İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH-TURK
2021, 13(4), 3835-3857
https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1359

Etkili Farklılık Yönetiminin Çalışanların Verimliliğine Etkileri

(Effects of Effective Diversity Management on Employee Productivity)

Münevver BAYAR [a]

[a] Sosyal Güvenlik Kurumu, Ankara, Türkiye. munevverbayar@hotmail.com

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Farklılıkların Yönetimi
Verimlilik
Rekabet Üstünlüğü
Çalışanların Katılımı

Gönderilme Tarihi 2 Ekim 2021
Revizyon Tarihi 20 Aralık 2021
Kabul Tarihi 23 Aralık 2021

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

ÖZET

Amaç – Bu çalışmanın amacı, etkili farklılık yönetiminin çalışanların verimliliğine etkilerinin incelenmesidir.

Yöntem – Bu çalışmada, sebep ve sonuç ilişkilerinin analizi için "ilişkisel tarama" yöntemi esas alınmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı olarak belirlenen anketin; ilk bölümde demografik bilgilerle ilgili sorular, ikinci bölümünde "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" ve üçüncü bölümde ise "Çalışan Verimliliği Ölçeği" yer almıştır. Daha önce güvenilirliği kanıtlanmış olan ölçekler aracılığı ile elde edilen verilerden yararlanılarak SPSS istatistik programı ile, güvenilirlik, frekans, farklılık, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışmanın evreni; Ankara'nın Kızılcahamam ve Haymana İlçelerinde faaliyetlerini sürdüren 5 ve 4 yıldızlı termal otel işletmelerinde çalışmakta olan toplam 452 çalışan oluşturmuştur.

Bulgular – Regresyon analizleri sonucunda; bireysel düzeyde farklılık yönetimi uygulamalarının, çalışan verimliliği üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, bireysel düzeydeki farklılık yönetimi uygulamalarında meydana gelecek 1 birimlik artış sonucunda; çalışan verimliliği 0,121 birim azalmaktadır. Yani bireysel düzeydeki uygulamaların, çalışan verimliliği üzerinde negatif yönlü %12,1 oranında etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tartışma – Farklılıkların yönetiminin amacı; bütün çalışanların tüm yeteneklerinin işletmelerin amaçlarına katkı sağlayabilecek biçimde, en üst seviyeye çıkarılması ve sahip oldukları potansiyellerine ulaşabilmelerini sağlamaktır (Keil vd., 2007: 6). Dolayısıyla, çalışan bireyler arasında sinerji yaratılması, maliyet düzeylerinin minimum seviyeye indirilmesi, hizmet ve ürün kalitelerinde artış sağlanması, çalışanların verimliliğinin sağlanması, işletmelerin rekabette üstünlük sağlaması gibi avantajların elde edilebilmesi için farklılıkların en etkin şekilde yönetilebilmesi hayati bir öneme sahip olup, bu alanda uygulamalı bilimsel araştırmaların yapılmasının işletmelere önemli faydalar sağlayabileceği düşünülmüştür.

ARTICLE INFO

Keywords:
Diversity Management
Efficiency
Competitive Advantage
Employee Involvement

Received 2 October 2021
Revised 20 December 2021
Accepted 23 December 2021

Article Classification:
Research Article

ABSTRACT

Purpose – The aim of this study is to examine the effects of effective diversity management on employee productivity.

Method – In this study, the "relational screening" method was used for the analysis of cause and effect relationships. The questionnaire, which was determined as the data collection tool of the research; The first part included questions about demographic information, the second part included the "Diversity Management Scale" and the third part included the "Employee Productivity Scale". Reliability, frequency, difference, correlation and regression analyzes were performed with the SPSS statistical program, using the data obtained through the scales whose reliability had been proven before. The universe of the study; A total of 452 employees working in 5- and 4-star thermal hotels operating in Ankara's Kızılcahamam and Haymana Districts have formed.

Results - As a result of regression analysis; It has been determined that diversity management practices at the individual level have a negative effect on employee productivity. In other words, as a result of 1 unit increase in diversity management practices at the individual level; employee productivity decreases by 0.121 units. In other words, it

Önerilen Atıf/ Suggested Citation
Bayar, M. (2021). Etkili Farklılık Yönetiminin Çalışanların Verimliliğine Etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (4), 3835-3857.

has been concluded that individual-level practices have a negative 12.1% effect on employee productivity.

Discussion – Purpose of diversity management; It is to maximize all the talents of all employees in a way that can contribute to the goals of the enterprises and to enable them to reach their potential (Keil, et al., 2007: 6). Therefore, it is of vital importance to manage differences in the most effective way in order to create synergy among working individuals, reduce cost levels to a minimum, increase service and product quality, ensure employee productivity, and gain competitive advantage. It is thought that doing this can provide significant benefits to businesses.

1. GİRİŞ

Çalışanlar arasında bulunan farklılıklar, iş hayatının bütün alanlarında yönetilmesi gereken bir olgudur. Bu kapsamda, küreselleşme sürecinde olan dünyada ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik yaşamda da pek çok farklılık yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişimler de işletmelerin stratejilerini ve kültürlerini etkilemektedirler. Farklılıkların yaşandığı bu süreç içinde üretim ve hizmetin en değerli varlıklarından biri olan insanların verimli ve etkili şekilde yönetilebilmesi de önem arz etmektedir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: 120).

Farklılıkların yönetimi, işletmelerin sürdürülebilir nitelikte rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için büyük önem taşımakta (Taşlıyan, vd., 2016: 1339) ve farklılık olgusu, benzerlikler ve farklılıklarla bütünleştirilmiş birleşimi ifade etmektedir. İşletmeler pek çok yönden birbirinden farklı özellik gösteren insanlardan meydana gelen, işgücündeki farklılıkların en başarılı şekilde yönettiği zaman işletmeler, rekabetçi bir üstünlük sağlayabilmektedir (Balyer ve Gündüz, 2010: 25).

Rekabetin küresel boyutlara ulaştığı ve birçok yönden birbirinden farklı özellik gösteren bireylerin çalıştığı işletmelerde sürdürebilirliğin sağlanabilmesi için çalışanlar arasındaki bireysel, grupsal ve örgütsel farklılıkların en başarılı şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla da etkili farklılık yönetiminin çalışanların verimliliğine etkilerine yönelik alan uygulamalı bilimsel çalışmaların yapılmasının önemli faydalar sağlayabileceği düşünülmüştür. Bu bağlamda bu araştırmanın problemi; etkili farklılık yönetiminin, çalışanların verimliliğine etkisi var mıdır? şeklinde belirlenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Farklılıkların Yönetimi

İlk olarak farklı işgücü profili konusunda oldukça zengin olan Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan, daha sonra hızla Kanada ve Avustralya'da, 1990'lardan itibaren de Avrupa Birliği'nde kabul görüp uygulanmaya başlayan ve önemli bir yönetsel uygulama haline gelen farklılıkların yönetimi, "çalışanların örgütlerde farklılıklarıyla var olmalarını sağlamayı" ilke edinen bir yaklaşımdır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011: 89). Aynı zamanda bu kavram, işletmelerin kültürlerine eklemeleri gereken bir anlayış haline gelmiştir (Henry ve Evans, 2007: 73).

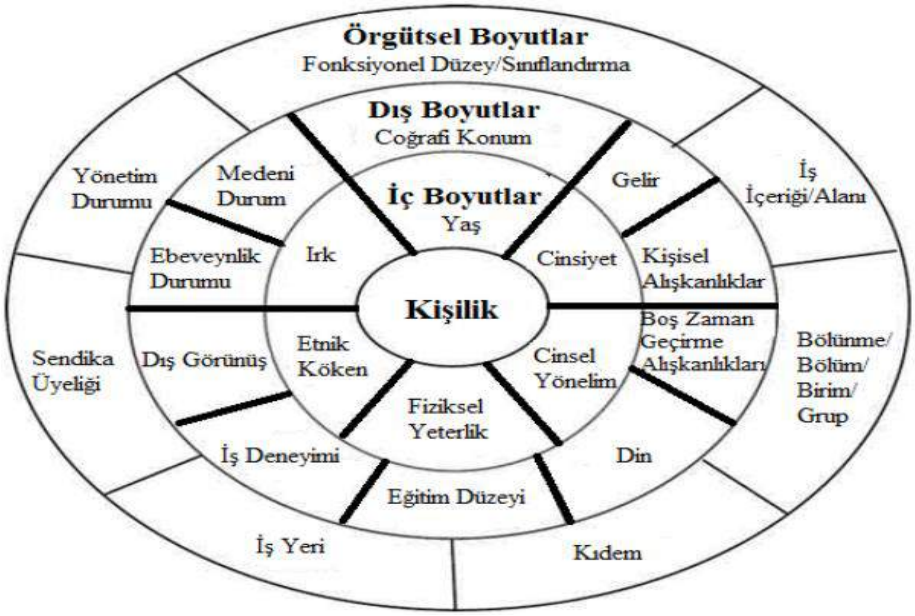
Farklılık kavramı, toplumsal ve bireysel odaklı yapılar aracılığıyla geniş ve dar pek çok bakış açısı olup (Kreitz, 2008: 102); Farklılıkların yönetimi ise karışıklıklar ve gerginliklerle başa çıkabilmek amacıyla kaliteli karar verebilme yeteneği şeklinde tanımlanabilir. Farklılıkların yönetimi, insanların birbirine benzeyen ve benzemeyen özelliklerinin fark edilmesi ve tüm bu özelliklerinin kabullenilip değerlendirilmesi ile ilgili bir süreçtir. Dolayısıyla farklılıkların yönetimi etkin bir şekilde uygulandığında hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Süral-Özer, 2007: 112).

Farklılık yönetimi; örgüt kültürü, katılım, bütünleşme ve ekip çalışması gibi pek çok özellikleri taşımakta olan çalışma ortamlarını oluşturmayı amaçlamakta ve çalışanların kişisel gelişimini destekleyerek stratejik kaldıraç görevi görmektedir (Barutçugil,2011: 205). Farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi sayesinde, değişik bakış açıları bulunan bireylerin, işletmelerin karşılaştığı sorunların çözülmesi ya da piyasadaki fırsatların çalışanların yeteneklerinden yararlanılarak değerlendirilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlanması mümkün olmaktadır. Alternatif pek çok çözüm ve faaliyet yolları değerlendirildiğinde, değişik bakış açıları grupların olası bütün kazançları, yan etkileri ve maliyetleri öngörebilme yeteneklerini artırmaktadır (Cox ve Blake, 1991: 46).

Bireylerin algıları, eğitim, organizasyon, kişilik, görevler, fonksiyonel anlamda arka plan, sosyo-ekonomik arka plan; grup üyeleri arasında bulunan etkileşimin kalıplarına da etkilemektedir (Patrick ve Kumar 2012: 1). Bu kapsamda, bireyler arasında bulunan farklılıkların, işletmeler için maliyet yaratabilen bir durum olmasından ziyade, birer varlık haline dönüşmelerini sağlayan strateji ve süreçlerin işletmelerin amaçlarına hizmet edebilecek şekilde kullanılması gerekmektedir.

2.2. Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri

Farklılıkların ortaya çıkış nedenlerinin araştırılıp olumlu yönlerinin işletmeler tarafından uygulamaya alınması; çalışanların verimliliğini attırmak açısından oldukça önemlidir (Gönüllü, 2000: 195). Farklılığın örgütsel boyutla ilgili nedenleri ise fonksiyonel düzey/sınıflandırma, içeriği/alanı, bölünme/bölüm/birim/grup, kıdem, iş yeri, sendika üyeliği ve yönetim durumu da bu boyut içinde yer almaktadır (Birkök, 2004: 1).



Şekil 1. Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri
Kaynak: (Hanappi-Egger, 2006: 126).

