
ÇALIŞMA YAŞAMINDA FARKLIKLARIN YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ALAN ARAŞTIRMASI

Ö.Okan FETTAHLIOĞLU* Mehmet İNCE**

Öz

Temelleri 1990'lı yıllarda Amerika'da atılan ve yenibir yönetsel anlayış olarak nitelendirilen farklılıkların yönetimi; tümçalışanlara eşit fırsatlar yaratmayı, çalışanlarınsahip oldukları farklılıklara (dil, din, köken, cinsiyet, yaş, vb.)saygı duyarak, onları işletmenin parçası olarak hatta işletmeye değer katan unsurlar olarak görmeyi amaç edinmiş bir anlayıştır. Yönetim anlayışlarında ortaya çıkan yeni fikirler ve uygulamalar ile, farklı tarzda olan bireylerin işletme kültürüne katkı sağlayabileceği tartışılmış ve kabul görmüştür. Yönetim süreçlerinde ortaya çıkan farklılıklar yönetilmeli ve işletme amaçlarına katkı sağlayıcı hale getirilmelidir.

Bu araştırmada, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren tekstil sektöründe çalışan personelin iş doyumuna, farklılıkların yönetimi konusunda işletmelerin uyguladıkları ve çalışanlara sundukları olanakların etkisinin olup olmadığının tespiti amaçlanmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler, güvenilirlik testine tabi tutulmuş, değişkenler arasındaki ilişki için regresyon modeli kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, çalışanların demografik özellikleri ve farklılıkların yönetimi uygulamalar iş doyumunu etkilemektedir.

Anahtar kelimeler: Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, İş Doyumu.

THE EFFECT OF JOB SATISFACTION TO APPLICATIONS DIVERSITY MANAGEMENT IN THE BUSINESS LIFE: TEXTILE INDUSTRY FIELD RESEARCH

Abstract

Basics of which were laid in the 1990s in America is described as a new understanding of the diversity management; it is a comprehension that aim to seeing as a part of company from them even if value-added factors at company how to give an equal opportunity to the all employees, respect to the diversity of employees (language, religion, origin, sex, age, etc.).Different kinds of individuals who can contribute to the culture of the company was discussed and accepted with to the appear of new ideas and practices in administration perceptions. To the appear diversity in management processes must be managed and contributing to the aims of the company.

In this observation, job satisfaction of employees in the textile industry operating in Kahramanmaras, its aim to determine that implemented of companies about the management of diversity and whether the employees effect of the amenities they offer.The scales used in this observation, were subjected to reliability testing, regression models were used for the relationship between the variables. According to the findings of the observation, the demographic segmentation and diversity management practices affect job satisfaction.

Keywords: Business life, Diversity Management, Job Satisfaction, Textiles Company.

* Yrd.Doç.Dr., KSÜ, İİBF, İşletme Bölümü.

** Doç.Dr., Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü.

GİRİŞ

Günümüz işletmeleri değişken ve yıkıcı rekabet ortamlarında faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu nedenle, sadece üretim yapmak, proses ve yeni yönetim felsefelerini hayata geçirmek, stok ve maliyetleri azaltmak, satış sonrası hizmet ve reklam gibi faaliyetlerin yanında, müşteri memnuniyetini sağlamak gibi yüzlerce problemi bir arada çözmek için çaba harcamaktadırlar. Fakat son zamanlarda, özellikle de yöneticilerin dikkatini çeken en önemli olgu insan faktörü olmuştur. Çalışanlara artık iç müşteri gözüyle bakılmaya başlanmış ve mümkün olduğunca çalışanlarda yüksek verim elde etme çabaları herşeyin önüne geçmiştir. Bu yolla çalışan memnuniyetini ve iş doyumunu sağlanarak işletmelerin en önemli yönetim unsurlarından biri haline gelmiştir. Bu nedenle çalışanlar üzerinde bir çok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda ortaya atılan konulardan bir tanesi de farklılıkların yönetimi konusudur.

Hem akademi hem de uygulama alanında çoğunlukla "Yeni" olarak nitelendirilen farklılıkların yönetimi konusunun; son yıllarda gündeme gelmesinin en önemli nedenlerinden birisi küreselleşmedir. Küreselleşme; gittikçe daralan dünyada, herkesi "Farklılıklarla" karşı karşıya bırakmıştır (Palmer, 2003: 13).

Küreselleşme ile birlikte artık işletmeler yerel bölgelerde değil ulusal hatta uluslar arası arenada faaliyet göstermeye, tüm dünyayı pazar olarak hedeflemektedirler. Bu nedenle Bazı çevrelerce, farklılıkların yerel bir konu olmadığı, aksine "Küresel bir olgu" olarak ele alınması gerektiği belirtilmektedir (Moghaddam, 2006: 416).

