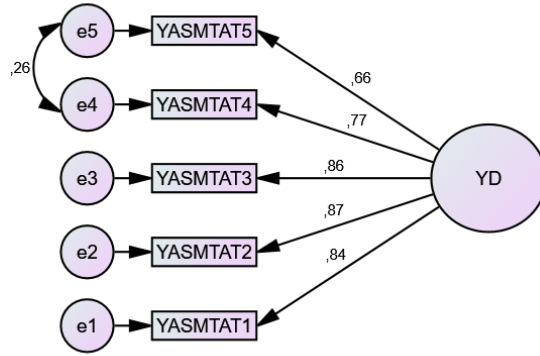
Yaşam doyumu (tatmini) ölçeği Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0.87, geçerlilik katsayısı ise 0.82 olarak tespit edilmiştir, 5 maddeli ve 7’li likert tipi olan ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Dağlı ve Baysal (2016) tarafından yapılmıştır, Dağlı ve Baysal ölçeğin Türk kültürüne uygun olmadığını saptayarak ölçeği, 5’li likert haline getirmişlerdir; 1- hiç katılmıyorum, 2- çok az katılıyorum, 3-orta düzeyde katılıyorum, 4- büyük oranda katılıyorum, 5- tamamen katılıyorum şeklinde ifadelendirilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığı 0.88’dir.

Ölçeğin yapı geçerliliğini saptamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda tüm maddeler $p < 0.001$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. X^2/sd değeri istenen değer 3’ün altındadır. ($X^2(4,387) = 6,708$; GFI=0,99; CFI=0,99; TLI=0,99; RMSEA=0,04). Bu değerlere bakılarak ölçeğin iyi derecede uyum gösterdiği düşünülmektedir. Ölçek asıl hâliyle ve Türkçe’ye uyarlanmış hâli ile uyum göstermektedir. Ölçeğin güvenirliği (Cronbach Alfa) 0.90’dır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve yaşam doyumunun iç tutarlılığı Tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo 3.5. Yaşam Doyumu İç Tutarlılık ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Standardize Parametre Değerleri	T Değerleri	AVE	CR
1. “İdeallerime yakın bir yaşantım vardır.”	0.83	14.06	0.64	0.90
2. “Yaşam koşullarım mükemmeldir.”	0.87	20.60		
3. “Yaşamımdan memnunum.”	0.86	20.22		
4. “Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum.”	0.76	17.20		
5. “Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim”	0.66	14.06		

Tablo-3.5’teki değerler incelendiğinde ölçeğin yakınsak geçerliliğini sağladığı görülmektedir. Şekil 3.4’te Yaşam doyumu doğrulayıcı faktör analizi sonucu ve standart yol katsayıları verilmiştir. Uyum iyiliğini arttırmak için eklenen kovaryans görülmektedir.



CMIN=6,708; CMIN/DF=1,677; $p=,152$; RMSEA=,042; TLI=,994; CFI=,998; GFI=,993

Şekil 3.4. Yaşam Doyumu Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Yol katsayıları

3.6.5. İşten Ayrılma Niyeti

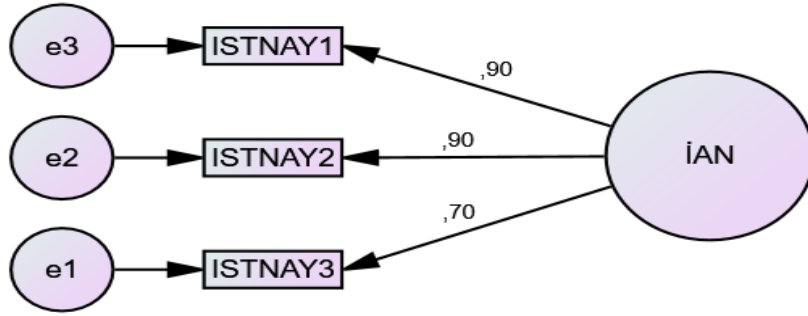
Grandey'in (1999) "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeği 3 sorudan oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçeği Türkiye'de Bayarçelik ve Fındıklı (2017) kullanmıştır ve ölçeğin güvenilirliğini 0.82 olarak ölçmüştür.

Ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alfa) 0.86 bulunmuştur. Ölçek asıl hali ile yakın sonuçlar vermiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde işten ayrılma niyetinin CMIN değeri ve serbestlik derecesi (DF) 0 çıkmıştır. (GFI=1,00; CFI=1,00) modelin doymuş olduğuna karar verilmiştir, doymuş modelde parametreler maksimum sayıda oluşmaktadır (Doğan, 2013: 24; Eke, 2019: 120). Tüm maddeler $p<0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.6. İşten Ayrılma Niyeti İç Tutarlılık ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Standardize Parametre Değerleri	T Değerleri	AVE	CR
1. "İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm."	0.90	15.77	0.70	0.87
2. "Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim."	0.90	15.77		
3. "Daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyorum."	0.70	15.77		

Tablo 3.6’da işten ayrılma niyetinin iç tutarlılık ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir. Verilen değerler incelendiğinde açıklanan ortalama varyansın (AVE) 0.70 olduğu ve yakınsak geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Şekil-3.5’te işten ayrılma niyetinin doğrulayıcı faktör analizi standart yol katsayıları görülmektedir.



CMIN=,000; DF=0; CFI=1,000; GFI=1,000

Şekil 3.5. İşten Ayrılma Niyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Yol Katsayıları

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özellikleri, araştırma değişkenlerinin betimleyici istatistikleri ve araştırmanın amacına ilişkin hipotezlerin test edilmesine yönelik analiz sonuçları yer almaktadır.

4.1. Katılımcılara Ait Betimleyici İstatistikler

Tablo-4.1’de araştırmaya katılanlara yönelik betimleyici istatistikler sunulmuştur. Araştırmaya katılanların %41.3’ü kadın (160 kişi), %57.1’i erkek (221 kişi) ve %1.6’sı diğer (6 kişi) grubundadır. Katılımcıların yaşları 18-59 yaş aralığındadır, katılımcıların %32.3’ü (125 kişi) 18-27 yaş aralığında, %36.2’si (140 kişi) 28-37 yaş aralığında, %23.8’i (92 kişi) 38-47 yaş aralığında, %7.2’si (28 kişi) 48-57 yaş aralığındadır ve katılımcıların %0.5’i (2 kişi) 58 yaş ve üzeridir. Katılımcıların %96.9’unun (375 kişi) herhangi bir engeli yok, %3.1’inin (12 kişi) herhangi bir engeli vardır. Katılımcıların %1’i (4 kişi) okur-yazar değil, %8.3’ü (32 kişi) ilköğretim mezunu, %10.9’u (42 kişi) ortaokul mezunu, %33.9 (131 kişi) lise mezunu, %43.9’u (170 kişi) üniversite mezunu, %2.1’i (8 kişi) yüksek lisans ya da doktora mezunudur. Katılımcıların mesleklerine göre departmanları; %37.7’si (146 kişi) mutfak personeli, %8’i (31 kişi) temizlik personeli, %5.2’si (20 kişi) güvenlik personeli, %2.6’sı (10 kişi) teknik personel, %1.8’i (7 kişi) peyzaj çalışanı, %1’i (4 kişi) ulaşım ve ulaştırma personeli, %3.4’ü (13 kişi) animasyon personeli, %11.6’sı (45 kişi) ön büro personeli, %22’si (85 kişi) büro personeli, %6.7 ‘si (26 kişi) üst düzey yöneticidir. Katılımcıların, %11.4’ü (44 kişi) 1 yıldan az deneyimli, %16.8’i (65 kişi) 1-3 yıl arası deneyime sahip, %17.1’i (66 kişi) 4-6 yıl arası deneyime sahip, %10.9’u (42 kişi) 7-9 yıl arası deneyime sahip, %10.9’u (42 kişi) 10-12 yıl arası deneyime sahiptir, %33.1’i (128 kişi) 12 yıldan fazla deneyime sahiptir. Katılımcıların bulunduğu kurumda çalışma sürelerine göre dağılımı; %27.4’ü (106 kişi) 1 yıldan az, %38.2’si (148 kişi) 1-3 yıl arasında, %18.6’sı (72 kişi) 4-6 yıl arasında, %8.3 ‘ü (32 kişi) 7-9 yıl arasında, %3.6’sı (14 kişi) 10-12 yıl arasında, %3.9’u (15 kişi) 12 yıldan fazla şeklindedir. Katılımcıların %43.7’si (169 kişi) evli, %56.3’ü (218 kişi) bekdir. Katılımcıların %55.6’sının (215 kişi) çocuğu yoktur, %17.8’inin (69 kişi) 1 çocuğu, %20.7’sinin (80 kişi) 2 çocuğu, %5.2’sinin (20 kişi) 3 çocuğu ve %0.8’inin (3 kişi) 4 çocuğu vardır. Katılımcıların %55.8’i (216 kişi) evli değildir ve evli olanların %24.5’inin eşi çalışmakta (95 kişi), %19.6’sının (76 kişi) eşi çalışmamaktadır. Katılımcıların %14.7’si (57 kişi) tek yaşamakta, %25.8’i (100 kişi) 2 kişi yaşamakta, %23.8’i (92 kişi) üç kişi yaşamakta ve %35.7’si (138

kişi) bulunduğu hanede dört kişi ve üzeri bireyle birlikte yaşamaktadır. Yaşanılan evin mülkiyet durumuna bakıldığında katılımcıların %30.5'i (118 kişi) kendi evine sahiptir, %42.9'u (166 kişi) kirada oturmaktadır ve %26.6'sı (103 kişi) bir akraba, aile ya da arkadaşı ile yaşamaktadır. Katılımcıların aylık zorunlu harcama düzeylerine bakıldığında, %10.6'sı (41 kişi) 600-1500₺ arasında harcamaya sahip, %18.6'sı (72 kişi) 1600-2500₺ arasında harcamaya sahip, %23.3'ü (90 kişi) 2600-3500₺ arasında harcamaya sahip, %20.7'si (80 kişi) 3600-4500₺ arasında harcamaya sahip ve %26.9'u (104 kişi) 4600₺ ve üzeri harcamaya sahiptir. Araştırma 2019-2022 yılları arasında gerçekleştirildiği için gelir ve harcama düzeyleri 2019 yılının asgari ücret düzeyine göre belirlenmiş (2020,59₺) ve araştırmada minimum gelir ve harcama düzeyi 1000-3000₺ olarak belirlenmiştir. Katılımcıların gelir düzeylerine bakıldığında, 1000-3000₺ arasında gelir düzeyine sahip olanların oranı %24.5 (95 kişi), 3100-5100₺ arasında gelir düzeyine sahip olanların oranı %43.4 (168 kişi), 5200-7200₺ arasında gelir düzeyine sahip olanların oranı %22.7 (88 kişi), 7300-9300₺ arasında gelir düzeyi olanların oranı %6.2 (24 kişi), 9400-11400₺ arasında gelir düzeyine sahip olanların oranı %1.3 (5 kişi) ve 11400₺'nin üzerinde bir gelir düzeyine sahip olanların oranı %1.8'dir (7 kişi). Katılımcıların hane halkı toplam gelir düzeylerine bakıldığında ise katılımcıların, %9'u (35 kişi) 1000-3000₺ arasında, %29.5'i (114 kişi) 3100-5100₺ arasında, %24.3'ü (94 kişi) 5200-7200₺ arasında, %16.3'ü (63 kişi) 7300- 9300₺ arasında, %11.4'ü (44 kişi) 9400-11400₺ arasında, %4.9'u (19 kişi) 11500-13500₺ arasında gelir kazanmaktadır ve katılımcıların %4.7'si (18 kişi) 13500₺ 'den fazla bir hane gelir düzeyine sahiptir. Örneklem ilişkili oranlara genel olarak bakıldığında örneklemin konaklama hizmetlerinin yapısını dengeli bir şekilde temsil ettiği değerlendirilmektedir.

Tablo 4.1. Örneklem Ait Betimleyici İstatistikler

<i>Değişken</i>	<i>Düzy</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	160	41.3
	Erkek	221	57.1
	Diğer	6	1.6
Yaş	18-27	125	32.3
	28-37	140	36.2
	38-47	92	23.8
	48-57	28	7.2
	+58 yaş	2	0.5
Engel	Herhangi bir engeli var	12	3.1

	Herhangi bir engeli yok	375	96.9
Eğitim Düzeyi	Okur-yazar değil	4	1
	İlkokul	32	8.3
	Ortaokul	42	10.9
	Lise	131	33.9
	Üniversite	170	43.9
	Yüksek Lisans/Doktora	8	2.1
Meslek	Mutfak Personeli	146	37.7
	Temizlik Personeli	31	8.0
	Güvenlik Personeli	20	5.2
	Teknik Personel	10	2.6
	Peyzaj	7	1.8
	Ulaşım Personeli	4	1.0
	Animasyon Personeli	13	3.4
	Ön Büro Personeli	45	11.6
	Büro Personeli	85	22.0
	Üst Düzey Yönetici	26	6.7
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	44	11.4
	1-3 yıl	65	16.8
	4-6 yıl	66	17.1
	7-9 yıl	42	10.9
	10-12 yıl	42	10.9
	12 yıldan fazla	128	33.1
Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	106	27.4
	1-3 yıl	148	38.2
	4-6 yıl	72	18.6
	7-9 yıl	32	8.3
	10-12 yıl	14	3.6
	12 yıldan fazla	15	3.9
Medeni Durum	evli	169	43.7
	bekar	218	56.3
Çocuk Sayısı	çocuğu yok	215	55.6
	1 çocuk	69	17.8
	2 çocuk	80	20.7

	3 çocuk	20	5.2
	4 çocuk	3	0.8
Eş Çalışma Durumu	eşi çalışıyor	95	24.5
	eşi çalışmıyor	76	19.6
	evli değil	216	55.8
Hanede Yaşayan	tek yaşıyor	57	14.7
Kişi Sayısı	iki kişi	100	25.8
	üç kişi	92	23.8
	dört kişi ve üzeri	138	35.7
Yaşanılan Evin	kendi evi	118	30.5
Mülkiyet Durumu	kira	166	42.9
	akraba/aile/arkadaşla yaşıyor	103	26.6
Aylık Zorunlu	600-1500	41	10.6
Harcama Düzeyi	1600-2500	72	18.6
	2600-3500	90	23.3
	3600-4500	80	20.7
	4600 ve üzeri	104	26.9
Gelir Düzeyi	1000-3000	95	24.5
	3100-5100	168	43.4
	5200-7200	88	22.7
	7300-9300	24	6.2
	9400-11400	5	1.3
	11400'den fazla	7	1.8
Hane Halkı Toplam	1000-3000	35	9.0
Gelir Düzeyi	3100-5100	114	29.5
	5200-7200	94	24.3
	7300-9300	63	16.3
	9400-11400	44	11.4
	11500-13500	19	4.9
	13500'den fazla	18	4.7

4.2. Araştırma Değişkenleri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında Tablo 4.1’de verilen katılımcıların demografik özellikleri ile araştırma değişkenlerinin betimleyici istatistikleri incelenmektedir. Bu demografik özelliklerden iki grubu olan (cinsiyet, medeni durum vb.) değişkenler ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler t-testi ile, iki gruptan fazla olan (yaş, deneyim süresi, eğitim durumu, gelir düzeyi vb.) değişkenler ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler tek yönlü ANOVA testi ile incelenmiştir. ANOVA testinde anlamlı bir farklılık saptandığında bulunan bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere homojenlik testine bakılarak, Post Hoc testlerine başvurulmaktadır (Sandalcı, 2019: 1048). Buna göre homojenlik testin de çıkan olasılık değeri $p < 0.05$ ise Post Hoc testlerinden varyansların eşit bulunmadığı durumlarda kullanılan; Tamhane’s T2, Dunnett’s T3, Games-Howell, Dunnett’s C testlerinden birine, homojenlik testi sonucunda $p > 0.05$ bulunmuş ise Post Hoc Post Hoc testlerinden varyansların eşit bulunduğu durumlarda kullanılan; Tukey, Duncan, Hochberg’s GT2, Gabriel vb. testlerden birine başvurulmaktadır. Bu araştırmada $p < 0.05$ olasılık değeri için Games-Howell testi, $p > 0.05$ olasılık değeri için Tukey testi seçilmiştir.

4.2.1. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutları ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Hipotezlerinin Test Edilmesi

Öncelikle farklılıkların yönetimi alt boyutları ile demografik özellikler arasındaki ilişki hipotezleri test edilmektedir. Bu hipotezler:

H13: Cinsiyet ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H14: Cinsiyet ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H15: Cinsiyet ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H16: Yaş ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H17: Yaş ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H18: Yaş ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H19: Eğitim düzeyi ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H20: Eğitim düzeyi ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H21: Eğitim Düzeyi ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H22: Deneyim ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H23: Deneyim ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H24: Deneyim ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H25: Meslek ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H26: Meslek ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H27: Meslek ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H28: Gelir düzeyi ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H29: Gelir düzeyi ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H30: Gelir Düzeyi ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

Çalışanların farklılıkların yönetimi alt boyutlarındaki algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek amacıyla cinsiyete göre t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.2. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Cinsiyete İlişkin t-testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	$\bar{X}$	Standart Sapma	t	df	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Kadın	160	3,85	,92545	2,231	364,861	.026
	Erkek	221	3,62	1,05198			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Kadın	160	3,71	,93552	1,633	379	.103
	Erkek	221	3,55	,96528			
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Kadın	160	3,53	,97172	117	379	.117
	Erkek	221	3,52	1,04281			

Tablo 4.2’de kadın ve erkeklerin farklılıkların yönetimi algılarının karşılaştırması için t testi yapılmıştır. Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda varyanslar homojen bulunmamıştır ($p < 0.05$) ve tablo 4.2’ de verilen değerler bu sonuca göre raporlanmıştır. Kadın ve erkek çalışanların bireysel tutum ve davranışlar alt boyutundaki algıları birbirinden farklı bulunmuştur ($t_{0,05; 364,861} = 2,231$), buna göre kadın çalışanların bireysel tutum ve davranışlar alt boyutundaki algıları ($\bar{X} = 3,85$) , erkek çalışanlarınkinden daha yüksektir ($\bar{X} = 3,62$).

H13: Cinsiyet ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.2’de verilen değerlere göre bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir, bunun sonucunda HİPOTEZ 13 RED edilmiştir.

H14: Cinsiyet ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H15: Cinsiyet ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

Farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarında varyanslar homojen olsa da ($p>0.05$) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu bağlamda; HİPOTEZ 14 ve HİPOTEZ 15 KABUL edilmiştir.

Çalışanların farklılıkların yönetimi alt boyutlarındaki algılarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.3. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Yaşa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Gruplararası	2,858	4	,715	,704	.589	-	
	Grupiçi	387,575	382	1,015				
	Toplam	390,433	386					
Örgütsel Değerler ve Normlar	Gruplararası	4,329	4	1,082	1,184	.317	-	
	Grupiçi	349,118	382	,914				
	Toplam	353,447	386					
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplararası	1,693	4	423	,408	.408	-	
	Grupiçi	396,069	382	1,037				
	Toplam	397,762	386					

Tablo 4.3'te 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının farklılıkların yönetimi alt boyutlarındaki algılarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Tüm boyutlarda varyanslar homojen dağılsa da ($p>0.05$) hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

H16: Yaş ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H17: Yaş ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H18: Yaş ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

Farklılıkların yönetimi alt boyutlarının çalışanların yaşına göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda, HİPOTEZ 16, HİPOTEZ 17 ve HİPOTEZ18 KABUL edilmiştir.

Çalışanların farklılıkların yönetimi alt boyutlarındaki algılarının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.4. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
-------------	-------------------	-----------------	----	--------------	---	---	--------------	-----------

Bireysel	Gruplararası	17,128	5	3,426				3,21
Tutum ve	Grupiçi	373,305	381	,980	3,496	.004	İlkokul	3,88
Davranışlar	Toplam	390,433	386				Üniversite	
Örgütsel	Gruplararası	21,771	5	4,354			Üniversite	3,83
Değerler ve	Grupiçi	331,676	381	,871	5,002	.000	Lise	3,45
Normlar	Toplam	353,447	386				İlkokul	3,11
Yönetmel	Gruplararası	20,980	5	4,196			İlkokul	3,05
Uygulamalar	Grupiçi	376,782	381	,989	4,243	.001	Üniversite	3,72
ve Politikalar	Toplam	397,762	386					

Tablo 4.4'te 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlarının farklılıkların yönetimi alt boyutlarındaki algılarının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

H19: Eğitim düzeyi ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda varyanslar homojen dağıldığından Tukey testi, yönetmel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda ise varyanslar homojen dağılmadığından ($p < 0,05$) Games-Howell testi uygulanmıştır. Buna göre farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F = 3,49$; $p < 0,05$). Üniversite mezunlarının bireysel tutum ve davranışlar alt boyutundaki puanları ilkokul mezunlarının puanlarından daha yüksek çıkmıştır. Bu sebeple HİPOTEZ 19 KABUL edilmiştir.