Şekil 1'de görüldüğü üzere, farklılıklar pek çok boyut altında incelenebilmektedir. Bu boyutlar özellikle de insanın profilinin benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koyabilmek için oluşturulmuştur. Kişiliğe yönelik farklılıkların ortaya çıkma nedenleri içinde üç alt boyut yer almaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Mazur, 2010: 7);

2. Farklılığın iç boyutla ilgili nedenleri; yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, fiziksel yeterlilik, etnik köken ve ırk bu boyut içinde yer almaktadır.

Bireyler hayatları boyunca farklı gelişim düzeylerinden geçmektedirler. İnsanların yaşlarının ilerlemesi ile birlikte iş hayatına yönelik beklentilerinde de değişiklikler yaşanmaktadır. İnsanların hayat dönemleriyle iş yaşamlarının birleşmesi sonucunda pek çok farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Aytaç, 1997: 72-73);

a) Kimliğin oluşturulması; bireylerin 16 ila 25 yaş arasındaki dönemlerini kapsamaktadır. Aile içindeki bağlarının zayıflamaya başladığı, bireylerin kendilerini tanıyarak kimliklerini bulmaya çalıştıkları bu dönemde eğitimlerini tamamlayarak gelecek arayışlarına girmektedirler (Odabaşı, 2012: 19).

b) Kariyer oluşumu; bireylerin 25 ile 35 yaş arasındaki dönemlerini kapsamaktadır ve bu aşamada bireyler iş hayatlarında kendilerine uygun olan kariyer yolları seçmektedirler (Aytaç, 1997: 73).

c) Orta yaş sendromu, bu dönem 35 ile 45 yaşları arasında olmakla birlikte bazen 55 yaşına kadar da devam edebilmektedir. Bireyler bu dönem içinde sosyal ilişkileri en alt seviyeye indirmekte ve bütün enerjilerini işe yöneltmektedir. İnsanların yaş hayat planında farklı değişikliklerin meydana geldiği veya durgunlaşma dönemine girerek kariyerlerine razı oldukları dönem olarak da görülebilir. Bireylerin orta yaş sendromu olarak ifade ettikleri durumda bu aşamada gerçekleşmektedir. Orta yaş sendromunu en az düzeyde atlatan

bireylerin iş verimlilikleri ve bağlılıkları da artmaktadır. İnsanların hayatı boyunca edinmiş oldukları kazanımları olarak tanımlanan deneyim, çalışanların yaşları ile birlikte değerlendirilmekte ve yaş bakımından büyük olan bireylerin deneyimlerinin daha çok olduğu olduğuna inanılmaktadır (Balay ve Sağlam, 2004: 33; Öksüz ve Güven, 2012: 461).

d) Zihinsel ve fiziksel potansiyel azalma; bireylerin 55 yaş ve sonrasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu aşamada zihinsel ve fiziksel potansiyel azalmakta, kariyer isteği ve motivasyonu da ortadan kalkmaktadır. İşletmeler çalışanlarını emekliliğe hazırlayabilmek için pek çok hobi, sosyal gönüllülük ve seyahat organizasyonlarına yönlendirmektedir (Robbins, 1989: 44).

e) Cinsiyet farklılığı; bireylerin erkek veya kadın olarak göstermiş olduğu fizyolojik, biyolojik ve genetik özellikler cinsiyet olarak tanımlanmaktadır. Cinsiyet olgusu, sosyal anlamda erkeğin ve kadının farklı pek çok sorumlulukları ve rolleri şeklinde de tanımlanabilir (Alparslan, vd., 2015: 68). Erkek ve kadın kalıpları kültürel değerler içinde oluşturulmaktadır. Oluşturmuş olan bu özellikler de yaşamın pek çok alanını etkilemektedir. Toplum içinde bireylerin görevlerinin cinsiyet düzeyleri arasında dağılımı cinsiyet rolü olarak tanımlanabilir. Pek çok mesleğin kadınlara erkeklere uygun meslekleri şeklinde tanımlanması da cinsiyete dayandırılmış farklılığa ve ayrımcılığa sebep olmaktadır (Topçuoğlu, 2009: 90). Cinsel eğilimlere dayandırılan ayrımcılık, cinsel yönelimleri ve tercihleri farklı olan kişilere diğer kişilerden daha olumsuz ve farklı şekilde davranılması olarak tanımlanabilir. Cinsel eğilimlere dayalı olarak yapılan ayrımcılık; önyargı ve bilgisizlik, eşcinsellerden korkulması, inançlar ve dini sebeplerden meydana gelmektedir. Cinsel yönelimleri farklılık gösteren kişiler, cinsel eğilimleri ön plana çıkartılmadan yapmış oldukları işlerde değerlendirilmek ve ayrımcılığa uğramadan eşit fırsatlara sahip olmak istemektedir (Keil, vd., 2007: 29). Cinsellik, doğumdan daha önce başlayarak ömür boyu sürmekte olan, bireylerin; inanışları, duyguları, sevdikleri ya da sevmedikleri şeyler, fiziksel görünümleri, içinde yaşamış oldukları topluma bağlı şekilde biçimlenen ve her bireye göre farklı olabilen özellikler cinsellik olarak tanımlanmaktadır. Cinsellik aynı zamanda bütün bedeni ve aklı da içermektedir (Bozdemir ve Özcan, 2011: 37).

f) Etnik köken; kökeni Yunanca olan "etnisite" kavramı, halk olarak tanımlanan "etnos" kelimesinden türetilmiştir. Herhangi bir soya dayandırılmış olmayı ifade eden etnisite kavramı, genetik ve biyolojik pek çok farklılıktan daha çok kültürel farklılıkları anlatabilmek amacıyla kullanılmaktadır. Aynı zamanda bu kavram, bir grup içindeki kültürel özelliklerinin benzer olması anlamını da taşımaktadır. Etnisite kavramı, tarihsel açıdan toplulukların sahip olduğu kültürel farklılıklarına yapılmış olan vurguyu da birleştirmektedir. Etnisiteye dayandırılarak kültür kavramının algılanması herhangi bir halkı diğer halklardan ayırmakla birlikte belirli halklara hem diğerlerine hem de kendilerine tanımlanmış bir kimlik kazandırmaktadır (Smith, 2002: 46).

g) Irk farklılığı; belli grupların doğal şekilde meydana gelen dış görünüşüne ait olan özellikler temeli içinde ayırt edici herhangi bir biyolojik grup oluşturabildikleri şekilde etkilenmesi olarak ifade edilebilir. Irk kavramı aynı zamanda biyolojik olarak temellendirilmiş olan dış görünüşlerine göre grupların ya da bireylerin yerinin belirlenmiş olduğu, farklı vasıfların veya farklı becerilerin atfedildiği bir dizi sosyal ilişki şeklinde de tanımlanabilmektedir (Gıddens, 2012: 534).

3. Farklılığın dış boyutla ilgili nedenleri; coğrafi konum, gelir, kişisel alışkanlıklar, boş zaman geçirme alışkanlıkları, din, eğitim düzeyi, iş deneyimi, dış görünüş, ebeveynlik ve medeni durum bu boyut içinde yer almaktadır.

a) Kişilik; insanları diğer insanlardan farklı kılmakta olan özellikler şeklinde tanımlanabilir. Günlük hayatta sıklıkla kullanılan bir kelime olmasının yanı sıra kişilik kelimesi üzerinde anlaşmaya varılamamıştır. Pek çok farklı şekilde tanımlanabilen kişilik, bireyleri diğer bireylerden ayıran, bireylere has, yapılaşmış ve tutarlı özellikler bütünü olarak da tanımlanabilmektedir (Yazgan-İnanç ve Yerlikaya, 2012: 2-3). Kişiliği meydana getiren ve bireyleri diğer kişilerden ayırmakta olan öğeler; bireylerin faaliyet alanlarıyla ve dış görünümleri ile ilgili rolü ya da görevi, bireylerin zekâ gibi pek çok potansiyel yetenekleriyle yaşadıkları toplumların özellikleri şeklinde sıralanabilir (Eren, 1993: 40-41).

b) Kültür, sosyologlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmış bir olgu olmakla birlikte insanın ortak bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Toplumsal ve tarihsel gelişim süreci kapsamında kültür, meydana getirilen bütün değer ve değerleri daha ileriki nesillere aktarabilmek de yararlanılan araçların tamamıdır (Kırdar, 2017: 68). İşletmeler, belli toplumlar içinde faaliyetlerine devam etmektedir. Toplumları meydana getiren bireylerin

kendilerine has inançları, davranışları, değerleri ve düşünce tarzları bulunmaktadır. Bu ise toplumların kültürlerini meydana getirmektedir (Yüksel, 1989: 345).

c) Eğitim; kavramı kişilerin yeteneklerini, toplum tarafından olumlu olarak kabul edilmiş olan farklı davranış biçimlerini, becerilerini ve tutumlarını geliştirmiş olduğu süreçlerin toplamına denilmektedir. Diğer bir ifade ile eğitim, kişiliğin gelişebilmesini sağlayan, bireylerin gelecek yaşamlarında onlara gerekli olacak davranış, bilgi ve becerileri kazanmasına yarayan önemli bir süreç şeklinde de tanımlanabilir (Tezcan, 1985: 4). Yüksek kalitede insan yetiştirebilme sorumluluğunu üstlenen eğitim, işletmelerin ihtiyaç duyduğu yüksek düzeyde nitelikli insan gücünü sağlamakta da kullanılmaktadır. Çalışanlar arasında bulunan farklılıklar konusunda bilinçlendirilmelerini sağlayan eğitim, bireylerin ön yargılı ve basmakalıp tutumlarını da azaltmalarına yardımcı olmaktadır (Çolak, 2010: 112). Farklılıklara önem gösterilerek hazırlanmış olan, her topluma ait kültüre uyumlu şekilde planlanan eğitim programları yardımıyla öğrenciler de merak ettikleri farklılıkları tanıma imkanına kavuşmaktadır. Aynı zamanda öğrencilerde farklılıkları tanımaya istekli olma gibi pek çok pozitif duyguların oluşabilmesinde öğretmenlerin kendi öğrencileri ile olan ilişkilerinde hassas olmaları gerektiği söylenebilir (Rengi ve Polat, 2014: 136).

d) Din; ahlak, inanç ve değerler sistemi şeklinde tanımlanabilmektedir. Din olgusu aynı zamanda, yaşam ve kültür anlayışı olmakla birlikte hayatın anlamsızlığı ya da manası, mutsuzluğu ya da mutluluğu algılama şekli olarak da tanımlanabilmektedir. Din kavramı diğer bir anlamı ile uyulması gereken kurallar ve ibadetler, ayinler ve törenleri kapsadığı gibi pek çok siyasal ve toplumsal kurumları da barındırmaktadır (Berktay ve Atasoy, 2007: 19). Farklılıkların yönetimi, çalışan bireylerin farklı pek çok inanca hoşgörü ve saygı ile bakabilmesini sağladığından, inanç farklılıklarından kaynaklanmakta olan çatışmaları önleyebilmek açısından din olgusu büyük önem taşımaktadır (Çetin ve Dereli, 2007:146).

e) Engellilik; işletmelerin yarar sağlayabilecek örgütsel alandaki uygulamalarında engellilik kavramı, bireysel çalışanların ve müşterilerin farklılıklarının tanınmasını sağlamaktadır. Farklılık üzerine yapılan tanımlar bu ekonomik ve engellilik durumunu farklı gösteren bireylerin bazı farklı niteliklerini kapsayabilecek şekilde tanımlanabilmektedir (Demirel ve Özbezek, 2016: 4). Doğuştan veya daha sonradan olan, bireylerin ruhsal, toplumsal, bilişsel, psikolojik ve fiziksel nitelikleri üzerinde belirli düzeyde işlev kayıplarına sebep olan zorluklar engellilik olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile engellilik; organ bozukluğu ya da eksikliği neticesinde hayatını normal şekilde devam ettirebilmesi için gerekli olan günlük ihtiyaçlarını giderme ve uyum sağlamada yaşamakta olduğu zorluklar engellilik olarak tanımlanabilir (Byrd, 2014: 516).

f) Gelir düzeyi; işletme bünyesinde çalışanların, çalıştıkları bölümle pozisyonların farklı olmasının yanı sıra almış oldukları eğitim düzeyinin farklılık göstermesi gibi unsurlardan dolayı gelir düzeyleri de değişiklik göstermektedir. Aynı işletme içinde aynı iş yapmakta olan çalışanlara farklı düzeyde ücret ödemesi yapıldığı gibi işletme çalışanları arasında da farklı düzeyde ücret sistemleri de uygulanabilmektedir (Karaca, 2004: 1).

g) Çalışma saatleri; çalışanlardan bazıları işletmeye uğramadan iletişim araçlarından ve internetten yararlanarak günlük aktivitelerini sürdürebilmektedir. Esnek olarak geliştirilen çalışma saatleri, çalışanların daha fazla boş zamanlarının olmasını sağlamakta ve çalışma alışkanlıklarında değiştirmeyi amaçlamaktadır. Bütün bu meydana gelen değişimler neticesinde yöneticiler, çalışanların daha çok tatil, alışılmışın dışında çalışma planı ve saatleri gibi pek çok farklı talepleri ile de karşılaşmaktadır (Birkök, 2004: 7).

