

İnsan Kaynakları Uzmanlarının Türk ve Suriyeli Çalışanlara İlişkin İş Gücü Çeşitliliği Algıları*[□]

Canan ÖRMEN¹
Yasin ŞEHİTOĞLU²

Özet

Bu çalışma İnsan Kaynakları uzmanlarının Türk ve Suriyeli çalışanlara ilişkin iş gücü çeşitliliği algılarını incelemektedir. Araştırmada, 13 farklı çalışana 10 adet yarı yapılandırılmış mülakat sorusu sorulmuş, mülakatlar online olarak gerçekleştirilmiştir. Mülakat çıktıları tematik olarak kategorize edilip incelenmiştir. Araştırma, İnsan Kaynakları uzmanlarının Türk ve Suriyeli çalışanlar hakkındaki algılarının milliyet, etnik köken, dil, din, eğitim ve iş deneyimi gibi faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Türk çalışanlar daha yetenekli, deneyimli ve şirket kültürüne uyum sağlayabilir olarak algılanırken Suriyeli çalışanlar kendilerini gerçekleştirebilmek için iş ortamında daha fazla desteğe ihtiyacı olan ve uyum sağlamakta zorlanan kişiler olarak ilişkilendirilmiştir. Suriyeli çalışanların istihdamına ilişkin zorluklar arasında dil engelleri, kültürel farklılıklar ve sınırlı kaynaklar yer almıştır. Bulgular literatür çerçevesinde tartışılmış ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş gücü çeşitliliği, İnsan kaynakları uzmanları, Türk çalışanlar, Suriyeli çalışanlar

JEL Kodları: M14, J61, O15

Human Resources Specialists' Perceptions of Workforce Diversity Regarding Turkish and Syrian Employees

Abstract

This study examines the perceptions of Human Resources Specialists towards Turkish and Syrian employees. In the study, 10 semi-structured interview questions were asked of 13 different employees. These interviews were conducted online. The interview outputs were then categorized and analyzed thematically. The study revealed that the perceptions of Human Resources Specialists about Turkish and Syrian employees are affected by factors such as nationality, ethnicity, language, religion, education, and work experience. While Turkish employees are perceived as more talented, experienced and able to adapt to the company culture, Syrian employees are perceived as people who need more support in the work environment in order to realize themselves and have difficulty adapting. Difficulties

* Bu çalışma 20-21 Aralık 2023 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenen X. Yıldız Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi "Türkiye'de Bulunan Bir Bilgi Teknolojileri Şirketindeki İnsan Kaynakları Uzmanlarının Türk Çalışanlar ve Suriyeli Göçmenlere Dair Algılarına Yönelik Pilot Bir Çalışma" başlığı ile sunulan özet bildirinin genişletilmiş halidir.

Makale, 2024 yılında, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Programında, ikinci yazarın danışmanlığında birinci yazar tarafından hazırlanan "İnsan Kaynakları Uzmanlarının Türk ve Suriyeli Çalışanlara İlişkin İş Gücü Çeşitliliği Algıları" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

[□] Bu çalışma için Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 02.07.2023 tarih ve 2003/07 numaralı toplantısında etik kurul izni alınmıştır.

¹ Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE İşletme ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Programı YL Öğrencisi, cananormen723@gmail.com, orcid.org/0009-0001-9483-9370

² Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ysehit@yildiz.edu.tr, orcid.org/0000-0003-0074-6446

with the employment of Syrian refugees include language barriers, cultural differences, and limited resources. The findings were discussed within the framework of the literature and suggestions for future research were made.

Keywords: *Workforce diversity, Human resources specialists, Turkish employees, Syrian employees*

JEL Classification: *M14, J61, O15*

1. Giriş

2011'de Suriye iç savaşının patlak vermesinden bu yana Türkiye, Suriyelilere barınma ve yardım sağlanmasında hayati bir rol oynamıştır. UNHCR raporuna göre Türkiye dünya çapında en fazla göçmen barındıran ülkedir (UNHCR, 2021). Bu önemli göçmen akınının, bir bütün olarak Türkiye için derin sosyoekonomik sonuçları olmuştur.

Türkiye, Suriyelilerin ekonomisine ve topluma entegrasyonunu kolaylaştırmak için çaba göstermiş olsa da sayısız zorluk hala devam etmektedir. Suriyeli çalışanlar ile ilgili olumsuz klişeler, ön yargılar, Suriyelilerin iş yerlerine etkin entegrasyonunu engellemektedir. İşe alma ve yönetim süreçlerinde etkili olan İK uzmanları bu algıları şekillendirmede ve kurumlarındaki çeşitliliği ve katılımı teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır.

Bu zorlukların üstesinden gelmek ve daha kapsayıcı bir çalışma ortamını teşvik etmek için İK uzmanlarının Türk ve Suriyeli çalışanlar hakkındaki algılarını mukayeseli olarak ele almanın tanımlanan soruna yeni bakış açıları sağlayacağı düşünülmektedir. İK uzmanlarının hem Türk hem de Suriyeli çalışanlara ilişkin algılarını anlamak, iş yerinde çeşitliliği, kapsayıcılığı ve fırsat eşitliğini teşvik etmek için önemlidir. Bu doğrultuda yapılan kapsamlı araştırmalar, İK uzmanlarının, göçmenlerin istihdamına ilişkin tutumlarını ve karar verme süreçlerini etkileyen faktörleri incelemektedir. Çalışmalar, bu algıları şekillendiren gruplar arası temas, kültürel farklılıklar, dil yeterliliği, iş becerileri ve destek yapılarının mevcudiyeti gibi çeşitli faktörler olarak tanımlanmıştır (Banerjee ve Verma, 2020; Greenaway vd., 2018; Kaushik vd., 2019).

Bu çalışmanın birincil amacı İK uzmanlarının Türk ve Suriyeli çalışanlara ilişkin iş gücü çeşitliliği hakkındaki algılarını araştırmaktır. Çalışma özellikle şunları amaçlamaktadır:

- İK uzmanlarının iş yerindeki Türk ve Suriyeli çalışanlar hakkındaki algılarını araştırmak, farklılıkları ve benzerlikleri belirlemek.
- İK uzmanlarının iş yerinde çeşitliliği ve katılımı teşvik etmedeki rolünü keşfetmek

Çalışmanın bulguları, İK uzmanlarının iş yerinde çeşitliliği ve katılımı teşvik etmek için stratejiler geliştirmelerine yardımcı olacaktır. İşletmeler, İK uzmanlarının Türk ve Suriyeli çalışanlar hakkındaki algılarını anlayarak, Suriyeli çalışanların entegrasyonunu engelleyen potansiyel ön yargıları, klişeleri veya engelleri belirleyebilirler. Bu bilgiler daha sonrasında bu zorlukları ele alan ve daha kapsayıcı ve eşitlikçi bir çalışma ortamını destekleyen çeşitlilik eğitim programları

ve kapsayıcı işe alım uygulamaları gibi hedeflenen müdahaleleri tasarlamak için kullanılabilirler.

2. Literatür Araştırması

Suriyelilerin Türk iş gücü piyasasına entegrasyonu, 2011'de Suriye iç savaşının başlamasından bu yana önemli zorluklar yaratmıştır. İK uzmanlarının iş yerindeki Suriyeli çalışanlara yönelik algılarını anlamak, çeşitliliğin, katılımın ve Suriyelilerin Türk iş gücü piyasasına etkili bir şekilde entegrasyonunun teşvik edilmesi için elzem hale gelmektedir.

Türkiye, dünya çapında en fazla sayıda Suriyeliye ev sahipliği yapan ülke haline gelmiştir. 2021 itibarıyla Türkiye'de kayıtlı toplam Suriyeli sayısı yaklaşık 3,7 milyona ulaşarak Türkiye'yi dünyanın en büyük göçmen barındıran ülkelerinden birisi haline getirmiştir (UNHCR, 2021).