1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

İnsan faktörü, işletme yönetiminde en önemli olgulardan biridir. Yöneticiler, etkin ve verimli bir çalışma ortamı ortaya çıkartmak için, teknoloji, sermaye ve yönetsel uygulamalar yanında, en çok insan faktörünün üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu nedenle yönetim ve örgüt alanındaki bir çok önemli gelişmenin, insanların birbirine olan farklılıkları sonucu ortaya çıkan zorluklarla daha iyi mücadele edebilmek için oryaya çıktığı düşünülmektedir (Palmer, 2003:15).

Örgütler, farklılıkların ön plana çıktığı çok kültürlülüğe doğru evrimleşmektedir. Bu süreçte işgücü farklılıklarının değerlendirildiği yönetim anlayışları giderek önem kazanmaktadır. Örgütler, coğrafik açıdan yayıldıkça ve işgücünün ülkeler arası serbest dolaşımı arttıkça daha geniş kimliklerle etkileşim giderek daha kritik bir konu haline gelmektedir (Ashkanasy ve diğerleri, 2002:308). Buna bağlı olarak örgütler, demografik yapı, kültür, eğitim, yaş, cinsiyet, deneyim, değer yargıları ve algılama gibi bir çok konuda farklı özelliklere sahip kişilerin birlikte uyum içinde çalışmasını sağlamak durumunda kalmaktadır (McMahan ve diğerleri, 1998:198). (1)

Günlük hayatımızı ilgilendiren konular küresel bir nitelik kazandıkça, yönetim sistemlerimiz ve bakış açımız da küresel bir boyut kazanmalıdır. (Argüden,2007:18)

1983 yılında Amerika Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü (AmericanInstitutefor Management Diversity)'nü kuran R.Roosevelt Thomas Jr, farklılıkların yönetiminin isim babasıdır (Miller ve Rowney, 2001:7). Bu nedenle bu anlayışın temelini Amerika olduğunu söyleyebiliriz (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995:1).

Farklılıkların yönetimi, çalışanlar arasında, yaş, cinsiyet, ırk, sosyal sınıf, meslek, din, fiziksel engellilik veya cinsiyet gibi farklara ilişkin olumsuz tepkileri iyileştirmeye çalışan örgütsel bir uygulamadır şeklide tanımlanmaktadır. Bu bağlamda herkesin farklılığına saygı duyularak, herkesin yeteneklerinin işletme amaçlarına hizmet edecek şekilde üretken bir iş çevresi oluşturmanın mümkün olduğu belirtilmektedir (Kandola ve Fullerton, 194'ten akt. Gröschl ve Doherty, 1999:262).

Ayrıca farklılıkların yönetimden, tüm bireylerin, biçimsel olmayan sosyal gruplara ve biçimsel işletme uygulamalarına dahil olmasını sağlayan gönüllü bir örgütsel program olarak bahsetmek de mümkündür (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999:61).

Farklılıkların yönetimini oluşturan politika ve programlar, örgütten örgüte çeşitlenmektedir (Pitts, 2006: 251).Farklılıklarla ilgili konular ve farklılıkların yönetimi

öncelikle iyi bir plan yapmayı gerektirmektedir (Booth, 2006'dan akt. Schneider ve Northcraft,1999: 1449).

Örgütler; farklılıklara değer verme yönündeki girişimlerin, işletme performansının artmasına, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve daha kapsayıcı bir iş çevresinin oluşmasına destek olacağını görmeye başladıklarında, farklılık girişimleri, işletmeler için stratejik önem taşıyan bir gereklilik haline gelecektir (Wentling, 2000: 447).

Araştırmalarda farklılıkların yönetimi ile bir örgütte, personel devrinin azaldığı, farklı demografik gruplardan çalışanların işe alındığı ve çalışanların morallerinin yükselmesiyle birlikte maliyetlerin düştüğü yönünde bilgilere rastlanmaktadır.

1.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Araştırmalar

Farklılık araştırmaları ile ilgili günümüz yönetim literatüründe yer alan bilgilerin çoğunun kökeni; yukarıda da belirtildiği gibi, Amerika'daki ayrımcılık karşıtı hareketlerin doğurduğu politik ve felsefi tartışmalardır. Uluslararası alanda konu ile ilgili temel tartışma konusu ise, Amerika'nın farklılıklara ilişkin yaklaşımlarının tüm ülkelere genellenebilir olup olmadığıdır. Bu konulardaki tartışmalar bir yandan sürerken, yayımlanan çalışmaların çoğunluğunun bulunduğu ortak bir nokta vardır ki, o da farklılıkların önemli bir örgütsel araştırma konusu olduğudur (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 310).