H20: Eğitim düzeyi ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F = 5,00$; $p < 0,05$). Buna göre Üniversite mezunlarının örgütsel değerler ve normlar alt boyutundaki puanları ilkokul ve lise mezunlarının puanlarından daha yüksek çıkmıştır. Bunun sonucunda HİPOTEZ 20 KABUL edilmiştir.

H21: Eğitim Düzeyi ile yönetmel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Yönetmel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F = 4,24$; $p < 0,05$). Buna göre üniversite mezunlarının yönetmel uygulamalar ve politikalar alt boyutundaki puanları ilkokul mezunlarının puanlarından daha yüksektir. Bunun sonucunda HİPOTEZ 21 KABUL edilmiştir.

Sonuç olarak eğitim düzeyinin farklılıklarının yönetimi alt boyutları üzerindeki etkisi anlamlıdır.

Çalışanların farklılıkların yönetimi alt boyutlarındaki algılarının deneyime göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.5. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Deneyime İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Bireysel	Gruplararası	14,404	5	2,881	2,919	.013	4-6 yıl	3,46
Tutum ve Davranışlar	Grupiçi	376,029	381	,987			10-12 yıl	4,13
	Toplam	390,433	386					
Örgütsel	Gruplararası	14,340	5	2,868	3,222	.007	13 yıl ve üzeri	3,46
Değerler ve Normlar	Grupiçi	339,107	381	,890			7-9 yıl	3,98
	Toplam	353,447	386				10-12 yıl	3,94
Yönetmelik	Gruplararası	10,598	5	2,120	2,086	.066	-	
Uygulamalar ve Politikalar	Grupiçi	387,164	381	1,016				
	Toplam	397,762	386					

Tablo 4.5'te Çalışanlarının farklılıkların yönetimi alt boyutlarındaki algılarının deneyime göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Tüm alt boyutlar varyanslar homojen dağıldığından Tukey testi uygulanmıştır.

H22: Deneyim ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile deneyim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=2,19$; $p<0,05$). 10-12 yıl arası deneyimi olan çalışanların bireysel tutum ve davranışlar alt boyutundaki puanları 4-6 yıl arası deneyimi olan çalışanların puanlarından daha yüksek çıkmıştır. Bu sebeple HİPOTEZ 22 KABUL edilmiştir.

H23: Deneyim ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile toplam deneyim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=3,22$; $p<0,05$). 7-9 yıl arası deneyime sahip çalışanların örgütsel değerler ve normlar alt boyutundaki puanları, 10-12 yıl arasında ve 13 yıldan fazla deneyime sahip çalışanların puanlarından daha yüksek çıkmıştır. Bu bağlamda HİPOTEZ 23 KABUL edilmiştir.

H24: Deneyim ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Yönetmelik uygulamalar ve politikalar alt boyutu ile deneyim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bunun sonucunda HİPOTEZ 24 RED edilmektedir.

Sonuç olarak deneyimin farklılıklarının yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.

Çalışanların farklılıkların yönetimi alt boyutlarındaki algılarının mesleğe göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.6. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Mesleğe İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Gruplararası	23,054	9	2,562	2,629	.006	Büro Çalışanları	4,04
	Grupiçi	367,379	377	,974			Mutfak Personelleri	3,55
	Toplam	390,433	386				Temizlik Personelleri	3,36
Örgütsel Değerler ve Normlar	Gruplararası	24,553	9	2,728	3,127	.001	Büro Çalışanları	3,91
	Grupiçi	328,895	377	,872			Mutfak Personelleri	3,47
	Toplam	353,447	386				Temizlik Personelleri	3,08
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplararası	27,137	9	3,015	3,067	.001	Büro Çalışanları	3,82
	Grupiçi	370,625	377	,983			Mutfak Personelleri	3,38
	Toplam	397,762	386				Temizlik Personelleri	2,94

Tablo 4.6’da 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının farklılıkların yönetimi alt boyutlarındaki algılarının mesleğe göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Tüm alt boyutlar varyanslar homojen dağıldığından Tukey testi uygulanmıştır.

H25: Meslek ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile meslek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F= 2,62$; $p<0,05$). Büro çalışanlarının bireysel tutum ve davranışlar alt boyutundaki puanları temizlik ve mutfak bölümlerinde çalışan personellerin puanlarından daha yüksek çıkmıştır. Bu bağlamda HİPOTEZ 25 KABUL edilmektedir.

H26: Meslek ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile meslek durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=3,12$; $p<0,05$). Büro çalışanlarının örgütsel

değerler ve normlar alt boyutundaki puanları temizlik ve mutfak bölümlerinde çalışan personellerin puanlarından daha yüksek çıkmıştır. Bu sebeple HİPOTEZ 26 KABUL edilmiştir.

H27: Meslek ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

Yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ile meslek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=3,06$; $p<0.05$). Buna göre büro çalışanlarının yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutundaki puanları temizlik ve mutfak bölümlerinde çalışan personellerin puanlarından daha yüksektir. Bunun sonucunda HİPOTEZ 27 KABUL edilmiştir.

Sonuç olarak mesleğin farklılıklarının yönetimi alt boyutları üzerindeki etkisi anlamlıdır.

Çalışanların farklılıkların yönetimi alt boyutlarındaki algılarının gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.7. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Gelir Düzeyine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Gruplararası	7,964	5	1,593	1,587	.163	-	
	Grupiçi	382,469	381	1,004				
	Toplam	390,433	386					
Örgütsel Değerler ve Normlar	Gruplararası	2,448	5	,490	,531	.531	-	
	Grupiçi	351,000	381	,921				
	Toplam	353,447	386					
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Gruplararası	6,159	5	1,232	1,198	1,198	-	
	Grupiçi	391,603	381	1,028				
	Toplam	397,762	386					

Tablo 4.7’de 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının farklılıkların yönetimi alt boyutlarındaki algılarının gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarında varyanslar homojen olduğundan Tukey testi, örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda ise varyanslar homojen dağılmadığından ($p<0.05$) Games-Howell testi uygulanmıştır. Hiçbir alt boyutta gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu bağlamda:

H28: Gelir düzeyi ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H29: Gelir düzeyi ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

H30: Gelir Düzeyi ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.7’de verilen değerler doğrultusunda HİPOTEZ 28, HİPOTEZ 29 ve HİPOTEZ 30 KABUL edilmiştir.

4.2.2. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet algısı alt boyutları ile demografik özellikler arasındaki ilişki hipotezleri test edilmektedir. Bu hipotezler:

- H31: Cinsiyet ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H32: Cinsiyet ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H33: Cinsiyet ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H34: Yaş ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H35: Yaş ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H36: Yaş ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H37: Eğitim düzeyi ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H38: Eğitim düzeyi ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H39: Eğitim Düzeyi ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H40: Deneyim ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H41: Deneyim ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H42: Deneyim ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H43: Meslek ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H44: Meslek ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H45: Meslek ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H46: Gelir düzeyi ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H47: Gelir düzeyi ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H48: Gelir Düzeyi ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Öncelikle çalışanların örgütsel adalet algısı alt boyutlarındaki algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla cinsiyete göre t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.8. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Cinsiyete İlişkin t-testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	$\bar{X}$	Standart Sapma	t	df	p
Dağıtım Adaleti	Kadın	160	3,01	1,06577	-,397	379	.691
	Erkek	221	3,05	1,09796			
İşlem Adaleti	Kadın	160	3,33	1,07103	741	379	.459
	Erkek	221	3,25	1,14522			
Etkileşim Adaleti	Kadın	160	4,00	,96840	2,153	358,423	.032
	Erkek	221	3,77	1,05518			

Tablo 4.8’de kadın ve erkeklerin örgütsel adalet algılarının karşılaştırması için t testi yapılmıştır. Buna göre örgütsel adalet algısının dağıtım ve işlem adaleti alt boyutlarında varyanslar homojen olsa da ($p>0.05$) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$).

H31: Cinsiyet ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H32: Cinsiyet ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların dağıtım ve işlem adaleti algılarında cinsiyete göre herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Bu sebeple HİPOTEZ 31 ve HİPOTEZ 32 RED edilmiştir.

H33: Cinsiyet ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

Etkileşim adaleti alt boyutunda varyanslar homojen bulunmamıştır ($p<0.05$) ve tablo 4.8’ de verilen değerler bu sonuca göre raporlanmıştır. Kadın ve erkek çalışanların etkileşim adaleti algıları birbirinden farklı bulunmuştur ($t_{0,05; 358,423} = 2,153$), buna göre kadın çalışanların etkileşim adaleti algıları ($\bar{X} = 4,00$) , erkek çalışanların etkileşim adaletinden daha yüksektir ($\bar{X}=3,77$). Bunun sonucunda HİPOTEZ 33 KABUL edilmiştir.

Diğer demografik bulgulardan farklı olarak yapılan tek yönlü ANOVA testinde, cinsiyetlerini diğer olarak belirten katılımcıların örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.9. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Cinsiyete İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	,254	2	,127	,107	.898	-	
	Grupiçi	455,549	384	1,186				
	Toplam	455,803	386					
İşlem Adaleti	Gruplararası	1,613	2	,807	,648	.524	-	
	Grupiçi	477,738	384	1,244				
	Toplam	479,351	386					
Etkileşim Adaleti	Gruplararası	10,369	2	5,185	4,955	.008	Diğer	2,88
	Grupiçi	401,764	384	1,046			Erkek	3,77
	Toplam	412,133	386				Kadın	4,00

Tablo 4.9’da 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algısı alt boyutlarındaki algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek

yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Tüm alt boyutlarda varyanslar homojen dağıldığından ($p>0.05$) Tukey testi uygulanmıştır. Örgütsel adalet algısının etkileşim adaleti alt boyutu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=4,95$; $p<0,05$). Buna göre diğer seçeneğini seçen çalışanların etkileşim adaleti algısı alt boyutundaki puanları, erkekler ve kadınlara göre daha düşük çıkmıştır. Örgütsel adalet algısının dağıtım ve işlem adaleti algısı alt boyutları ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak örgütsel adalet algısının, etkileşim adaleti algısı alt boyutunun cinsiyet üzerindeki etkisi anlamlıdır ancak yeterli temsil sayısına ulaşamamıştır ($N=6$).

Çalışanların örgütsel adalet algısı alt boyutlarındaki algılarının yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.10. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Yaşa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	2,346	4	,586	,494	.740	-	
	Grupiçi	453,457	382	1,187				
	Toplam	455,803	386					
İşlem Adaleti	Gruplararası	478	4	,120	,095	.984	-	
	Grupiçi	478,872	382	1,254				
	Toplam	479,351	386					
Etkileşim Adaleti	Gruplararası	4,356	4	1,089	1,020	.397	-	
	Grupiçi	407,778	382	1,067				
	Toplam	412,133	386					

Tablo 4.10’da çalışanların örgütsel adalet algısı alt boyutlarının yaşa ilişkin tek yönlü ANOVA testi sonuçları verilmiştir.

H34: Yaş ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H35: Yaş ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H36: Yaş ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılarının dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti alt boyutlarında yaşa göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı ($p>0.05$) bulunmuştur, bu bağlamda HİPOTEZ 34, HİPOTEZ 35 ve HİPOTEZ 36 RED edilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algısı alt boyutlarındaki algılarının eğitim düzeyine göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.11. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	32,283	5	6,457	5,808	.000	Üniversite Lise Ortaokul	3,23
	Grupiçi	423,520	381	1,112				3,00
	Toplam	455,803	386					2,62
İşlem Adaleti	Gruplararası	15,269	5	3,054	2,507	.030	-	

	Grupiçi	464,082	381	1,218				
	Toplam	479,351	386					
Etkileşim Adaleti	Gruplararası	23,327	5	4,665			Üniversite	4,11
	Grupiçi	388,806	381	1,020	4,572	.000	Lise	3,65
	Toplam	412,133	386				İlkokul	3,48

Tablo 4.11’de 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algısı alt boyutlarındaki algılarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Dağıtım ve işlem adaleti algısı alt boyutlarında varyanslar homojen dağıldığından Tukey testi, etkileşim adaleti algısı alt boyutunda varyanslar homojen dağılmadığından Games-Howell testi uygulanmıştır.

H37: Eğitim düzeyi ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutu ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=5,80$; $p<0,05$). Okur yazar olmayanlar ve eğitimi yüksek lisans/doktora düzeyinde olanlar dışında (ortaokul, lise, üniversite), eğitim düzeyi arttıkça katılımcıların dağıtım adaleti algılarının arttığı gözlenmiştir. Üniversite mezunlarının dağıtım adaleti algısı alt boyutundaki puanları ortaokul ve lise mezunlarından daha yüksek çıkmıştır. Bunun sonucunda HİPOTEZ 37 KABUL edilmiştir.

H38: Eğitim düzeyi ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel adalet algısının işlem adaleti alt boyutu ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülse de gruplar arasında anlamlı fark bulunamamıştır. HİPOTEZ 38 KABUL edilmiştir.

H39: Eğitim Düzeyi ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel adalet algısının etkileşim adaleti alt boyutu ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=4,57$; $p<0,05$). Buna göre üniversite mezunlarının etkileşim adaleti algısı alt boyutundaki puanları ilkokul ve lise mezunlarından daha yüksek çıkmıştır. HİPOTEZ 39 KABUL edilmiştir.

Sonuç olarak örgütsel adalet algısının alt boyutlarının eğitim düzeyi üzerindeki etkisi anlamlıdır.

Çalışanların örgütsel adalet algısı alt boyutlarındaki algılarının deneyime göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.12. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Deneyime İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
-------------	-------------------	-----------------	----	--------------	---	---	--------------	-----------

Dağıtım Adaleti	Gruplararası	7,392	5	1,478	1,256	.282	-
	Grupiçi	448,411	381	1,177			
	Toplam	455,803	386				
İşlem Adaleti	Gruplararası	11,704	5	2,341	1,907	.092	-
	Grupiçi	467,647	381	1,227			
	Toplam	479,351	386				
Etkileşim Adaleti	Gruplararası	17,365	5	3,473	3,352	.006	1 yıldan az 3,42
							7-9 yıl
							10-12 yıl 4,02
							13 yıl ve 4,22
	Grupiçi	394,769	381	1,036			üzeri 3,92
	Toplam	412,133	386				

Tablo 4.12’de çalışanlarının örgütsel adalet algısı alt boyutlarındaki algılarının deneyime göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır ve varyanslar homojen dağılmadığından ($p < 0.05$) Games-Howell testi uygulanmıştır.

H40: Deneyim ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H41: Deneyim ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti ve işlem adaleti alt boyutu ile deneyim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Bu bağlamda HİPOTEZ 40 ve HİPOTEZ 41 RED edilmiştir.

H42: Deneyim ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel adalet algısının etkileşim adaleti alt boyutu ile deneyim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=3,35$; $p < 0.05$). Buna göre 1 yıldan az çalışanların etkileşim adaleti algısı alt boyutundaki puanları (3,42) 7-9 yıl arası (4,02), 10-12 yıl arası (4,22) ve 13 yıl ve üzeri (3,92) toplam deneyime sahip olanlardan daha düşük çıkmıştır. Sonuç olarak toplam deneyimin örgütsel adalet algısının etkileşim adaleti alt boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bunun sonucunda HİPOTEZ 42 KABUL edilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algısı alt boyutlarındaki algılarının mesleğe göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır

Tablo 4.13. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Meslek Durumuna İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	46,440	9	5,160	4,752	.000	Temizlik	2,27
	Grupiçi	409,363	377	1,086			Mutfak	2,87
							Ön Büro	3,13
	Toplam	455,803	386				Büro	3,36
							Üst Düzey Yönetici	3,67
İşlem Adaleti	Gruplararası	16,975	9	1,886	1,538	.133	-	
	Grupiçi	462,376	377	1,226				
	Toplam	479,351	386					

Etkileşim Adaleti	Gruplararası	28,147	9	3,127	3,071	.001	Mutfak	3,56
	Grupiçi	383,987	377	1,019			Büro	4,22
	Toplam	412,133	386					

Tablo 4.13'te çalışanlarının örgütsel adalet algısı alt boyutlarındaki algılarının mesleğe göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır ve varyanslar homojen dağılmadığından Games-Howell testi uygulanmıştır.

H43: Meslek ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

Örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutu ile meslek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=4,75$; $p<0,05$). Buna göre temizlik personellerinin dağıtım adaleti alt boyutundaki puanları (2,27) ön büro çalışanları (3,13) , büro çalışanları (3,16) ve üst düzey yöneticilere (3,67) göre daha düşük çıkmıştır. Ayrıca mutfak personellerinin de dağıtım adaleti alt boyutundaki puanları (2,87) büro çalışanları (3,36) ve üst düzey yöneticilere (3,67) göre daha düşük çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda HİPOTEZ 43 KABUL edilmiştir.

H44: Meslek ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel adalet algısının işlem adaleti alt boyutu ile meslek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu sebeple HİPOTEZ 44 RED edilmiştir.

H45: Meslek ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel adalet algısının etkileşim adaleti alt boyutu ile meslek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=3,07$; $p<0,05$). Buna göre mutfak personellerinin etkileşim adaleti algısı alt boyutundaki puanları (3,56) büro çalışanlarından (4,22) daha düşük çıkmıştır. Bu bağlamda HİPOTEZ 45 KABUL edilmiştir.

Sonuç olarak mesleğin, örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutlarındaki etkisi anlamlıdır.

Çalışanların örgütsel adalet algısı alt boyutlarındaki algılarının gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.14. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Gelir Düzeyine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	21,890	5	4,378	3,844	.002	1000-3000 ile 3100-5100	2,79
	Grupiçi	433,913	381	1,139				3,21
	Toplam	455,803	386					
İşlem Adaleti	Gruplararası	3,179	5	,636	,509	.770	-	
	Grupiçi	476,172	381	1,250				
	Toplam	479,351	386					
Etkileşim Adaleti	Gruplararası	25,188	5	5,038	4,960	.000	1000-3000 İle	3,53
	Grupiçi	386,946	381	1,016				3,81

Toplam	412,133	386	5200-7200
--------	---------	-----	-----------

Tablo 4.14'te çalışanlarının örgütsel adalet algısı alt boyutlarındaki algılarının gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır ve varyanslar homojen dağılımdan Tukey testi uygulanmıştır.

H46: Gelir düzeyi ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutu ile gelir düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=3,84$; $p<0,05$). Buna göre 1000-3000₺ gelire sahip olan çalışanların dağıtım adaleti algısı alt boyutundaki puanları (2,79), 3100-5100₺ sahip olan çalışanlardan daha düşük çıkmıştır (3,21) Bu sonuçlar doğrultusunda HİPOTEZ 46 KABUL edilmiştir.

H47: Gelir düzeyi ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır Örgütsel adalet algısının işlem adaleti alt boyutu ile gelir düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu sebeple HİPOTEZ 47 RED edilmiştir.

H48: Gelir Düzeyi ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel adalet algısının etkileşim adaleti alt boyutu ile gelir düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=4,96$; $p<0,05$). Buna göre 1000-3000₺ gelire sahip olan çalışanların etkileşim adaleti algısı alt boyutundaki puanları (3,53), 5200-7200₺ gelire sahip olan çalışanlardan daha düşük çıkmıştır (3,81). Bu bağlamda HİPOTEZ 48 KABUL edilmiştir.

Sonuç olarak gelir düzeyinin, örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutlarındaki etkisi anlamlıdır.

4.2.3. Yaşam Doyumu ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde yaşam doyumu ile demografik özellikler arasındaki ilişki hipotezleri test edilmektedir. Bu hipotezler:

H49: Cinsiyet ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

H50: Yaş ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

H51: Eğitim düzeyi yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

H52: Deneyim ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

H53: Meslek ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

H54: Gelir düzeyi ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

Öncelikle yaşam doyumunun cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek üzere t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.15. Yaşam Doyumunun Cinsiyete İlişkin t-testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	$\bar{X}$	Standart Sapma	t	df	p
Yaşam Doyumu	Kadın	160	2,87	1,01287	1,734	379	.084
	Erkek	221	2,69	1,03124			

Tablo 4.15'te kadın ve erkeklerin yaşam doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi sonuçları verilmiştir.