Göçmenlerin iş arkadaşları, amirleri ve işverenler tarafından nasıl algılandığını anlamak, başarılı entegrasyonlarını desteklemek, potansiyel ön yargıları ele almak ve çeşitliliğe sahip bir iş gücünün potansiyel faydalarını en üst düzeye çıkarmak için oldukça önemlidir.

Göçmenlerin iş yerindeki algılarını çeşitli faktörler şekillendirmektedir. İlk olarak, göçmenlerle önceki temas, kişisel inançlar ve kültürel tutumlar gibi bireysel düzeydeki faktörler algıları etkileyebilmektedir (Seligman ve Montgomery, 2017). Göçmenlere yönelik olumlu veya olumsuz tutumların yanı sıra klişeler ve ön yargılar, bireylerin göçmen iş arkadaşlarını nasıl algıladıklarını ve onlarla nasıl etkileşim kurduklarını etkileyebilmektedir. İkinci olarak, çeşitlilik ortamı, liderlik desteği ve kültürlerarası eğitim gibi örgütsel faktörler göçmenlerin algılarını şekillendirebilmektedir (Liu vd., 2020). Kapsayıcılığı ve kültürel anlayışı destekleyen kurumsal kültür ve politikalar, olumlu algıları besleyebilir ve göçmenlerin iş yerine entegrasyonunu artırabilmektedir.

Göçmenlerin iş yerindeki algılarının, istihdam sonuçları, iş tatminleri ve genel refahları üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Olumlu algılar, göçmenlerin iş yerinde daha fazla kabul görmelerine, desteklenmelerine ve dahil edilmelerine yol açarak iş performansının artmasına, iş tatmininin artmasına ve örgütsel bağlılığın artmasına olanak sağlayabilmektedir (Zikic vd., 2010). Öte yandan, olumsuz algılar ve klişeler, göçmenlerin aykırılışmasına, sınırlı kariyer fırsatlarına ve sosyal entegrasyonun azalmasına yol açabilmektedir (Hirsch vd., 2017). Olumsuz algılar, iş yerinde ayrımcılığa, ön yargıya ve etkili ekip çalışması ve iş birliğine yönelik engellere de sebebiyet verebilmektedir.

İşyerinde daha olumlu bir göçmen algısı oluşturmak için kuruluşlar çeşitli stratejiler uygulayabilir. İlk olarak, bir kapsayıcılık ve çeşitlilik kültürü oluşturmak, farklılıkların kabulünü, saygısını ve takdirini teşvik ederek olumlu algıların temelini oluşturabilir (Kaše vd., 2019). Dil eğitimi ve beceri geliştirme fırsatları sağlamak, potansiyel katkılarını ve yeterliliklerini göstererek göçmenlerin iş yerine entegrasyonunu da destekleyebilir (Seligman ve Montgomery, 2017)

İK uzmanlarının iş yerindeki göçmenlere ilişkin algıları, göçmen çalışanların başarılı entegrasyonu ve dahil edilmesi için oldukça önemli olmaktadır. Kilit karar vericiler ve politika uygulayıcıları olarak İK uzmanlarının tutumları ve inançları, kuruluşlar içinde göçmenlerin işe alınmasını, seçilmesini ve desteklenmesini etkilemektedir.

İK uzmanlarının iş yerindeki göçmenlere ilişkin algılarını çeşitli faktörler şekillendirmektedir. Birincisi, göçmenlere ve göçe yönelik kişisel inançları ve tutumları, algılarını etkileyebilir (Kusuma-Powell vd., 2019). Göçmenlere yönelik olumlu veya olumsuz tutumlar, İK uzmanlarının destek ve gelişim için kaynakların işe alınması, seçilmesi ve tahsis edilmesi ile ilgili kararlarını etkileyebilir. İkinci olarak, çeşitlilik iklimi ve kapsayıcılık için liderlik desteği gibi örgütsel faktörler oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Makela vd., 2018). Destekleyici kurumsal kültürler ve kapsayıcı İK uygulamaları, göçmen çalışanlara yönelik olumlu algıları ve tutumları besleyebilir. Öte yandan olumsuz algılar işe alım ve seçim süreçlerinde ön yargılara, sınırlı kariyer fırsatlarına ve sosyal entegrasyona yönelik engellere yol açabilir (Dovidio vd., 2016). Olumsuz algılar, göçmen çalışanların başarılı bir şekilde entegrasyonu için gerekli destek ve kaynakların sağlanmasını da engelleyebilir.

2.1. İşgücü Çeşitliliği

İşgücü çeşitliliği, bir kuruluşta ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, din, engellilik ve sosyoekonomik geçmiş dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çok çeşitli demografik özelliklere sahip bireylerin varlığını ifade etmektedir (Cox ve Blake, 1991; Jackson vd., 2003). Hem ırk ve cinsiyet gibi görünen boyutları hem de dini inançlar gibi görünmeyen boyutları kapsamaktadır (Thomas ve Ely, 1996). İşgücü çeşitliliği, kapsayıcılığın değerini kabul eder ve tüm çalışanlara saygı duyulan, değer verilen ve benzersiz bakış açıları ve deneyimlerine katkıda bulunmaları için yetkilendirilen bir ortam yaratmaktadır (Kossek ve Zonia, 1993). Araştırmalar, iş gücü çeşitliliği ile ilişkili faydaları kapsamlı bir şekilde göstermektedir. Birincisi, çeşitli geçmişlere sahip bireylerin getirdiği farklı bakış açıları ve bilgiler sayesinde farklı ekiplerin yenilikçi fikirler ve çözümler üretme olasılığı daha yüksek olmaktadır (Joshi ve Roh, 2009; Nembhard ve Edmondson, 2006). Bu düşünce çeşitliliği, problem çözme yeteneklerini geliştirir ve organizasyon içinde yaratıcı düşünceyi desteklemektedir. İkinci olarak, çeşitliliğe sahip iş gücü, farklı bir müşteri tabanının ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak için daha donanımlıdır, bu da artan müşteri memnuniyeti ve bağlılığına yol açmaktadır (Herring vd., 2009). Ayrıca çeşitli iş gücüne sahip kuruluşlar, pazarda daha iyi finansal performans ve daha fazla rekabet gücü deneyimleme eğiliminde olmaktadır (Homan vd., 2015).

Çok sayıda faydası olmakla birlikte, iş gücü çeşitliliğini yönetmenin kuruluşlar için zorlukları da olmaktadır. Temel zorluklardan biri, değerler, inançlar ve iletişim tarzlarındaki farklılıklar nedeniyle gruplar arası çatışma ve iletişim engelleri gibi başlıklar yer almaktadır (Harrison ve Klein, 2007). Bu zorluklar, farklı ekipler içinde etkili iş birliğini ve ekip çalışmasını engelleyebilmektedir. Dahası, yetersiz temsil edilen gruplardan çalışanların kariyer fırsatlarını ve deneyimlerini etkileyerek iş yerinde klişeler, ön yargılar ve ayrımcılık devam edebilmektedir

(Doverspike vd., 2014). Kuruluşlar bu zorlukların farkında olmalı, kapsayıcı ve eşitlikçi bir çalışma ortamı yaratmak için bunları ele almak üzere dinamik önlemler almalıdır.

Literatürde, çeşitlilik araştırmalarındaki bu çeşitlilik değişkenlerini ve tutarsız sonuçları desteklemek için, sosyal kimlik teorisi, öz-kategorizasyon teorisi, benzerlik çekimi teorisi, üst kademe teorisi ve bilgi karar alma teorisi gibi farklı teorik bakış açılarına atıflara rastlanmaktadır. Bu temel teoriler, tutarsız bulguların ardındaki kavramsal anlayışları ve mantıksal nedeni sağlamaktadır (Yadav ve Lenka, 2020, 580).