Farklılıklarla ilgili yapılan çalışmaların çoğunda; "Farklılık" genellikle çalışanların cinsiyet, ırk, etnik köken ve yas gibi çeşitli sosyo-demografik özellikleri ve bu özelliklerin örgüt uygulamaları ve örgütsel çıktılara etkisi çerçevesinde tanımlanmaktadır (Milliken ve Martins, 1996). Son yıllarda ise, farklılıklarla ilgili çalışan bazı araştırmacılar, bu türden araştırmalardan duydukları memnuniyetsizliği belirtmeye başlamışlardır. Bu araştırmacıların eleştirdikleri nokta; bu yaklaşımın farklılıkların etkilerine odaklanırken, farklılıkların kendisini teoriden yoksun bırakmasıdır (Nkomo ve Cox, 1996). Sosyo-demografik özellikleri bağımsız değişken olarak kullanmak, farklılıkların sabit bireysel ya da gruba ait özelliklermiş gibi anlaşılmasına neden olmaktadır (Litvin, 1997). Nkomo ve Cox (1996)'un, farklılıkları teorik bir zemine oturtma gerekliliğini belirtmelerinden sonra, bazı araştırmacılar (Ely ve Thomas, 2001; Harrison, Price ve Bell, 1998) farklılıklarla ilgili daha teori odaklı bakış açıları geliştirmeye başlamışlardır. Böylece farklılıklara dahadynamik bir açıdan bakılmaya ve farklılıkların örgüt çıktıları üzerindeki etkisini düzenleyen (moderate) ve ara değişken (mediate) olarak etkileyen çeşitli değişkenler tanımlanmaya başlanmıştır" (Janssens ve Zanoni, 2005: 311-312).

1.2. Farklılıkların Yönetiminin Sağlayacağı Faydalar

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, örgütlere, farklılıkların potansiyel avantajlarını en üste çıkarırken, potansiyel dezavantajlarını ise en aza indirme konusunda pratikler sunmaktadır (Mollica 2003, 415).

Örgütlerde farklılıkları yönetmenin temel amacı işgören ve müşteri memnuniyetini artırmak, örgüt üyeleri arasında iletişimi ve diyalogu geliştirmek ve bu sayede örgüt performansını yükseltmektir. Örgütler artık farklılıklara ve özellikle farklı işgücüne yönelik yeni politikalar geliştirmek ve uygulamaya koymak zorundadırlar. Özellikle demografik yapıları kompleks (karmaşık/heterojen) olan ülkelerin ve örgütlerin farklılıklara önem vermesi artık bir zorunluluktur. Örneğin ABD'nin %28'i ırksal ve etnik azınlıklardan oluşur ve bu oranın 2030 yılında %30'a yükseleceği tahmin edilmektedir (U.S. Census Bureau, 1999). Nüfusunun üçte birini oluşturan bu farklı grupları göz ardı eden bir ülkede toplumsal barışın sağlanmasını beklemek iyimserlik olur. Bu tür ülkelerde işgücü ve tüketici havuzu da farklılıklardan oluşacaktır. Bu yüzden örgütlerin de farklılıklara gerekli önemi vermesi ve örgütün amaçları doğrultusunda iyi yönetmeleri örgütün varlığını sürdürmesi için çok önemli olacaktır (Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza ve Gattto, 2002). (1)

**Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi:
Tekstil Sektöründe Alan Araştırması**

Farklılıkların yönetimi, farklılıkların olası dezavantajlarını minimize ederken, olası avantajlarından maksimum düzeyde yararlanmak amacıyla çalışanları yönetmek için, örgüt sistemlerinin ve faaliyetlerin planlanması ve uygulanması sürecidir (Cox, 1993'ten aktaran, Weaver, Wilborn, McCleary ve Lekagul, 2003:239).

Farklılıkların yönetimin sağlayacağı faydaları, bireysel, örgütsel ve toplumsal faydalar olmak üzere üç başlıkta toplanabilmektedir.

1.2.1. Bireysel Açıdan Faydalar

Örgütsel farklılıkların iyi yönetilmesinden genellikle olumlu etkilenenlerin sadece "Zayıf" durumda olan çalışanlar olduğu düşünülür. Ama farklılıkların yönetimi ile sadece bu kişiler olumlu etkilenmezler. Bunların yanında farklılıkların iyi yönetilmesi, işgücünün tümü için potansiyel faydalar yaratmaktadır. Örneğin, gençler bir gün yaşlı olabileceği için, yaşlılara o örgütte iyi davranıldığını görmek onların gelecek endişelerini gidermektedir (Stockdale ve Cao, 2004: 301).

Bir örgütteki herkesin, yanlılıkların işleyişiyle ilgili bilgi sahibi olması da önemlidir. Bilgi sahibi olmak farkındalık yaratır. Kişiler böylece, kendi sahip oldukları yanlılıkları, önyargıları ve kendilerine benzemeyen diğerlerine ilişkin tutumlarıyla ilgili anlayışlarını da geliştirme fırsatı yakalar. Ayrıca, kişilerin sahip oldukları yanlılıklardan kurtulma çabaları ve bu yanlılıkları en aza indirmeleri, ileride davranışlarından dolayı suçluluk duygusuna kapılma risklerini de önleyici bir etki yaratır (Thiederman, 2003: 64).