H49: Cinsiyet ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

Yapılan t-testi sonucunda kadın (2,87) ve erkeklerin (2,69) yaşam doyumu düzeylerinde kadınların puanları erkeklerden daha yüksek çıkmış olsa da, cinsiyetin yaşam doyumuna etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Bu bağlamda HİPOTEZ 49 RED edilmiştir.

Çalışanların yaşam doyumu düzeylerinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.16. Yaşam Doyumunun Yaşa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Yaşam Doyumu	Gruplararası	21,283	4	5,321	5,244	.000	18-27 yaş	2,52
	Grupiçi	387,571	382	1,015			38-47 yaş	2,70
	Toplam	408,854	386				48-57 yaş	3,02

Tablo 4.16'da 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının yaşam doyumlarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır ve varyanslar homojen dağıldığından Tukey testi uygulanmıştır.

H50: Yaş ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

Yaşam doyumu ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=5,24$; $p<0.05$). Buna göre 18-27 yaş grubundaki çalışanları yaşam doyumu puanları (2,52), 38-47 yaş aralığında olan çalışanlardan (2,70) ve 48-57 yaş aralığında olan çalışanlardan (3,02) daha düşük çıkmıştır. Sonuç olarak yaşın yaşam doyumunu üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu sebeple HİPOTEZ 50 KABUL edilmiştir.

Çalışanların yaşam doyumu düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.17. Yaşam Doyumunun Eğitim Düzeyine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
----------	-------------------	-----------------	----	--------------	---	---	--------------	-----------

Yaşam Doyumu	Gruplararası	14,138	5	2,828	2,729	.019	Ortaokul	2,42
	Grupiçi	394,715	381	1,036			Yüksek	3,65
	Toplam	408,854	386				Lisans	

Tablo 4.17’de 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının yaşam doyumlarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır ve varyanslar homojen dağıldığından ($p>0.05$) Tukey testi uygulanmıştır.

H51: Eğitim düzeyi yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

Yaşam doyumu ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=2,72$; $p<0.05$). Buna göre ilköğretim mezunları haricinde tüm eğitim gruplarında yaşam doyumu puanlarının kademeli olarak arttığı görülmüştür; okuryazar olmayanlar ($\bar{X}=1,95$; $N=4$), ilköğretim mezunları ($\bar{X}=2,85$; $N=32$), ortaokul mezunları ($\bar{X}=2,42$; $N=42$), lise mezunları ($\bar{X}=2,77$; $N=131$), üniversite mezunları ($\bar{X}=2,79$; $N=170$), yüksek lisans/doktora mezunları ($\bar{X}=3,65$; $N=8$). Anlamlı farklılık ise yüksek lisans/doktora mezunları ile ortaokul mezunları arasında bulunmuştur. Bu bağlamda HİPOTEZ 51 KABUL edilmiştir.

Çalışanların yaşam doyumu düzeylerinin deneyime göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.18. Yaşam Doyumunun Deneyime İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Yaşam Doyumu	Gruplararası	29,785	5	5,957	5,987	.000	13 yıl ve üzeri	3,10
	Grupiçi	379,069	381	,995			1 yıldan az	2,25
	Toplam	408,854	386				1-3 yıl	2,55

Tablo 4.18’de 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının yaşam doyumlarının deneyime göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır ve varyanslar homojen dağıldığından ($p>0.05$) Tukey testi uygulanmıştır.

H52: Deneyim ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

Yaşam doyumu ile deneyim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=5,98$; $p<0.05$). Buna göre 13 yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışanların yaşam doyumu puanları (3,10), 1 yıldan az (2,25) ve 1-3 yıl arası (2,55) deneyimi olanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Sonuç olarak deneyimin yaşam doyumu üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bunun sonucunda HİPOTEZ 52 KABUL edilmiştir.

Çalışanların yaşam doyumu düzeylerinin mesleğe göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.19. Yaşam Doyumunun Mesleğe İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Yaşam Doyumu	Gruplararası	32,561	9	3,618	3,62	.000	Üst düzey Yönetici	3,57
	Grupiçi	376,293	377	,998			Mutfak	2,54
							Temizlik	2,65
	Toplam	408,854	386				Güvenlik	2,51

Tablo 4.19’da Otel çalışanlarının yaşam doyumlarının mesleğe göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır ve varyanslar homojen dağıldığından ($p>0.05$) Tukey testi uygulanmıştır.

H53: Meslek ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

Yaşam doyumu ile meslek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=3,62$; $p<0.05$). Buna göre üst düzey yöneticilerin yaşam doyumu puanları (3,57), mutfak personellerinden (2,54) temizlik personellerinden (2,65) ve güvenlik personellerinden (2,51) daha düşük çıkmıştır. Sonuç olarak yaşam doyumunun meslek üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bunun sonucunda HİPOTEZ 53 KABUL edilmiştir.

Çalışanların yaşam doyumu düzeylerinin gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.20. Yaşam Doyumunun Gelir Düzeyi İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
Yaşam Doyumu	Gruplararası	48,643	5	9,729	10,290	.000	1000-3000	2,52
							3100-5100	2,54
	Grupiçi	360,210	381	,945			5200-7200	3,15
							7300-9300	3,15
	Toplam	408,854	386	9400-11400			3,88	
				+11500			4,05	

Tablo 4.20’de Otel çalışanlarının yaşam doyumlarının gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır ve varyanslar homojen dağıldığından ($p>0.05$) Tukey testi uygulanmıştır.

H54: Gelir düzeyi ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.

Yaşam doyumu ile gelir düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=10,29$; $p<0.05$). Gruplar arasındaki anlamlı farklılık 1000-3000₺ ile 5200-7200₺, 9400-11400₺ ve 11500₺ ve üzerinde gelire sahip olan çalışanlarla ve ayrıca 3100-5100₺ ile 5200-7200₺, 7300-9300₺, 9400-11400₺ ve 11500₺ ve üzeri gelire sahip olan

çalışanlarda bulunmuştur. Gelir düzeyi arttıkça yaşam doyumu puanlarının da arttığı görülmektedir. Sonuç olarak gelir düzeyinin yaşam doyumu üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bu sebeple HİPOTEZ 54 KABUL edilmiştir.

4.2.4. İşten Ayrılma Niyeti ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde işten ayrılma niyeti ile demografik özellikler arasındaki ilişki hipotezleri test edilmektedir. Bu hipotezler:

H55: Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H56: Yaş ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

H57: Eğitim düzeyi işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

H58: Deneyim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

H59: Meslek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

H60: Gelir düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Öncelikle cinsiyete ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını ölçmek üzere t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.21. İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyete İlişkin t-testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	$\bar{X}$	Standart Sapma	t	df	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	160	2,76	1,17282	0,088	379	.930
	Erkek	221	2,74	1,19834			

Tablo 4.21’de işten ayrılma niyetinin cinsiyete ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

H55: Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

Cinsiyetin işten ayrılma niyetine etkisi anlamlı bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu bağlamda HİPOTEZ 55 KABUL edilmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.22. İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplararası	10,939	4	2,735	1,950	.101	-	
	Grupiçi	535,629	382	1,402				
	Toplam	546,568	386					

Tablo 4.22’de işten ayrılma niyetinin yaşa ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları verilmiştir.

H56: Yaş ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Yaşın işten ayrılma niyetine etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$). Bunun sonucunda HİPOTEZ 56 RED edilmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.23. İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Düzeyine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplararası	18,847	5	3,769	2,721	.020	-	
	Grupiçi	527,721	381	1,385				
	Toplam	546,568	386					

Tablo 4.23'te işten ayrılma niyetinin eğitim düzeyine ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları verilmiştir.

H57: Eğitim düzeyi işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo incelendiğinde eğitim düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=2,72$; $p<0.05$). Ancak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde bulunan ifadeler negatif anlama sahiptir, bu bağlamda çalışanların ortalama puanlarının 1'e yaklaşması çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğunu göstermektedir. Çalışanların üniversiteye kadar olan eğitim düzeylerinde eğitim seviyesi arttıkça işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmektedir; okur yazar olmayanlar ($\bar{X}=1,50$; $N=4$), ilkokul mezunları ($\bar{X}=2,28$; $N=32$), ortaokul mezunları ($\bar{X}=2,61$; $N=42$), lise mezunları ($\bar{X}=2,94$; $N=131$), üniversite mezunları ($\bar{X}=2,76$; $N=170$), yüksek lisans/doktora mezunları ($\bar{X}=2,70$; $N=8$). Bunun sonucunda HİPOTEZ 57 KABUL edilmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin deneyime göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır

Tablo 4.24. İşten Ayrılma Niyetinin Deneyime İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplararası	15,819	5	3,164	2,271	.047	1 yıldan az	2,90
	Grupiçi	530,749	381	1,393				
	Toplam	546,568	386				7-9 yıl	2,18

Tablo 4.24'te 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin deneyime göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır ve varyans homojen dağıldığından Tukey testi uygulanmıştır.

H58: Deneyim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

İşten ayrılma niyeti ile kurum deneyimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=2,27$; $p<0.05$). Buna göre 1 yıldan kısa süredir çalışanların işten ayrılma niyetleri (2,90), bulunduğu kurumda 7-9 yıl arasında çalışanlardan (2,18) daha yüksek çıkmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde bulunan ifadeler negatif anlama sahiptir, bu bağlamda 1 yıldan kısa süredir çalışanların işten ayrılma niyetleri, deneyimi 7-9 yıl olan çalışanlardan daha yüksektir. Deneyiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve azaltıcı etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bu sebeple HİPOTEZ 58 KABUL edilmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin mesleğe göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.25. İşten Ayrılma Niyetinin Mesleğe İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplararası	28,249	9	3,13	2,28	.017	-	
	Grupiçi	518,320	377	1,37				
	Toplam	546,568	386					

Tablo 4.25'te işten ayrılma niyetinin mesleğe ilişkin tek yönlü ANOVA sonuçları verilmiştir. Gruplarda varyanslar homojen olarak bulunduğu için ($p>0.05$) Tukey testi yapılmıştır.

H59: Meslek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

Yapılan tek yönlü anova testi sonucunda mesleğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,28$; $p<0.05$). Ancak gruplar arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Bahçe düzenleme ve restorasyon işlerinde çalışanların ($\bar{X}=1,95$; $N=7$), üst düzey yöneticilerin ($\bar{X}=2,47$; $N=26$) ve büro çalışanlarının ($\bar{X}=2,52$; $N=85$) işten ayrılma niyetleri düşük bulunmuştur. Güvenlik görevlilerinin ($\bar{X}=3,06$; $N=20$), temizlik personellerinin ($\bar{X}=3,13$; $N=31$) ve animasyonda görevli olan çalışanların ($\bar{X}=3,61$; $N=13$) işten ayrılma niyetleri diğer gruplara göre nispeten yüksek çıkmıştır. Bunun sonucunda HİPOTEZ 59 KABUL edilmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.26. İşten Ayrılma Niyetinin Gelir Düzeyine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark	$\bar{X}$
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplararası	44,312	5	8,862	6,723	.000	3100-5100	3,03
	Grupiçi	502,257	381	1,318			5200-7200	2,76
							7300-9300	2,18
	Toplam	546,568	386				11500 ve üzeri	1,42

Tablo 4.26’da Otel çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır ve varyans homojen dağıldığından Tukey testi uygulanmıştır.

H60: Gelir düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

İşten ayrılma niyeti ile gelir düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=6,72$; $p<0.05$). Buna göre 3100-5100₺ gelir aralığında olan çalışanların puanları (3,03), 7300-9300₺ gelir aralığında olan çalışanlardan (2,18) ve 11500₺ ve üzeri gelire sahip olan çalışanlardan (1,42) daha yüksek çıkmıştır. Diğer bir anlamlı fark ise 5200-7200 TL gelir düzeyine sahip olan çalışanlar (2,76) ile 11500₺ ve üzeri gelire sahip çalışanlar (1,42) arasındadır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde bulunan ifadeler negatif anlama sahiptir, bu bağlamda gelir düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve azaltıcı etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda HİPOTEZ 60 KABUL edilmiştir.

4.3. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Tablo 4.27. Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Faktör Adı	Standart Sapma	Ortalama	Örgütsel Adalet Algısı			Farklılıkların Yönetimi			İşten Ayrılma Niyeti	Yaşam Doyumu
			Dağıtım Adaleti	İşlem Adaleti	Etkileşim Adaleti	Bireysel Tutum ve Davranışlar	Örgütsel Değerler ve Normlar	Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar		
Dağıtım Adaleti	1,086	3,04	-	-	-	0,539**	0,532**	0,691**	-0,401**	0,354**
İşlem Adaleti	1,114	3,28	-	-	-	0,588**	0,548**	0,786**	-,0344**	0,245**
Etkileşim Adaleti	1,033	3,85	-	-	-	0,609**	0,506**	0,631**	-0,230**	0,304**
Bireysel Tutum ve Davranışlar	1,005	3,71				-	-	-	-0,233**	0,256**
Örgütsel Değerler ve Normlar	,956	3,61				-	-	-	-0,166**	0,195**
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	1,015	3,52				-	-	-	-0,385**	0,343**
İşten Ayrılma Niyeti	1,189	2,75							-	-0,255**
Yaşam Doyumu	1,029	2,76								-
Skewnes (Basıklık)			-0,016	-0,157	-0,812	-0,563	-0,359	-0,460	0,000	0,175
Kurtosis (Çarpıklık)			-0,889	-1,027	-0,123	-0,483	-0,650	-0,615	-0,998	-0,796

****<0,01, *<0,05**

Tablo 4.27’de örgütsel adalet algısının; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutlarının, farklılıkların yönetiminin; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarının, işten ayrılma niyetinin ve yaşam doyumunun skewness (basıklık) ve kurtosis (çarpıklık) değerleri verilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013) çarpıklık ve basıklığı, normalliğin iki unsuru olarak değerlendirmektedir. Çarpıklık dağılımın simetrik olmasını, basıklık ise dağılımın sivri olmasını ifade etmektedir. Normal dağılım için, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 ile -1.5

arasında yer alması gerekmektedir. Buna göre örgütsel adalet algısı için dağıtım adaleti alt boyutunda basıklık değeri -0,016, çarpıklık değeri -0,889'dur, işlem adaleti alt boyutunda basıklık değeri -0,157, çarpıklık değeri -1,027'dir, etkileşim adaleti alt boyutunda ise basıklık değeri -0,812, çarpıklık değeri -0,123'tür. Farklılıkların yönetimi için bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda basıklık değeri -0,563, çarpıklık değeri -0,483'tür, örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda basıklık değeri -0,359, çarpıklık değeri -0,650'dir, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda ise basıklık değeri -0,460, çarpıklık değeri -0,615'dir. İşten ayrılma niyetinin basıklık değeri 0,000, çarpıklık değeri -0,998'dir. Yaşam doyumunun basıklık değeri 0,175, çarpıklık değeri -0,796'dır. Çarpıklık basıklık değerleri verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını göstermektedir. Görüldüğü üzere çarpıklık-basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 aralığında yer almıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyon katsayıları kullanılmış ve Tablo 4.26'da gösterilmiştir, anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edebilmek için $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeyinde anlamlılık olması gerekmektedir. Korelasyon katsayısının pozitif ya da negatif olması ise bulunan ilişkinin yönünü belirtmektedir (Kaya, 2010: 70)

Araştırmanın değişkenlere ilişkin istatistikleri Tablo 4.26'da verilmiştir.

Farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişki hipotezleri:

H7: Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon tablosunda farklılıkların yönetiminin bütün alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunun alt boyutlar arasındaki en büyük ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda HİPOTEZ 7, HİPOTEZ 8 ve HİPOTEZ 9 KABUL edilmiştir.

Farklılıkların yönetiminin yaşam doyumunu ile arasındaki ilişkiyi hipotezleri:

H10: Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile yaşam doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile yaşam doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

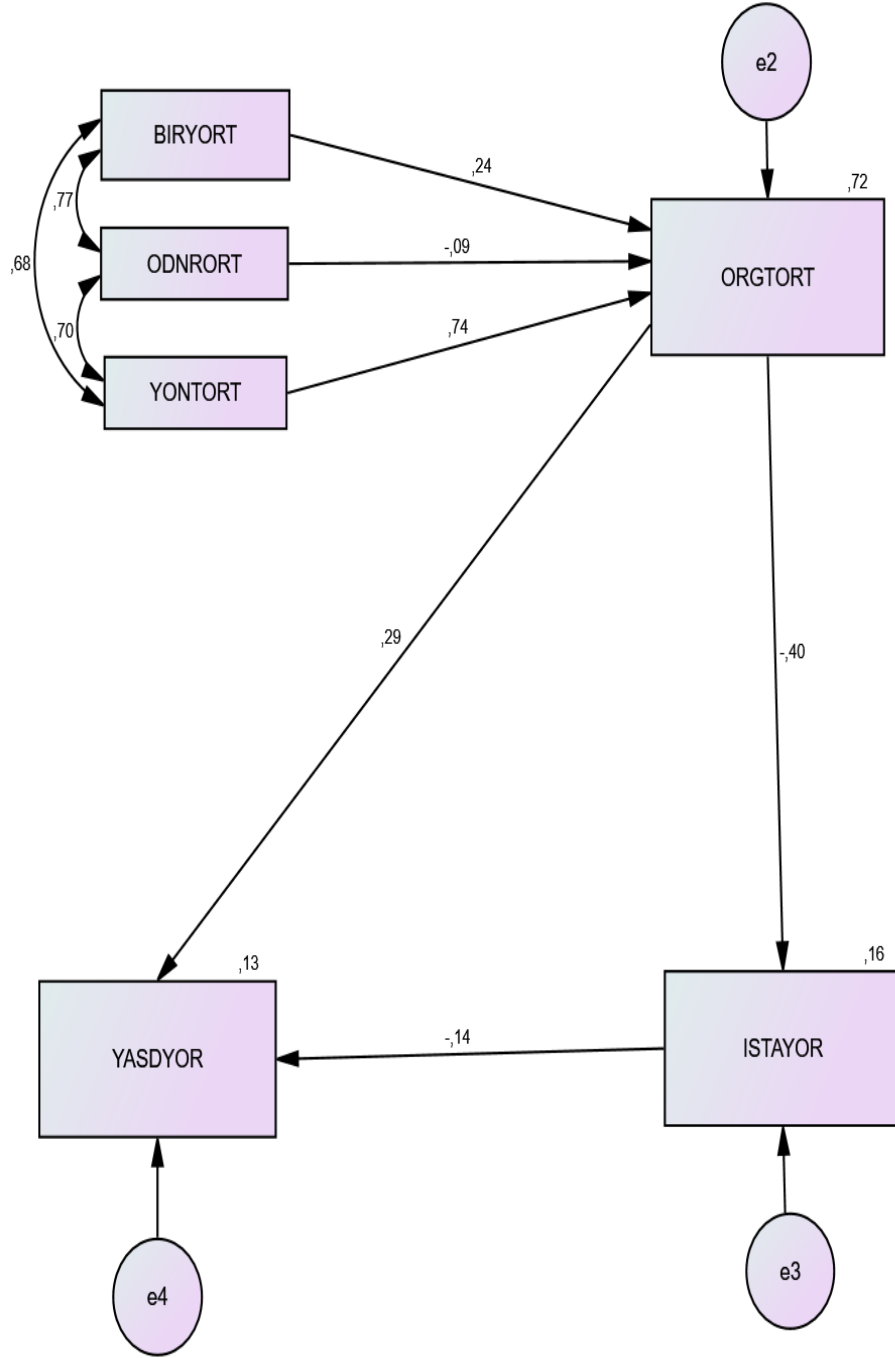
Korelasyon tablosunda farklılıkların yönetiminin bütün alt boyutlarının yaşam doyumuyla yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir, en büyük ilişkinin yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ile olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda HİPOTEZ 10, HİPOTEZ 11 ve HİPOTEZ 12 KABUL edilmiştir.

Hipotezlere ek olarak tablodaki değişkenler arasındaki tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında farklılıkların yönetiminin tüm alt boyutları ile örgütsel adalet algısının bütün alt boyutları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel adalet algısının tüm alt boyutlarının farklılıkların yönetimi ile en yüksek korelasyonunun ‘yönetsel uygulamalar ve politikalar’ alt boyutu ile olduğu saptanmıştır.

Kurulan hipotezler dışında örgütsel adalet algısının bütün alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu en büyük etkinin ise dağıtım adaleti alt boyutunda olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algısının tüm boyutlarının yaşam doyumu ile pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları görülmektedir. Yaşam doyumu ile en yüksek ilişki dağıtım adaleti alt boyutunda saptanmıştır..