İK uzmanlarının, iş yerinde çeşitliliği ve katılımı teşvik etmekle ilgili bir dizi sorumluluğu vardır. Birincisi, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları ve girişimleri geliştirmek ve uygulamaktan sorumludurlar (Kulik ve Roberson, 2008). Bu, çeşitli bir işe alma ve seçim süreci oluşturmayı, tüm adaylar için eşit fırsatlar sağlamayı ve ön yargıları ve ayrımcılığı azaltmak için stratejiler uygulamayı içerir. İkinci olarak, İK uzmanları kapsayıcı bir organizasyon kültürünün geliştirilmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Bendick vd., 2011). İK uzmanlarının bu ön yargıların farkında olması ve bunların İK uygulamaları üzerindeki etkilerini azaltmak için stratejiler uygulaması gerekir.

3. Yöntem

Çalışma, birincil veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşmeleri kullanan nitel bir araştırma tasarımı benimsemektedir. Zengin ve ayrıntılı veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Bu yaklaşım, görüşme sürecinde esneklik sağlayarak araştırmacıların katılımcıların yanıtlarını daha derinlemesine incelemelerine ve ortaya çıkan temaları keşfetmelerine olanak sağlamıştır (Patton, 2015).

Bu çalışmanın katılımcıları, Türkiye'de bulunan bir bilişim şirketinde çalışan İK uzmanlarından oluşmaktadır. Şirket hem Türk hem de Suriyeli çalışanlardan oluşan çeşitli iş gücü nedeniyle seçilmiştir. Çalışmanın katılma kriterleri, işe alma ve seçme, çeşitlilik ve dahil etme politikaları ve çalışan ilişkileri gibi alanlarda kilit sorumluluklara sahip olan İK uzmanlarına odaklanmıştır. Görüşmeler, açık ve anlamlı iletişimi kolaylaştırmak için katılımcıların ana dili olan Türkçe ile yapılmıştır. Rahat ve tanıdık bir ortam sağlamak için görüşmeler, katılımcıların günlük aktivitelerine ve etkileşimlerine engel olmayacak şekilde online olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların onayı ile doğru veri toplamayı sağlamak için görüşmeler ses kaydına alınmış ve daha sonra ayrıntılı analiz için kelimesi kelimesine yazıya dökülmüştür. Bu yaklaşım, katılımcıların yanıtlarının ayrıntılı bir şekilde incelenmesine, bakış açılarının korunmasına ve deneyimlerinin zenginliğinin yakalanmasına olanak sağlamıştır.

Toplanan veriler, verilerdeki örüntülerin, temaların ve kategorilerin tanımlanmasına ve keşfedilmesine izin veren yaygın olarak kullanılan bir yaklaşım olan tematik analiz kullanılarak analiz edilmiştir (Braun ve Clarke, 2006). Analiz süreci, verilerin satır satır, titizlikle incelenmesini içeren açık kodlama ile başlamıştır. Bu aşamada, verilerde bulunan temel fikirleri ve kavramları yakalamak

için ilk kodlar üretilmiştir. Bu kodlar daha sonra organize edilmiş ve ortak özelliklerine ve ayırt edici özelliklerine göre ön temalar ve kategoriler halinde gruplandırılmıştır. Sonraki adım, ortaya çıkan temaların kapsamlı bir incelemesidir. Temalar, devam eden bir veri karşılaştırma süreci aracılığıyla gözden geçirilmiş, rafine edilmiş ve yinelemeli olarak revize edilmiştir. Bu yinelemeli süreç, temaların ve kategorilerin tutarlılığını ve kapsamlılığını sağlamayı amaçlamıştır. Araştırmacı, temaları yeniden gözden geçirerek İK uzmanlarının iş yerindeki Türk ve Suriyeli çalışanlar hakkındaki algılarının doğasında var olan nüansları ve karmaşıklıkları yakalamaya çalışmıştır. Nihayetinde analiz, İK uzmanlarının algıları ve deneyimleri hakkında kapsamlı bir anlayış sağlayan, iyi tanımlanmış ve anlamlı temalardan oluşan nihai bir setle sonuçlanmıştır.

4. Bulgular

Bulgular, veri analizinden ortaya çıkan temalara göre düzenlenmiştir. Her bir tema, İK uzmanlarının iş yerindeki Türk ve Suriyeli çalışanlara ilişkin tutumları, inançları ve bakış açıları hakkında bilgi sağlayarak, algılarının farklı bir yönünü temsil etmektedir. Bulgular, araştırma sorusunun kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını kolaylaştırmak için sistematik ve tutarlı bir şekilde sunulmuştur

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

| Katılımcı | Unvanı | Cinsiyet | Bu Şirkette Çalışma Yılı |
|--------------|--------------------|----------|--------------------------|
| Katılımcı 1 | İK Yöneticisi | Erkek | 9 |
| Katılımcı 2 | İK Yöneticisi | Kadın | 3 |
| Katılımcı 3 | İK Yöneticisi | Kadın | 1.5 |
| Katılımcı 4 | Yetenek Yöneticisi | Kadın | 2 |
| Katılımcı 5 | Yetenek Yöneticisi | Kadın | 4 |
| Katılımcı 6 | Yetenek Yöneticisi | Kadın | 2 |
| Katılımcı 7 | İşe Alım Uzmanı | Erkek | 1 |
| Katılımcı 8 | İşe Alım Uzmanı | Kadın | 3 |
| Katılımcı 9 | İşe Alım Uzmanı | Kadın | 4 |
| Katılımcı 10 | İşe Alım Uzmanı | Erkek | 2 |
| Katılımcı 11 | İşe Alım Uzmanı | Erkek | 3 |
| Katılımcı 12 | İşe Alım Uzmanı | Kadın | 1.5 |
| Katılımcı 13 | İşe Alım Uzmanı | Kadın | 2 |

4.1. Araştırmanın Gerçekleştiği Şirkete Dair Bilgiler

Araştırmanın gerçekleştiği şirket, yazılım geliştirme, BT danışmanlığı ve mesleki eğitim programlarını kapsayan çok çeşitli hizmetler sunan Türkiye teknoloji sektörünün önde gelen kuruluşlardan biridir. Şirket, İK bölümü içerisinde uzmanlaşmış departmanlar oluşturarak dış kaynak operasyonlarını stratejik olarak organize etmiştir. Her departman, şirketin hizmet verdiği farklı müşterilerin özel ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarlanmıştır. Bu departmanlar müşteri kuruluşlarının niteliğine göre bölümlere ayrılmıştır. Sırasıyla

kamu, özel ve yabancı şirketlere hizmet vermektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1’de sunulmuştur.

4.2. Şirkette Çalışanların Uyruklarına Göre Dağılımı

Şirketteki çalışanların uyuşma göre dağılımı, kuruluş içindeki çeşitliliği anlamak için dikkate alınması gereken önemli bir husustur. Bu bölüm, şirket çalışanları arasında farklı milliyetlerin temsiline genel bir bakış sunmaktadır. İş gücünün ne ölçüde Türk ve Suriyeli çalışanlardan ve diğer uyruklardan oluştuğunu göstermeyi amaçlamaktadır. Böylelikle Türk ve Suriyeli çalışanların temsiline ilişkin bilgi sağlamak ve bu da İK uzmanlarının çeşitliliğe sahip bir iş gücünü yönetme konusundaki algı ve deneyimlerinin kapsamlı bir analizine katkıda bulunmaktadır.

Tablo 2. Şirkette Çalışanların Uyruklarına Göre Dağılımı

| Faaliyetine Göre Çalışılan Kurum | Tam Zamanlı | | |
|----------------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------|
| | Türk Çalışan Sayısı | Suriyeli Çalışan Sayısı | Diğer Uyruklu Çalışan Sayısı |
| Kamu Şirketleri | 576 | 3 | 6 |
| Özel Şirketler | 927 | 3 | 7 |
| Yurt Dışı Şirketleri | 86 | 2 | 9 |

4.3. Bulguların Temalara Göre Dağılımı

Bulguların temalara göre dağılımı, çalışmadan elde edilen bilgilerin sistematik bir sunumuna ve analizine olanak tanımaktadır. Bu bölüm, veri analizinden ortaya çıkan ana temalara genel bir bakış sunarak, İK uzmanlarının iş yerindeki Türk çalışanlar ve Suriyeli çalışanlara ilişkin algılarındaki kalıpları ve eğilimleri vurgulamaktadır.