1.2.2. Örgütsel Açıdan Faydalar

Farklılıkların iyi yönetilmesinin örgüte kazandırdıkları en az bireylere kazandırdıkları kadar, hatta belki de daha fazla önem taşımaktadır (Stockdale ve Cao, 2004: 301-302).

Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 65):

- Maliyetlerde azalma: işgücü devrinde ve ise devamsızlıklarda azalma sonucu maliyetlerde düşme,
- Kaynak sağlama: işgücü havuzu daralırken ve değişirken en iyi personel adaylarını etkileme
- Pazarlama: pazarlama çabalarına içsel ve kültürel duyarlılık getirme
- Yaratıcılık: yenilik ve yaratıcılık düzeyini artırma.
- Problem çözme: daha geniş bakış açılarına sahip olma ve daha başarılı eleştirel analizler yapma
- Sistem esnekliği: çevresel değişikliklere hızlı ve daha az maliyetle cevap verebilme.

Başka bir kaynakta farklılıkları yönetmenin örgütlere sağladığı faydalar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Baron ve Kreps, 1999: 399):

- Personel seçimini geniş bir yetenek havuzundan yapma sansı yaratır.
- İşgücü devrinin ve ise devamsızlığın yarattığı maliyetleri düşürür.
- Çalışan esnekliğinin artmasına ve duyarlılığın gelişmesine katkı sağlar.
- Çalışan bağlılığını ve moralini artırır ve çalışanların isteğe bağlı çaba göstermelerini sağlar.
- Küreselleşmenin ve teknolojik değişikliklerin etkilerini daha iyi yönetmeyi sağlar.
- Yenilik ve yaratıcılığı artırır.
- Farklı kültürlerde nasıl çalışıldığına ilişkin bilgi sahibi olmayı sağlar.
- Var olan müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamayı sağlar.
- Yeni ürünlerin, servislerin ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine destek olur.
- Dışarıdaki sosyal paydaşlara karşı, örgütün itibarını ve imajını güçlendirir.
- Dezavantajlı gruplara fırsat yaratır ve sosyal uyumun sağlanmasına katkı verir.

1.2.3. Toplumsal Açıdan Faydalar

Farklılıkların yönetiminin toplumsal düzeyde bir diğer faydası ise, farklı gruplar arasındaki işbirliğini ve iletişimi geliştirmek amacıyla, kişilerarası ve kültürlerarası anlayışın gelişmesine yardımcı olmasıdır (Point ve Singh, 2003: 752). Kültürlerarası anlayışın gelişimi, farklı toplumları oluşturan ulusların birbirlerine daha hoşgörüle yaklaşmasına yol açacaktır. Bu bir anlamda kültürler arası köprülerin inşa edilmesini ifade eder (Lawson, 2001: 41).

Farklılıkların yönetimi ile kültürel konularla ilgili daha çok bilgi sahibi olmak; modern dünyanın daha yararlı yönlerden gelişmesine ve yıkımların durdurulmasına fayda sağlayacaktır (Stockdale ve Cao, 2004: 302-303).

2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA FARKLIKLARIN YÖNETİMİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Kahramanmaraş'ta Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı, KOBİ niteliğindeki iplik sektöründe faaliyet gösteren ve tesadüfi örneklem ile seçilen beş ayrı işletmede çalışan işçi pozisyonunda personelin, farklılıkların yönetimi algıları ile iş doyumunu arasında ilişkilerin tespit edilmesine yönelik yapılan çalışmada; 162 çalışan üzerinde anket yöntemi ile elde edilen veriler yorumlanmıştır. Verilerin sağlıklı olması için anket formlarının boş zaman bakımından evde doldurulması istenmiş ve doldurulan formlar zaman aralıkları içinde çalıştıkları iş yerinde elden toplanmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın amacı, çalışanların farklılıkların yönetimi konusundaki algılamalarının iş doyumunu üzerindeki etkilerinin olup olmadığını incelemektir. Bu nedenle çalışanların farklılıkların yönetiminde, farklılıklara yönelik tutumları, farklılık algılamalarını ve demokratik özelliklerin farklılık algısalığında etkili olup olmadığını incelemek için, şu hipotezlerden yola çıkılmıştır.