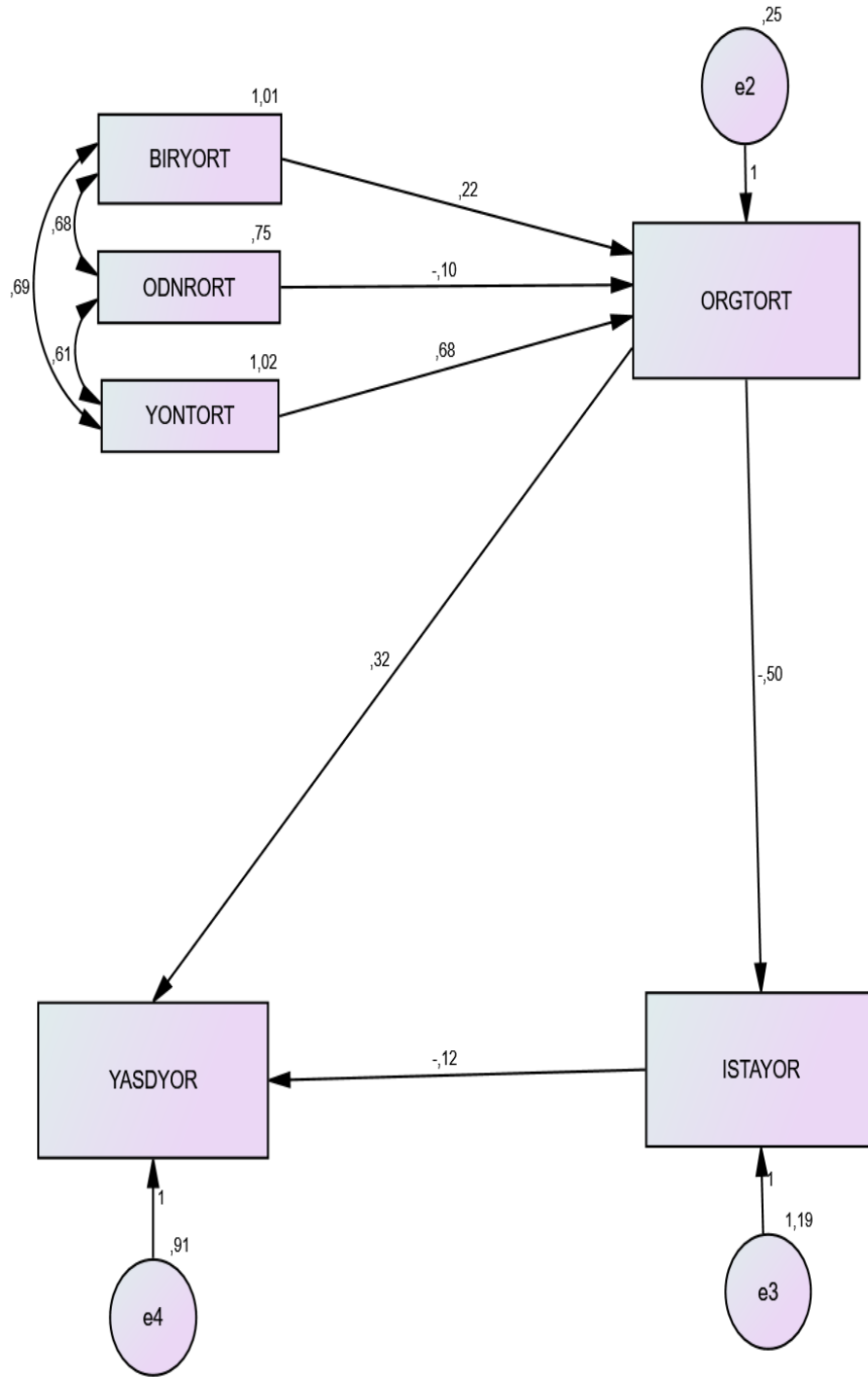
4.4. Araştırmanın Yapısal Modeli

Yapısal eşitlik modeli, teorik değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri saptamaya yarayan bir istatistik metodudur (Alkış, 2016: 105). Sosyal bilimlerde genel olarak çok değişkenli ve hiyerarşik veriler test edilmektedir. Bu aşamalı verilerin yapısal eşitlik modeliyle: 1. Gözlenen değişkenler aracılığıyla gizli (örtük) değişkenleri tanımlamaya yarayan iki düzeyli ölçüm, 2. Gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri araştıran iki düzeyli yol analizleri, 3. Örtük (gizli) değişkenler arasındaki ilişkileri araştıran iki düzeyli yapısal modeller araştırılması mümkündür (Can vd. 2011: 15). Bu çalışmada gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiler yol analizi ile araştırılmıştır.



CMIN=17,454; DF=2,909; p=,008; RMSEA=,070; NFI=,986; RFI=,966; IFI=,991; TLI=,977; CFI=,991; GFI=,985; AGFI=,949

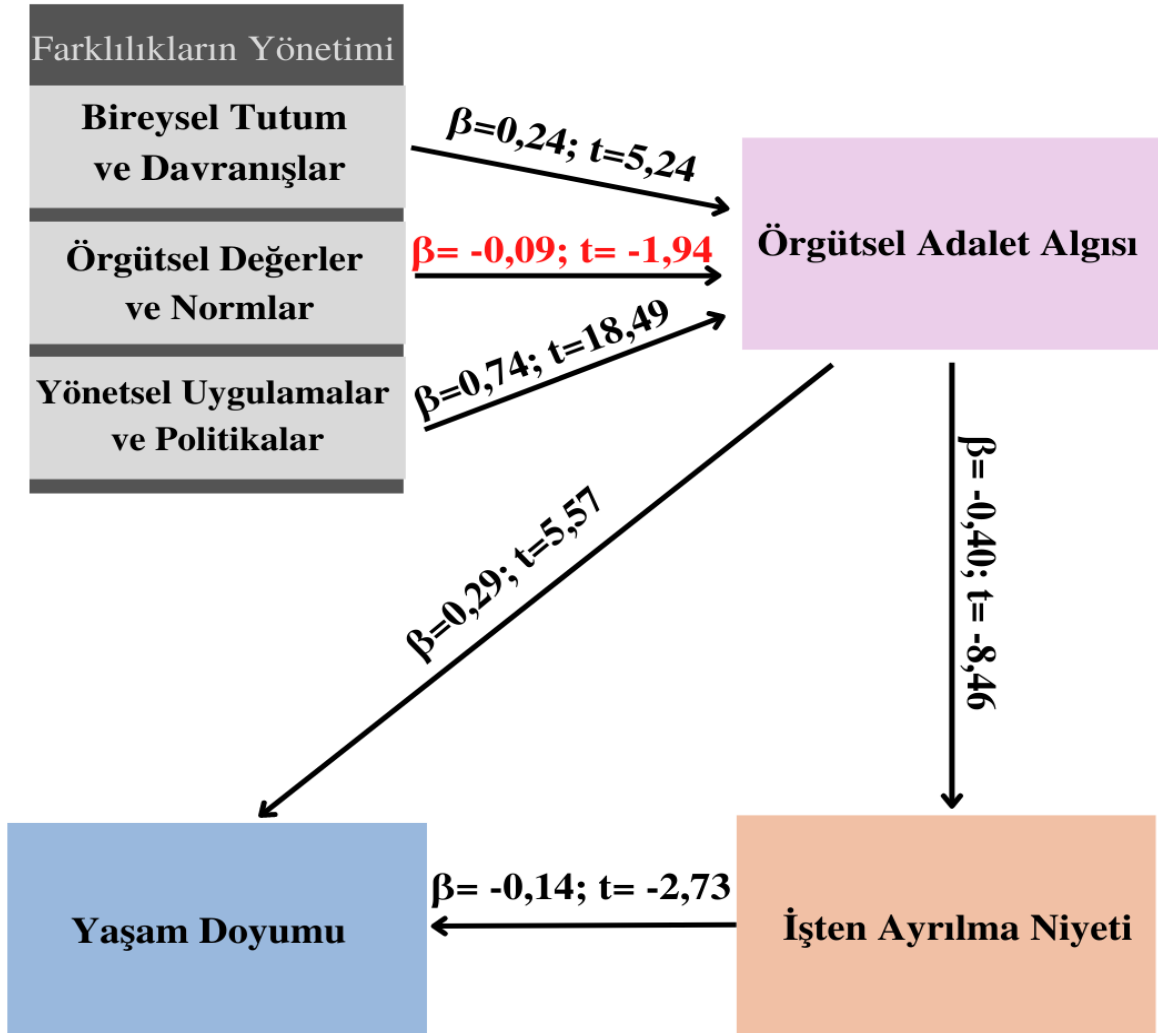
Şekil 4.1. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algıları, İşten Ayrılma Niyeti ve Yaşam Doyumu Durumlarına İlişkin Standardize Değerlerin Diyagramı



CMIN=17,454; DF=2,909; p=,008; RMSEA=,070; NFI=,986; RFI =,966; IFI=,991; TLI=,977; CFI=,991; GFI=,985; AGFI=,949

Şekil 4.2. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algıları, İşten Ayrılma Niyeti ve Yaşam Doyumu Durumlarına İlişkin Standardize Edilmemiş Değerlerin Diyagramı

Şekil 4.1 de modelin standardize edilmiş değerlerinin diyagram görseli ve modelin uyum indeksleri verilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde modelin uygunluğu uyum indeksleri ile ölçülmektedir ancak X^2 uyum indeksinin ve ki-kare istatistiğinin örneklem büyüklüğüne bağlı olarak anlamlı çıkabildiği, yüksek değerler alabildiği gözlemlenmiştir (Sayın ve Gelbal, 2016: 68). X^2/sd değeri istenen değer 3'ün altındadır. ($X^2(6,387) = 17,454$; GFI=0,98; AGFI=0,95; CFI=0,99; TLI=0,97; NFI=0,98; RFI=0,96; IFI=0,99; RMSEA=0,07). Verilen uyum değerleri doğrultusunda modelin iyi derecede uyum gösterdiği düşünülmektedir.



Şekil 4.3. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algıları, İşten Ayrılma Niyeti ve Yaşam Doyumu Durumlarına İlişkin Standardize Edilmiş Değerlerin Diyagram Gösterimi

Şekil 4.3'teki elde edilen yol diyagramı doğrultusunda modelin hipotezlerinin durumu incelendiğinde:

H1: Bireysel tutum ve davranışlar örgütsel adalet algısını pozitif etkilemektedir.

Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutundan örgütsel adalet algısına yol diyagramından elde edilen değer $\beta=0,24$; $t=5,24$, $p<0.001$ olduğundan HİPOTEZ 1 KABUL edilmiştir.

H2: Örgütsel değerler ve normlar örgütsel adalet algısını pozitif etkilemektedir.

Örgütsel değerler ve normlar alt boyutundan örgütsel adalet algısına yol diyagramından elde edilen değer $\beta= -0,09$; $t= -1,94$, $p<0.05$ olmadığından ve t değeri 1,96'dan küçük olduğundan HİPOTEZ 2 RED edilmiştir.

H3: Yönetmel uygulamalar ve politikalar örgütsel adalet algısını pozitif etkilemektedir.

Yönetmel uygulamalar ve politikalar alt boyutundan örgütsel adalet algısına yol diyagramından elde edilen değer $\beta=0,74$; $t=18,49$, $p<0.001$ olduğundan yönetmel uygulamalar ve politikalar alt boyutunun örgütsel adalet algısını yüksek düzeyde olumlu etkilediği saptanmıştır, bu bağlamda HİPOTEZ 3 KABUL edilmiştir.

H4: Örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

Örgütsel adalet algısından işten ayrılma niyetine giden yol diyagramından elde edilen değer $\beta= -0,40$; $t= -8,46$, $p<0.001$ olduğundan örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini önemli ölçüde negatif etkilediği saptanmıştır, bu bağlamda HİPOTEZ 4 KABUL edilmiştir.

H5: Örgütsel adalet algısı yaşam doyumunu pozitif etkilemektedir.

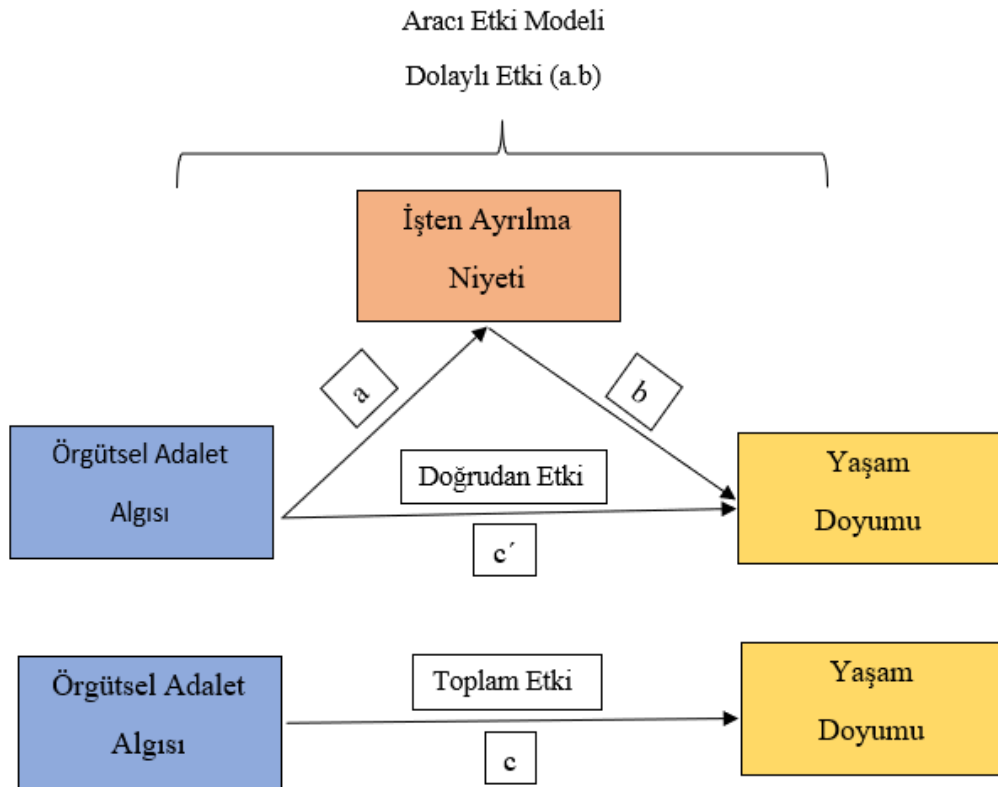
Örgütsel adalet algısından yaşam doyumuna giden yol diyagramından elde edilen değer $\beta=0,29$; $t=5,57$, $p<0.001$ olduğundan HİPOTEZ 5 KABUL edilmiştir

H6: İşten ayrılma niyeti yaşam doyumunu negatif etkilemektedir.

İşten ayrılma niyetinden yaşam doyumuna giden yol diyagramından elde edilen değer $\beta= -0,14$; $t= -2,73$, $p<0.01$ olarak bulunmuştur, bu bağlamda işten ayrılma niyetinin yaşam doyumunu negatif etkilediği saptandığından HİPOTEZ 6 KABUL edilmiştir.

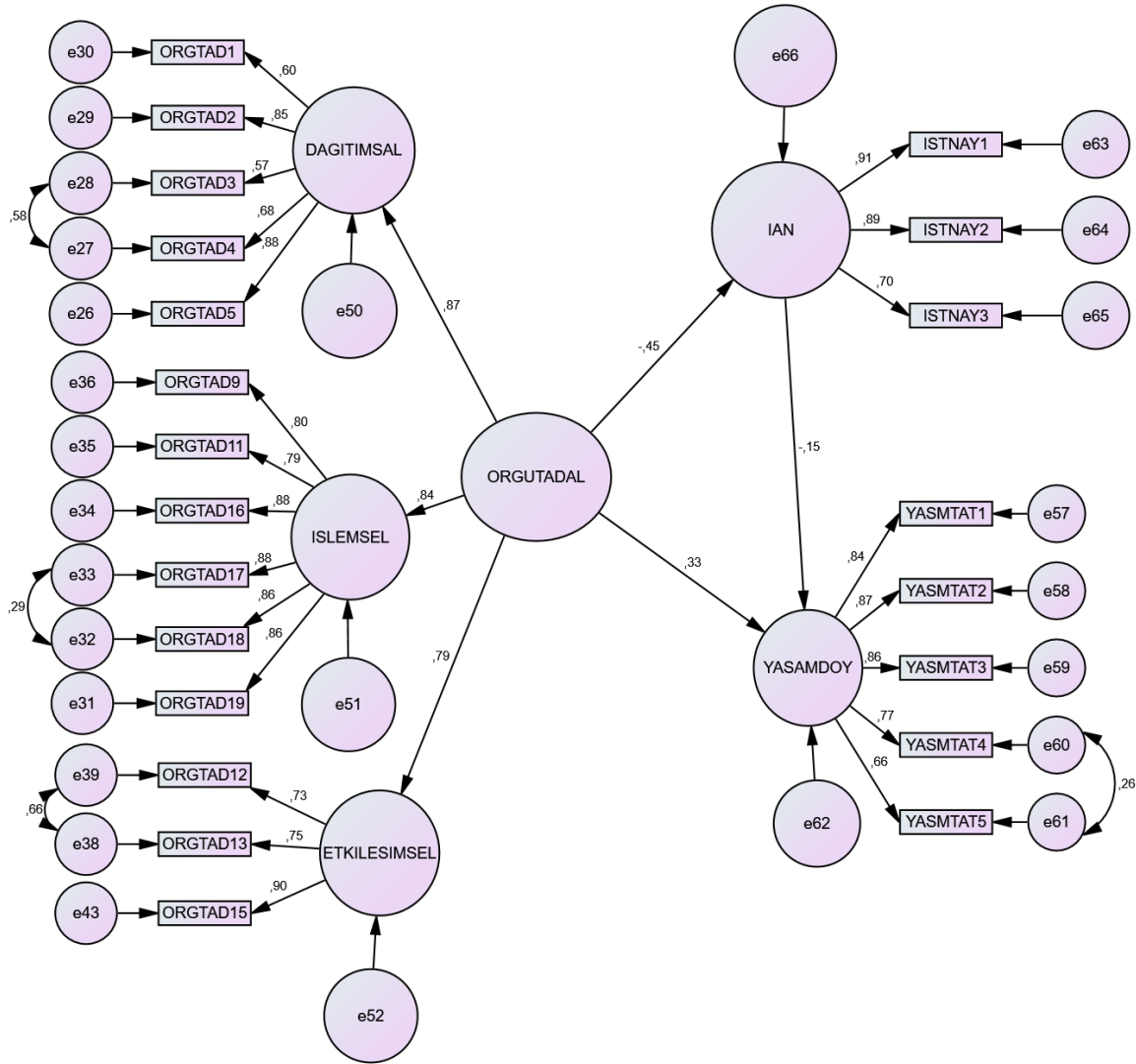
Araştırma hipotezleri gözlenen değişkenlerin birbiri üzerindeki toplam etkilerine odaklansa da yapılan yapısal eşitlik modelinde; farklılıkların yönetimi alt boyutları, örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumunu arasında aracılık etkilerinin de olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda araştırma hipotezlerinde bulunmasa da bu değişkenler gizli değişkenler olarak alınarak, ikinci bir yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve örgütsel adalet algısının yaşam doyumunu üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık etkisi araştırılmıştır. Aracılık modeli, üçüncü bir değişken aracılığıyla bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisini kısmi ya da tam aracılık etkisiyle tanımlar ve bu ilişki Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ya da klasik regresyon ilişkisi ile ölçülebilmektedir (Yılmaz ve İlhan Dalbudak: 2018 :518). Aracılık ilişkisinin ölçümünde kullanılan yöntemlerden biri Baron ve Kenny'nin (1986) klasik regresyona dayalı aracılık modelidir ve bu modelde bağımlı ve bağımsız değişken arasında bir ilişki olması ön koşuldur. İkincil olarak aracı değişken ile bağımlı ve bağımsız

değişken arasında bir ilişki olmalıdır. Üçüncül olarak bağımlı değişken ile bağımsız değişken ilişkisi aracı değişken ile tahmin edilmez. Aracı değişken bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisine dahil edildiğinde bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisi ya istatistiksel olarak anlamsızlaşmalı ya da iki değişken arasındaki ilişkide anlamlı bir düşüş olmalıdır (Yılmaz ve Dalbudak, 2018: 518-519). Aracılık etkisinde yakın tarihe kadar geleneksel yöntem olan Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği 'nedensel adımlar yaklaşımı' kullanılırken, günümüzde modern yaklaşım ile daha geçerli ve güvenilir bir teknik olan Bootstrap önerilmektedir (Gülbüz ve Bayık, 2018: 35). Bu bağlamda araştırmada dolaylı etkinin olup olmadığını belirleyebilmek için Bootstrap yöntemi kullanılmıştır, bu yöntem hızlandırılmış güven aralığı değerleri ve düzeltilmiş yanlışlık sağladığından daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Gülbüz, 2019: 64). Aracılık modeli Şekil 4.4'te gösterilmektedir.