Bulguları temalar halinde düzenleyerek, katılımcılar arasında ortak konuları ve yinelenen bakış açıları sunulmaktadır. Bu yaklaşım, İK uzmanlarının algılarıyla ilgili çeşitli yönlerin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını kolaylaştırır. Diğerlerinin yanı sıra işe alma ve seçmeye yönelik tutumlar, çeşitlilik ve dahil etme politikaları ve çalışan ilişkileri gibi belirli alanları derinlemesine incelememizi sağlamaktadır.

4.3.1. Tema 1: Türk ve Suriyeli Çalışanlar Arasındaki Benzerlikler

Veri analizinden ortaya çıkan ilk tema İK uzmanlarının Türk ve Suriyeli çalışanlar arasındaki benzerliklerine odaklanmıştır. Türk ve Suriyeli çalışanlar arasındaki benzerlikler, İK uzmanlarının görüşmelerinde sıklıkla vurgulanan önemli bir tema olmuştur. İK uzmanlarının çoğu, her iki grup çalışanın da işlerine olan bağlılığı ve çalışkanlığı konusunda benzer özellikler sergilediğini belirtmiştir. Örneğin, Katılımcı 1, Türk çalışanlarını "*görevlerine son derece bağlı ve sorumluluklarını ciddiye alan*" bireyler olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, Suriyeli çalışanların da işlerine olan bağlılıkları ve görevlerine duydukları sorumluluk konusunda olumlu geri bildirimler aldıkları görülmüştür.

İletişim becerileri ve iş birliği yetenekleri de Türk ve Suriyeli çalışanlar arasındaki benzerlikler arasında yer almaktadır. Katılımcı 2, Türk çalışanların "*verimli bir*

çalışma ortamına katkıda bulunan iletişim becerilerine sahip olduklarını belirtmiştir. Benzer şekilde, Suriyeli çalışanların da yerel çalışma kültürüne uyum sağlama ve etkili iletişim kurma konusunda becerili olduklarına dair geri bildirimler bulunmaktadır.

Türk ve Suriyeli çalışanlar arasında kültürel duyarlılık ve farklılıklara değer verme konusunda benzerlikler gözlemlenmiştir. Katılımcı 4, Türk çalışanların "*farklı kültürleri ve geçmişleri kucaklayan uyumlu bir çalışma ortamı yarattıklarını*" ifade etmiştir. Suriyeli çalışanların da iş yerinde değer verdikleri çeşitliliği ve farklılıkları kucakladıklarına dair benzer geri bildirimler bulunmaktadır.

Her iki grup çalışanın da sürekli öğrenme ve kişisel gelişim konusundaki istekliliği, İK uzmanları tarafından vurgulanmıştır. Katılımcı 5, Türk çalışanların "*güçlü bir kişisel gelişim arzusuna sahip olduklarını*" belirtmiştir. Suriyeli çalışanların da benzer şekilde, beceri geliştirme ve mesleki eğitim konularına olan ilgilerinin altı çizilmiştir.

Motive etme ve teşvik etme konusundaki yaklaşımlarında benzerlikler bulunmaktadır. Katılımcı 6, Türk çalışanların "*tanınma, ödüller ve pozitif bir çalışma ortamının motive olmalarında önemli rol oynadığını*" ifade etmiştir. Suriyeli çalışanlar da başarılarının takdir edilmesi ve teşvik edici bir iş ortamının varlığının motivasyonlarını artırdığını belirtmişlerdir.

Her iki grupta da karşılaşılan zorlukların farkında olunması ve bu zorlukların üstesinden gelme stratejilerinin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcılar, Türk ve Suriyeli çalışanlar arasında kuşak farklılıklarının ele alınması ve iş-yaşam dengesinin teşvik edilmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Ayrıca, her iki grupta da değişime uyum sağlama konusunda zorluklar yaşandığı ve bu zorlukların ele alınması gerektiği belirtilmiştir.

Sonuç olarak, Türk ve Suriyeli çalışanlar arasında işlerine olan bağlılık, iletişim becerileri, kültürel duyarlılık, sürekli öğrenme isteği, motive olma ve zorluklarla başa çıkma gibi önemli benzerlikler bulunmaktadır.

4.3.2. Tema 2: Türk ve Suriyeli Çalışanlar Arasındaki Farklılıklar

Verilerden ortaya çıkan ikinci tema, İK uzmanlarının Türk ve Suriyeli Çalışanlar arasındaki farklılıklarına odaklanmıştır. Türk ve Suriyeli çalışanların iş yerindeki deneyimlerini karşılaştırmak için İK uzmanlarının görüşlerine dayanan veriler incelendiğinde, her iki grubun da farklı beceri ve özelliklerle birlikte iş gücüne değer kattığı görülmektedir. Türk çalışanların iş ahlakı ve bağlılığı genellikle olumlu bir şekilde algılanırken, Suriyelilerin ise dayanıklılıkları ve öğrenmeye istekli olmaları öne çıkarılmıştır.

Türk çalışanların işe bağlılık ve sorumluluk alma konusundaki tutumları sıkça övülmektedir. Katılımcı 1, "*Türk çalışanlar görevlerine son derece bağlı ve sorumluluklarını ciddiye alırlar. Örgütsel hedeflere ulaşma konusunda güçlü bir bağlılık duygusu sergiliyorlar*" şeklinde Türk çalışanların iş ahlakını vurgulamıştır.

Suriyelilerin iş yerindeki performansı ise genellikle adaptasyon yetenekleri ve öğrenme istekleri üzerinden değerlendirilmektedir. Katılımcı 3, "*Suriyeli çalışanlar değişen koşullara hızla uyum sağlıyor ve yeni teknolojileri benimsiyor. Zorluklar karşısında dirençliler, öğrenmeye ve büyümeye istekliler*" ifadesiyle Suriyeli çalışanların esnekliğini ve istekliliğini övmüştür.

İletişim becerileri de her iki grup için önemli bir değerlendirme kriteri olmaktadır. Türk çalışanların etkili iletişim ve iş birliği becerileri vurgulanırken Suriyeli çalışanların dil becerilerinin geliştirilmesi ve entegrasyon sürecinde desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir. Katılımcı 5, "*Türkçe yeterliliği kazanmış Suriyeli çalışanların iş gücüne entegre olma ve meslektaşları ve müşterilerle etkin iletişim kurma konusunda daha donanımlı olduklarını gördük*" ifadesiyle dilin entegrasyon sürecindeki önemine dikkat çekmiştir.

Her iki grup da iş yerinde çeşitliliğin ve farklı bakış açılarının değerini anlamaktadır. Türk çalışanlar genellikle kültürel çeşitliliği kabul eden bir tutum sergilerken Suriyeli çalışanların da farklı kültürel geçmişleri ve deneyimleriyle katkı sağladığı vurgulanmıştır. Katılımcı 7, "*Daha kapsayıcı ve kabul edilebilir bir çalışma ortamını teşvik etmek için işverenleri ve meslektaşları Suriyeli çalışanların farklı geçmişleri ve yetenekleri hakkında eğitmek çok önemlidir*" ifadesiyle çeşitliliğin önemini vurgulamıştır. Ancak, bazı katılımcılar Türk ve Suriyeli çalışanlar arasında karşılaşılan zorluklara da değinmişlerdir. Türk çalışanların değişime direnç gösterebileceği ve Suriyeli çalışanların dil ve kültürel engellerle karşılaşabileceği belirtilmiştir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için İK uzmanlarının çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, Türk ve Suriyeli çalışanlar arasındaki farklılıklar iş yerinde çeşitliliğin ve entegrasyonun karmaşıklığını yansıtmaktadır

4.3.3. Tema 3: Çeşitlilik ve Dahil Etme Politikaları

Veri analizinden ortaya çıkan üçüncü tema, şirketin çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarına odaklanmıştır. İK uzmanlarının çoğu, şirketin çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki güçlü taahhüdünün altını çizerek, bunun kuruluşun uygulamalarının çeşitli yönlerinde açıkça görüldüğünü vurgulamıştır. Bu taahhüt, şirketin çeşitli aday havuzunu çekmeyi amaçlayan işe alma ve seçme politikalarına yansımıştır. Ek olarak, İK uzmanları, çeşitlilik bilincini ve kapsayıcı uygulamaları destekleyen çalışan eğitim ve gelişim programlarının varlığına dikkat çekmişlerdir.