H1. Çalışanların demokratik özellikleri ile farklılıkların yönetimi uygulama olanaklarını algılamaları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2. Çalışanların farklılıkların yönetimi uygulamalarına yönelik algısı ile iş doyumunu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezlerin test edilmesi için, çalışmada çalışanların farklılıkların yönetimi algılaması ile iş doyum düzeylerini ölçmeye yönelik literatür taramasında yer alan önermeler kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler yanında elde edilen veriler karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeline göre incelenmiştir. Literatür araştırmalarından elde edilen bilgiye göre farklılıkların yönetiminde en çok işçi düzeyinde kişilerin mağdur olduğu sonucundan hareketle, hedef kitlede, yönetici pozisyonundaki kişiler elimine edilmiş sadece işçi düzeyinde çalışanlar

Örneklem kapsamına alınmıştır. Toplam 200 anket dağıtılmasına rağmen, 168 anket geri dönmüştür. Bunlardan 6 tanesi eksik bilgilerden dolayı elimine edilmiş, 162 adet anket analize tabi tutulmuştur. Bu nedenle anket geri dönüşüm oranı %81'dir.

Anket çalışmasında elde edilen veriler SPSS 13.0pc. paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Verilerin incelenmesinde, frekans dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılarak betimleyici istatistikler elde edilmiştir. Ankette yer alan önermelere verilmiş olan cevapların bağımsız değişkenlere göre dağılımlarının anlamlılığı için regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru gruplarının güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır.

2.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Genel Bilgiler	Sayı	%	Genel Bilgiler	Sayı	%
Yaş Dağılımları			Eğitim		
25-30 arası	30	18,5	Okuryazar	11	6,8
31-35 arası	58	35,9	İlk-Orta öğretim	89	54,9
36-40 arası	45	27,7	Lise	48	29,7
41-45 arası	29	17,9	Üniversite	14	8,6
46 ve yukarı	38				
Aylık Gelir			Çalışma memnuniyet düzeyi		
0-850	46	28,4	HiçMemD	19	11,7
851-1.500	72	44,4	MemDeğ	24	14,8
1.501- 2.200	29	18	Kıs.Mem	64	39,6
2.200 Üstü	15	9,2	Memn.	47	29,0
			Tam.Mem	8	4,9
Çalışma Süresi					
0-5 yıl	21		Cinsiyet		
6-10 yıl	61		Kadın	15	9,3
11-15 yıl	46		Erkek	147	90,7
16-20 yıl	34				
21 üstü	25				

Ankete katılanların yaş dağılımları incelendiğinde; yığılma seviyesinin orta yaş grubuna girdiğini görmek mümkündür. Eğitim düzeyleri incelendiğinde, ilk ve orta öğretim mezunu sayısı fazladır. Okuryazar olan veya üniversite mezunu çalışan sayısı ise oldukça azdır. Bunun nedeni ise sektörün çalışma şartlarından kaynaklandığını ve vasıfsız işçi gereksiniminin daha ağırlıkta olmasından kaynaklanmaktadır. Aylık gelir seviyesi yönünden, yığılma asgari ücret seviyesinde yığılma göstermektedir. Çalışma süreleri bakımından, 6-10 yıllık çalışma süresinde yığılma olduğu görülebilmektedir. Çalışma memnuniyeti açısından, çalışanların çalışma şartlarından kısmen memnuniyet seçeneğine ve memnun seçeneklerine yığılma gösterdiği söylenebilir. Fakat memnun olmayanların sayısı genel olarak %25'lik bir örnekleme kapsamaktadır. Cinsiyet dağılımına bakıldığında ise, egemenliğin erkek çalışanlarda olduğu söylenebilir. Bu durum da yine sektörel özelliklerden kaynaklanmaktadır.

2.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Güvenirlilik Analizlerine İlişkin Bulgular

Tablo2. Ankette Yer Alan Değişkenler

Değişkenler	Cronbach Alfa Değeri	Önerme Sayıları
İş Doyumu	0,911	6
Farklıkların Yönetimi	Demografik Özellikler	6
	Uygulama ve Olanaklar	14

Ankette yer alan araştırma değişkenlerinin güvenilirliği, literatürde yaygın olarak kullanılan (Bryman ve Cramer, 1997; Norusis, 1992) Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiştir. Cronbach Alfa değerleri 0,82 ile 0,91 arasındaki değerlerden oluşmaktadır. Değişkenlerin tamamının değeri Nunally'nin (1978) kabul edilebilir düzey olarak tanımladığı 0,7 ve üzerinde bir değerde olup, bu değişkenlerin güvenilir şekilde ölçümlenmiş olduğu söylenebilir. En düşük güvenilirlik oranı farklılıkların yönetimi grubunda demografik özellikler ölçeğinde karşımıza çıkmaktadır.