2.3. Farklılıklar Yönetiminin Yararları

Bu kısımda, maliyetlerde azalma, kaynak sağlama, öğrenme ve yaratıcılık, rekabet ve pazarlama avantajı, değişime uyum sağlama ve sinerji ve takım çalışması konularına yer verilecektir.

1. Maliyetlerde azalma; farklılık düzeylerinin çatışma kaynağı şekline dönüşmesine izin vermemekte olan işletmeler, istihdam ve maliyet ilişkileri açısından iyileşme sağlamaktadır. Bu durum maliyeti azaltma şeklinde tanımlanabilir. Ücrete yönelik sosyal güvenlik açısından; yan ödemeler vergiler ve katkılar düzeyinde meydana gelen farklılıklar, çalışanların işgücü maliyetleri üzerinde de farklılaşmaya sebep olmaktadır. Pek çok farklılık politikasını benimsemekte olan işletmelerde çalışan bireylerin performans artışları sağlanmakta, işgücü devir hızları ve işe gelmeme gibi durumları azaltılabilmektedir. Bununla beraber işletme verimliliğin de artma ile maliyet düzeylerinde azalma da yaşanmaktadır (Gönen ve Çelik, 2004: 141).

2. Kaynak sağlama; örgütsel etkinlik düzeyini artırabilmek amacıyla farklı pek çok gruptan insanları kendi bünyesine kazandırarak işletmede kalmalarını sağlamak, kaynak sağlamak olarak tanımlanabilmektedir. İşletmenin insan kaynakları yönetimi bakımından değişik çalışanlara fırsatlar sağlayabilen çalışanların da kendi becerilerini ve yeteneklerini kullanabilecekleri birer ortama sahip oldukları izlenimlerini yaratması, işgücü tarafından da tercih edilebilmelerine sebep olmaktadır. Farklılıklara önem veren işletmelerde iş alımı yapıldığı sırada toplumların belli kısımlarıyla sınırlı kalınmamaktadır. Aynı zamanda farklılıklara değer vermekte olan işletmeler geniş bir aday havuzu içinden en yetenekli olan çalışanları seçebilme şansına sahip olmaktadır. Bunun yanı sıra bazı farklı işgücü düzeyine sahip olan işletmeler farklı nitelikteki hedef kitlelerini en iyi şekilde anlayarak, müşterilerinin de ihtiyaçlarına en hızlı ve en etkili şekilde cevap vermektedir (Karaca, 2004: 3-4).

3. İşletme içinde yaratıcılık; farklılıklarla beraber hızlanmaktadır. Farklı pek çok bakış açısına sahip olan işletmelerde sorunların daha yenilikçi fikirlerle çözümlenebileceği düşünülmektedir. Cinsiyet, yaş gibi bazı demografik değişkenler yaratıcılık üzerinde farklılık yaratmamaktadır. Bunun yanı sıra çalışılan pozisyon ile çalışma süresi gibi mesleki bazı özellikler yaratıcılık üzerine farklılık yaratmaktadır. İşletmelerde kıdem süresi fazla olan çalışanlar üzerinde yaratıcılık, yeni başlayan bireylere göre daha düşük olmaktadır (Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 589).

4. Rekabet ve pazar avantajı; işletmeler varlıklarını uzun dönem sürdürebilmek amacıyla elinde bulunan kaynakları en verimli ve etkili şekilde kullanmak suretiyle rekabet avantajı elde etmektedir. Değişik iş gücüne sahip olan işletmeler, pazarlama faaliyetleri üzerinde kültürel özelliklere daha çok önem vererek, kurumsal görünüşlerini düzelterek, müşterilerinin taleplerini ve isteklerini karşılayabilecek biçimde pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmektedirler (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: 122).

5. Değişime uyum sağlama; yeniliklerin takip edilmesi ve değişimlere uyum sağlama, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet ortamında daha iyi rekabet edebilmeleri açısından önemli bir koşuldur. İşletmelerin doğası gereği; kurulma, ilerleme, durağanlık dönemi ve sonuç gibi bazı aşamalar aralıklı şekilde yaşanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 397).

Küreselleşmenin gün geçtikçe arttığı dönemde değişimlere en iyi şekilde uyum sağlayabilecek potansiyeli bulunan işletmelerin farklılıkları da benimsediği görülmektedir. Örgütsel yönetim düzeyinin başarılı olmasının altında, başlangıç düzeyinde ortak bir değer sisteminin oluşturulması, yeniliklerin takip edilmesi, değişime ayak uydurulması gibi farklı pek çok kültüre saygı duyularak yaratıcılığın desteklenmesi yatmaktadır (Ehtiyar, 2003: 67). Farklılıkları göz önünde bulunduran işletmelerin benimsedikleri bazı kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler şu şekilde sıralanabilir (Taylor, 2003: 170);

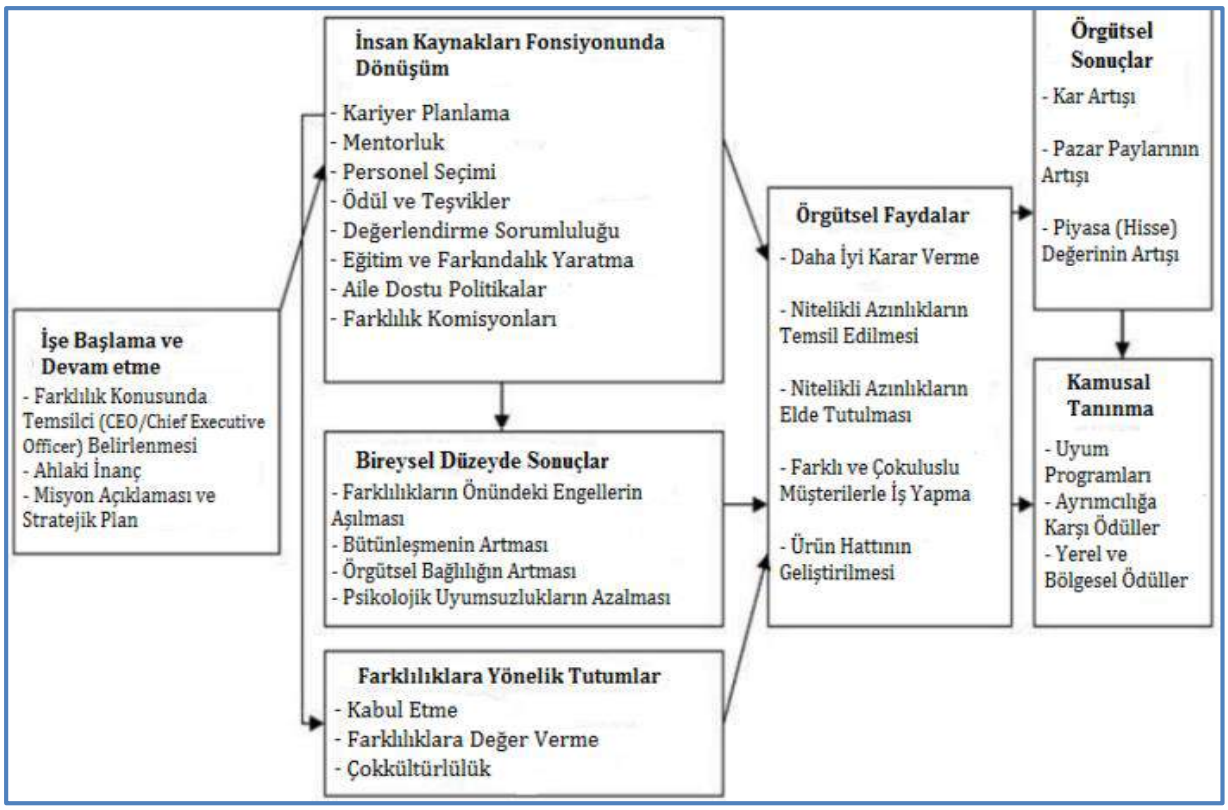
1. Farklılıkları kabul ederek temsil alanında liderlik gösterebilmek,
2. Farklılıklara karşı sorumlulukları yerine getirebilmek
3. İşe alımlarda, seçmelerde ve işte tutma düzeyinde en düşük temsil sayısına sahip olan grupları göz önünde bulundurmak,
4. Çalışan bireylere geliştirme çalışmalarına yer verilerek başarı farklılık gelişimlerini desteklemektir.

Başarı düzeyi yüksek olan işletmeler, çalışanların sahip oldukları farklılıkları saygıya dayalı olarak eşitlik düzeyinde yükseltmektedir. Çalışan farklılıklarının problem oluşturmak yerine daha çok zenginlik oluşturabilmesi, çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişmesi amaçlanmaktadır. Farklılıkların en etkin şekilde yönetildiği işletme ortamında çalışan bireyler arasında eşitliğin ve adaletin sağlanmasıyla daha iyi ilişkiler kurulmakta, çalışan bireyler arası anlaşma düzeyi de yükselmektedir (İlhan ve İnce, 2015: 150).

5. Sinerji; örgütsel düzeyde meydana gelen farklılıklar, etkin yönetildiği sürece bölgesel bir sinerji oluşturulabilir. Sinerji yaratamamış olan işletmeler, çalışan potansiyelini gerektiği düzeyde değerlendirememesi nedeniyle insan kaynağından en doğru şekilde yararlanamamaktadırlar (Polat, 2012: 1398).

2.4. Etkili Farklılık Yönetimi

Etkili farklılık yönetimi, işletmeye en çok yararı sağlayabilecek biçimde kullanılmasını ve en verimli şekilde sonuçlar elde etmesini amaçlamaktadır (Gilbert, vd., 1999: 67-68).



Şekil 2. Etkili Farklılık Yönetimi Modeli
Kaynak: (Gilbert, vd., 1999: 67).

Şekil 2 incelendiğinde, "Etkili Farklılık Yönetimi Modelinin" işgücünün ve işletmelerin verimliliği açısından çok sayıda ortak noktası olduğu görülmektedir. Bu odak noktaları şu şekildedir (Majidli ve Budak, 2018: 136); işe başlayarak işi sürdürme, bireysel seviyede sonuçlar, insan kaynaklarında dönüşümler, örgütsel sonuçlar ve farklılık tutumları. Demirel ve Özbezek'e göre (2016: 1) söz konusu model ayrıca, farklılıkların yönetimi sürecinin boyutlarını ve farklılıkların stratejik anlamda yönetilebilmesi için boyutlar arası ilişki süreçlerini ortaya koymaktadır.