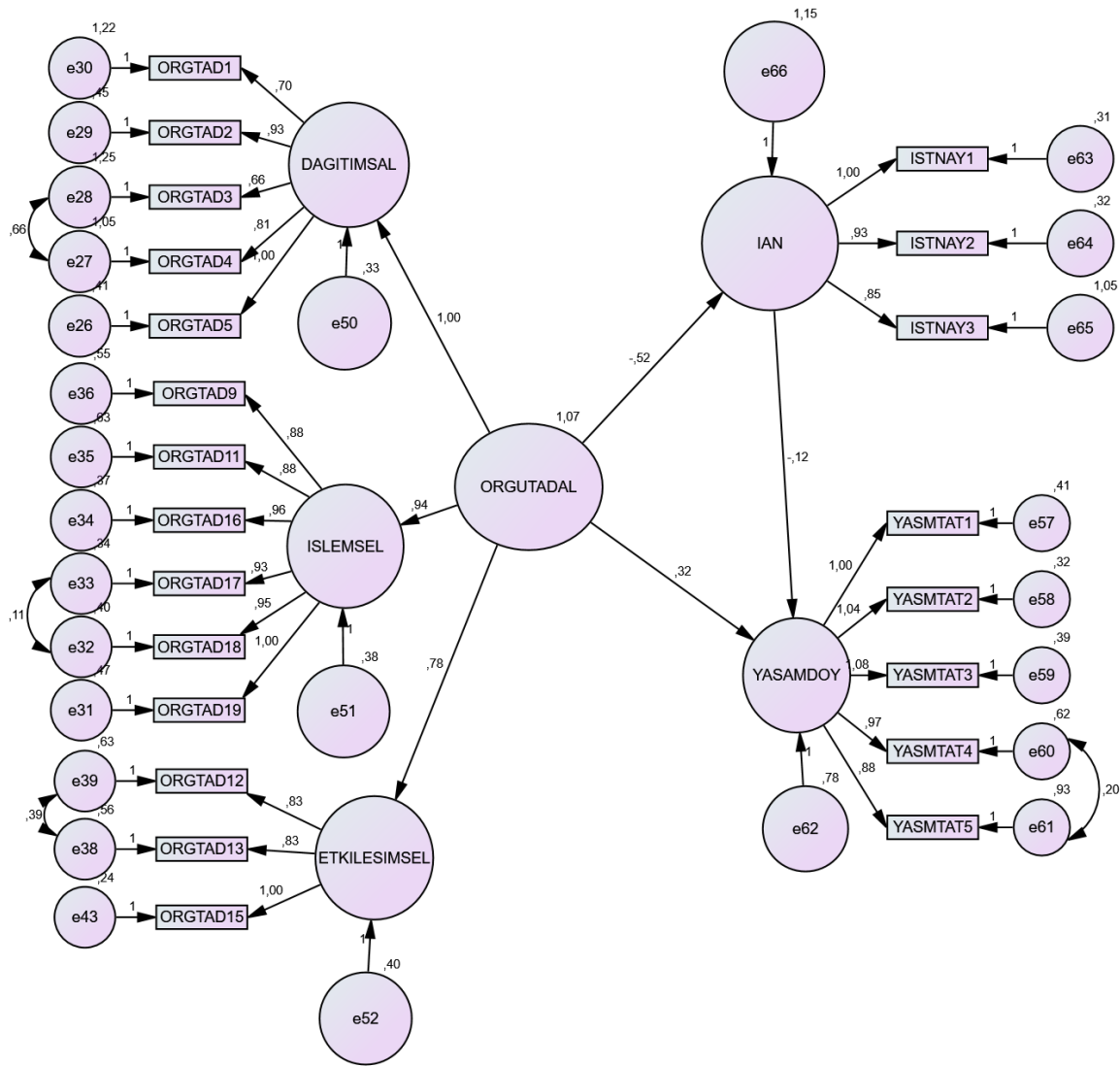
Şekil-4.4 Örgütsel Adalet Algısının Yaşam Doyumuna Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli

Öncelikle kurulan modelin uyumunu değerlendirmek üzere uyum indekslerine bakılmıştır. X^2 /sd değeri istenen değer 3'ün altındadır. ($X^2(199,387) = 461,317$; GFI=0,901; AGFI=0,87; CFI=0,96; TLI=0,95; NFI=0,93; RFI=0,92; IFI=0,96; RMSEA=0,06). Modele ilişkin standardize edilmiş değerlerin diyagramı Şekil 4.5'te, modele ilişkin standardize edilmemiş değerlerin diyagramı Şekil 4.6'da verilmiştir.



CMIN=461,317; CMIN/DF=2,318; p=,000; RMSEA=,058; NFI=,929; RFI =,918; IFI=,958; TLI=,951; CFI=,958; GFI=,901; AGFI=,874

Şekil 4.5. Örgütsel Adalet Algısının Yaşam Doyumuna etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Etkisinin Standardize Edilmiş Değerlerinin Diyagram Gösterimi



Şekil 4.6. Örgütsel Adalet Algısının Yaşam Doyumuna etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Etkisinin Standardize Edilmemiş Değerlerinin Diyagram Gösterimi

Örgütsel adalet algısının doğrulayıcı faktör analizinde birinci düzey çok faktörlü yapısı da ikinci düzey çok faktörlü yapısı da aynı uyum iyiliğini gösterdiği için, kurulan yapısal eşitlik modelinde ikinci düzey çok faktörlü yapısıyla kullanılmıştır, diyagramda da görüldüğü üzere uyum iyiliğini yükseltmek için önerilen hata kovaryansları modele uygulanmıştır. Yol diyagramından elde edilen verilere göre bütün maddelerden faktörlere giden yol değerleri anlamlıdır ve yine bütün t değerleri 1,96'dan büyük olarak saptanmıştır ($p < 0.001$).

Tablo 4.28'de örgütsel adalet algısının yaşam doyumuna etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü ve standardize edilmiş değerleri verilmiştir.

Tablo 4.28. Örgütsel Adalet Algısının Yaşam Doyumuna Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Rolü

	Aracı Değişken		Sonuç Değişkeni	
	İşten Ayrılma Niyeti		Yaşam Doyumu	
	β	SH	β	SH
Örgütsel Adalet Algısı (c yolu) R^2			0,400*** 0,160	0,056
Örgütsel Adalet Algısı (a yolu) R^2	-0,450***	0,068 0,202		
Örgütsel Adalet Algısı (c' yolu)			0,334***	0,062
İşten Ayrılma Niyeti (b yolu) R^2			-0,147* 0,177	0,049
Dolaylı Etki			0,066***(0,007 —0,128)	

***<0.001, **0.001<p<0.01, *0.01<p<0.05

Örgütsel adalet algısının, yaşam doyumu üzerindeki toplam etkisi (c yolu) anlamlı bulunmuştur ($\beta= 0,400$; $t=6,75$ $p<0.001$) ve güven aralığı alt ve üst sınırları '0'ı içermediği için anlamlıdır %95 BCA CI(0,293-0,501). Örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta= -0,450$; $t= -7,67$, $p<0.001$). Örgütsel adalet algısının yaşam doyumu üzerindeki doğrudan etkisi (c' yolu) anlamlı bulunmuştur ($\beta= 0,334$; $t=5,12$ $p<0.001$) güven aralığı alt ve üst sınırları '0'ı içermediği için anlamlıdır, %95 BCA CI (0,207-0,457). İşten ayrılma niyeti ile yaşam doyumu arasında negatif bir yol katsayısı elde edilmiştir ($\beta= -0,147$; $t= -4,42$, $p<0.05$). Örgütsel adalet algısı ve yaşam doyumu arasındaki dolaylı etki (a.b) 0,066 ve %95 güven aralığında alt ve üst sınırları '0'ı içermediği için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur CI (0,007-0,128). Aracılık etkisinin büyüklüğü için standardize etki büyüklüğüne bakılmaktadır ' $K^2 =0.01$ e yakınsa düşük aracılık etkisi $K^2=0.09$ 'a yakınsa orta düzeyde etki, $K^2=0.25$ e yakınsa yüksek düzeyde etki'' şeklinde ölçülmektedir, bu bağlamda aracılık etkisinin orta değere yakın olduğu saptanmıştır (Gürbüz, 2019: 64). Modern yaklaşıma göre bağımlı ve bağımsız değişken arasında toplam etki bulunmasa da dolaylı etki mümkündür, bu bağlamda kısmi ve tam aracılık nosyonlarını kullanmak anlamsız ve sakıncalıdır (Gürbüz ve Bayık, 2018: 40).

Tablo 4.29. Araştırma Hipotezlerinin KABUL/RED Durumları

HİPOTEZ	KABUL/RED
H1: Bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H2: Örgütsel değerler ve normlar, örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H3: Yönetimsel uygulamalar ve politikalar, örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H4: Örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	KABUL
H5: Örgütsel adalet algısı, yaşam doyumunu pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H6: İşten ayrılma niyeti, yaşam tatminini negatif yönde etkilemektedir.	KABUL
H7: Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H8: Farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H9: Farklılıkların yönetiminin yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H10: Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H11: Farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H12: Farklılıkların yönetiminin yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H13: Cinsiyet ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.	RED
H14: Cinsiyet ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
H15: Cinsiyet ile yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
H16: Yaş ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
H17: Yaş ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
H18: Yaş ile yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
H19: Eğitim düzeyi ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H20: Eğitim düzeyi ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H21: Eğitim Düzeyi ile yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H22: Deneyim ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H23: Deneyim ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H24: Deneyim ile yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H25: Meslek ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H26: Meslek ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H27: Meslek ile yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H28: Gelir düzeyi ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL

H29: Gelir düzeyi ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
H30: Gelir Düzeyi ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.	KABUL
H31: Cinsiyet ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H32: Cinsiyet ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H33: Cinsiyet ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H34: Yaş ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H35: Yaş ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H36: Yaş ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H37: Eğitim düzeyi ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H38: Eğitim düzeyi ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H39: Eğitim Düzeyi ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H40: Deneyim ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H41: Deneyim ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H42: Deneyim ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H43: Meslek ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H44: Meslek ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H45: Meslek ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H46: Gelir düzeyi ile dağıtım adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H47: Gelir düzeyi ile işlem adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H48: Gelir Düzeyi ile etkileşim adaleti algısı alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H49: Cinsiyet ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır	RED
H50: Yaş ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır	KABUL
H51: Eğitim düzeyi yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H52: Deneyim ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H53: Meslek ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H54: Gelir düzeyi ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H55: Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark yoktur	KABUL
H56: Yaş ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H57: Eğitim düzeyi işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır	KABUL
H58: Deneyim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H59: Meslek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H60: Gelir düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL

SONUÇ

Organizasyonlar genellikle farklılıklara sahip bireylerin grup halinde çalıştıkları ortamlardır ve grupların görevlerini başarıyla tamamlayabilmeleri, grup içi üyelerin birbirleriyle iyi bir iletişime sahip olmasına ve uyumluluklarına bağlıdır. Farklı eğitim düzeyleri ve uzmanlık türlerine sahip olan gruplar, homojen gruplardan daha etkilidir. Grubun yapısından bağımsız olarak farklılıklardan üstün performans için yararlanılabilir, bu bağlamda liderler grupların ortak çıkarlarını vurgulamalıdır (Robbins ve Judge, 2013: 58). Organizasyonlarda farklılıklara sahip bir işgücüne sahip olmak daha etkili karar alma süreçleri ve yeni fikirler geliştirmede yaratıcılık sağlamaktadır, bu bağlamda organizasyonlar farklılıklara sahip bir işgücünün çeşitli müşteri tabanına erişmede kullanarak organizasyonun pazar payını da arttırabilmektedirler (Allen ve Montgomery, 2001: 149). Özellikle çok uluslu işletmelerin işletmeyi geliştirmek ve farklılıklardan kaynaklı iç çatışmaları önleyebilmek için insan kaynakları politikalarına ihtiyaçları vardır, bu bağlamda farklılıkların yönetimi önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Saraç vd., 2020: 2394). Küresel pazarlara hizmet veren modern organizasyonlar heterojen bir işgücüne sahiptir ve organizasyonların başarısı farklılıkları etkin kullanmayı sağlayan farklılıkların yönetimine bağlıdır. Farklılıkların yönetiminde çalışanlar din, cinsiyet, ırk, yaş, dil, meslek vb. ayrıştırıcı özelliklerinden izole edilerek, çalışanların potansiyelleri organizasyonun hedefleri doğrultusunda kullanılmaktadır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi, farklılıkları kabul etmeyi, farklılıklara değer vermeyi, farklılıkları takdir ve teşvik etmeyi içermektedir (Barutçugil, 2011: 202). Farklılıkların yönetimi bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarından oluşmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar farklılıkların yönetiminin, örgütsel adalet algısını ve işten ayrılma niyetini etkilediğini ortaya koymuştur.

Bu araştırmada mevcut literatür doğrultusunda Antalya'da 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların farklılıkların yönetimi algıları, örgütsel adalet algıları, işten ayrılma niyetleri, yaşam doyumu düzeyleri araştırılmıştır. Bu bağlamda 387 anket formu toplanmış, SPSS ve Amos programları ile analiz edilmiştir. Çalışma değişkenleri için çalışanların ortalama puanları; farklılıkların yönetimi alt boyutu olan bireysel tutum ve davranışlar boyutunda 3,71, örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda 3,61, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda 3,52, örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti alt boyutunda 3,04, işlem adaleti alt boyutunda 3,28, etkileşim adaleti alt boyutunda ise 3,85, işten ayrılma niyeti için 2,75, yaşam doyumu için 2,76 olarak saptanmıştır. Buna göre çalışanların farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyetleri olumlu

değerlendirilebilecek bir düzeydeyken, yaşam doyumları daha düşük düzeyde saptanmıştır. İşten ayrılma niyeti olumsuz ifadelerle sahip bir ölçektir, bu sebeple katılımcıların işten ayrılma niyetleri 1'e yaklaştıkça olumlu, diğer bir ifade ile "işten ayrılma niyetleri düşüktür" şeklinde yorumlanmaktadır. Örgütsel adalet algısı alt boyutlarından dağıtım adaletinin de diğer boyutlara göre puanı nispeten düşük çıkmıştır. Ücret ödül ve terfilerin dağıtımı ile ilgili olan dağıtım adaleti alt boyutunun diğer boyutlara nazaran daha düşük çıkması literatürde de öngörülen bir sonuçtur (Doğan, 2018: 38). Araştırmada katılımcılara yöneltilen demografik özellikler, Hubbard'ın (2004) birincil ve ikincil düzey farklılıklar ayırımına göre oluşturulmuştur. Bu bağlamda katılımcıların özelliklerinin, birinci düzey farklılık boyutunda; cinsiyet, yaş, zihinsel ve fiziksel özellikler yönüyle ve ikinci düzey farklılık boyutunda; eğitim, medeni durum, gelir düzeyi, deneyim ve meslek düzeylerinde temsil edildiği, Tablo 4.1.'deki örnekleme ait betimleyici istatistiklerde görülmektedir. Katılımcıların araştırmada test edilen demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların 160'ı kadın, 221'i erkek ve 6'sı diğer cinsiyet grubundadır. Katılımcıların yaş grupları 18-27 yaş aralığında 125 kişi, 28-37 yaş aralığında 140 kişi, 38-47 yaş aralığında 92 kişi, 48-57 yaş aralığında 28 kişi ve 58 yaş ve üzeri 2 kişi şeklindedir. Yaş gruplarının hemen her aralıkta temsili ile birlikte ağırlıklı olarak 18-47 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri, okur yazar olmayanlar (4 kişi) ile yüksek lisans/doktora mezunları (8 kişi) arasında değişmekte ve ağırlıklı temsilin lise mezunlarını (131 kişi) ile üniversite mezunlarında (170) olduğu görülmektedir. Katılımcıların meslek grupları konaklama işletmelerinde bulunan her departman için temsil sağlamakla birlikte, ağırlıklı temsil mutfak personelleri (146 kişi) ile büro personellerinde (85 kişi) sağlanmıştır. Katılımcıların deneyim sürelerine bakıldığında yine her grupta yeterli temsilin olduğu ve ağırlıklı olarak 12 yıldan fazla deneyimi olan (128 kişi) çalışanlar oldukları görülmektedir. Ancak katılımcıların önemli bir kısmı bulunduğu kurumda 1 yıldan az deneyime sahip (106 kişi) ya da 1-3 yıl arası deneyime (148 kişi) sahiptir. Katılımcıların 169'u evli, 218'i bekarıdır. Gelir düzeyleri ise ağırlıklı olarak 3100-5100 TL aralığındadır (168 kişi). Araştırmada katılımcıların bu demografik özellikleri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Farklılıklar ile işyerine katılım arasında önemli bir bağ vardır, çünkü bireyler sosyal kimlik kuramı kapsamında kendilerini demografik özellikleri bağlamında kategorize etmekte ve kendilerini buna bağlı olarak bir grup üyeliği kapsamında değerlendirmektedirler. Bir sosyal kimliği paylaşan bireyler benzer değerlere sahiptirler bu bağlamda çalışanların örgütsel eylem ve politikalara ilişkin algıları belirli bir kimlik grubuna üyeliğinden etkilenmektedir (Cho ve Mor Barak, 2008: 105-106).

Çalışanların cinsiyeti ile farklılıkların yönetimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla t-testi yapılmıştır. Buna göre çalışanların farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutundaki algılarının cinsiyete göre farklılaştığı bulunmuştur. Kadınların bireysel tutum ve davranışlar boyutundaki puanları erkek çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Sonuç Usta ve Bayraktar'ın (2017) çalışması ile uyumludur. Öte yandan farklılıklarının yönetiminin örgütsel değerler ve normlar alt boyutu ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunun cinsiyet ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç Memduhoğlu (2007) ve Mousa vd. (2020) ile uyumludur. Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu, çalışanların birbirleri ile geliştirdikleri ilişkilerin sonucunu bireysel değerlendirmeleri ile ilgili bir alt boyuttur. Bu bağlamda kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran, çalışma arkadaşları ile ilişkilerini daha pozitif algıladıkları düşünülmektedir. Mousa vd. (2020) kadınların farklılıkların yönetimi algılarının erkeklerden daha olumlu olmasını, etkin farklılıkların yönetiminin, kadınların karşılaştıkları cinsiyete dayalı engelleri ortadan kaldırması ve kadınların işyerlerinde üst düzey görevlerde daha kolay yetkilendirilmelerinin bir sonucu olarak açıklamakta ve farklılıkların yönetiminin politika ve eylemlerinin azınlık ve çoğunluk arasındaki saygı, eşitlik ve katılımı güvence altına almasının, azınlık üyelerin algılarını olumlu etkilediğiyle açıklamaktadır.

Çalışanların yaşı ile farklılıkların yönetimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Buna göre katılımcıların yaşı ile farklılıkların yönetimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamıştır. Bu bağlamda sonuç Memduhoğlu (2007) ile uyumludur.

Çalışanların eğitim düzeyi ile farklılıkların yönetimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Bunun sonucunda çalışanların farklılıkların yönetiminin alt boyutlarındaki algılarının eğitim düzeyine göre farklılaştığı bulunmuştur. Üniversite mezunlarının farklılıkların yönetimi algıları ilkökul ve lise mezunlarına göre daha olumlu bulunmuştur. Ayrıca genel olarak eğitim düzeyi arttıkça katılımcıların puanlarının da arttığı gözlemlenmiştir. Sonuç Usta ve Bayraktar'ın (2017) çalışması ile uyumludur. Eğitim düzeyinin, iletişimle ilişkili olduğu ve buna bağlı olarak da çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkilerinin daha olumlu olduğu düşünülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların, organizasyonun insan kaynakları politikalarına ve örgüt kültürüne daha kolay adaptasyon sağladığı ve daha olumlu algılamalar geliştirdiği düşünülmektedir.

Çalışanların deneyimleri ile farklılıkların yönetimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Bunun sonucunda deneyim ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutu arasında anlamlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur. Öte yandan yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutundaki puanları diğer boyutlara göre düşük çıkmıştır. Bu boyut çalışanların yöneticilerinin adaletli davranması yönündeki algılarına yöneliktir. Bir diğer deyişle çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmadığına herkese eşit muamele edildiğine yönelik bir algıyı içermektedir. Usta ve Bayraktar (2017) farklılıkların yönetiminin bütün alt boyutları ile deneyim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulmuştur. Memduhoğlu (2007) ise farklılıkların yönetimi ile deneyim arasında anlamlı bir fark olmadığını saptamıştır.