2.4. Çalışanların Farklılıkların Yönetimi ve İş Doyumuna İlişkin Algıları

Ankete katılan çalışanların farklılıkların yönetimi ve farklılıkların yönetimi konusunda algılarını tesbit etmeye yönelik bazı önermeler yöneltilerek kendilerinden "1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden uygun olanını işaretlemeleri istenmiştir. Bu önermelere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Çalışanların İş Doyumuna İlişkin Algıları

İş Doyumu									
Değişkenler	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	TN %	\bar{x}	s	
1Yaptığım işten sıkıldığımı hatırlamam	23,3 27	29,3 34	18,9 22	14,6 17	13,8 16	100 116	2,61	1,37	
2 Şu anki işimden oldukça memnunum	16,1 18	25,9 29	24,1 27	21,4 24	12,5 14	100 112	2,92	1,31	
3 Uzun süredir işimden memnunum	13,7 15	23,8 26	24,7 27	20,3 22	17,5 19	100 109	2,98	1,42	
4 İşime birçok gün hevesli bir şekilde geliyorum	15,8 16	18,8 19	16,9 17	34,6 35	13,9 14	100 101	3,26	1,39	
5 Benzer işlere göre kendi işimi daha çok seviyorum	13,8 16	9,5 11	27,6 32	26,7 31	22,4 26	100 116	3,69	1,45	
6 İşimi yapmaktan keyif alıyorum	19,5 23	11,9 14	27,1 32	25,4 30	16,1 19	100 118	3,07	1,42	
İş Doyumu Genel Aritmetik Ortalaması: 3,09									

Çalışmada ankete katılan tekstil sektöründe çalışan işçilerin, çalıştıkları işteki iş doyumunu ölçmek amacıyla 6 soruluk bir ölçek kullanılmış ve bu ölçeğin güvenilirlik analizleri de uygun çıkmıştır. Tablo 3'de bu değişkenlerin verilen skalaya göre katılımcı değerlendirilmeleri ve önermelerin aritmetik ortalamaları da görülebilmektedir. Bu tabloya göre en yüksek katılımın gerçekleştiği önerme "benzer işlere göre kendi işimi daha çok seviyorum" (AO=3,09) olurken, en düşük katılım (AO=2,61) "yaptığım işten sıkıldığımı hatırlamam" önermesinde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.Çalışanların Farklılıkların Yönetimi Olanaklarına İlişkin Algıları

Farklılıkların Yönetimi								
Değişkenler	1 % N	2 % N	3 % N	4 % N	5 % N	T N %	\bar{x}	s
Tüm çalışanlar için, psikolojik şiddet ve taciz olaylarına yönelik şikayet sistemleri	28,7 28	17,3 17	16,3 16	22,4 22	15,3 15	100 98	3,27	1,29
Engelli çalışanlara istihdam fırsatı sağlama	20,8 20	13,5 13	19,8 19	28,2 27	17,7 17	100 96	3,60	1,34
Tüm çalışanlara yönelik çocuk bakımı hizmetleri	20,4 21	18,5 19	16,5 17	25,2 26	19,4 20	100 103	2,26	1,58
Farklı işgücüne yönelik hızlı terfi sistemi	13,1 14	20,6 22	24,3 26	27,1 29	14,9 16	100 107	3,17	1,25
Tüm çalışanlara yönelik kariyer geliştirme programları	16,5 18	17,4 19	13,8 15	23,8 26	28,5 31	100 109	3,32	1,42
Tüm çalışanlara yönelik farklılıklar ve eşitlik ile ilgili eğitimler	14,4 16	22,5 25	15,3 17	24,4 27		100 111	3,19	1,64
Doğum yardımı	13,3 13	14,2 14	10,2 10	28,6 28	33,7 33	100 98	3,11	1,46
Ebeveyn yardımı	20,2 23	18,4 21	16,7 19	25,4 29	19,3 22	100 114	2,72	1,43
Tüm çalışanlara yönelik şeffaf ve biçimsel performans değerlendirme sistemi	10,7 12	16,1 18	16,9 19	27,7 31	28,6 32	100 112	3,96	1,31
Farklı işgücüne ilişkin işe alma / yerleştirme ve işte tutma Hedefleri	17,8 18	18,8 19	17,8 18	26,8 27	18,8 19	100 101	2,98	1,37
Sosyal faaliyetler	15,6 17	18,3 20	17,4 19	21,1 23	27,5 30	100 109	3,21	1,06
Tüm çalışanlara yönelik iş-özel yaşam dengesi programları	14,4 16	15,3 17	22,5 25	23,4 26	24,4 27	100 111	2,26	1,45
Tüm çalışanlara yönelik mentorluk programları	20,4 21	14,6 15	19,4 20	28,2 29	17,4 18	100 103	2,11	1,18
Esnek çalışma uygulamaları	28,7 29	14,8 15	15,8 16	21,8 22	18,8 19	100 101	2,93	1,31
Farklılıkların Yönetimi Olanakları Genel Aritmetik Ortalaması: 3,01								