Etkili farklılık modellerinin hepsinin ortak bir noktası vardır. Bu ortak noktalardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Majidli ve Budak, 2018: 136);

1. Kapsamlı farklılık yönetimi modeli kapsamında; kültürel farkındalık, örgütsel performans, örgüt misyonu ve kültürel sinerji yer almaktadır.
2. Bütünsel farklılık yönetimi modeli kapsamında; birincil boyutta kurumsal bir dahil olma, ikincil boyutta ise yapısal değişim, kültürel farklılıklar yer almaktadır.
3. Farklılık yönetimi etkililik modelinde ise farklılık iklimi, kişisel girdiler ve kişisel çıktılar yer almaktadır.
4. Global farklılık yönetimi modeli kapsamında; kurumsal altyapı, örgütsel sonuçlar, liderlik ve küresel farklılık yönetimi yer almaktadır.
5. Farklılıkları kabul etme modeli kapsamında; kişisel bilgiler, farklılıklar yönetimini kabul edebilme, önyargı, kimlik, kişisel ilişkiler yer almaktadır.
6. Etnik ve ırksal farklılıkların yönetimi modeli kapsamında ise grupsal, bireysel ve örgütsel sonuçları ile farklılıklar yer almaktadır.

2.5. Çalışan Verimliliği

Çalışanların sahip olduğu iş tecrübesi ve yetenek, iş verimliğin sağlanmasında önemli bir role sahiptir. (Seymen, 2005: 200). Çalışanların kişisel verimliliklerin artırması, işletmelerin büyüme avantajlarından yararlanmasına destek olmakta ve önemli rekabet avantajı elde edilmesine katkıda bulunmaktadır (Shen, vd., 2009: 238). Rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan işletmeler, çalışan bireyleri kişisel farklılıklarıyla değerlendirerek bu durumdan yararlanmak istemektedir (Özkaya, vd., 2008: 371). İnsanların bazı belirgin farklılıklarının olmasına rağmen uyumlu bir şekilde çalışabilmeleri işletmeler, işverenler ve çalışanlar ile toplum adına da önemli kazanımlar sağlamaktadır (Köksalan, 2019: 52). Etkinlik, verimlilik, kârlılık gibi

işletmenin pek çok amacını gerçekleştirebilmek amacıyla bir araya gelmiş kişiler, işletmeye ve iş arkadaşlarına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Aynı zamanda sahip olmuş oldukları farklılıkları da özgür bir şekilde yaşamayı amaçlamakta ve bu farklılıklarına da saygı gösterilmesini beklemektedir (Sürgevil ve Budak, 2008: 66).

Rekabette başarılı olmayı hedefleyen işletmelerin, çalışan verimliliğine önem vermesi gerekmektedir. Üretim faktörlerinin en önemlilerinden birisi olan işgücü, işletme faaliyetlerinin yürütülmesi ve yönetilmesi açısından önemli işlevleri yerine getirmektedir. Çalışanların işyerindeki motivasyonu, diğer çalışanlarla olan iyi iletişimi, görevlerin yerine getirilmesinde ki başarısı, bireysel beklentilerin gerçekleşmesi; işe zamanında başlamayı ve devamlılığı sağlamaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin çalışanlarının motivasyonunu yükseltecek uygulamalarda bulunması, kariyer gelişimlerine destek olması, sürekli eğitimler yapması, performansa dayalı ücret sistemi uygulaması gerekmektedir (Gilbert, vd., 1999: 71). İşletmelerde güçlü iletişim ve güven ortamının yaratılması, çalışanların kararlara katılmalarına imkân tanınması ve lider tarafından desteklenmeleri iş gören motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Koçak ve Özüdoğru, 2012: 86).

2.6. Çalışan Verimliliğinin Önemi

İşletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarında meydana gelen dönüşümler, artmakta olan örgütsel öğrenme, bilgi oluşturabilme, esneklik, geliştirilen rekabet stratejileri; çalışma ortamlarının gelişmesine, çalışanların verimliliğine ve işletmelerin rekabette başarı sağlamasına neden olmaktadır (Shen, vd., 2009: 237). Ayrıca, çalışanların verimliliğinin arttırılmasında; çalışanlar arası iyi iletişim, başarının ödüllendirilmesi, kariyer gelişimini sağlayacak eğitimlerin verilmesi ve alınacak kararlarda uzman çalışanların görüşlerinin alınması; mal ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, işletme karlılığı açısından önemli bir yere sahiptir. (Madera, 2013: 124).

Vasıflı çalışanların işe devamlılığı, yeni yeteneklerin kazanılması, işgücündeki güçlü yanların öne çıkarılması, zayıf yönlerin önlenmesi ve mevcut çalışanların verimliliğin artırılması için işletmelerin insan kaynakları bölümünde sistem oluşturması gerekmektedir (Dagher, vd., 1998: 181).

2.7. Çalışan Verimliliği ve Kültür İlişkisi

İşletme çalışanlarının verimliliği, örgüt kültürü ve kişisel kültürün etkisi altındadır (Ewoh, 2013: 113). Bu bağlamda; yeniliklerin kabulü ve ön yargılı tutumların engellenmesinde, çalışanların kültürel farklılıklarının yönetimler tarafından dikkate alınması; işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesi açısından önemli bir yere sahiptir (Hanappi-Egger, 2006: 127);

İşletmelerde çalışan bireylerin kültürel farklılıkları, farklı tutumların sergilenmesine neden olmaktadır. Bireylerin bu farklılıklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır (Sürgevil, 2010: 77). Dolayısıyla farklılıkların yönetilmesi hem işletmeler hem de çalışanların verimliliği açısından çok önemlidir. Ayrıca kültürel farklılıkların iyi yönetilmesi; maliyetlerde azalma, pazarlama, problem çözebilme, esneklik, yaratıcılık gibi pek çok alanda işletmelere fayda sağlayabilmektedir. Tüm çalışanlar arası kültürel farklılıkların yönetilmesi, farklı pek çok grup arasında iş birliğini geliştirmekte, kişilerarası iletişimin güçlendirmekte ve verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Özbilgin, 2005: 24).

Ülke ekonomilerinin küreselleşmesi ile birlikte, işletmeler hem uluslararası hem de çok kültüre sahip farklı çevrelerde de çalışmak durumunda kalmaktadırlar. Farklılıklara değer vererek farklılıkları etkili bir şekilde yönetebilmek hem genel ekonomi düzeyini hem de işletmenin bütün paydaşlarını güçlendirmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011: 99).

2.8. Etkili Farklılık Yönetimi, Çalışan Verimliliği İlişkisi

Etkili düzeyde bir farklılık yönetimi oluşturulması; işletmelerin performans düzeylerinin iyileştirebilmesi, etkinliklerin, işgücü kalitesinin, yaratıcılık ve esnekliğin arttırılması, örgütsel öğrenme ile karar verme aşamalarının iyileştirilmesi gibi pek çok yarar sağlamaktadır (Milena, 2013: 40). Farklılık yönetiminin, çalışan verimliliği ve işletme üzerindeki faydaları ve sonuçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Cox ve Blake, 1991: 45-51);

1. Problem çözebilme; söz konusu problemleri daha geniş çerçeveden perspektiflere dayandırarak eleştirel bir çözüm önerisi geliştirebilme,
2. Maliyet; işgücü devri, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarında meydana gelen düşüşler,
3. İş süreçleri üzerinde meydana gelen yaratıcılığın ve yeniliğin artması,

4. Sistemin esnek olması; daha az ve daha hızlı maliyetlerle çevrede bulunan değişimlere tepki gösterebilme gibi çıktıları ifade etmektedir. Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi pek çok örgüt açısından önemli kazanımlar sağlamaktadır.
5. İnsan kaynakları; kaliteli personelin işletmeye çekilmesi,
6. Pazarlama; duyarlılık anlayışı geliştirerek pazar payının artırılmasıdır (Taylor, 2003: 169).

İşletmeler, meydana gelen farklılıkları örgütsel değerlerden biri olarak içselleştirmektedirler. Bu konu hakkında işletmede bulunan yöneticilerin düşünceleri ise; söz konusu farklılıkların devamlı bir şekilde gelişmenin en önemli unsurlarından biri olduğu düşüncesidir. Farklılıklara önem veren işletmelerin her basamağında söz konusu farklılıklara saygı duyulmaktadır. Aynı zamanda bu işletmelerde yöneticiler, bütün çalışanlar için adil ve eşit bir uygulamalar oluşturabilmek konusunda da sorumluluk hissetmektedirler (Sürgevil ve Budak, 2008: 66).

Farklılık yönetimi, çalışanların verimliliğinin artırılması ve işletme bazında önemli faydalar sağlayabilir, bunlar (Treven ve Mulej, 2006: 827; Özbilgin, 2008: 13-14);

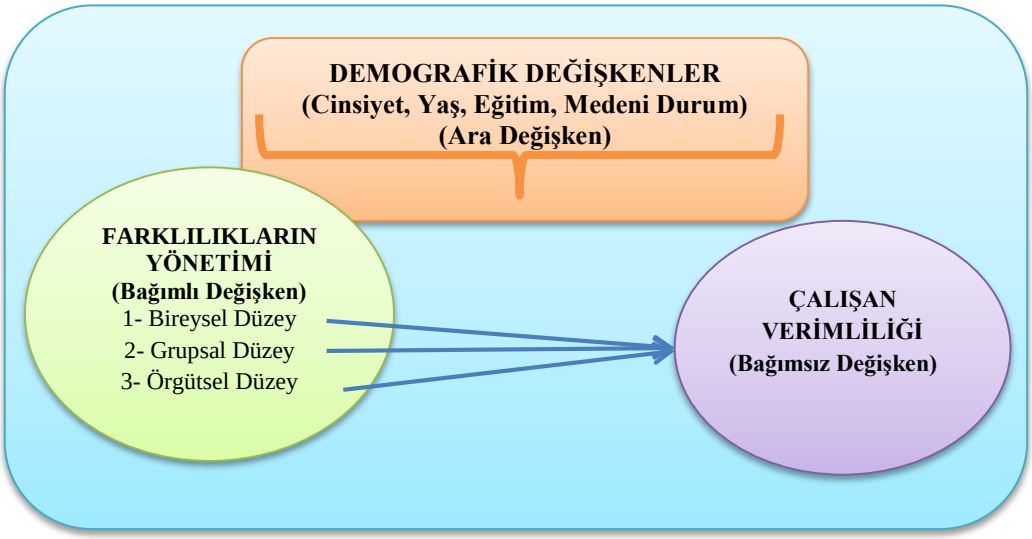
1. Çalışanlar kendilerini değerli hissedebilir,
2. Farklılıklar yeni fırsatlar olarak uygulamaya alınabilir,
3. İşletmenin küresel dünya içindeki yerini en iyi şekilde anlamasına katkı sağlayabilir.
4. Örgütsel gelişme ve değişme üzerinde de etkili olabilir.
5. Çalışanların verimliliklerinin artmasına neden olabilir.
6. Farklı pek çok görüşün temsil edilebilmesini sağlayabilir.
7. Mal hizmetlerin kalitesi artabilir.
8. Sosyal, duygusal, entelektüel ve ekonomik gelişim teşvik edilebilir.
9. Örgütün sahip olduğu temel değerlere odaklanmasına ve bu değerleri güçlendirmesine neden olabilir.

İşletmelerin, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda devamlılığını sağlayabilmek için rakiplerinden farklılık yaratmaları ve en iyi biçimde farklılıkları yönetmesi gerekmektedir. Farklılık yönetiminin önemini anlamış olan işletmelerin yapmış olduğu faaliyetler, rekabet ortamında güçlü olmalarını sağlamaktadır. Çalışanların farklı becerilerini ve yeteneklerini en uygun işlerde kullanma yoluna giderek işletme verimliliğini artırmaktadırlar (İmadoğlu ve Türk, 2019: 63).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, "tanımlayıcı araştırma" modeli seçilmiş ve uygulama alanı için belirlenmiş olan değişkenler arasında bulunan ilişkinin şeması şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Etkili Farklılık Yönetiminin Çalışanların Verimliliğine Etkilerine İlişkin Kavramsal Model

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

H1: Demografik değişkenler (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum) ile işletmelerdeki farklılık yönetimi uygulamaları (Bireysel, Grupsal, Örgütsel Düzey) ve çalışan verimlilikleri arasında istatistiksel açıdan farklılık vardır.