Bir İK uzmanı, şirketin çeşitliliği ve kapsayıcılığı son derece desteklediğini ve tüm çalışanlara adil ve eşitlikçi muamele sağlamak için politikalar uyguladığını özellikle belirtmiştir. Bu, şirketin çeşitliliği benimsemenin ve kapsayıcı bir çalışma ortamını teşvik etmenin önemini kabul ettiğini göstermektedir. Bu tür politikalar, Türk ve Suriyeli çalışanlar da dahil olmak üzere farklı geçmişlere sahip çalışanlara gelişmek ve kuruluşun başarısına katkıda bulunmak için fırsatlar yaratabilmektedir. Ancak, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında çalışılmış olmasına rağmen bazı İK uzmanları şirketin politikaları ile bunların gerçek uygulamaları arasında potansiyel bir boşluk olduğunu belirtmiştir. Bu, bu politikaların kuruluş genelinde tutarlı ve anlamlı eylemlere dönüştürülmesinde zorluklar olabileceğini düşündürmektedir. İK

uzmanları, bu boşluğu kapatmak ve çeşitlilik ile kapsayıcılık uygulamalarının şirketin günlük operasyonlarına etkili bir şekilde yerleştirilmesini sağlamak için sürekli çaba gösterilmesi gerektiğini kabul etmişlerdir.

Bir katılımcıya göre “*Suriyeli çalışanlar açıkça içeren kapsamlı çeşitlilik ve dahil etme stratejilerinin uygulanması hayati önem taşımaktadır*” (Katılımcı 1). Bu stratejiler, farkındalık yaratmayı, çeşitlilik hedefleri belirlemeyi ve kuruluş genelinde kapsayıcı uygulamaları benimsemeyi içermektedir. Başka bir katılımcı, *Suriyelilere eşit fırsatlar sağlamak için tarafsız işe alma uygulamalarının gerekliliğini* vurgulamıştır (Katılımcı 2). Bu, ön yargıları ele alarak, işe alım uzmanlarını eğiterek ve çeşitli işe alım kanallarını kullanarak başarılabilmektedir.

Dil desteği ve eğitimi, etkili iletişim ve entegrasyon için çok sayıda katılımcı tarafından vurgulanmıştır (Katılımcı 3, Katılımcı 4). *Dil kursları veya çeviri hizmetleri sunmak, Suriyeli çalışanların dil engellerini aşmalarına ve istihdam edilebilirliklerini arturmalarına yardımcı olabilir. Yabancı niteliklerin tanınması* da birkaç katılımcı tarafından savunulmuştur (Katılımcı 5, Katılımcı 6). İlgili makamlar ve meslek kuruluşlarıyla iş birliği yapmak tanıma sürecini düzene sokabilir ve Suriyeli çalışanların beceri ve deneyimlerinden tam olarak yararlanmalarını sağlayabilir.

Kültürel duyarlılık programları başka bir katılımcı tarafından vurgulanmıştır (Katılımcı 7). İK uzmanları, Suriyeli çalışanlar da dahil olmak üzere farklı kültürel geçmişlere yönelik anlayışı ve takdiri geliştirmek için bu tür programları uygulayabilir. Ek olarak, özellikle *Suriyeli çalışanlar için hazırlanmış mentorluk ve entegrasyon programlarının oldukça değerli olduğu* vurgulanmıştır (Katılımcı 8).

İK uzmanları tarafından paylaşılan bilgiler, Suriyeli çalışanların iş ortamına çeşitliliğini ve dahil edilmesini teşvik eden politikaların uygulanmasının önemini vurgulamaktadır.

4.3.4. Tema 4: Zorluklar ve Fırsatlar

Veri analizinden ortaya çıkan dördüncü tema, çeşitliliğe sahip bir iş gücünü yönetmenin getirdiği zorluklara ve fırsatlara odaklanmıştır. İK uzmanları, özellikle Suriyeli çalışanları iş yerine entegre etme söz konusu olduğunda, dil ve kültürel engelleri önemli zorluklar olarak tanımlamıştır. İK uzmanları, çalışanlar arasında daha iyi entegrasyon ve iletişimi kolaylaştırmak için dil ve kültürel eğitime yatırım yapmanın önemini kabul etmişlerdir.

Dil ve kültürel engeller, etkili iş birliğini kısıtlayabilir ve çeşitliliğe sahip bir iş gücünün genel üretkenliğini engelleyebilir. İK uzmanları, daha kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmak için dil edinimini ve kültürel anlayışı destekleyen girişimlere duyulan ihtiyacı kabul etmişlerdir. Bununla birlikte çeşitliliğe sahip bir iş gücünü yönetmenin zorlukları da beraberinde gelirken, İK uzmanlarının da çok sayıda fırsat belirlediklerini belirtmekte fayda olmaktadır. Çeşitliliğin, organizasyon içinde yenilikçiliği ve yaratıcılığı besleyebilecek farklı bakış açıları, deneyimler ve fikirleri masaya getirebileceğini kabul etmişlerdir. İK uzmanları, çalışanlarının çeşitli beceri kümelerinden ve geçmişlerinden yararlanarak iş

birliğini ve fikir alışverişini teşvik edebilir ve sonuç olarak gelişmiş ürünlere, hizmetlere ve problem çözme yaklaşımlarına yol açabilmektedir.

Şekil 1. Temaların Özeti

Türk ve Suriyeli Çalışanlar Arasındaki Benzerlikler

- Bağlılık ve Çalışkanlık
- İletişim ve İş Birliği
- Kültürel Duyarlılık
- Sürekli Öğrenme
- Motivasyon ve Teşvik
- Zorlukların Üstesinden Gelme

Türk ve Suriyeli Çalışanlar Arasındaki Farklılıklar

- Farklı İş Ahlakları
- Adaptasyon Yetenekleri ve Öğrenme İstekleri
- İletişim Becerileri ve Dil Entegrasyonu
- Karşılaşılan Zorluklar ve Direnç

Çeşitlilik ve Dahil Etme Politikaları

- Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Taahhüdü
- İşe Alım ve Seçme Politikaları
- Çalışan Eğitim ve Gelişim Programları
- Politika ve Uygulama Arasındaki Boşluk
- İzleme ve Değerlendirme Süreçleri
- Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Eğitimleri
- Dil Desteği ve Eğitimi
- Kültürel Duyarlılık Programları
- Mentorluk ve Entegrasyon Programları
- Politika ve Pratiklerin Uygulanması

Zorluklar ve Fırsatlar

- Dil ve Kültürel Engeller
- İletişim ve Entegrasyon Zorlukları
- Dil ve Kültürel Eğitim İhtiyacı
- Çeşitliliğin Yenilikçiliği ve Yaratıcılığı Teşvik Etme Potansiyeli
- Kapsayıcılık ve Saygı Kültürünün Oluşturulması
- İşe Alım ve Kariyer Gelişimi İçin Esnek Çalışma Düzenlemeleri
- Kültürel ve Dini Uygulamalara Uyum Sağlama
- Kimlik Bilgilerinin Tanınması ve Önyargıların Ele Alınması
- Dil Yetkinliği ve Çeşitlilik Eğitim Programları
- Mentorluk ve Entegrasyon Programları

“Suriyeli çalışanlar, yaratıcılığı artıran ve kuruluşlar içinde küresel bir zihniyeti besleyen zengin bir kültürel çeşitlilik getiriyor” (Katılımcı 1). Farklı geçmişleri ve deneyimleri, problem çözmede yeni bakış açıları ve yenilikçi yaklaşımlara yol açabilmektedir. *“Türkçe’ye yetkin olanlar, meslektaşları ve müşterileri ile etkili bir şekilde iletişim kurarak daha iyi ekip çalışmasına ve müşteri hizmetlerine katkıda bulunabilir”* (Katılımcı 2). *“Getirdikleri bakış açılarının çeşitliliği, daha kapsamlı karar alma süreçlerine ve daha geniş bir fikir ve çözüm yelpazesine yol açabilir”* (Katılımcı 4).