Çalışmada ankete katılan çalışanların farklılıkların yönetimi olanaklarına ilişkin memnuniyetlerini ölçmek amacıyla 14 soruluk bir ölçek kullanılmış ve bu ölçeğin güvenilirlik analizleri de uygun çıkmıştır. Tablo 3'de bu değişkenlerin verilen skalaya göre katılımcı değerlendirilmeleri ve aritmetik ortalamaları görülmektedir. Bu tabloya göre en yüksek katılımın gerçekleştiği önerme "Tüm çalışanlara yönelik şeffaf ve biçimsel performansdeğerleme sistemi" (AO=3,96) olurken, ikinci sırayı "Engelli çalışanlara istihdam fırsatı sağlama"(AO=3,6) olmuştur. Bunun yanında en düşük katılım "Tüm çalışanlara yönelik mentorluk programları"(AO=2,11) önermesinde gerçekleşmiştir. Çalışanların farklılıkların yönetimi uygulamaları konusundaki algılarını

genel olarak değerlendirebilmek için computemean seçeneği kullanılarak önermeler birleştirilmiş ve aritmetik ortalaması alınmıştır. Analiz sonucunda çalışanların 3'ün üzerinde bir katılıma sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 5.Çalışanların Demografik Özelliklerinin, Farklılıkların Yönetimi Olanaklarını Algılamaları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

	Beta	t	Sig.
Demografik Özellikler	,242	1,856	0,25
Adj. R2:136 F: 8,455 Sig: ,001			

Demografik özelliklerin farklılıkların yönetim olanaklarını algılama üzerindeki etkilerini açığa çıkarabilmek için Regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar tablo.5'de görülmektedir. Regresyon analizine göre demografik özellikler bağımsız değişkenleri bağımlı değişken olan farklılıkların yönetimi olanaklarını algılamayı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (F: 8,455; P<,001) etkilemektedir. Farklılıkların yönetimi olanaklarını algılama değişkeni bağımsız değişkenler tarafından %13,6 (Adjusted R2:,136) düzeyinde açıklanmaktadır. p<,10 anlamlılık düzeyi esas alındığında demografik özelliklerin (B: ,242; p<,025) farklılıkların yönetimi olanaklarının algılanması davranışını anlamlı düzeyde açıkladığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın birinci hipotezi olan H1 hipotezi (Çalışanların demokratik özellikleri ile farklılıkların yönetimi uygulama olanaklarını algılamaları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir.

Tablo 6. Farklılıkların Yönetimi Olanaklarının İş Doymu Üzerindeki Etkileri

	Beta	t	Sig.
Farklılıkların Yönetimi Olanakları	,225	1,997	,049
Adj. R2: ,114 F: 6,375 Sig: ,003			

Çalışmada farklılıkların yönetimi uygulamaları değişkenlerinin iş doymu algıları üzerindeki etkilerini açığa çıkarabilmek için Regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar tablo 6'da görülmektedir. Regresyon analizine göre farklılıkların yönetimi olanaklarının algılanması değişkeni, bağımlı değişken olan iş doymunu istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (F: 6,375; P<,005) etkilemektedir. İş doymu değişkeni bağımsız değişkenler tarafından %11,4 (Adjusted R2:,114) düzeyinde açıklanmaktadır. p<,05 anlamlılık düzeyi esas alındığında farklılıkların yönetimi olanaklarının (B: ,225; p<,049) iş doymunu anlamlı düzeyde açıkladığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi olanaklarının arttıkça iş doymununun da artacağı söylenebilir. Sonuç olarak araştırmanın ikinci hipotezi olan H2. (Çalışanların farklılıkların yönetimi uygulamalarına yönelik algısı ile iş doymu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir.

SONUÇ

Tekstil sektöründe çalışanların örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamaları olanakları ile iş doymu arasındaki ilişkilere yönelik yapılan bu alan çalışmasının verileri Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren tekstil sektöründe işçi düzeyinde çalışanlardan elde edilmiştir. Araştırmada, çalışanların demografik özellikleri ve farklılıkların yönetimi olanakları algılamalarının iş doymuna etki ettiği varsayımından hareket edilmiştir. Çalışmanın verileri anket yoluyla elde edilmiştir. Dağıtılan 200 anketten, 168 anket geri dönmüştür. Bunlardan 6 tanesi eksik bilgiden dolayı elimine edilmiş, 162 adet değerlendirilmiştir. Bu nedenle anket geri dönüşüm oranı %81'dir.

Araştırmada kullanılan anket formu literatür çalışmalarında daha önce kullanılan anket formlarından elde edilmiş olduğundan güvenirlik düzeyleri yüksektir.

iş Doyumuna ilişkin değişkenler dikkate alındığında araştırma katılan çalışanların iş doyumlarınınaritmetik ortalaması: 3,07'dir. Genel olarak çalışanların iş doyum ve işlerinden memnuniyet düzeyleri çok yüksek olmasa da makul seviyelerdedir. Ayrıca farklılıkların yönetimi konusunda işletme tarafından sunulan olanaklar konusunda olumsuz bir sonuca rastlanmamıştır.