H2: İşletmelerdeki farklılık yönetimi uygulamalarının (Bireysel, Grupsal, Örgütsel Düzey) , çalışan verimliliğini üzerinde etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışma, etkili farklılık yönetiminin çalışanların verimliliğine etkileri konusunu içermektedir. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle Ankara'nın tüm ilçeleri evren kapsamına alınamamış ve çalışmada Ankara'nın Kızılcahamam ve Haymana İlçelerinde faaliyetlerini sürdüren 5 ve 4 yıldızlı termal otel işletmelerinde çalışmakta olanların tamamı çalışmanın evreni oluşturmuştur. Toplam çalışan sayısı 455 kişi olup evren sayısının azlığı nedeniyle tam sayım yöntemi tercih edilerek çalışanların tamamına anket uygulanmıştır. Anket uygulaması sonucunda geriye dönen 7 anket eksik olduğundan geçersiz sayılmış, geriye kalan toplam 448 kişi örneklem olarak kabul edilmiş ve bu sayı yüzdelik olarak % 98'e denk geldiğinden örneklem büyüklüğü için yeterli olmuştur (Çıngı,1994: 48). Anket formları, katılımcılara online olarak iletilmiş ve uygulaması 13. 06. 2021 ve 13.07. 2021 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Dolayısıyla anketler sonrasında elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak değerlendirilmiş elde edilen veriler şekil ve özet tabloları haline dönüştürülerek elde edilen sonuçlar analiz edilerek öneriler oluşturulmuştur.

3.3. Araştırmanın Etik Yönü

Bu araştırmada kullanılan anket formu için İstinye Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 11. 03. 2021 tarih ve 2021/04 sayılı toplantısı 03 No'lu kararı ile etik kurul izni alınmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmanın uygulama bölümünde; demografik verilerle ilgili 4 adet soru (Cinsiyet, Yaş, Eğitim, Medeni Durum) ve "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" ve "Çalışan Verimliliği" olmak üzere 2 tane de ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçeklere ilişkin bilgiler şu şekildedir;

1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Bu çalışmada, Bean, et al. (2001: 24) tarafından geliştirilmiş olan, daha sonrasında Aksu (2008: 72) ve Kocuk'un (2019: 124-125) çalışmalarında yararlanmış olduğu "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin ilk kısmında, Gümüş ve Tüz (2005: 228) tarafından geliştirilmiş olan ve Aksu'nun çalışmasında kullandığı 6 adet soru yer almaktadır. Söz konusu ölçek bireysel düzey, grupsal düzey ve örgütsel düzey olmak üzere toplam 3 alt boyut ve 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte; 1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlama yapılan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğe ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,885 olarak hesaplanmıştır.

2. Çalışan Verimliliği Ölçeği

Bu çalışmada, Endicott ve Nee'nin (1997: 15) geliştirmiş olduğu, Uğuz, vd. (2004: 212) tarafından da analizleri yapılmış olan "Çalışan Verimliliği Ölçeği" kullanılmıştır. Söz konusu ölçek; iş verimi hususunda duyarlı olan ölçümlerin yapılabilmesine imkân tanıyan bir kendi kendisini değerlendirme yöntemidir. Çalışan verimliliği ölçeği toplamda 25 adet maddeden meydana gelmiştir. Ölçekte; 1- hiç, 2- çok nadir, 3-bazen, 4-sık sık, 5-hemen her zaman şeklinde puanlama yapılan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğe ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,892 olarak hesaplanmıştır.

3.5. Verilerinin Analizi

Bu araştırmada; neden sonuç ilişkisini ortaya koymak amacıyla anket uygulaması yapılarak veriler elde edilmiştir. Daha sonra SPSS istatistik programından yararlanılarak araştırma raporunu tamamlamak üzere; güvenilirlik, frekans, farklılık, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Frekans Analizi

Araştırmanın bu bölümünde uygulanan anket araştırmasından elde edilen demografik veriler özetlenerek tablo halinde sunulmuştur. Hazırlanan özet tabloda cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerinin dağılımları frekans ve yüzde olarak verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	164	36,6%
	Erkek	284	63,4%
Medeni Durum	Evli	223	49,8%
	Bekâr	225	50,2%
Yaş	18-26 Yaş	179	40,0%
	27-35 Yaş	135	30,1%
	36-44 Yaş	89	19,9%
	44-53 Yaş	45	10,0%
Eğitim Durumu	İlköğretim	224	50,0%
	Ön Lisans	120	26,8%
	Lisans	104	23,2%

Uygulanan araştırmada katılımcıların 284'ünün erkek (%63,4), 164'ünün kadın(%36,6) olduğu görülmektedir. Ayrıca 225 katılımcının bekâr(%50,2), 223 katılımcının ise evli(%49,8) olduğu saptanmıştır. Yaş dağılımı incelendiğinde katılımcıların 179'unun 18-26 yaş(%40,0) arasında, 135'inin 27-35 yaş(%30,1) arasında, 89'unun 36-44 yaş(%19,9) arasında ve 45'inin ise 44-53 yaş (%10,0) arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde 224 kişinin ilköğretim(%50,0), 120 kişinin ön lisans(%26,8) ve 104 kişinin lisans(%23,2) mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

	Bir İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Yapar?		**Hangi Yönleri Sizden Farklı Bir Kişi ile Aynı Ekipte Bulunmak İstemezsiniz?**		**İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?**	
	Evet	**Hayır**	**Evet**	**Hayır**	**Evet**	**Hayır**
Cinsiyeti	180	268	90	**358**	60	**388**
Etnik Kökeni	165	283	90	**358**	60	**388**
Yaşı	90	358	74	**374**	30	**418**
Bedensel Engeli	**224**	224	60	**388**	75	**373**
Eğitimi	**254**	194	150	**298**	60	**388**
Kültürü	**285**	163	90	**358**	59	**389**
Dini	165	283	120	**328**	30	**418**
Bölge ve Şehri	75	373	29	**419**	0	**448**
Ülkesi	134	314	60	**388**	30	**418**
Kişiliği	**285**	163	120	**328**	210	**238**
Cinsel Tercihi	149	299	105	**343**	223	**225**
Medeni Durumu	104	344	15	**433**	90	**358**

Bir insanı diğerinden farklı yapan özellik ile ilgili soruya verilen cevaplar incelendiğinde 180 kişinin cinsiyeti diğerlerinden farklı olma nedeni olarak gördüğü ve 268 kişinin ise cinsiyeti diğer insanlardan farklı olma özelliklerinden birisi olarak görmediği tespit edilmiştir. Farklı özelliklere verilen cevaplar tabloda gösterildiği gibi olmakla birlikle çoğunluk olarak kişinin eğitimi (Evet: 254, Hayır: 194), kültürü (Evet: 285, Hayır: 163) ve kişiliği (Evet: 285, Hayır: 163) baskın olarak diğer insanlardan farklı olmasına neden olarak görülmektedir. Bu

bağlamda düşünüldüğünden bir bireyin toplum içinde diğer kişilerden sıyrılarak farklı olmasındaki temel etkenlerin; eğitim, kültür, bedensel güç ve kişilikle ile ilgili olduğu tespit edilmiştir.

"Hangi yönleriyle kendinizden farklı bir kişi ile aynı ekipte çalışmak istemezsiniz?" sorusuna verilen cevapların dağılımı incelendiğinde tüm sonuçlar yukarıdaki özet tabloda verilmekle birlikte farklılık yönleri ne olursa olsun aynı ekipte bulunmakta çoğunluğun sıkıntı yaşamadığı tespit edilmiştir.

"İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?" sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların herhangi bir nedenle mesafeli davranmadıkları tespit edilmiştir.

Tablo 3. Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dâhil Olduğu Bir Ekipte Meydana Gelebilecek Sorunlar İçin Frekans Tablosu

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?		
	Evet	Hayır
İletişimsizlik/Anlaşmazlık	**329**	119
Çatışma	**299**	149
Kararsızlık	**209**	239
Sorun Çözmede Aksaklıklar	**283**	165
Ekip Ruhunun Oluşmaması	**329**	119

"Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?" sorusuna verilen cevaplar ele alındığında katılımcıların çoğunluğunun İletişimsizlik/Anlaşmazlık (Evet: 329, Hayır: 119), Çatışma (Evet: 299, Hayır: 149), Sorun Çözmede Aksaklıklar (Evet: 283, Hayır: 165), Ekip Ruhunun Oluşmaması (Evet: 329, Hayır: 119) gibi sorunların ortaya çıkacağı düşüncesinin hâkim olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dâhil Olduğu Bir Ekipte Meydana Gelebilecek Avantajlar İçin Frekans Tablosu

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?		
	Evet	**Hayır**
Düşünce Zenginliği	**344**	104
Esneklik Kazanılması	179	269
Yaratıcılık	**315**	133
Tolerans	120	328

"Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?" sorusuna verilen cevaplar ele alındığında katılımcıların çoğunluğunun Düşünce Zenginliği (Evet: 344, Hayır: 104), Yaratıcılık (Evet: 315, Hayır: 133) gibi avantajların ortaya çıkacağı düşüncesinin hâkim olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Size Benzeyen Kişilerle Bir Arada Çalışmanın Yararları İçin Frekans Tablosu

Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?		
	Evet	**Hayır**
Yaratıcılığın Artması	195	253
Sorun Çözmede Kolaylık	**329**	119
Ekip Ruhunun Oluşması	**270**	178
Esneklik Kazanılması	180	268
Düşünce Zenginliği	**224**	224

"Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?" sorusuna verilen cevaplar ele alındığında katılımcıların çoğunluğunun Sorun Çözmede Kolaylık (Evet: 329, Hayır: 119), Ekip Ruhunun Oluşması (Evet: 270, Hayır: 178) gibi yararlarının olacağı düşüncesinin hâkim olduğu görülmektedir.

4.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi yapılan anket araştırmalarında yararlanılan ölçeklerin güvenirliğini ölçmek için yapılmaktadır. Güvenilirlik Cronbach's Alpha Katsayısı ile belirlenmektedir ve Cronbach Alpha Katsayısına bakarak yakınlık derecesine karar verilmektedir ve bu değer; 0,4'den daha küçük ise ölçek güvenilir değil, 0,4 ile 0,6 arasında ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0,6 ile 0,8 arasında ise ölçek oldukça güvenilir ve 0,8 ile 1 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Tablo 6. Güvenilirlik Analizi Cronbach Alfa Değerleri

Ölçek	Boyut	Boyut Güvenilirlik	Ölçek Güvenilirlik
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	**Bireysel Düzey**	0,732	0,890
	Grupsal Düzey	0,826	
	Örgütsel Düzey	0,866	
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ	**Çalışan Verimliliği**	0,891	0,891

Araştırmada kullanılan ölçek ve boyutlarının güvenilirliğini irdelemek amacıyla Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen değerlere bakıldığında Bireysel Düzey (α=0,732), Grupsal Düzey (α=0,826), Örgütsel Düzey (α=0,866), Çalışan Verimliliği (α=0,891) boyutları ve Farklılıkların Yönetimi (α=0,890) boyutlarının "yüksek derecede" güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Farklılık Analizleri

Yapılan anketlerden elde edilen veriler için IBM SPSS 21 programı kullanılmış farklılıkların analizi için "Bağımsız Örneklem t-testi" ve "Tek Yönlü Varyans Analizi" yapılmıştır. Yapılan testlerin sonucunda bulunan p değerleri ve 0,05 alfa değerleri dikkate alınarak hipotezler test edilmiş ve yorumlanmıştır.