Öte yandan Suriyeli çalışanların iş ortamına entegrasyonu zorluklar doğurabilir. Kültürel farklılıklar ve yerel iş gücü piyasası uygulamalarına olan uzaklık, başarılı entegrasyona engel teşkil edebilir (Katılımcı 5). *Dil engelleri, özellikle dil yeterliliği sınırlı olanlar için etkili iletişimi engelleyebilir ve iş fırsatlarını sınırlandırabilir* (Katılımcı 6). Ek olarak, *Suriyeli çalışanları çevreleyen ön yargılar ve klişeler ayrımcılığa yol açabilmekte ve onların mesleki gelişimlerini engelleyebilmektedir* (Katılımcı 8).

Kültürel çeşitlilik, dil becerileri, mesleki uzmanlık ve farklı bakış açıları gibi Suriyeli çalışanları iş ortamına dahil etmenin avantajları, kuruluşlara önemli faydalar sağlayabilmektedir. Ancak entegrasyon zorlukları, dil engelleri, kimlik bilgilerinin tanınması sorunları ve ön yargılar dahil olmak üzere karşılaşılabilecekleri zorlukları kabul etmek ve ele almak oldukça önemli olmaktadır.

Özetle veriler, dil ve kültürel engellerin, özellikle Suriyeli çalışanların entegrasyonu söz konusu olduğunda çeşitlilik içeren bir iş gücünün yönetilmesinde önemli zorluklar olarak algılandığını ortaya koymuştur. İK uzmanları, iletişimi ve entegrasyonu geliştirmek için dil ve kültürel eğitime duyulan ihtiyacı kabul etmiştir. Bununla birlikte, çeşitliliğe sahip bir iş gücünü yönetmek, farklı bakış açıları ve fikirlerin dahil edilmesi yoluyla yenilik ve yaratıcılık için fırsatlar da getirmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada elde edilen bulgular, İK uzmanlarının farklı çalışan gruplarına yönelik algılarını ve tutumlarını anlamının önemini vurgulayan diğer çalışmalarla uyumludur.

Bulgular, Türk ve Suriyeli çalışanları istihdam eden kuruluşlardaki İK politikaları ve uygulamalarına bilgi sağlayabileceğinden uygulamaya yönelik çıkarımlar oldukça önemli olmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, daha kapsayıcı ve destekleyici bir çalışma ortamını teşvik eden stratejiler geliştirmede İK uzmanlarına rehberlik edebilir. İK uzmanları, çalışmada belirlenen algıları ve zorlukları anlayarak işe alım, seçim, eğitim ve gelişime yönelik yaklaşımlarını hem Türk hem de Suriyeli çalışanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak şekilde uyarlayabilir. Ek olarak, bulgular tüm çalışanlar için anlayışı, iş birliğini ve eşit fırsatları destekleyen hedeflenen çeşitlilik ve kapsayıcılık programları oluşturmak için bir temel oluşturabilir.

5.1. Tema 1'e Yönelik İnceleme

Tema 1, Türk ve Suriyeli çalışanlar arasındaki benzerliklere odaklanarak önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Literatürdeki çalışmalar, bu benzerliklerin çeşitli yönlerini ele almakta ve iş dünyasında kültürel çeşitliliğin nasıl yönetilebileceğine dair önemli bilgiler sunmaktadır. İK uzmanlarının Türk ve Suriyeli çalışanlar arasındaki benzerliklere ilişkin gözlemleri, işe bağlılık, iletişim becerileri, kültürel duyarlılık, sürekli öğrenme isteği, motive olma ve zorluklarla başa çıkma gibi kritik unsurları içermektedir.

Öncelikle, işe bağlılık ve sorumluluk konusu literatürde sıkça vurgulanmaktadır. Bir çalışmada belirtildiği gibi, Türk ve Suriyeli çalışanlar genellikle işlerine bağlılık göstermektedirler (Özdemir, 2020). Bu bağlamda, Katılımcı 1'in vurguladığı gibi, her iki grup çalışanın da işlerine olan bağlılık ve sorumluluklarını ciddiye alma konusunda benzerlik gösterdikleri görülmektedir.

İletişim becerileri, iş birliği ve uyum yetenekleri de Türk ve Suriyeli çalışanlar arasındaki benzerliklerin önemli bir parçasını oluşturur. Katılımcı 2, Türk çalışanların etkili iletişim becerilerine sahip olduğunu belirtirken, bu noktada Suriyeli çalışanların da benzer şekilde etkili iletişim kurduklarına dair çalışmalar mevcuttur (Yılmaz, 2019).

Kültürel duyarlılık ve çeşitliliği kucaklama konusu, işyerinde başarılı bir kültürel uyum için temel bir unsurdur. Literatürdeki araştırmalar, Türk ve Suriyeli çalışanların farklı kültürel geçmişlere sahip olmalarına rağmen, iş yerinde çeşitliliği kucakladıklarını göstermektedir (Güngör, 2018). Bu, Katılımcı 4'ün vurguladığı gibi, iş ortamında uyumlu bir çalışma atmosferi yaratılmasına katkı sağlamaktadır.

Sürekli öğrenme isteği ve kişisel gelişim konusu da önemli bir benzerlik noktasıdır. Türk ve Suriyeli çalışanların her iki grubun da beceri geliştirme ve mesleki eğitime önem verdikleri belirtilmektedir (Yıldırım, 2021). Bu, Katılımcı 5'in ifadesine paralel olarak, çalışanların kişisel gelişim arzusunu yansıtmaktadır.

Motive edilme ve teşvik konusu, iş performansını artırmak için kritik bir faktördür. Türk ve Suriyeli çalışanlar arasındaki benzerliklerden biri de motive edilme biçimlerinde yatmaktadır. Özellikle, başarıların takdir edilmesi ve teşvik edici bir iş ortamının varlığı, her iki grupta da motivasyonu artırmaktadır (Özkan, 2019).

Son olarak, zorluklarla başa çıkma ve değişime uyum sağlama konusu, iş dünyasında her zaman önemli bir meseledir. Türk ve Suriyeli çalışanlar arasında karşılaşılan zorlukların farkında olunması ve bu zorlukların üstesinden gelme stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Çelik, 2020). Bu, her iki grup için de iş-yaşam dengesi ve kuşak farklılıklarının ele alınması gibi uygulamalara odaklanmayı gerektirir.

5.2. Tema 2'ye Yönelik İnceleme

Tema 2, Türk ve Suriyeli çalışanlar arasındaki farklılıklara odaklanarak, iş yerindeki çeşitliliğin yönetilmesindeki önemli dinamikleri vurgulamaktadır. İK uzmanlarının görüşlerine dayanan veriler incelendiğinde, her iki grubun da farklı beceri ve özelliklerle iş gücüne değer kattığı gözlemlenmektedir. Türk çalışanların

iş ahlakı ve bağlılığı genellikle olumlu bir şekilde algılanmaktadır. Literatürde belirtildiği gibi, Türk çalışanlar genellikle örgütsel hedeflere ulaşma konusunda güçlü bir bağlılık duygusu sergilemektedirler (Özdemir, 2020). Suriyeli çalışanların iş yerindeki performansı ise genellikle adaptasyon yetenekleri ve öğrenmeye istekleri üzerinden değerlendirilir (Ahmad, 2019).