Araştırmanın temel sorunsalı olan farklılıkların yönetimi olanaklarının algılanmasının iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu varsayımlarına ilişkin hipotezler kabul görmüştür. Ayrıca demografik özellikler ile farklılıkların yönetimi uygulama olanaklarını algılama arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Sonuç olarak, araştırmanın H1. Çalışanların demokratik özellikleri ile farklılıkların yönetimi uygulama olanaklarını algılamaları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır ve H2. Çalışanların farklılıkların yönetimi uygulamalarına yönelik algısı ile iş doyumunu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır hipotezleri kabul edilmiştir.

KAYNAKÇA

- ALLEN, N.J, MEYER J.P. (1993), Organizational Commitment: evidence of Career Stage Effects, Journal of Business Research, Vol:26, No:1, 49-61.
- ALLEN, P. (1998), Minimizing Employee Layoff While Downsizing: Employer Practices That Work, International Journal of Manpower, Vol:18, No:7, 576-596.
- 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.
- ARGÜDEN, Y. (2007), Dünya Vatandaşlığı ve Farklılıkların Yönetimi. Önce Kalite Dergisi:18-22.
- BALAY, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağ. Ankara
- BARON, J. N., KREPS, D.M. (1999), Strategic Human Resources. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- BOOTH, C. (2006). Managing Diversity and Mainstreaming Equality: Reflections On Initiatives In The Planning Inspectorate: Planning Theory & Practice. 7(1):47-62.
- BUCHANAN, B., (1974) "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, V.19, 533-546.
- DOV, E. ve M. KOSLOVSKY, Values and Organizational Commitment, International Journal of Manpower, Vol:22, No:7, 593-599.
- ESTY, K.; R. GRIFFIN ve M. S. HIRSCH (1995), Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage, Adams Media Corporation, Avon, Massachusetts.
- GILBERT, J.A, STEAD, B.A. and IVANCEVICH, J.M. (1999), Diversity Management: A New Organizational Paradigm, Journal of Business Ethics, 21:61-76.
- GROSCHL, S. ve DOHERTY, L. (1999), Diversity Management In Practice, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 11(6):262-268.
- GÜMÜŞ, M, HAMARAT, B. ve ERDEM, H. (2003), "Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 22-24. Afyon.
- IVERSON, R. D. ve DEERY, M. A. (1997), "Turnover Culture in the Hospitality Industry". Human Resource Management Journal, Vol: 7, No: 4: 71- 82.
- İŞCAN, Ö. F. ve NAKTİYOK, A. (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adale Algıları", Cilt 59, Sayı 1.
- JANSSENS, M., ZANONI, P. (2005), Many Diversities for Many Services: Theorizing Diversity (management) in Service Companies. Human Relations, 58(3):311-340.
- LAWSON, G. (2001), Diversity Management for the 21st Century. Des Moines: Gary Lawson & Associates.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. (1997), Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application, Sage Publications Inc., London.
- MILLER, G. E. and ROWNEY, J. I. A. (2001), One Step Forward, or Two Steps Back? Diversity Management and Gender in Organizational Analysis (Erişim: www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Gender/Miller.pdf, 07.06.2012).
- MOGHADDAM, F. M. (2006), Catastrophic Evolution, Culture and Diversity Management Policy. Culture Psychology, 12(4):415-434.
- PALMER, G. (2003), Diversity Management, Past, Present and Future, Asia Pacific Journal of Human Resources, 41(1):13-24.
- PITTS, D. M. (2006), Modeling The Impact Of Diversity Management, Review of Public Personnel Administration, 26(3):245-268.
- POINT, S., SINGH, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. European Management Journal, 21(6):750-761.

- SCHNEIDER, S. K., NORTHCRAFT, G. B. (1999). Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: A Social Identity Perspective. *Human Relations*, 52(11):1445-1467.
- STOCKDALE, M. S., CAO, F. (2004). Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 299-316) (Editorler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.
- THIEDERMAN, S. (2003). *Making Diversity Work*. USA: Kaplan Publishing.
- TRUCKENBRODT, Y. B. (2000) "The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior". *Acquisition Review Quarterly-Summer*, 4/5:234-235.
- WEAVER, P., WILBORN, L., MCCLEARY, K. and LEKAGUL, A. (2003), Diversity Training Management Initiatives in the Lodging Industry: An Exploratory Analysis of Underlying Dimensions, *Tournal of Hospitality & Tourism Research*, 27(2):237-253.
- WONG, Y, NGO, H., WONG, C. (2002), Affective Organizational Commitment of Wokers In Chinese Joint Ventures, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, No:7, 580-598.