4.3.1. Cinsiyet ile Farklılıkların Yönetimi ve Çalışan Verimliliği Arasındaki Farklılık Analizi

Tablo 7. Cinsiyet ile Farklılıkların Yönetimi ve Çalışan Verimliliği Arasındaki Farklılık Analizi için t-Testi

	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	**Bireysel Düzey**	Kadın	164	2,3317	-1,301	,194	H1a1 Red
		Erkek	284	2,4239			
	Grupsal Düzey	Kadın	164	3,5549	,384	,701	H1a2 Red
		Erkek	284	3,5169			
	Örgütsel Düzey	Kadın	164	3,1939	-,931	,353	H1a3 Red
		Erkek	284	3,2915			
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ	**Çalışan Verimliliği**	Kadın	164	1,2393	-8,833	,000	H1a1 Kabul
		Erkek	284	1,5372			

H1a: Bireylerin cinsiyeti ile işletmelerdeki farklılık yönetimi uygulamaları (Bireysel, Grupsal, Örgütsel Düzey) ve çalışan verimlilikleri arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H1a1: Bireylerin cinsiyeti ile bireysel düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1a2: Bireylerin cinsiyeti ile grupsal düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1a3: Bireylerin cinsiyeti ile örgütsel düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1a4: Bireylerin cinsiyeti ile çalışanların verimliliği arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

Farklılıkların yönetimi ve çalışan verimliliğinin cinsiyete göre değişimi t-testi aracığı ile analiz edilmiş ve uygulanan test sonucunda cinsiyetin; bireysel düzey (H1a1, p=0,194), grupsal düzey (H1a2, p=0,701) ve

örgütsel düzeyde (H1a3, p=0,353) katılımcılar arasında farklılığa neden olmadığı (p>0,05), yani ilgili hipotezlerin desteklenmediği tespit edilmiştir.

Ancak cinsiyetin; çalışanların verimliliğinde farklılığa neden olduğu (p<0,05), yani ilgili hipotezin (H1a4, p=0,000) desteklendiği tespit edilmiştir.

Ortalama ilgili değerler incelendiğinde erkeklerin çalışan verimliliğinin kadınlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

4.3.2. Yaş **ile Farklılıkların Yönetimi ve Çalışan Verimliliği Arasındaki Farklılık Analizi**

Tablo 8. Yaş ile Farklılıkların Yönetimi ve Çalışan Verimliliği Arasındaki Farklılık Analizi için f-Testi

	Düzeyler	**Yaş**	**N**	**Ort.**	**f Değeri**	**p Değeri**	**Hipotez**
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	Bireysel Düzey	18-26 Yaş	179	2,3709	8,336	,000	H1b1 Kabul
		27-35 Yaş	135	2,5333			
		36-44 Yaş	89	2,4427			
		44-53 Yaş	45	1,9333			
	Grupsal Düzey	18-26 Yaş	179	3,4916	25,331	,000	H1b2 Kabul
		27-35 Yaş	135	3,9556			
		36-44 Yaş	89	3,4022			
		44-53 Yaş	45	2,6667			
	Örgütsel Düzey	18-26 Yaş	179	3,1777	8,562	,000	H1b3 Kabul
		27-35 Yaş	135	3,5333			
		36-44 Yaş	89	3,2899			
		44-53 Yaş	45	2,6667			
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ	Çalışan Verimliliği	18-26 Yaş	179	1,4539	7,543	,000	H1b4 Kabul
		27-35 Yaş	135	1,2978			
		36-44 Yaş	89	1,5276			
		44-53 Yaş	45	1,5200			

H1b1: Bireylerin yaşı ile bireysel düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1b2: Bireylerin yaşı ile grupsal düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1b3: Bireylerin yaşı ile örgütsel düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1b4: Bireylerin yaşı ile çalışanların verimliliği arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

Farklılıkların yönetimi ve çalışan verimliliğinin yaşa göre değişimi f-testi yardımıyla ile analiz edilmiştir. Uygulanan test sonucunda yaşın; bireysel düzey (H1b1, p=0,000), grupsal düzey (H1b2, p=0,000), örgütsel düzey (H1b3, p=0,000) ve çalışan verimliliği (H1b4, p=0,000) açısından farklılığa neden olduğu, yani ilgili hipotezlerin (H1a4, p=0,000) desteklendiği tespit edilmiştir.

Ortalama ilgili değerler incelendiğinde ise 44-53 yaş arasında olan bireylerin bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey ve çalışan verimliliğinin kendilerinden daha genç bireylere göre daha az olduğu saptanmıştır.

4.3.3. Eğitim Durumu ile Farklılıkların Yönetimi ve Çalışan Verimliliği Arasındaki Farklılık Analizi

Tablo 9. Eğitim Durumu ile Farklılıkların Yönetimi ve Çalışan Verimliliği Arasındaki Farklılık Analizi için f-Testi

	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	Bireysel Düzey	İlköğretim	224	2,4036	,650	,523	H1c1 Red
		Ön Lisans	120	2,4250			
		Lisans	104	2,3212			
	Grupsal Düzey	İlköğretim	224	3,4813	1,518	,220	H1c2 Red
		Ön Lisans	120	3,5000			
		Lisans	104	3,6731			
	Örgütsel Düzey	İlköğretim	224	3,4634	9,653	,000	H1c3 Kabul
		Ön Lisans	120	2,9750			
		Lisans	104	3,1327			
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ	Çalışan Verimliliği	İlköğretim	224	1,4721	2,919	,055	H1c4 Red
		Ön Lisans	120	1,4050			
		Lisans	104	1,3600			

H1c: Bireylerin eğitim durumu ile işletmelerdeki farklılık yönetimi uygulamaları (Bireysel, Grupsal, Örgütsel Düzey) ve çalışan verimlilikleri arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1c1: Bireylerin eğitim durumu ile bireysel düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1c2: Bireylerin eğitim durumu ile grupsal düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1c3: Bireylerin eğitim durumu ile örgütsel düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1c4: Bireylerin eğitim durumu ile çalışanların verimliliği arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
Farklılıkların yönetimi ve çalışan verimliliğinin, eğitim durumuna göre değişimi f-testi ile analiz edilmiş ve uygulanan test sonucunda bireylerin eğitim durumunun; bireysel düzey (H1c1, p=0,523), grupsal düzeyde (H1c2, p=0,220) ve çalışan verimliliği (H1c4, p=0,055) açısından katılımcılar arasında farklılığa neden olmadığı (p>0,05), yani ilgili hipotezlerin desteklenmediği tespit edilmiştir.

Ancak eğitim durumu ile örgütsel düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark olduğu (p<0,05), yani ilgili hipotezin (H1c3, p=0,000) desteklendiği tespit edilmiştir.

Ortalama ilgili değerler incelendiğinde ön lisans düzeyinde eğitim almış bireylerin örgütsel düzey değerlerinin ilköğretim ve lisans düzeyinde eğitim almış bireylere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

4.3.4. Medeni Durum ile Farklılıkların Yönetimi ve Çalışan Verimliliği Arasındaki Farklılık Analizi

Tablo 10. Medeni Durum ile Farklılıkların Yönetimi ve Çalışan Verimliliği Arasındaki Farklılık Analizi için t-Testi

	Düzeyler	Medeni Durum	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	**Bireysel Düzey**	Evli	223	2,3803	-,288	,774	H1d1 Red
		Bekar	225	2,4000			
	Grupsal Düzey	Evli	223	3,6090	1,727	,085	H1d2 Red
		Bekar	225	3,4533			
	Örgütsel Düzey	Evli	223	3,3928	2,757	,006	H1d3 Kabul
		Bekar	225	3,1200			
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ	**Çalışan Verimliliği**	Evli	223	1,4673	2,009	,045	H1d4 Kabul
		Bekar	225	1,3893			

H1d1 Bireylerin medeni durumu ile işletmelerdeki farklılık yönetimi uygulamaları (Bireysel, Grupsal, Örgütsel Düzey) ve çalışan verimlilikleri arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1d1: Bireylerin medeni durumu ile bireysel düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1d2: Bireylerin medeni durumu ile grupsal düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1d3: Bireylerin medeni durumu ile örgütsel düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.
H1d4: Bireylerin medeni durumu ile çalışanların verimliliği arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

Farklılıkların yönetimi ve çalışan verimliliğinin medeni duruma göre değişimi t-testi ile analiz edilmiş ve uygulanan test sonucunda bireylerin medeni durumunun; bireysel düzey (H1d1, p=0,774), grupsal düzeyde (H1d2, p=0,085) katılımcılar arasında farklılığa neden olmadığı (p>0,05), yani ilgili hipotezlerin desteklenmediği tespit edilmiştir.

Ancak medeni durum ile örgütsel düzeydeki farklılık yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark olduğu (p<0,05), yani ilgili hipotezin (H1d3, p=0,006) desteklendiği tespit edilmiştir.

Ortalama ilgili değerler incelendiğinde evli bireylerin örgütsel düzey ve çalışan verimliliği değerlerinin bekâr bireylere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

4.4. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçümlemek amacıyla uygulanan bir analiz yöntemidir. Bu analiz yöntemiyle ilişkilerin büyüklüğü ve yönü belirlenirken korelasyon katsayısından yararlanılır. Bu değer en düşük -1 en yüksek +1 değerini alır. Katsayı değeri –1'e yaklaştıkça negatif güçlü, +1'e yaklaştıkça pozitif güçlü ilişki ve 0'a yaklaştıkça da değişkenler arasındaki ilişkisizlik artacaktır. Korelasyon analizi 2 değişken arasındaki ilişkiyi tespit edebilse bile hangi değişkenin hangi değişken üzerinde etkisi olduğunu saptayamamaktadır.

Tablo 11. Korelasyon Analizi

		FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ			**ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ**
		Bireysel Düzey	**Grupsal Düzey**	**Örgütsel Düzey**	**ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ**
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	**Bireysel Düzey**	1			
	Grupsal Düzey	,522**	1		
	Örgütsel Düzey	,408**	,851**	1	
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ	**Çalışan Verimliliği**	-,167**	-,018	,014	1

Farklılıkların yönetimi ve çalışan verimliliği arasındaki doğrusal ilişkinin incelenmesinde korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz sonucunda bireysel düzey ile grupsal düzey (r=522) ve örgütsel düzey (r=0,408) arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel düzey ve grupsal düzey arasında (r=0,851) da oldukça yüksek bir korelasyon ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak pozitif ilişkilerin yanı sıra bireysel düzey ile çalışan verimliliği arasında (r= -0,167) olduğu gibi birbirini negatif yönde etkileyen ilişkilerin olduğu da görülmektedir. Bu nedenle mevcut ilişkileri neden sonuç açısından daha iyi açıklanabilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır.

4.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken üzerindeki bir veya birden fazla bağımsız değişkenin etkisini ölçmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Regresyon analizi denklemi; $Y= \beta_0+ \beta_i X_i + \varepsilon_i$ şeklinde ifade edilebilir.

Farklılıkların Yönetiminin Çalışan Verimliliğine Etkileri İçin Regresyon Analizi

Tablo 12. Farklılıkların yönetiminin çalışan verimliliği üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi tablosu

		ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ	
	Boyutlar	**β**	**p**
	Sabit Katsayı	1,578	**,000**
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	**Bireysel Düzey**	-,121	**,000**
	Grupsal Düzey	,011	**,787**
	Örgütsel Düzey	,031	**,374**
Sig=0,000 R2=0,190			

H2: Farklılıkların yönetimi (bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey), çalışan verimliliğini etkiler.

Farklılıkların yönetiminin çalışan verimliliği üzerinde etkilerinin anlamlılığını sınamak amacıyla çok değişkenli istatistik yöntemlerden biri olan regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen değerler tablo halinde sunulmuştur.