Çalışanların mesleği ile farklılıkların yönetimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan teste göre meslek ile farklılıkların yönetimin bütün alt boyutları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur, sonuç literatür ile uyumludur (Memduhoğlu 2007; Usta ve Bayraktar, 2017). Bütün alt boyutlarda büro personellerinin, mutfak ve temizlik personellerinden daha yüksek puan aldığı görülmüştür. İnsan kaynakları elemanı, muhasebe elemanı vb. büro çalışanları lise ve üzeri eğitim düzeyine sahip kalifiye çalışanlardır. Bu bağlamda kalifiye çalışanların organizasyonda çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile daha olumlu ilişkiler geliştirdiği ve farklılıkların yönetimi algılarının buna bağlı olarak farklılaştığı düşünülmektedir.

Çalışanların gelir düzeyi ile farklılıkların yönetimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Gelir düzeyi ile farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sonuç yapılan çalışmalar ile (Memduhoğlu 2007; Usta ve Bayraktar, 2017) tutarlıdır.

Sonuç olarak çalışanlar için kapsayıcı ve destekleyici bir çalışma ortamı organizasyonların başarısı için oldukça önemlidir. Yöneticiler çalışanların farklılık ve farklılıkların yönetimi algılarının, iş davranışlarını nasıl etkileyebileceğini anlamalıdır ve birbirinden farklı grupların ihtiyaçlarını karşılamak için insan kaynakları uygulamaları tasarlamalıdır (Cho ve Mor Barak, 2008: 121).

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel adalet algısı ile demografik özellikler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Öncelikle cinsiyet ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla t-testi

uygulanmıştır. Literatürde kadınların örgütsel adalet algısının erkeklerden daha düşük olduğunu tespit eden çalışmaların (Lee ve Farh, 1999; Lee vd., 2000; Yürür, 2008) aksine, bu araştırmada, Arı vd. (2017) ile Selek Öz ve Sağlam'ın (2019) çalışmalarında olduğu gibi kadınların etkileşim adaleti algısı erkeklerden daha yüksek bulunmuştur. Etkileşim adaleti alt boyutu yöneticilerin nezaketi ile diğer bir deyişle, çalışanların yöneticilerini nazik ve saygılı algılaması ile ilgilidir. Bu sebeple kadın çalışanların yöneticilerini daha nazik algıladıkları söylenebilmektedir. Geçmiş araştırmalar kadınların özellikle dağıtım adaleti algılarının erkeklerden daha düşük olduğunu bulmuş olsa da (Lee ve Farh, 1999; Lee vd., 2000; Yürür, 2008) bu araştırmada dağıtım ve işlem adaleti alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma bulunamıştır. Dağıtım adaleti, çalışanların ücret, terfi vb. ödüllerin çalışanlar arasında adil olarak dağıtıldığını algılamalarına yönelik bir örgütsel adalet algısı boyutudur. Kadınların işgücüne katılımı yakın bir geçmişte gerçekleşmiş ve uzun yıllar boyunca kadınlar erkeklerden daha düşük ücretle daha düşük statülü işlerde çalıştırılmıştır. Eşit fırsatlar yaklaşımı, olumlu eylem, pozitif ayrımcılık vb. yaklaşımlar kadınların işgücüne katılımını desteklemiş olsa da iş hayatında yaşadıkları cam-tavanı ya da çocuk cezasısını (child penalty) ortadan kaldıramamıştır. Günümüzde bu olumsuzluklar hala yaşansa da farklılıkların yönetimi yaklaşımıyla geçmiş yıllara nazaran azalmıştır. Bu araştırmada da cinsiyet ile çalışanların dağıtım ve işlem adaleti algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmaması umut vericidir.

Çalışanların yaşı ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Çalışanların yaşları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır araştırma bulguları Yürür (2008) ile uyumludur.

Çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Araştırmaya katılanların eğitim düzeyi ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Sonuç yapılan çalışmalar (Yürür, 2008; Arı vd. 2017) ile uyumludur. Buna göre dağıtım ve etkileşim adaleti algısı alt boyutlarında üniversite mezunlarının puanları Ortaokul ve lise mezunlarının puanlarından daha yüksek çıkmıştır. Üniversite mezunlarının daha kalifiye çalışan statüsünde olmalarının, ücret ve terfi olanaklarını artırdığı, bu bağlamda dağıtım adaleti algılarının daha yüksek çıktığı, ayrıca iletişim becerilerinin de diğer gruplara göre daha gelişmiş olduğu ve yöneticilerini daha nazik algıladıkları, böylece etkileşim adaleti algılarının da yüksek olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların deneyimleri ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Çalışanların etkileşim adaleti algılarının deneyime göre farklılaştığı bulunmuştur. Sonuç Arı vd. (2017) ile uyumludur. Anlamlı fark 1 yıldan az süredir deneyime sahip olan çalışanlardan kaynaklıdır. 1 yıldan az deneyime sahip olan çalışanların etkileşim adaleti algısı diğer gruplardan özellikle de 7 yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışanlardan daha düşük çıkmıştır. Çalışma hayatına yeni atılan bireylerin adaptasyonu süreç gerektirmektedir. Bu bireylerin yeterince deneyimlerinin olmamasının, iş hayatında karşılaştıkları sorunları kişiselleştirerek yöneticilerinin nezaketsiz olduklarını algılamalarına ya da mobbinge uğradıklarını düşüncelerine sebep olduğu düşünülmektedir. Deneyim arttıkça bireylerin, çalışma yaşamındaki olumsuzluklara karşı daha toleranslı oldukları ve yaşanan sorunları kişiselleştirmedikleri düşünülmektedir.

Çalışanların mesleği ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü anova testi yapılmıştır Arı vd. (2017) ile benzer olarak çalışanların mesleği ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Buna göre temizlik ve mutfak personellerinin dağıtım adaleti algıları, ön büro çalışanları, büro çalışanları ve üst düzey yöneticilere göre daha düşük çıkmıştır. Konaklama işletmelerinde temizlik ve mutfak bölümlerinin yoğun iş temposuna daha fazla maruz kaldıkları, daha uzun süre mesai yapmak zorunda oldukları ve büro çalışanları ile üst düzey yöneticilere göre daha düşük ücret aldıkları bilinmektedir. Ücret, mesai, terfi vb. olanaklar dağıtım adaletinin unsurları olup, çalışanların örgütsel adalet algılarını olumsuz etkileyebilmektedirler. Etkileşim adaletinde ise büro çalışanlarının puanları mutfak çalışanlarından daha yüksek çıkmıştır. Büro departmanı eğitim düzeyi daha yüksek, kalifiye personellerden oluşmaktadır. Ayrıca hiyerarşik olarak daha özerk bir yapıya sahiptir. Ancak mutfak departmanı; şef, aşçı, aşçı yamağı, komi, garson, garson şefi vb. daha komplike hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve çalışanlar ile yöneticiler aynı yerde çalışmaktadırlar. Bu durumun, etkileşim adaleti algısı boyutunda, çalışanların yöneticilerini nazik algılamamaları ya da yöneticilerinin gerçekten çalışanlara karşı nazik olmaması ile sonuçlanabilmektedir.

Çalışanların gelir düzeyi ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Buna göre çalışanların gelir düzeyleri ile dağıtım ve etkileşim adaleti algıları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Ancak Arı vd. (2017) gelir düzeyi ile işlem ve etkileşim adaleti algısı arasında anlamlı bir fark olduğunu bulmuştur. Dağıtım adaleti algısında anlamlı farklılık 1000-3000 TL gelire sahip olanlar ile 3100-5100 TL arasında gelire sahip olanlar arasında

bulunmuştur. 1000-3000 TL gelire sahip olan çalışanların dağıtım adaleti algısı daha düşük çıkmıştır. Adams'ın eşitlik teorisine göre bireyler organizasyonlara sağladıkları kazanımlarını ve organizasyondan elde ettikleri ücret, terfi vb. kazanımlarını, başka bireyler ile karşılaştırmakta ve bunun sonunca bulundukları organizasyona yönelik dağıtım adaleti algısı geliştirmektedirler. Bu iki ücret düzeyi araştırmanın yapıldığı 2019-2022 yılları arasındaki asgari ücret düzeyini içermektedir ve katılımcıların çoğunun ücret düzeyleri bu gruplarda bulunmuştur. Örgütsel adalet algısı alt boyutlarında, dağıtım adaleti algısı diğer boyutlardan daha düşük çıkmıştır. Buna göre 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların, kendilerine sunulan mesai, ücret, ödül vb. olanaklardan memnun olmadıkları ve bu sebeple organizasyonlarını adil algılamadıkları söylenebilmektedir. Çalışanların gelir düzeyi ile etkileşim adaleti algıları arasında bulunan ilişkinin sebebinin, çalışanların ücretlerini adil algılayıp algılamasının yanı sıra bunu aynı zamanda yöneticilerinin kendilerine yönelik nezaketi olarak algılamalarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada yaşam doyumu ile katılımcıların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Öncelikle çalışanların cinsiyetleri ile yaşam doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak üzere t-testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda Bayram vd.'den (2010) farklı olarak cinsiyet ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çalışanların yaşı ile yaşam doyumu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Bunun sonucunda yaş arttıkça yaşam doyumunun da arttığı bulunmuştur. Sonuç Bayram vd.(2010) ile aynıdır.

Song ve Appleton göre (2008) yaşam doyumunun; kişinin gelir düzeyi, mesleği ve sosyal statüsü, refah koşulları, sahip olduğu imkânlar ve sosyal hareketliliği, aile ve sosyal ilişkileri, mevcut devlet politikası ve çevre olmak üzere 6 alt boyutu bulunmaktadır. Bireylerin yaşı arttıkça hayattaki kazanımları da artmaktadır. Yaş aldıkça bireyler mesleklerinde uzmanlaşmakta buna bağlı olarak daha çok gelir elde edebilmekte, aile ve sosyal yaşantısında dengeye varabilmektedir. Yaşın yaşam doyumundaki etkisinin, bireyin yaşlandıkça edindiği kazanımlarından dolayı anlamlı olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların eğitim düzeyleri, deneyimleri, mesleği ve gelir düzeyi ile yaşam doyumu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testleri uygulanmıştır. Yapılan test sonucuna göre bireylerin eğitim düzeyleri, deneyimleri ve gelir düzeyleri arttıkça ve daha yüksek statülü mesleklerde çalıştıkça yaşam doyumu düzeylerinin de arttığı saptanmıştır. Bireylerin eğitim düzeyi arttıkça daha yüksek

statülü meslek edinme imkanları da artmaktadır, bu bağlamda eğitim düzeyi yükseldikçe bireyin sosyal statüsü artmaktadır. Böylece birey kabul görme, aidiyet, saygı görme ve kendini gerçekleştirme vb. psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Ayrıca yüksek statülü mesleği ile daha olumlu iş koşullarına sahip olabilmekte ve daha yüksek ücret kazanabilmektedirler. Böylelikle bireyin yaşamdan duyduğu haz, gerçekleştirdiği fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları dahilinde artmaktadır. Çalışanların yaşam doyumu düzeylerinin gelir düzeyine göre farklılaştığı bulunmuştur, araştırma sonuçları Bayram vd. (2010) ile tutarlıdır.

Araştırmanın son değişkeni olan işten ayrılma niyeti ile katılımcıların demografik değişkenleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Bu nedenle öncelikle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek için t-testi uygulanmıştır. Buna göre Usta ve Bayraktar'ın (2017) ve Choi'nin (2009) aksine cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır Türkiye'de kadınlar aile bütünlüğünü sağlayan cins olarak görülmekte, kadın eril bakış açısıyla annelik rolüne ve evde bakım hizmetlerine hapsedilmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın özgürlüğü gibi kavramlar geleneksel aile yapısına bir tehdit olarak görülmekte ve Türkiye'de uygulanan kamu politikaları da geleneksel aile yapısını destekler nitelik taşımakta ve kadını istihdamdan uzaklaştırmaktadır. (Sallan Gül, 2019: 60). Bu sebeple kadınların işten ayrılma niyeti genellikle erkeklere nazaran yüksek olabilmektedir. Ancak bu araştırmanın yapıldığı dönem (2019-2022) Covid-19 sürecine denk gelmiş bu süreçte Türkiye'deki ekonomik koşullar kötüye gitmiştir. Birçok insan iş yerlerinin kapanması ile işsiz kalmıştır. Bu süre zarfında en çok etkilenen sektörlerden biri de turizm sektörü olmuştur. Bu bağlamda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı düşünülmektedir. Ayrıca konaklama işletmeleri kadın ve erkeklere diğer işletmelere nazaran daha eşit olanaklar sunmaktadır.

Çalışanların yaşları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, Usta ve Bayraktar (2017) ve Metin'in (2021) çalışmalarının aksine çalışanların yaşı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Bahsedilen çalışmalarda sadece 56 yaş ve üzerindeki katılımcılarda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna göre 56 yaş ve üzerindeki çalışanların işten ayrılma niyetleri diğer gruplardan daha düşük çıkmıştır. Araştırma bulgularının bahsedilen araştırmalardan farklı olmasının nedeni, araştırmaya katılanların genel olarak 18-47 yaş aralığında olmaları diğer bir ifadeyle genç olmalarıdır. Araştırma katılımcılarının sadece 28'i 48-57 yaş grubunda ve sadece 2'si 58 yaş ve üzerindedir.

Çalışanların eğitim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda Metin'in (2021) çalışmasının aksine çalışanların eğitim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmasada katılımcıların işten ayrılma niyeti puanlarının eğitim düzeyi arttıkça yükseldiği görülmektedir. İşten ayrılma niyeti işveren ve çalışanların arasında, ifade edilmeyen ancak karşılıklı beklentilere ve sunulara dayanan bir anlaşmanın gerçekleşmemesinin sonucudur. Diğer bir deyişle çalışanlar yöneticilerinden beklediği ödül ve terfi gibi daha iyi çalışma koşulları gerçekleşmediğinde işten ayrılmayı düşünebilmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça bireyin organizasyona katkıları dahilinde beklentileri de artmaktadır. Buna karşın ülkemizde uzun mesai saatlerinin olması, beyaz yakalı ile mavi yakalı arasındaki farkın daralması ve asgari ücretin genel ücret düzeyi niteliğinde olması, özellikle eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş tatminini azaltmaktadır.

Çalışanların deneyimi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü anova testi yapılmıştır. Bunun sonucunda deneyimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuçlar Usta ve Bayraktar (2017) ve Metin'in (2021) çalışması ile uyumludur. Buna göre anlamlı farklılık 1 yıldan az süre deneyime sahip olan çalışanlarda bulunmuştur. Diğer gruplara göre işten ayrılma niyetleri daha yüksek çıkmıştır. İş hayatına yeni başlayan bireyler, büyük beklentiler taşımaktadırlar ve iş hayatının zorluğu karşısında bu beklentilerinin karşılanmayacağı umutsuzluğuna kapılmakta, buna bağlı olarak adaptasyon sorunu yaşayabilmektedirler Özellikle de konaklama işletmelerinin yoğun iş temposuna adapte olmaları oldukça zor olabilmektedir. Yeni mezunların kariyer süreçleri henüz netleşmediğinden, kısa süreli bir işte çalışıp ayrılabilirler. Ayrıca genel olarak bekar olmaları, bakmakla yükümlü oldukları birilerinin olmayışı, aile ile yaşamak vb. unsurlar da işten ayrılma niyetlerine etki edebilmektedir. İş hayatında uzun süreli deneyime sahip olan bireyler, iş hayatının zorlukları ile geçmişlerinde çokça kez karşılamakta ve bunun sonucunda iş hayatındaki zorluklarla mücadele edebilmeyi öğrenebilmektedirler.

Çalışanların mesleği ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, Usta ve Bayraktar, (2017) ile uyumlu olarak, mesleğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin ve büro çalışanlarının işten ayrılma niyetleri düşük bulunurken, güvenlik görevlilerinin, temizlik personellerinin ve animasyonda görevli olan çalışanların işten ayrılma niyetleri diğer gruplara

göre nispeten yüksek çıkmıştır. Konaklama işletmelerinde güvenlik görevlileri, temizlik görevlileri ve animasyon ekiplerinin oldukça yoğun ve zor bir iş temposuna sahip oldukları ve diğer departmanlara nazaran daha düşük ücretle çalıştıkları bilinmektedir. Bu olumsuz çalışma koşullarının işten ayrılma niyetlerini etkilediği düşünülmektedir. Öte yandan üst düzey yöneticiler ve büro çalışanları diğer departmanlara nazaran daha özerk ve yüksek statülü bir konuma ve daha olumlu çalışma koşullarına sahiptirler.

Çalışanların gelir düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla tek yönlü anova testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda Metin'in (2021) çalışmasıyla benzer olarak gelir düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı bulunmuştur. Çalışanların iş değiştirme nedenleri; düşük ücret, daha iyi olanaklı bir iş imkanının bulunması, çalışma saatlerinin düzensiz ve fazla olması, sosyal güvencenin noksanlığı, işin zor ve stresli oluşu, sağlık ve aile problemleri, çalışma arkadaşları ile yaşanan problemler, yönetimle sorun yaşama şeklinde sıralanmaktadır (Güner vd., 2007). Bu bağlamda işten ayrılma niyeti demografik nedenlerden ziyade, insan kaynakları politikaları, örgütsel adalet algısı ve bunlara bağlı olarak işin niteliği ve iş tatmini vb. unsurlara bağlıdır. Bu çalışmada 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların, genel olarak işten ayrılma niyetleri nispeten düşük bulunmuştur.

Muhr vd. (2012) ve Knoppers vd.'nin (2015) çalışmaları, farklılıkların yönetiminin çalışanların üretkenliklerini teşvik ettiğini bunun yanı sıra azınlık ve çoğunluk gruplar arasında organizasyon adaletini ve güvenini de sağladığını ortaya koymuştur (Akt. Mousa vd., 2020: 1250). Fujimoto vd. (2013) örgütsel adaletin normatif ilkelerinin (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) etkili farklılıklarının yönetiminin bir karar verme sürecinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Bir organizasyonda farklılıkların yönetimi uygulamaları etkin kullanıldığında, çalışanlar karar süreçlerinin önyargısız olduğunu düşünmekte ve buna bağlı olarak olumlu örgütsel adalet algısı geliştirebilmektedir (Moshabaki vd., 2013: 331-332).

Yapılan araştırmalar farklılıkların yönetimi alt boyutları ile örgütsel adalet algısı alt boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim alt boyutları arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle çalışanlar tarafından algılanan farklılıkların yönetimi algılarının olumlu olması çalışanların örgütsel adalet algılarının da olumlu olmasını sağlamaktadır (Taşlıyan vd., 2017; Meşe ve Bayraktar, 2020). Örgütsel adalet algısı, çalışanların bulundukları organizasyonlarda etkileşimleri, prosedürleri ve sonuçları ne kadar adil algıladıklarını ifade etmektedir. Bu algının olumsuz olması çalışan performansını olumsuz etkileyebilmekte ve örgüt başarısını engelleyebilmektedir (Baldwin, 2006: 1).

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgulara farklılıkların yönetimi alt boyutları ile örgütsel adalet algısı alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Sonuçlar Taşlıyan vd. (2017) ve Moshabaki vd. (2013) ile uyum göstermektedir. Ancak Meşe ve Bayraktar'dan (2020) farklı olarak farklılıkların yönetiminin bütün alt boyutlarının örgütsel adalet algısının bütün alt boyutları ile arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir Kurulan yapısal eşitlik modelinde ise farklılıkların yönetimi alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkisi incelenmiştir. Buna göre farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar alt boyutunun örgütsel adalet algısına etkisi anlamlı bulunamamıştır. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ise örgütsel adalet algısını yüksek düzeyde etkilemektedir.

Farklılıkları dahil etme ve dışlama, organizasyonların çalışan anlayışını, kişisel farklılıklardan ziyade çalışan ve organizasyon arasındaki uyum alanına genişletmektedir. Bireylerin örgütteki eylemleri örgüt kültürü ve yönetim davranışlarından etkilenmektedir. Farklılıklara sahip bireylerin bir sosyal sistem tarafından desteklenmesi, onaylanma hissi yaratmakta ve aidiyet duygusu oluşturmaktadır. Bu duygu çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırarak, çalışan devamsızlığını ve çalışan devrini azaltmaktadır. Ayrıca farklılıkların dahil edilmesinin örgütsel adalet algısında da düzenleyici bir rolü bulunmaktadır (Mor Barak ve Cherin, 1998: 60-61). Organizasyonlarda etkili farklılıkların yönetimi ve liderlik uygulamaları, bireysel farklılıklara saygı duymayı sağlamakta, farklılıkların temsilini artırmakta ve farklılıklara sahip bireylerin çalışma gruplarına entegrasyonunu sağlayarak, çatışmaları azaltmaktadır. Bunun sonucunda farklılıklara sahip çalışanların iş tatmini artmaktadır ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Choi, 2009: 609). Sonuç olarak farklılıkların yönetiminin, farklılıkları dahil etme yoluyla olumlu bir örgütsel farklılık iklimi yarattığı ve iş tatminini olumlu etkileyerek işten ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur (Brimhall vd., 2014).

Farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda orta düzeyde, bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda düşük düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Usta ve Bayraktar'ın (2017) aksine ilişki negatif yönlüdür, bu bağlamda çalışanların farklılıkların yönetimi algıları arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Araştırma sonuçları literatür ile uyumludur (Mor Barak ve Cherin, 1998; Choi, 2009; Brimhall vd. 2014).

Çalışanların örgütsel adalet algıları da işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir (Ponnu ve Chuah, 2010; Ulutaş, 2018; Kahrıman vd., 2021). Bu etki negatiftir, diğer bir deyişle çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu olması işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.

İşten ayrılma niyeti çalışanların mevcut işlerinden ayrılma düşüncelerini ifade etmektedir (Lee Fong ve Mahfar, 2013: 35). İşten ayrılma niyeti personel devri ile sonuçlanabilmektedir. Yüksek personel devri işletmelerde finansal maliyetlere yol açmakta, çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve bilhassa konaklama işletmeleri gibi yoğun işletmelerde üretimin yavaşlamasına, hizmet kalitesinin düşmesine ve bunun sonucunda müşteri memnuniyetsizliğine sebep olabilmektedir (Tuna, 2007: 45; Ponnu ve Chuah, 2010: 2675;).

Örgütsel adalet algısının alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, dağıtım adaleti ile yüksek, işlem adaleti ile orta, etkileşim adaleti ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bulgular Ulutaş, (2018) ile uyumludur. Çalışanların bulundukları örgütte kendilerini değerli ve saygın hissetmeleri çok önemlidir. Çalışanların örgüt hakkında adil algılamalar geliştirmesi örgüt için daha fazla çaba sarf etmek istemeleri sonucu performans artışı yaratırken, örgüt adil algılanmadığı taktirde çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmakta, performans kaybı yaşanmakta ya da işi bırakabilmektedirler (Doğan, 2018: 42).

Bireylerin hayatı iş ve iş dışı yaşamdan oluşmaktadır ve bireylerin iş ve iş dışı yaşam doyumları yaşam doyumlarını oluşturmaktadır (Keser, 2005: 898; Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk, 2009: 77). İş doyumunu çalışanların, farklı özelliklerinden ziyade katkılarından dolayı değerlendirildiklerini algılamasına bu bağlamda da etkin farklılıkların yönetimi uygulamalarına ve çalışanların örgütsel adalet algılarına bağlı bir kavramdır (Witt ve Nye, 1992: 910; Ordu, 2016: 105; Saraç vd., 2020: 2406). Ordu (2016) farklılık yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutlarının birlikte iş tatminini anlamlı şekilde yordadığını bulmuştur. Ayrıca örgütsel adalet algısının yaşam doyumunu üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (İncekara vd., 2019:1).

Bu araştırmada da farklılıkların yönetimi ile yaşam doyumunu arasında pozitif yönde, bireysel tutum ve davranışlar alt boyutlarında düşük, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Literatürde farklılıkların yönetimi ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak bireylerin hayatı iş ve iş dışı yaşamdan oluşmaktadır. Bu bağlamda yaşam doyumunu ile iş tatmini birbirini etkilemektedir (Sezgin ve Yıldızhan, 2013; Eker, 2006). İş tatmini bireylerin farklılıklarından ziyade yetkinliklerinden dolayı değerlendirildiklerini algılamasından, bu bağlamda etkin farklılıkların yönetimi uygulamalarından yüksek düzeyde ve olumlu etkilenmektedir (Saraç vd., 2020).

Örgütsel adalet algısının alt boyutlarının yaşam doyumu ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç İncekara (2019) ile uyumludur. Ayrıca araştırma sonucunda Çelik ve Toker'in (2016) çalışmasıyla uyumlu olarak, yaşam doyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurulan yapısal eşitlik modelinde de örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine ve yaşam doyumuna etkisi ve işten ayrılma niyetinin yaşam doyumuna anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Sonuçlar yapılan araştırmalar ile uyumludur. Kurulan hipotezler kapsamında bir aracılık etkisi araştırılmasa da örgütsel adalet algısının yaşam doyumuna etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Görüldüğü üzere organizasyonlarda çalışanlar tarafından algılanan farklılıkların yönetimi uygulamaları, çalışanların örgütsel adalet algılarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Çalışanların farklılıklarından dolayı değil, yetkinliklerinden dolayı değerlendirildiklerini düşünmeleri, örgütsel adalet algılarını olumlu etkilemekte ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. İş ve iş dışı yaşam, birey yaşamının iki düzeyini oluşturmaktadır ve bireylerin iş hayatında karşılaştıkları olumlu ya da olumsuz durumlar iş dışı yaşamlarını etkileyebilmekte, bir başka deyişle iş tatmini yaşam doyumunu etkileyebilmektedir.

Sonuç olarak bu araştırmada yapılan analizler, farklılıkların yönetimi alt boyutları ile örgütsel adalet algısı alt boyutlarının ve yaşam doyumunun birbiri üzerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ve yine bu değişkenlerin işten ayrılma niyeti ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu göstermiştir. Yapılan yapısal eşitlik modelinde ise çalışanların farklılıkların yönetimi algılarının, örgütsel adalet algısı üzerinde yordayıcı olduğu, örgütsel adalet algısının ise işten ayrılma niyetini azalttığı ve yaşam doyumunu arttığı görülmüştür. Aynı zamanda işten ayrılma niyetinin, yaşam doyumunu da negatif etkilediği bulunmuştur. Etkin farklılıkların yönetimi uygulamaları çalışanların örgütsel adalet algısını olumlu etkilemektedir. Çalışanların bulundukları kurumda kendilerine adil davranıldığına dair bir algıya kapılmaları işten ayrılma niyetlerini azaltmakta ve yaşam doyumlarını artırmaktadır. Personel devrinin fazla olmasının işletmeye itibar, zaman ve maliyet kaybı yaşattığı bilinmektedir. Organizasyonların personel devrini azaltmak ve mevcut personeli etkin kullanabilmek için, çalışanların örgütsel adalet algılarını artırmaları ve farklılıkların yönetimi için etkin insan kaynakları politikalarına sahip olmaları gerekmektedir.

Son olarak, araştırma hipotezleri aracılık etkisi üzerine kurulmasa da, kurulan yapısal eşitlik modelinde farklılıkların yönetiminin, işten ayrılma niyetine ve yaşam doyumuna

etkisinde, örgütsel adalet algısının da aracı rolü olduğu görülmüştür, bu bağlamda gelecekteki çalışmaların bu değişkenler arasında çoklu aracılık etkilerini incelemeleri önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abascal, J. (2011). *Guide to Managing Diversity in the Workplace*. (Çev. R. Fernandez), Spanis Observatory For Racism and Xenophobia, Reel Madrid.
- Acar, F. P. ve Wilcox, J. (2008). A Longitudinal Analysis of the Effects of Task-Related Diversity in Groups. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 37-58.
- Agars, M. ve Kottke, J (2004). “Models and Practices of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory”. M. S. Stockdale, Crosby, S. F. (Ed.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Blackwell Publishing, USA, 22-32.
- Agoc, C. ve Burr, C. (1996). Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences. *International Journal of Manpower*, 17(5), 30-45.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Alkış, N. (2016). Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar ve Genel Bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 105-116.
- Allen, R. S. ve Montgomery, K. A. (2001). Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity. *Organizational Dynamics*, 30(2). 149-161.
- Arı, M., Altın, Gülova, A., Köse, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), 43-51.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. ve Daus, C. S. (2002). Diversity And Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338.
- Atasayar, Ö. (2015). *Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Algı ve Tutumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.

- Balcı, A. (2009). İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Kitap Okuma Alışkanlığına Yönelik Tutumları. *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 265-300.
- Baldwin, S. (2006). Organisational Justice. *Institute for Employment Studies*, UK, 1-13.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Baş, G. ve Şentürk C. (2011) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bayarçelik, E. B. ve Fındıklı, M. (2017). İş Tatmininin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 16-31.
- Bayram, N., Sam, N., Aytaç, S. ve Aytaç, M. (2010). Yaşam Tatmini ve Sosyal Dışlanma. *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(4), 79-92.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış için Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Bhadury, J., E.J. Mighty and H. Damar (2000). Maximizing Workforce Diversity In Project Teams: A Network Flow Approach. Published in *OMEGA: International Journal of Management Science*, 28, 143-153.
- Billig, M. ve Tajfel, H. (1973). Social Categorization and Similarity in Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 3(1), 27-52.
- Billing, Y., D. ve Sundin, E. (2006). “From Managing Equality to Managing Diversity A Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity”. A. M. Konrad, Pushkale Prasad, Judith K. Pringle (Eds.), *Handbook o Workplace Diversity*, London: Sage, 95-120,.
- Bingöl, U. (2019). “Türk İşgücü Piyasasında Genç İşsizliği ile Mücadele Konseptinin On birinci Kalkınma Planı, Eğitim 2023 Vizyonu ve Ulusal İstihdam Stratejisi Çerçevesinden Değerlendirilmesi”. Y. K. Yasım (Ed.), *İşgücü Piyasalarında Dezavantajlı Gruplar*. Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi, Ankara, 143-164.
- Brimhall, K. C., Leanne Lizano, E. ve Mor Barak, M. E.(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*, 40, 79-88.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming (Multivariate Applications Series)*, Second Edition, Routledge, New York.
- Can, S., Somer, O., Korkmaz, M., Dural, S. ve Öğretmen, T. (2011). Çok Düzeyli Yapısal Eşitlik Modelleri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(67), 14-21.
- Choi, S. and Rainey, H. G. (2009). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Current Trends in Public Personnel Administration*, December 2009, 109-121.
- Choi, S. (2009). Diversity in the US Federal Government: Diversity Management and Employee Turnover in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 603-630.
- Cho, S. Ve Mor Barak, M. E. (2008). Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean Employess. *Administration in Social Work*, 32(4), 100-126.
- Christensen-Hughes, J., (1992). Cultural Diversity: The Lesson Of Toronto's Hotels. *Cornell Hotel Restaur. Adm*, 33 (2), 78-87.
- Christian, J, Porter, L. W. ve Moffitt, G. (2006). Workplace Diversity and Group Relations: An Overview, *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 459-466.
- Cox, T. (1991). The Multicultural Organization. *The Executive*, 5(2), 34-47.
- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Çayır, K. ve Ceyhan, Ayan, M. (2012). *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Çelik, N. (2013). Max Weber'de Etnisite Kavramı. *Sosyoloji Dergisi*, 29, 23-38.
- Çelik, S., Toker, B. (2016). Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama, 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Konferansı, İstanbul, 335-343.

- Çetin, N. ve Bostancı, A. B. (2011). İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Durumu. *Sakarya University Journal of Education*, 1(2), 6-15.
- Çivilidağ, A. (2012). Okul Psikolojik Danışmanlarının Psikolojik Taciz ve Yaşam Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 129-144.
- Çizel, R., Aşkun, V. ve Çizel, B. (2019). “İş Tatmini ve Performansı İlişkisi Çalışmalarının Sistematik Analizi ”. *II. Uluslararası Türk Dünyası Strateji Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı*, 27-30 Ekim, Antalya, 19-26.
- Dağlı, A. ve Baysal, N. (2016). Yaşam Doyumu Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1250-1262.
- Demir, M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 760-784.
- Devine, F., Baum, T., Hearn, N. ve Devine, A., (2007). Managing Cultural Diversity: Opportunities and Challenges for Northern Ireland Hoteliers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (2), 129–132.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., and Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- Dinwoodie, D. L. (2005). Solving The Dilemma: A Leader’s Guide to Managing Diversity. *Leadership in Action*, 25 (2): 3-6.
- Dobbs, M. F. (1996). Managing Diversity: Lessons From The Private Sector, *Publics Persons Management*, 25, 351-367.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Doğan, M. (2013). *Doğrulamalı Faktör Analizinde Örneklem Hacmi, Tahmin Yöntemleri ve Normalliğin Uyum Ölçütlerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstatistik Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Durmaz, Ş. (2019). “Dezavantajlı Grupların İşgücü Piyasasında İstihdamı ve Tutunması İçin İstihdam Politikaları ve Uygulayıcısı Olarak İŞKUR”. A. Dericioğulları Ergün, M. K. Namal, M. Koçancı (Ed.), *Türkiye’de Sosyal Politika ve Dezavantajlı Gruplar*, Kırmızı Yayınları, İstanbul, 215-250.
- Eke, E. (2019). *Yapısal Eşitlik Modelleme ve Marka Değeri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Bursa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı İstatistik Bilim Dalı, Bursa.

- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Enç, M. (1990). *Ruhbilim Terimleri Sözlüğü*, Karatepe Yayınları, Ankara.
- Erkal, E. M (2001). “Etniklik ve Etnik Grup Kavramları Üzerine”. *Türkiye ve Siyaset*, Temmuz-Ağustos, Sayı 3, Ankara, 33-40.
- Ersoy, E. (2009). Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği (Malatya Örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 209-230.
- European Commission (2003). *The Costs And Benefits of Diversity*. Directorate-General for Employment Industrial Relations and Social Affairs. United Kingdom.
- Farh, J., Earley, P., C. and Lin, S. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 421-444.
- Felfe, C. (2006). *The Child Penalty a Compensating Wage Differential? (ENEPRI: 22 August 2006)*. Enepri Research Training Network. Barcelona.
- Fidan, A. (2018). “Çok Kültürlülük ve Avrupa’da Müslümanlar”. E. İstar Işıklı (Ed.). *Dezavantajlı Gruplar Üzerine Araştırmalar*. Akademisyen Kitabevi A.Ş., Ankara, 39-56.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fujimoto, Y., Charmine E. J. H. ve Azmat, F. (2013). Towards a Diversity Justice Management Model: Integrating Organizational Justice and Diversity Management. *Social Responsibility Journal*, 9(1), 148-166.
- Gegeoğlu, T. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Genç, Y. ve Çat, G. (2013). Engellilerin İstihdamı ve Sosyal İçerme İlişkisi, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8(1), 363-393.
- Gilbert, J. A. ve Stead, B. A. (1999). Stigmatization Revisited: Does Diversity Management Make a Difference in Applicant Success?. *Group & Organization Management*. 24(2), 239-256.
- Golembiewski, R. T. (1995). *Managing Diversity in Organizations*. The University of Alabama Press, United States.

- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*. MKM Yayıncılık, Bursa.
- Güner, M., Ünal C. ve Akın, E. (2007). Konfeksiyon İşletmelerinde İş Gücü Sirkülasyonu. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 17(2), 140-144.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2018). “Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk edilmeli mi?”. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2-3 Kasım 2018, Isparta, 35-52.
- Gürses, İ. (2005). Önyargının Nedenleri, *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 14(1), 143-160.
- Hansard Society Commission. (2012). *The Report Of The Hansard Society Commission on Women at the Top (London: Hansard Society)*. Hansard Society for Parliamentary Government Programme, London.
- Harrison, D. A., Price, K. H. and Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K., Gavin, J., and Florey, A. (2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029–1045.
- Hogg, M., A., Abrams, D., Otten, S., Hinkle, S. (2004). The Social Identity Perspective Intergroup Relations, Self-Conception, and Small Groups. *Small Group Research*, 35, 246-276.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, HRD Press, Inc., Amherst, Massachusetts.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2013). Çevrimiçi Öğrenmeye Yönelik Hazır Bulunuşluk Ölçeği'nin (ÇÖHBÖ) Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 3(2), 72-101.
- İncekara, İ., Karamanlıoğlu A. U. ve Şenkul, G. (4-6 Eylül 2019). “Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisinde Yaşam Doyumunun Düzenleyici Rolü”. *Business and Organization Research (International Conference)*. İzmir, 1-3.
- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. and Neale, M.A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity. Conflict and Performance in Workgroups, *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 741-763.
- Kahrıman, M., Avcı, S. ve Aladağ, Z. (2021). Örgütsel Adalet Algısı ve Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin İncelenmesi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (28), 164-171.
- Kanyılmaz, Polat, E. (2020). Engelli Bireylerin Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlara Yönelik Nitel Bir Araştırma: Çanakkale Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 869-897.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 35-48.
- Kaya, E., (2010), *İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski., H., Lithi, E., Matoba, K., Plett, A. and Von Unruh, K. (2007). Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim El Kitabı, 1-44. <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-tr.pdf> (29.12.2019).
- Keser, A. (2005). Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 897-913.
- Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi, Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4(7), 77-96.
- Khalaf, Z., F., Liow, J., W., Nalliah, S. and Foong, A., L., S (2022). When Health Intersects with Gender and Sexual Diversity: Medical Students Attitudes towards LGBTQ Patients, *Journal of Homosexuality*, 1-24.
- Kline, R.B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press, New York.
- Koçancı, M. (2019). “Göç Yaklaşımları Çerçevesinde Emek Hareketi ve Bir Dezavantajlılık Kategorisi Olarak Göçmen Emeği”. Y. K. Yasım (Ed.), *İşgücü Piyasalarında Dezavantajlı Gruplar*. Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi, Ankara, 77-108.
- Kossek, E., E., Lobel, S., A. and Brown, J. (2006). “Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity Examining The Business Case”, Konrad, A., M., Prasad, J., K. , (Eds.), *Pringle Handbook of Workplace Diversity*, SAGE Publications Ltd, London, 54-75.

- Kulik, Carol T. and Bainbridge, H., T., J. (2006). "Psychological Perspectives on Workplace Diversity". Pushkale Prasad, Judith K. Pringle (Eds.), *The Handbook of Workplace Diversity*, London: Sage, 25-52.
- Lampraklis, A., Alamani, K., Malliari, A. and Grivas, I. (2018). The Organisational Justice as a Human Resources Management Practice and its Impact on Employee Engagement: The case of the Prefecture of Attica (Greece). *Scientific Annals of Economics and Business*, 65(1), 65-79.
- Lebedinski, L., Perugini, C. and Vladislavljević, M. (2020). Child Penalty in Russia: Evidence From an Event Study, *IZA Institute of Labor Economics*.
- Lee, C. and Farh, J. (1999), The Effects of Gender in Organizational Justice Perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 133-143.
- Lee, C., Pillutla, M. and Kaw, K., S. (2000). Power- Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26 (4), 685-704.
- Lee Fong, Y. and Mahfar, M. (2013). Relationship Between Occupational Stress and Turnover Intention Among Employees in A Furniture Manufacturing Company in Selangor. *Jurnal Teknologi*, 64(1), 33-39.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior 12th Edition*, McGraw-Hill, New York.
- Manoharan, A. and Singal, M. (2017). A Systematic Literature Review of Research on Diversity and Diversity Management in the Hospitality Literature. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77-91.
- Mannix, E. and Neale, M.A. (2005). What Differences Make a Difference: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2), 31-55.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2006), *Human Resource Management*, Thomson South-Western, United States of America.
- Memduhoğlu, H. B., (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*, Pegem Akademi, Ankara.

- Meşe, S. ve Bayraktar, O. (2020). Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 175-199.
- Metin, F. (2021). *İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Güçlendirme: Bilişim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. T.C. Ankara Üniversitesi Sosyalbilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L., and Arrow, H. (1995). "Traits, Expectations, Culture, And Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups". S. E. Jackson, M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, 17–45.
- Milliken, F. J. and Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Mor Barak ve Cherin, A. D.(1998). A Tool to Expand Organizational Understanding of Workforce Diversity: Exploring a Measure of Inclusion Exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64.
- Moshabaki, A., Madani, F. ve Ghorbani, H. (2013). An Investigation of The Role of Human Resource Diversity Management on Organizational Citizenship Behavior from Organisational Justice and Commitment Point of View in Automotive Industry in Iran. *Int. J. Management and Enterprise Development*, 12 (4/5/6), 331-348.
- Mousa, M., Masoud, H. K. Ve Ayoubi, R. M. (2020). Gender, Diversity Management Perceptions, Workplace Happiness and Organizational Citizenship Behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249-1269.
- Newman, Louise K. (2002), Sex, Gender and Culture: Issues in the Definition, Assesment and Treatment of Gender Identity Disorder. *Clinical Child Psychology and Psychiatry*, 7(3), 358-367.
- Neuman, W. L.(2020). Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. (Çev. Ö. Akkaya). Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Ordu, A. (2016). The Effect of Diversity Management on Job Satisfaction and individual Performance of Teacher. *Educational Research and Reviews*, 11(3), 105-112.