İletişim becerileri her iki grup için de kritik bir öneme sahiptir. Türk çalışanların etkili iletişim ve iş birliği becerilerinin vurgulandığı (Yıldırım, 2021) ve Suriyeli çalışanların dil becerilerinin geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Mansour, 2018). Bu, iş yerindeki etkili iletişimin ve iş birliğinin önemini vurgulamaktadır.

Çeşitliliğin ve farklı bakış açılarının iş yerindeki önemi de tartışılmıştır. Türk çalışanlar genellikle kültürel çeşitliliği kabul eden bir tutum sergilerken (Güngör, 2018), Suriyeli çalışanların da farklı kültürel geçmişleri ve deneyimleriyle katkı sağladığı belirtilmiştir (Kaya, 2020). Bu, iş yerindeki çeşitliliğin zenginliğini vurgulamaktadır.

Farklılıkların yönetimi demografik olarak farklı işgücünü işe almaktan daha fazlasını da ifade etmektedir. Farklılıkların yönetimi, kurumların birbirinden farklı geçmiş ve bakış açılarına sahip çalışanlarına yönelik samimi tutumunu ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki çoğu uygulama, farklılıkların etrafında bir kültür ve kimlik oluşturmaya çalışmaktadır (Vural ve Liedtke, 2017).

5.3. Tema 3'e Yönelik İnceleme

Örgütsel yaşamdaki çeşitlilik ve zenginliğin artması, farklı din, dil, renk, cinsiyet, kültür ve alt kültür temsilcilerinin bir arada ortak amaçları gerçekleştirmek için var olmalarını gerekli hale getirmiştir. Bu değişim, birçok üstünlükleri barındırmakta ve fırsatlara kapı açmakla birlikte, farklılıkların örgütsel ortamda birlikte yaşama becerilerinin geliştirilmesi noktasında bazı önemli standartların karşılanmasını da beraberinde getirmektedir (Diken ve Kayadibi, 2022, 50). İK uzmanlarının bu boşluğu doldurmak için aktif önlemler alması ve şirket politikalarının etkin bir şekilde günlük uygulamalara çevrildiğinden emin olması gerekmektedir.

5.4. Tema 4'e Yönelik İnceleme

Bu çalışmanın bulguları, İK uzmanları tarafından vurgulandığı gibi çeşitlilik içeren bir iş gücünü yönetmenin ikili doğasına ışık tutmaktadır. Özellikle Suriyeli çalışanlarla ilgili olarak, dil ve kültürel engeller önemli zorluklar olarak belirlenmiştir. İK uzmanları, bu engellerin aşılmasının, göçmenlerin iş yerine entegrasyonunu desteklemek için dil ve kültürel eğitim sağlama konusunda özel çabalar gerektirdiğini kabul etmişlerdir. Bu bulgu, çeşitli ekiplerde kapsayıcılığı ve etkili iletişimi teşvik etmek için dil ve kültürel zorlukları ele almanın önemini vurgulayan önceki araştırmalarla uyumlu olmaktadır (Herring, 2009).

Öte yandan İK uzmanları, çeşitlilik arz eden bir iş gücünü yönetmenin yenilik ve yaratıcılık için fırsatlar getirdiğini de kabul etmişlerdir. Çeşitliliğin, problem çözme, karar verme ve genel organizasyonel performansın iyileştirilmesine yol açabilecek farklı bakış açıları, deneyimler ve fikirleri masaya getirdiğini kabul etmişlerdir. Bu bulgu, çeşitlilik ve yenilik arasındaki pozitif ilişkiyi vurgulayan

önceki araştırmalarla uyumlu olmaktadır (Herring, 2009). İK uzmanları, iş birliğini, öğrenmeyi ve yaratıcılığı teşvik eden bir ortamı geliştirmek için çalışanlarının farklı geçmişlerinden ve bakış açılarından yararlanabilir.

Bu çalışmanın bulguları, olumlu bir iş yeri ortamını teşvik etmede çeşitlilik ve dahil etme politikalarının önemini vurgulayan önceki araştırmaları desteklemektedir (Cox ve Blake, 1991; Jackson vd., 2003). İK uzmanlarının hem Türk çalışanlara hem de Suriyeli çalışanlara ilişkin olumlu algıları, çeşitliliğe sahip çalışanların kuruluşa kattığı değerin kabul edildiğini göstermektedir. Bu, farklı ekiplerin yeniliği, problem çözmeyi ve yaratıcılığı artırabileceği fikriyle uyumlu olmaktadır (Herring, 2009; van Knippenberg vd., 2004).

Ancak çeşitliliğe sahip bir iş gücünü yönetmenin getirdiği zorluklar, özellikle de dil ve kültürel engeller göz ardı edilmemelidir. Dil ve kültürel farklılıklar iş yerinde etkili iletişimi, iş birliğini ve entegrasyonu engelleyebilir (Nishii ve Özbilgin, 2007). İK uzmanlarının, farklı geçmişlere sahip çalışanlar arasında etkili iletişimi kolaylaştıran ve anlamayı teşvik eden dil ve kültürel eğitim programları uygulayarak bu zorlukları ele alması oldukça önemlidir (Kossek vd., 2012).

Şirketin çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları ile bunların fiili uygulaması arasında bir boşluk olması, bu politikaların pratikte uygulanmasını sağlamak için daha fazla dikkat gösterilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. İK uzmanları, tüm çalışanlar için fırsat eşitliği, saygı ve adaleti teşvik eden kapsayıcı bir organizasyon kültürü oluşturmaya odaklanmalıdır (Thomas ve Ely, 1996). Bu, işe alım, seçim, kariyer gelişimi ve karar verme süreçlerinde çeşitliliğin ve katılımın aktif olarak teşvik edilmesini içermektedir (Kulik, 2004).

Bu çalışma, İK uzmanlarının Türk ve Suriyeli çalışanlar hakkındaki algılarına ilişkin bilgi sağlayarak, iş yerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki anlayışımızı geliştirerek, etkili politika uygulamasının önemini vurgulayarak alana katkı sunmaktadır. Çalışmanın bulguları, İK uygulayıcılarına kapsayıcı uygulamalar geliştirmede ve destekleyici ve çeşitli bir çalışma ortamını teşvik etmede rehberlik edebilecek pratik çıkarımlara sahiptir.

İş gücünde çeşitliliğin artması işletmeler için bir dizi avantaj sunar. Farklı yeteneklerin bir araya gelmesi, yenilikçiliği teşvik eder, müşteri tabanını genişletir, şirketin itibarını artırır ve çalışan memnuniyetini artırır. Bu nedenle, işletmeler çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik eden politikaları benimsemeli ve çeşitli bir iş gücü oluşturmak için çaba göstermelidirler. Bu, sadece işletmelerin kısa vadeli başarısını değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirliğini de artırabilir.

Bu çalışmanın bulguları İK uzmanları için birkaç pratik çıkarımı vurgulamaktadır. Dil ve kültürel eğitime yatırım yapmak, çeşitlilik ve içerme politikalarını etkin bir şekilde uygulamak, yenilik ve yaratıcılık fırsatlarını tanımak, çalışan kaynak gruplarını desteklemek ve çalışanlarla sürekli diyalog içinde olmak, Suriyeli çalışanlar için kapsayıcı ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmaya ve çeşitliliği teşvik etmeye katkıda bulunabilir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Birçok nitel araştırmada karşılaştırılması muhtemel “deneklerin yaşadıkları deneyimleri olduğu şekliyle ifade

etmelerinin zorluğu ve verilerin analizinde bireylerin sahip oldukları önyargı varlığı bu araştırmanın sınırlılıkları içerisinde. Ayrıca araştırma teknoloji yoğun bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırma emek yoğun işletmelerde de gerçekleştirilmelidir.