Regresyon analizi ile birlikte hesaplanan değerler incelendiğinde grupsal düzey (H2, p=0,787) ve örgütsel düzeyde (H2, p=0,374) farklılık yönetimi uygulamalarının; çalışan verimliliği üzerinde etkisinin olmadığı (p>0,05) yani H2 hipotezinin desteklenmediği tespit edilmiştir. Ancak bireysel düzeyde (H2, p=0,000) farklılık yönetimi uygulamalarının; çalışan verimliliğini üzerinde etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda oluşturulacak regresyon denklemi ve değişken özellikleri tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 13. Çalışan verimliliği için Regresyon Denklemi Sembolleri ve Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Çalışan Verimliliği
X_1	Bağımsız Değişken	Bireysel Düzey
β_0	Sabit Katsayı	1,578 (Tablodaki B değerlerinden)
β_1	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,121

Regresyon denklemi ile ilişkili, tabloda gösterilen değişken ve sembol karşılıkları $Y=\beta_0+\beta_1X_1+\beta_2X_2$ denkleminde yerine yazıldığı zaman uygun regresyon denklemi elde edilmiş olacaktır;

$Y=\beta_0+\beta_1X_1$ → Çalışan verimliliği = 1,578 - 0,121 Bireysel Düzey

Regresyon denklemi incelendiğinde; bireysel düzeyde farklılık yönetimi uygulamalarının, çalışan verimliliği üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bireysel düzey değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak çalışan verimliliği değeri 0,121 birim azalacaktır. Yani bireysel düzey, çalışan verimliliği üzerinde negatif yönlü %12,1 oranında etkisi olmaktadır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma için yapılan analizlerden edilen sonuçlar ve daha önce yapılan çalışmalardan yararlanılarak hazırlanan karşılaştırmalar aşağıda sıralanmıştır;

"Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir?" sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda, farklılıkları hem çatışma ve anlaşmazlık unsuru olarak algıladıkları hem de düşünce zenginliği olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ashkanasy vd. (2002)'e göre ise bu çalışmanın tersine, iş hayatında rekabet içerisinde olan işletmelerin teknoloji alt yapıları hemen hemen aynı olduğu için rekabet avantajı elde edebilmek için farklı, yaratıcı, esnek ve örgütsel bağlılığı olan çalışanların bir arada olması gerektiğini belirtmiştir.

"Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir?" sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda iletişimsizlik, çatışma, sorun çözmede aksaklıklar, ekip ruhunun oluşmaması gibi farklılıkları çatışma ve anlaşmazlıkların kaynağı olarak algıladıkları, bu durumun da ekip ruhunun

oluşmasına engel olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeşil (2009: 129)'in yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve buna göre, kültürel farklılıkların, anlaşmazlıkların kaynağı olsa da rekabet avantajı elde edilmesinde de önemli rol oynadığını belirtmiştir.

"Bir insanı diğer insanlardan farklı yapar?'' sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde, bedensel engel, eğitim, kültür ve kişilik gibi değiştirilebilen farklılıkların etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Luthans (1995: 51)'ın yaptığı çalışmaya göre farklılıkları ortaya çıkaran temel sebep değişen demografidir. Eğitim düzeyi yüksek kişiler, kadınlar, azınlıktakiler ve yaşlı çalışanlar çalışma yaşamına her gün daha fazla dahil olmaktadırlar.

"Hangi yönleriyle kendinizden farklı bir kişi ile aynı ekipte çalışmak istemezsiniz?" sorusuna verilen cevapların dağılımı incelendiğinde farklılık yönleri ne olursa olsun aynı ekipte bulunmakta çoğunluğun sıkıntı yaşamadığı görülmektedir. Bu çalışmanın aksine Küskü, Özbilgin ve Özkale, (2007)'nun yapmış oldukları çalışmada ise, aynı ekipte çalışmak istenilmeyen özellikler sorusuna verilen yanıtlarda, kişilik değişkeni ön plana çıkmıştır.

"İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?" sorusuna katılımcıların verdiği cevaplara göre, farklılık yönlerine göre bireylerin iş ortamında birbirlerine mesafeli davranmadıklarını belirtmişlerdir. Esty, Griffin ve Hirsch, (1995)'in yaptıkları çalışmada, dil, din, etnik köken gibi farklı noktalara sahip çalışanların bulunduğu bir işletmede, farklılıkların uyumlaştırılması ile sinerji yaratılmasının, oldukça etkin ve koordinasyon gerektiren bir yönetimi gerektirdiğini belirtmişlerdir.

"Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?" sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda görüşlerinin, benzerlikler yüksek olduğunda karar verme ve iletişim süreçlerinin pozitif yönlü etkilendiği yönünde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karaşahin (2019)'in yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve bireylerin doğuştan gelen özellikleri farklılık unsuru olarak algılamadıkları ancak değiştirilebilir özelliklere sahip bireylerle aynı işletme içerisinde bulunmak istemediklerini belirtmiştir.

İşletme yöneticilerinin çalışanların cinsiyetine göre görevlendirme yapılmasının, iş verimliliğini etkilediği tespit edilmiştir. Robbins ve Judge, (2013)'in yapmış olduğu çalışmada ise bu çalışmanın tersine bir sonuca ulaşılmış ve kadınlar ile erkekler arasında öğrenme becerileri, analitik düşünme, problem çözme ve motivasyon açısından önemli farklılıklar bulunmadığı belirtilmiştir. Ayrıca Aslan'a göre (2015: 364), çalışma ve iş yaşamı ile eğitim kurumları içinde cinsiyetle ilgili farklılıklar söz konusu olmaktadır. Ortaya çıkan bu problemleri çözebilme kabiliyeti, rekabetin sürdürülebilmesi, liderlik, sorunları çözümleyebilme yeteneği, öğrenme kabiliyeti ve sosyalleşme gibi pek çok kabiliyet bakımından kadınlar ile erkekler arasında farklılıkların olmadığı gün geçtikçe toplum tarafından da kabullenilmektedir.

Bireylerin yaşının; çalışan verimliliğini ve farklılıkların yönetimini etkilediği tespit edilmiştir. Balay ve Sağlam (2004)'ın yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve buna göre farklılıkların yönetiminde, farklı yaşlardaki bireyleri iş doyumuna ulaştırmanın temel amaç olduğunu, kıdem ile iş verimliliği arasında da olumlu bir ilişki olduğunu belirtilmiştir.

Bireylerin medeni durumunun, çalışan verimliliğini ve farklılık yönetimini bireysel düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öncer, (2004)'in yapmış olduğu çalışmada da benzer şekillerde, evli bireylerin yeterli zamana sahip olamamalarının, içinde bulundukları stres ortamının veya aile yapısının iş ve aile çatışmalarına neden olduğunu, bu nedenle bireylerin iş doyumunun, bununla orantılı olarak iş verimliliklerinin etkilendiğini belirtmiştir.

Bireylerin eğitim durumlarının, farklılıkların yönetimini bireysel düzeyde etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Çakar ve Arbak, (2004)'ın yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve buna göre duygusal becerilerin, bilişsel beceriler ile kıyaslandığında eğitim ile oluşturulabiliyor olmasının, işletme için daha değerli olmasına neden olduğu belirtilmiştir.

Farklılıkların yönetiminin, çalışan verimliliğini örgütsel ve grupsal düzeyde etkilemezken, bireysel düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Prokopenko, (2011)'nun yapış olduğu çalışmaya göre verimliliğin temel noktası, çalışanların birbirlerine karşı tutumlarıdır. Sürgevil (2010)'in yapmış olduğu çalışmada ise farklılıkların etkin şekillerde yönetilebildiği işletmelerde çeşitli avantajlar elde edilerek rekabet üstünlüğüne sahip olunabildiğini ve bu avantajlardan en önemlisinin verimlilikte artma olduğunu belirtmiştir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde; iş yerlerindeki cinsiyet, dil, din, ırk vb. ayrımcılıklar, insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kalması, eğitim, kariyer ve terfi konularında eşit davranış sergilenmemesi, saygı ve itibar görülmemesi gibi durumlar çalışma performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Kişilerin bireysel olarak maruz kaldığı bu olumsuz davranışlar kişilerin bireysel performans ve verimliliğini de olumsuz etkilemektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına benzer olarak aynı şekilde İbicioğlu ve Çağlar'a göre (2015: 171) insan gücünün verimliliği, işletmelerin toplam verimliliğinin artmasında belirleyici rol oynadığı belirtilmiştir. Çünkü teknolojiler ne kadar gelişse de yeni gelişmelerin kullanımı ve yönetilmesinin insan gücüne bağlı olduğu; çalışan verimliliğinin artırılmasının, ayrıcalıkların olmaması ve iyi iletişim ortamının sağlamasıyla mümkün olabileceği ifade edilmiştir. Balay ve Sağlam'a göre (2004: 35) ise bu çalışma sonuçlarının tersine; çalışanların birbiriyle uyum göstermeyen ve farklı rollerinin bulunmasından dolayı meydana gelen ya da bireylerin sahip oldukları beklentiler ile işletme politikalarının uyum sağlamamasına bağlı olarak meydana gelen çatışmanın, çalışanların verimliliğini düşürdüğü belirtilmiştir.

6. ÖNERİLER

- Otel çalışanlarının yönetim tarafından: saygı ve itibar görmesi; kariyer ve terfi konularında duyarlı olunması, cinsiyet, bedensel engel, medeni durum, ırk, inanç konusunda ayrım yapılmaması; sorunların çözümünde yöneticilerin destek olması, iş molaların eksiksiz yerine getirilmesi, çalışanların düşüncelerine önem verilip toplantılara alınması, işyerindeki iklimin huzur verici olması gibi durumlar çalışan verimliliğini artırabilir.

- İşletmelerde farklılıklara yönelik iletişimi arttırabilmek amacıyla otelcilik hizmetlerinde çalışanlar ile müşteriler arasında oluşabilecek iletişimsizlik, anlaşmazlık, çatışma, kararsızlık, sorunların çözülmemesi, ekip ruhunun oluşmaması gibi olumsuz durumlar karşısında çalışanlara; farklılıkların yönetimi konusunda sürekli eğitim ve bilgi verilmesi, olumsuzlukların çözümünde yalnız bırakılmamaları, gerektiğinde psikolojik danışmanlık hizmetlerinin verilmesi, konusunda uzman kişilerin görevlendirilmesi ve halkla ilişkiler bölümünün güçlendirilmesi; tüm taraflar için yararlı olabilecektir.

- Otellerde hem ulusal hem de uluslararası çok kültürlü çalışanlar ve müşteriler bir arada bulunmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, farklılıkların yönetimi konusunda tecrübeli olmaları, farklı kültürlerle ilgili araştırmalarda bulunmaları ve çalışanlara farklılıkların yönetimi konusunda sürekli eğitim faaliyetlerinde bulunmaları; müşteri memnuniyeti, çalışan verimliliği, işletme kârlılığı açısından önemli katkılar sağlayabilir.

- Kişilerin etnik kökeni, yaşı, bedensel engel durumu, eğitimi, kültürü, dini, ülkesi, cinsiyeti, bedensel engel durumu ne olursa olsun otelcilik hizmetlerinde kusursuz olunması ve mesafeli davranılması gerekmektedir.

- Farklı yönlere sahip bireylerle beraber çalışmak, iletişimsizliğe neden olabileceği için, işletmelerde birbiriyle iyi anlaşabilen bireylerin bir arada çalıştırılması, işletmeye iletişim avantajı sağlayabilir.

- İşlerin gerektirdiği özellikler dikkate alınarak cinsiyete göre görevlendirmeler yapıldığı zaman çalışan verimliliğini artırabilir. Kadınların çoğunlukta yer aldığı departmanlarda yine kadın yöneticilere yer verilmesi veya kadınların alışveriş yaptığı kısımlarda kadın satış elemanlarının çoğunlukta bulunması iş verimliliğini arttırabilir.

- Bireylerin çoğu, yaşları ilerledikçe performanslarının azalacağına inanarak karar almakta, işverenlerin çoğu ise nitelikli personel arayışında yaşlı bireyleri tercih etmektedirler. Dolayısıyla, işletme yöneticileri genç bireyleri yaş ve deneyimsizliklerinden dolayı yetersiz görmemeli ve fikirlerini önemsemelidir ayrıca yaşlı bireyler de ekonomik yük olarak görülmemeli ve tecrübelerinden yararlanılmalıdır.

- Otel çalışanlarının medeni durumları dikkate alınarak farklılıkların yönetimi konusunda bireysel, grupsal, örgütsel düzeyde farklı uygulamaların yapılması; çalışanların verimliliğini, müşterilerin memnuniyet seviyesini, hizmetlerin kalitesini ve işletmelerin karlılığını olumlu etkileyebilir.