- Öner, A. (2015). *Beyaz Yakalı Eşcinseller: İşyerinde Cinsel Yönelim Ayrımcılığı ve Mücadele Stratejileri*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetimsel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbek, Ç. (2019). “Türkiye’de LGBT’lere Yönelik Sosyal Politika Uygulamaları ve İhtiyaçlar”. A. Dericioğulları Ergün, M. K. Namal, M. Koçancı (Ed.), *Türkiye’de Sosyal Politika ve Dezavantajlı Gruplar*. Kırmızı Yayınları, İstanbul, 337-352.
- Özbilgin, M. (2007). “Küresel Farklılık Yönetimi”, B. Dereli, (Ed.), *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul 1-30.
- Özdevecioğlu, M. ve Çakmak Doruk, N. (2009). Organizasyonlarda İş-Aile ve İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 69-99.
- Pehlivan Kurnaz, İ. ve Oruç, İ. (2019). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 375-390.
- Plano, Clark, V. L. ve Ivankova, N. V. (2018). Karma Yöntemler Araştırması Alana Yönelik Kılavuz. (Çev. Ö. Çokluk Bökeoğlu), Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Point, S. and Singh V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence From Corporate Websites Across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-561.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Ponnu, C.H. and Chuah, C. C. (2010) Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4 (13), 2676-2692.
- Ridgeway, C. L. (1991). The Social Construction of Status Value: Gender and Other Nominal Characteristics, *Social Forces*, 70(2), 367–86.
- Robbins, S. P. And Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.

- Sallan, Gül, S. (2019). “Türkiye’de Kadınlara Yönelik Kamu Politikalarında Fırsat Eşitliğinden Muhafazakâr Cinsiyet Adaletine”. A. Dericioğulları Ergün, M. K. Namal, M. Koçancı (Ed.), *Türkiye’de Sosyal Politika ve Dezavantajlı Gruplar*. Kırmızı Yayınları, İstanbul. 37-64.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Samav, Cantürk, F., D. (2019). “Engelli Olmanın Dezavantajlılığı ve Damgalanma Deneyimleri”. A. Dericioğulları Ergün, M. K. Namal, M. Koçancı (Ed.), *Türkiye’de Sosyal Politika ve Dezavantajlı Gruplar*. Kırmızı Yayınları, İstanbul, 267-284.
- Samdanis, M. ve Özbilgin, M. F. (2019). The Duality of an Atypical Leader in Diversity Management: The Legitimation and Delegitimation of Diversity Beliefs in Organisations. *International Journal of Management Reviews*.
- Sandalcı, U. (2019). Vergi Harcamalarına İlişkin Toplumsal Algı: TR33 Bölgesi Alan Araştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(4), 1040-1061.
- Saraç, T., Almadağ, O. ve Güler, M. E. (2020). Çalışanların Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Algılarının İş Tatminine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15 (24), 2394-2412.
- Sayın, A. ve Gelbal, S. (2016). Yapısal Eşitlik Modellemesinde Parametrelerin Klasik Test Kuramı ve Madde Tepki Kuramına Göre Sınırlandırılmasının Uyum İndekslerine Etkisi. *Uluslararası Eğitim, Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 2(2), 57-71.
- Selek Öz, C. ve Sağlam., T (2019). Örgütsel Adalet ile Bağlılık Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 131-150.
- Sezgin, F. ve Yıldızhan Y. (2013). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. *Milli Eğitim*, 42(200), 220-235.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J., G. and Osborn, R., N. (2002). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc, United States.
- Somer, O. and Goldberg, L. R. (1999). The Structure of Turkish Trait-Descriptive Adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 431–450.
- Song, L. And Appleton, S. (2008). Life Satisfaction in Urban China; Components and Determinants. *World Development*, 36(11), 2325–2340.
- Sökmen, A. ve Ceyhun, Sezgin, A. (2017). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim. *Journal of Yourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250.

- Strauss, J., P., Connerley, M., L. and Ammermann, P., A. (2003). The Threat Hypothesis, Personality and Attitudes Toward Diversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 32-52.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şeşen, H. (2010). *Öncüleri ve Sonuçları ile Örgüt içi Girişimcilik, Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Tabachnick, B., G. and Fidell, L.S (2013). *Using Multivariate Statistics (sixth ed.)*. Pearson, Boston.
- Tajfel, H. and Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. Austin, W. G., Worchel, S. (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-47.
- Tardos, K. and Paksi, V. (2018). Diversity Management And Gender Equality Outcomes in Research, Development and Innovation Organisations: Lessons For Practitioners. *Review of Sociology*, 28(4), 166-190.
- Taşçı, F. (2018). *Sosyal Politikada Dezavantajlı Gruplar: Tarih, Yaklaşım ve Uygulama*, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Taşlıyan, M., Çiftçi, G. E., Hırlak, B. ve Yılmaz, Ö. İ (2017). Farklılık Yönetiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: İç Anadolu ve Akdeniz Bölgesinde Yer Alan Üniversitelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 9(16), 1-19.
- Tessema, M., T., Ready, K., J., Vlack, A., Sahle, E., Stiller, E. and Theis, S. (2017). Workforce Diversity Management, the Case of Mayo Clinic. *Strategic Management Quarterly*, 5(1,2), 5-15.
- Thomas Jr. R. R. (1991). *Beyond Race And Gender: Unleashing The Power Of Your Total Work Force By Managing Diversity*. Amacom, New York.
- Thomas, D., A. and Ely, R., L. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, September-October, 1-13.

- Thomas, R. R., Russell, J. S., and Schumacher, K. T. (2001). Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity. *Leadership and Management in Engineering*, 1(3), 16–16.
- Thomas, R. R. (2004). “Models and Practices of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory”. M. S. Stockdale, Crosby, S. F. (Ed.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Blackwell Publishing, USA, 22-32
- Townsend, A., and Scott, K. (2001). Team Racial Composition, Member Attitudes, and Performance: A Field Study. *Industrial Relations*, 40, 317–337.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 89-109.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Tümtaş, M., S. (2019). “Nöbetleşe Dışlanma: Suriyeli Mülteciler Üzerine Bir Tartışma”. A. Dericioğulları Ergün, M. K. Namal, M. Koçancı (Ed.), *Türkiye’de Sosyal Politika ve Dezavantajlı Gruplar*. Kırmızı Yayınları, İstanbul, 161-184.
- Uğurluoğlu, Ö. Ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uluslararası Af Örgütü (2011). *Ne Bir Hastalık Ne De Bir Suç Türkiye’de Lezbiyen, Gey, Biseksüel ve Trans Bireyler Eşitlik İstiyor*, Birleşik Krallık.
- Ulutaş, M. (2018). Örgütsel Adalet Algısı’nın Çalışanların İş Doyumu ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 333-352.
- United States Government Accountability Office (2005). Diversity Management: Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples, Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S Senate, gao 05-90, <https://www.gao.gov/assets/gao-05-90.pdf> , (12.01.2021).
- Usta, Ç. Ö. ve Bayraktar, O (2017). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *İş’te Davranış Dergisi*, 2(2), 68-78.
- Ünlütürk, Ö. (2015). Irk Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Adli Antropolojide Kullanımı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, 29(1), 93-115.

- Van Knippenberg, D. and Sleebos, E. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- Williams, K., and O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review Of Forty Years Of Research, *Research in Organizational Behavior*, 21, 77–140.
- Witt, A. L. and Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 77(6), 910-917.
- Woods, R., H. and Sciarini, M., P. (1995). Diversity Programs in Chain Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(3), 18-23.
- Yaşlıoğlu, M., M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46, 74-85.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yetkin, S. (2016). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Giresun İlinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Yıldız, D. ve Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Yılmaz, V. (2016). “Sosyal Yurttaşlığı Açmak Sosyal Politikalarda LGBTİ Hakları Yaklaşımına Doğru”, B. Altuntaş (Ed.), *Dezavantajlı Gruplar ve Sosyal Politika*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd, Şti, Ankara. 95-114.
- Yılmaz, V. ve İlhan Dalbudak, Z. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534.
- Yürür, S. (2008), Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13(2), 295-312.
- Avrupa Birliği Antlaşması ve Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma, T.C. Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (2011). Ankara. Erişim adresi: <https://www.ab.gov.tr/files/pub/antlasmalar.pdf> (29.12.2019).

Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı Cilt II. Erişim Adresi:

https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/2_turkiye_ab_iliskileri/2_2_adaylik_sureci/2_2_2_ulusal_program/2_2_2_1_2001/ulusal_program_2001_cilt_2.pdf (29.12.2019).

Avrupa Birliği Temel Haklar Bildirgesi. Erişim adresi: <https://www.avrupa.info.tr/tr/avrupa-birligi-temel-haklar-bildirgesi-708> (29.12.2019).

Directive 2006/54/EC of The European Parliament And Of The Council of 5 July 2006, On the Implementation of the Principle of Equal Opportunities and Equal Treatment of Men and Women in Matters of Employment and Occupation (Recast). Erişim adresi: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0054&from=EN> (05.01.2020)

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi. Erişim adresi: http://www.unicankara.org.tr/doc_pdf/h_rights_turkce.pdf (03.01.2020).

İş Kanunu 4857 (22/5/2003), Resmî gazete: 25134 (10/6/2003). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> (17.04.2021).

Kişisel ve Siyasal Haklar Sözleşmesi (1966). TBMM İnsan Haklarını İnceleme Komisyonu. 53-74. Erişim adresi: <https://unmik.unmissions.org/sites/default/files/regulations/06turkish/TIntCovCivPolRights.pdf> (16.12. 2021).

Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu 6356 (18/10/2012), Resmî gazete: 28460 (7/11/2012). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6356.pdf> (17.04.2021).

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Erişim adresi: <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html> (04.01.2022).

The Society for Human Resource Management (SHRM) (2021a), Advancing Racial Equity in the Workplace. Erişim adresi: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/advancing-racial-equity-in-the-workplace.aspx> (26.07.2021).

The Society for Human Resource Management (SHRM) (2021b), Diversity Finds Its Place. Erişim adresi: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0806rodriguez.aspx> (26.07.2021).

Thomas, R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity, Harvard Business Review. Erişim adresi: <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity> (02.06.2021).

Turizm Aktüel. Erişim adresi: <https://www.turizmaktuel.com/haber/antalya-da-kac-otel-ne-kadar-yatak-var#:~:text=T%C3%BCrkiye%20genelinde%201%20milyon%20200,500%20bin%20583%20yatak%20bulunuyor.> (19.12.2021).

Turizm Güncel. <https://www.turizmguncel.com/haber/2021de-turizmde-calisan-sayisi-artti> (02.03.2022).

Türk Ceza Kanunu 5237 (26/9/2004), Resmi gazete: 25611 (12/10/2004) .Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5237.pdf> (17.04.2021).

Türk Dil Kurumu. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/> (25.10.2019).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 2709 (18/10/1982). Resmî gazete: 17863 (9/11/1982). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf> (17.04.2021).

Türkiye İş Kurumu İşgücü Piyasası Araştırması Antalya İli 2021 Sonuç Raporu. Erişim adresi: <https://media.iskur.gov.tr/52047/antalya.pdf> (02.03.2022).

UNESCO. The Race Question in Modern Science the Race Concept Results of an inquiry UNESCO Paris. Erişim adresi: https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_000073351&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_97ea8be3-7f7c-4ee0-b76e-c94c352a77e5%3F_%3D073351engo.pdf&locale=en&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000073351/PDF/073351engo.pdf#%5B%7B%22num%22%3A491%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2Cnull%2Cnull%2C0%5D (24.04.2021).

Values, Attitudes, and Diversity in the Workplace. Erişim adresi: <http://www.pearsoncanada.ca/media/highered-showcase/multi-product-showcase/langton-ch03.pdf> (23.02.2022).

Vintage Billboard. Erişim adresi: <https://vintagebillboard.com/antalyada-kac-adet-5-yildizli-otel-var/> (19.12.2021).

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Lisansüstü programında yürütülmekte olan **"Antalya Konaklama İşletmelerinde Farklılıkların Yönetimine Genel Bir Bakış"** adlı çalışmanın uygulaması ile ilgili bir araştırma yapılmaktadır. Size bu konuyla ilgili sorular sorulacaktır. Kanunî kurallar çerçevesinde sizin ve diğer katılımcıların vereceği cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Kardelen Devrim DORUKÖZ

Akdeniz Üniversitesi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

A- SOSYO- DEMOGRAFİK SORULAR

Cinsiyet	☐ Kadın	☐ Erkek	☐ Diğer
Yaş			
Herhangi Bir Engeliniz Var mı?	☐ Evet		☐ Hayır
Eğitim Düzeyi	☐ Okur-yazar değil ☐ İlkokul ☐ Ortaokul		☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans/ Doktora
Meslek			
Toplam Çalışma Süresi	 Yıl		(1 Yıdan Az ise) Ay
Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi	☐ 1 Yıdan Az ☐ 1-3 Yıl	☐ 4-6 Yıl ☐ 7-10 Yıl	☐ 10-12 Yıl ☐ 12 Yıdan Fazla
Medeni Durum	☐ Evli		☐ Bekâr
Çocuk Sayısı			
Eşiniz Çalışıyor mu?	☐ Evet		☐ Hayır
Evde Kaç Kişi Yaşıyorsunuz?	 Kişi		
Yaşadığınız Evin Mülkiyeti Size mi Ait?	☐ Evet	☐ Hayır (kira)	☐ Bir akraba/ Aile/ Arkadaş ile Yaşıyorum
Aylık Zorunlu Harcamalarınız Ne Kadar? (Kira, su, elektrik, gıda,...)	 TL		
Gelir Düzeyi	1) Sizin Gelir Düzeyiniz TL		2) Hane Halkı Toplam Gelir Düzeyi (Siz Dahil).. TL

B-LİKERT TİPİ SORULAR -1

Lütfen, her soruda yalnız bir kez işaretleme yapınız. Lütfen tüm soruları cevaplayınız. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum		(1) KESİNLİKLE KATILMIYORUM	(2) KATILMIYORUM	(3) KARARSIZIM	(4) KATILIYORUM	(5) TAMAMEN KATILIYORUM
1	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5

2	İşlerin çalışanlara adil olarak dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	Çalışanların ücretlerinin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4	Çalışanlara verilen ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Yöneticilerimizin çalışanlara eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6	Yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm çalışanların görüşlerini almaya çalışır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticilerimiz, işle ilgili kararlar vermeden önce tüm çalışanlardan tam ve doğru bilgi toplar	1	2	3	4	5
9	Yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm çalışanlara açıklar, eğer çalışanlar isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar	1	2	3	4	5
10	Yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm çalışanlara yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
11	Yöneticilerimiz, aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm çalışanlar tarafından sorgulanmasına izin verir.	1	2	3	4	5
12	Yöneticilerimiz, tüm çalışanlara nazik davranır.	1	2	3	4	5
13	Yöneticilerimiz, çalışanların her birine onurlu ve saygılı davranır.	1	2	3	4	5
14	Yöneticilerimiz, bütün çalışanların kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	1	2	3	4	5
15	Yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur	1	2	3	4	5
16	Yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm çalışanlara ayırım yapılmaksızın, eksiksiz sunar.	1	2	3	4	5
18	Yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm çalışanlara mantıklı biçimde açıklar.	1	2	3	4	5
19	Yöneticilerimiz verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5

B- LİKERT TİPİ SORULAR-2

Lütfen, her soruda yalnız bir kez işaretleme yapınız. Lütfen tüm soruları cevaplayınız. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum		(1) KESİNLİKLE KATILMIYORUM	(2) KATILMIYORUM	(3) KARARSIZIM	(4) KATILYORUM	(5) KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklenir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	1	2	3	4	5
4	Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	1	2	3	4	5
9	Çalışanlar, ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler.	1	2	3	4	5
10	Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	1	2	3	4	5

11	Çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
12	Çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	1	2	3	4	5
13	Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.	1	2	3	4	5
14	Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
15	Yöneticiler, çalışanların, işletmenin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	1	2	3	4	5
16	Yöneticiler, çalışanlara, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
17	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrımlara izin vermezler.	1	2	3	4	5
18	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	1	2	3	4	5
19	Yöneticiler çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	1	2	3	4	5
20	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	1	2	3	4	5
21	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	1	2	3	4	5
22	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	1	2	3	4	5
23	Yöneticiler, işletmeyi ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
24	Yöneticiler, işletmeye ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	1	2	3	4	5
25	Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
26	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
27	Yöneticiler, çalışanların, işletmeye ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
28	Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	1	2	3	4	5

B- Likert Tipi Sorular-3

Lütfen, her soruda yalnız bir kez işaretleme yapınız. Lütfen tüm soruları cevaplayınız. 1= Bana Hiç Uygun Değil, 2= Bana Az Uygun, 3= Bana Orta Seviyede Uygun 4= Bana Çok Uygun, 5= Bana Tamamen Uygun		(1) BANA HİÇ UYGUN DEĞİL	(2) BANA AZ UYGUN	(3) BANA ORTA SEVİYEDE UYGUN	(4) BANA ÇOK UYGUN	(5) BANA TAMAMEN UYGUN
1	Farklı dini inançtan arkadaşlarımla olma beni rahatsız eder.	1	2	3	4	5
2	Farklı dini inançtan olan insanların yer aldığı ortak çalışma gruplarına katılabilirim.	1	2	3	4	5
3	Farklı etnik gruplara ait kişilerle dostluk kurmam.	1	2	3	4	5
4	Burnuna, kaşına, diline takı (piercing) takan birini kültürel olarak kaybolmuş kabul ederim.	1	2	3	4	5
5	Vücudunun çeşitli yerlerine hızm/piercing takmış birine acırım.	1	2	3	4	5

6	İşveren olsam vücudunun her tarafında dövme olan birini tercih etmem.	1	2	3	4	5
7	Sosyal medyada aykırı görüşe sahip olanlarla bağlantımı keserim.	1	2	3	4	5
8	Aykırı değer tercihleri olan kişileri aile çevremde görmek istemem.	1	2	3	4	5
9	Aykırı yaşam tarzı olan biriyle arkadaşlık etmek beni rahatsız eder.	1	2	3	4	5

B. Likert Tipi Sorular- 4

Lütfen, her soruda yalnız bir kez işaretleme yapınız. Lütfen tüm soruları cevaplayınız. 1=Hiç Katılmıyorum, 2= Çok Az Katılıyorum, 3= Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Büyük Oranda Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	Çok az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Büyük Oranda Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İdeallerime yakın bir yaşantım var.	1	2	3	4	5
2	Yaşam koşullarım mükemmeldir.	1	2	3	4	5
3	Yaşamımdan memnunum.	1	2	3	4	5
4	Şimdiye kadar, yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum.	1	2	3	4	5
5	Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	1	2	3	4	5

B. Likert Tipi Sorular-5

Lütfen, her soruda yalnız bir kez işaretleme yapınız. Lütfen tüm soruları cevaplayınız. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	1	2	3	4	5
2	Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim.	1	2	3	4	5
3	Daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyorum.	1	2	3	4	5

GÖRÜŞ VE ÖNERİLER Eğer belirtmek istediğiniz görüş ve önerileriniz var ise aşağıya yazabilirsiniz

Anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz...

EK-2 ETİK KURUL İZİN FORMU

Evrak Tarih ve Sayısı: 30.12.2020-138004



T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI



TOPLANTI TARİHİ : 23.12.2020
TOPLANTI SAYISI : 21
KARAR SAYISI : 280

Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü **Dr. Öğr. Üyesi Şerife DURMAZ**'ın danışmanlığını, **Kardelen Devrim DORUKÖZ**'ün araştırmacılığını üstlendiği, *"Farklılık ve Farklılıkların Yönetimine Genel Bir Bakış: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma"* konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucuya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

e-imzalıdır

Prof. Dr. Osman ERAVŞAR
Kurul Başkanı

Başkan
Prof. Dr.
Osman ERAVŞAR

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Bahattin ÖZDEMİR

Üye
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA

Üye
Prof. Dr.
Mustafa ŞEKER

Üye
Prof. Dr.
Adnan DÖNMEZ

Üye
Prof. Dr.
Abdullah KARAÇAĞ

Üye
Prof. Dr.
Eyyup YARAŞ

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı	Kardelen Devrim DORUKÖZ
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Manisa Lisesi
Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Antalya, 2018
Tezli Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, 2018-Devam Ediyor, Antalya
Tez Konusu	Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Adalet Algısı, Yaşam Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinin Bir Model İçerisinde İncelenmesi
Yabancı Dil	İngilizce