- Bir işletmede çalışanların eğitimleri, yetenekleri ve bilgilerinin önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yaratıcılığa, yeniliğe ve öğrenme kültürüne teşvik eden yönetim uygulamalarının arttırılması önerilebilir.

- İşletmelerinde çalışan verimliliğinin ve etkinliğin arttırılabilmesi için, farklılıklar tarafların memnuniyetini sağlayacak şekilde yönetilmeli çalışanlar arasında etkin iletişim sistemleri oluşturmalı ve farklılıklar tüm çalışanların bir zenginliği olarak görülebilmelidir.

- Hizmet işletmelerinde çalışanlar arasında farklı yönleri olan kişilerin bir arada olmasının; düşünce zenginliği, esneklik kazanımı, yaratıcılık ve tolerans tanımak konusunda önemli faydalar sağlayabileceği konusu gözden uzak tutulmamalıdır.

- İşletmeler etkinlik, verimlilik gibi pek çok amaçlara ulaşabilmeleri bakımından çalışanlar arasında bulunan farklılıkları çalışma hayatına katkı sağlayacak şekilde kazandırmalıdır

- Küresel rakiplerin ve piyasaların artmakta olduğu ortamlarda işletmelerin üretimden önce, üretim sırasında ve üretim sonrasındaki bütün süreçlerde rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri ve rekabet üstünlüğü yaratabilmeleri için farklılıkları en etkili şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

- Çok kültürlü bir hayatın olmaz öğelerinden biri olan ve meydana gelen küreselleşmenin de etkisi ile hızlı bir şekilde yayılmaya devam eden farklılıklar, işletmelerde gelecek dönem içinde daha da derinden hissedilecektir. İşletmelerin yönetim konusunda yeterince bilinçli hale gelerek farklılıkları işletme için bir sorun değil fırsat olarak görmelerinde, örgütsel hayatın bir şekli olarak algılamalarında fayda bulunmaktadır. Bu bakımdan yöneticilerin amacı ise, şiddetli düzeyde yaşanan çatışmaların örgütsel bir ortamda değil de çalışan bireylerin kimliklerinin korunmakta olduğu, hoşgörü ve uzlaşma konusunda hakimiyet kurduğu bir örgütsel ortamının yaratılması olmalıdır.

- Yapılacak araştırmalarda, araştırma evreninin farklı bölgelerinde, ülke çapında veya ülkeler arası büyüklükte olması; konu içeriğine, işletme verimliliği, örgüt ikliminin, rekabet gibi boyutların dahil edilmesi; çalışama sonuçlarının geneli kapsayacak şekilde yapılması, alana önemli katkılar sağlayabilir.

KAYNAKLAR

Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama.* Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Bursa.

Alparslan, A. M., Bozkurt, Ö. Ç. ve Özgöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları, *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (2), 66-81.

Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., and Daus, C. S. (2002). Diversity and Emotion: The new Frontiers in Organizational Behavior Research, *Journal of Management*. 28(3), 307-338.

Aslan, G. (2015). Öğretmen Adaylarının Toplumsal Cinsiyet Algılarına İlişkin Metaforik Bir Çözümleme, *Eğitim ve Bilim Dergisi,* 40(181), 363-384.

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi,* 5(8), 32-46.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi, *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* (32), 25-43.

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

Bean, R., Sammartino, A., O'flynn, J., Lau, K. and Nicholas, S. (2001). Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management, *Programme for the Practice of Diversity Management*, Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB), 1-41.

Berktay, F. ve Atasoy, E. (2007). Dinler Coğrafyasına Küresel Bir Bakış, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 18(1), 18-44.

Birkök, M. C. (2004). Sosyal Rol ve İş Bölümü, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi,* 1(1), 1-10.

Bozdemir, N. ve Özcan, S. (2011). Cinselliğe ve Cinsel Sağlığa Genel Bakış, *Turkish Journal Of Family Medicine And Primary Care,* 5(4), 37-46.

Byrd, M. Y. (2014). Diversity Issues: Exploring "Critical" Through Multiple Lenses, *Advances İn Developing Human Resources,* 16(4), 515-528.

Cox, T. H. and Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Perspectives,* 5(3), 45-56.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 23-48.

Çetin, C. ve Dereli, B. (2007). Çokuluslu İşletmelerde Yurtdışına Gönderilecek Yöneticilere Sunulan Kültürlerarası Eğitim ve Uygulama Örneği, Editör: B. Dereli, *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 145-162.

Çıngı, H. (1994). *Örnekleme Kuramı*. Ankara: H.Ü. Fen Fakültesi Basımevi.

Çolak, M. (2010). Eğitim ve Beşeri Sermayenin Kalkınma Üzerine Etkisi, *Kamu-İş Dergisi,* 11(3), 109-125.

Dagher, J., D'Netto, B. and Sohal, A. S. (1998). Managing Workforce Diversity in the Australian Manufacturing İndustry, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries,* 8(2), 177-192.

Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 7(1), 1-28.

Ehtiyar, R. (2003). Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme, *Akdeniz Universitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi,* 3(5), 66-78.

Endicott J. and Nee, J. (1997). Endicott Work Productivity Scale (EWPS): A New Measure to Assess Treatment Effects, *Psychopharmacol Bull*, 33(1), 13-6.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi,* 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayınları.

Esty, K., Griffin, R., and Hirsch, M. S. (1995). *A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage: Workplace Diversity*, Boston: Adams Media.

Ewoh, A. I. (2013). Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century, *Public Personnel Management,* 42(2), 107-122.

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

Giddens, A. (2012). *Sosyoloji*, 2. Baskı, Çeviren: C. Güzel, İstanbul: Kırmızı Yayınları.

Gilbert, J. A. Stead, B. A. and Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm, *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.

Gönen, S. ve Çelik, M. (2004). Esnek Üretim Sistemleri Uygulayan İşletmelerde Üretim Maliyetlerinin Değerlendirilmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi,* 4(1), 133-143.

Gönüllü, M. (2000). Grup ve Grup Yapısı, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 2(1), 191-201.

Gümüş, M. ve Tüz, M. (2010). Çalışanların Farklılık Algı ve Tutumları: İnsan Kaynakları Profesyonellerine ve Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 219-237.

Gürkan, G. Ç. ve Koçoğlu, M. (2014). Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye'de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 7(29), 588-602.

Hanappi-Egger, E. (2006). Gender And Diversity From A Management Perspective: Synonyms or Complements?, *Journal of Organisational Transformation & Social Change,* 3(2), 121-134.

Henry, O. and Evans, A. J. (2007). Critical Review of Literature on Workforce Diversity, *African Journal of Business Management,* 1(4), 72-76.

İbicioğlu, H., ve Çağlar, N. (2015). İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçin İletişimin Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 171-185.

İlhan, A. ve İnce, E. (2015). Takım Çalışması ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 5(1), 127-152.

İmadoğlu, T. ve Türk, M. (2019). Farklılıkların Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,* 12 (6), 37-72.

Karaca, O. (2004). Türkiye'de Bölgeler Arası Gelir Farklılıkları: Yakınsama Var mı?, *Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni Ekonomist Dergisi,* (7), 1-16.

Karaşahin, T. (2019). *Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde Bir Uygulama,* Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., ve Unruh, V. K. (2007). Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim Elkitabı, *Uluslararası Farklılıkların Yönetimi Derneği*, 1-44.

Kırdar, O. (2017). *Coğrafya 11,* Sınıf Ders Kitabı, 1. Baskı, Ankara: Dikey Yayıncılık.

Koçak, R. D. ve Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.* 1, 76-88.

Kocuk, D. (2019). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminin Çalışan Verimliliğine Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Köksalan, N. (2019). Farklılıkların Yönetimi, *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi,* 3(6), 51-66.

Kreitz, P. A. (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity, *The Journal of Academic Librarianship,* 34(2), 101-120.

Küskü, F., Özbilgin, M., and Özkale, L. (2007). Against the tide: Gendered prejudice and disadvantage in engineering. Gender, Work & Organization, 14(2), 109-129.

Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, 7th ed., New York: McGraw-Hill.

Madera, J. M. (2013). Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations: an İnvestigation of Top Companies Cited by Diversity Inc, *Cornell Hospitality Quarterly,* 54(2), 124-135.

Majidli, F. ve Budak, G. (2018). Mobbing İle Mücadelede Farklılıkların Yönetimi Stratejileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 33(1), 129-161.

Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice, *Journal of Intercultural Management,* 2(2), 5–15.

Milena, J. (2013). Potential Future Managers and Their Opinion on the İssue of Diversity, İnclusion and Their Possible use in Management, *Journal of Competitiveness,* 5(2), 37-50.

Odabaşı, S. (2012). *Kariyer Yönetimi,* 1. Baskı, İstanbul: Kum saati Yayınları.

Öksüz, Y. ve Güven, E. (2012). Farklılıklara Saygı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması, *International Journal of Social Science,* 5(5), 457-473.

Öncer, A.Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetsel Farklılık Kaynakları ve Farklılık Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Özbilgin, M. F. (2005). *Global'Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan,* Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT), Tokyo: Working Paper Series.

Özbilgin, M. (2008). Küresel Farklılık Yönetimi, Editör: B. Dereli, *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi,* İstanbul: Beta Yayınları.

Özkaya, M. O. Özbilgin, M. ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (19), 359-374.

Patrick, H. A. and Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges, *SAGE Open,* 2(2), 1–15.

Polat, S. (2012). Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri,* 12(2), 1397-1418.

Prokopenko, J. (2011). *Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı*, Çeviren: O. Baykal, N. Atalay, E. Fidan, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Rengi, Ö. ve Polat, S. (2014). Sınıf Öğretmenlerinin Kültürel Farklılık Algıları ve Kültürlerarası Duyarlılıkları, *Zeitschrift für die Welt der Türken /Journal of World of Turks,* 6(3), 135-156.

Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior*, France: 4th Englewood Cliffs, 1-599.

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*, Global Edition. İngiltere: Pearson Education Limited.

Seymen, O. A. (2005). Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik Çerçevesinde Kariyerin Değişen Yüzü ve Getirdiği Sorunlar, Editör: O. A. Seymen ve T. Bolat, *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik,* İstanbul: Nobel Yayınları, 183-209.

Shen, J., Chanda, A., D'netto, B. and Monga, M. (2009). Managing Diversity Through Human Resource Management: An İnternational Perspective And Conceptual Framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.

Smith, A. D. (2002). *Ulusların Etnik Kökeni,* 1. Baskı, Çeviren: S. Bayramoğlu, H. Kendir, Ankara: Dost Kitabevi.

Süral-Özer, P. (2007). Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi, Editörler: Kurt, M. ve Bayraktaroğlu, S. *Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler,* Ankara: Gazi Kitapevi, 97-122.

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

Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 10(4), 65-96.

Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G. E. (2016). Farklılık Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 15(59), 1339-1359.

Taylor, T. (2003). Diversity Management in a Multi-Cultural Society: An Exploratory Study of Cultural Diversity and Team Sport in Australia, *Annals of Leisure Research,* 6(2), 168-188.

Tezcan, M. (1985). *Eğitim Sosyolojisi,* 4. Baskı, Ankara: Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Topçuoğlu, R. A. (2009). Kadın Emeğinin Değersizleşmesi, *Praksis Dergisi,* (20), 87- 104.

Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 11(21), 89-109.

Treven, S. and Mulej, M. (2006). Employee Diversity Management İn The Context of Dialectial Systems Theory. *Cybernetics And Systems: An International Journal,* 37(8), 815-837.

Uğuz, Ş., İnanç, Y. B., Yerlikaya, E. E., ve Aydın, H. (2004). Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin (EİÜÖ) Türk Toplumunda Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Değerlendirilmesi, *Türk Psikiyatri Dergisi* 15(3), 209-214.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 14(1), 395-412.

Yazgan-İnanç, B. ve Yerlikaya, E. E. (2012). *Kişilik Kuramları,* 6. Baskı, Ankara: PEGEM Akademi Yayıncılık.

Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* (1), 100-131.

Yüksel, B (1989). Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri, *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 7(1), 33-347.