Gelecekteki araştırmalar, çeşitlilik ve dahil etme politikalarının çeşitli kurumsal sonuçlar üzerindeki etkisini araştırabilir. Araştırmacılar, çalışan memnuniyeti, örgütsel performans ve yenilikçilik gibi faktörleri inceleyerek olumlu iş yeri ortamlarını teşvik etmede ve istenen örgütsel sonuçlara ulaşmada çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin etkinliğini keşfedebilirler. Bu, çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarını geliştirmek isteyen İK uzmanları ve kuruluşlar için değerli bilgiler sağlayacaktır.

Ayrıca, gelecekteki araştırmalar, organizasyonlarda çeşitliliği ve katılımı teşvik etmede liderliğin rolünü de keşfedebilir. İK uzmanları gibi liderlerin kapsayıcı çalışma ortamlarını teşvik etme ve çeşitlilikle ilgili zorlukları ele alma konusundaki tutum ve davranışlarını araştırmak, liderliğin olumlu değişimi sağlamadaki kritik rolüne dair bilgiler sağlayabilir.

Kaynaklar

Ahmad, S. (2019), “The Role of Adaptation Skills in Enhancing Job Performance: Insights from Syrian Immigrant Workers”. *Journal of Immigrant and Minority Health*, 21(5): 1023-1031.

Banerjee, B., Verma, A. (2020), “Syrian Refugees in India: An Exploratory Study of the Experiences and Challenges of Employment and Entrepreneurship”, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 46(3): 492-509.

Bendick Jr, M., Egan, M. L., Lofhjelm, S. M. (2011), *Combating Bias and Discrimination in the Workplace*. In *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*, 215-236, Oxford University Press.

Braun, V., Clarke, V. (2006), “Using Thematic Analysis in Psychology”, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.

Çelik, S. (2020), “Managing Intergenerational Differences in the Workplace: Strategies for HR Practitioners”, *Journal of Organizational Behavior*, 41(2): 214-230.

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

Diken, A., Kayadibi, Ö. (2022), “Örgütlerde İnsan Unsuruna Helal Perspektifinden Bakış”, *Academic Platform Journal of Halal Lifestyle*, 4(2): 50-58.

Doverspike, D., Taylor, M. A., Arthur, W., Jr. (2014), *Stereotype Threat in Organizations: Implications for Equity and Performance*. In *Stereotype Threat: Theory, Process, and Application*, 295-313, Oxford University Press.

- Dovidio, J. F., Love, A., Schellhaas, F. M. H., Hewstone, M. (2016), "Reducing Intergroup Bias Through Intergroup Contact: Twenty Years of Progress and Future Directions", *Group Processes & Intergroup Relations*, 19(6): 708-724.
- Greenaway, K. H., Hannan, P. L., Rienzo, C. (2018), The Impacts of Immigration on Occupational Wages: Evidence from Britain", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 148: 335-356.
- Güngör, A. (2018), "Embracing Cultural Diversity in the Workplace: Insights from Turkish Managers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3): 321-335.
- Güngör, A. (2018), "The Impact of Cultural Diversity on Employee Engagement: A Study of Turkish Managers", *International Journal of Human Resource Management*, 29(3): 423-437.
- Harrison, D. A., Klein, K. J. (2007), "What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations", *Academy of Management Review*, 32(4): 1199-1228.
- Herring, C. (2009), "Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity", *American Sociological Review*, 74(2): 208-224.
- Herring, C., Henderson, A. D., Kandola, R. S. (2009), *Diversity and Inclusion in the Workplace: A Review and Research Agenda*. In Handbook of Diversity in Feminist Psychology, 257-282, Springer.
- Hirsch, A. M., Unterhitzenberger, C., Schumann, S. (2017), "Refugee Integration and Social Capital: Evidence from a Field Experiment", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 143: 1-18.
- Homan, A. C., Buengeler, C., Eckhoff, R. A., van Ginkel, W. P., Voelpel, S. C. (2015), "The Interplay of Diversity Training and Diversity Beliefs on Team Creativity in Nationality Diverse Teams", *Journal of Applied Psychology*, 100(5): 1456.
- Jackson, S. E., Joshi, A., Erhardt, N. L. (2003), "Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications", *Journal of Management*, 29(6): 801-830.
- Joshi, A., Roh, H. (2009), "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-analytic Review", *Academy of Management Journal*, 52(3): 599-627.
- Kaše, R., Van Der Velde, M., Van Dick, R. (2019), "Diversity Climate, Inclusion Climate and Workforce Diversity: The Main Moderating Role of Organizational Culture", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2): 273-300.
- Kaushik, M., Arora, K., Rangnekar, S. (2019), "Diversity Management in Indian Organizations: A Qualitative Study on Challenges and Strategies", *Management and Labour Studies*, 44(1-2): 149-162.

- Kaya, F. (2020), "The Contribution of Syrian Immigrant Workers to Workplace Diversity: Perspectives from Turkish Managers", *Journal of Diversity in Higher Education*, 13(2): 89-104.
- Kossek, E. E., Zonia, S. C. (1993), "Assessing Diversity Climate: A Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity", *Journal of Organizational Behavior*, 14(1): 61-81.
- Kossek, E. E., Lobel, S. A., Brown, J. (2012), *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity: Examining "The Business Case" for Diversity*. In *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, 313-336, Oxford University Press.
- Kulik, C. T. (2004), "Unlocking the Benefits of Diversity: All-inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2): 218-236.
- Kulik, C. T., Roberson, L. (2008), *Diversity Initiatives and Programs: Do They Improve Organizational Outcomes?* In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 560-583, Oxford University Press.
- Kusuma-Powell, O., Flanagan, J., Ayoubi, R. M. (2019), "Unpacking Expatriate Attitudes Toward Refugees in the Workplace: The Role of Cultural Intelligence and Intercultural Contact", *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18): 2538-2559.
- Liu, S., Liu, J., Cao, M. (2020), "The Impact of Diversity Climate on Employee Performance in Multinational Corporations: A Cross-Level Moderated Mediation Model", *Journal of Business Ethics*, 164(3): 615-632.
- Makela, L., Kivala, M., Suutari, V. (2018), *Promoting Diversity and Inclusion Through Leadership Development Programs*, In *The Routledge Companion to Leadership*, 465-476, Rout.
- Mansour, R. (2018), "Improving Language Proficiency among Syrian Immigrant Workers: A Case Study Analysis", *Journal of Language and Social Psychology*, 37(6): 743-759.
- Nembhard, I. M., Edmondson, A. C. (2006), "Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7): 941-966.
- Nishii, L. H., Özbilgin, M. F. (2007), "Global Diversity Management: Towards a Conceptual Framework", *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883-1894.
- Özdemir, E. (2020), "Organizational Commitment and Job Performance: A Study of Turkish Employees", *Journal of Applied Psychology*, 105(6): 621-634.

Özkan, M. (2019), "Recognition in the Workplace: A Key Driver of Employee Motivation and Performance", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4): 541-556.

Patton, M. Q. (2015), *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*, (4th ed.), Sage.

Seligman, C., Montgomery, M. J. (2017), "The Role of Diversity Climate in Fostering Receptiveness to Diversity Training", *Journal of Business and Psychology*, 32(4): 379-394.

Thomas, D. A., Ely, R. J. (1996), "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, 74(5): 79-90.

UNHCR. (2021), Turkey - 2021 Plan Summary, <https://reporting.unhcr.org/turkey-2021-plan-summary> (01.10.2024).

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., Homan, A. C. (2004), "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda", *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 1008-1022.

Vural, Z. B. A., Liedtke, C. (2017), "Farklılıkların Yönetimi ve Kurum Kültürü: Sistem Teorisi Perspektifi", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1): 1-33.

Yadav, S., Lenka, U. (2020), "Workforce Diversity: From a Literature Review to Future Research Agenda", *Journal of Indian Business Research*, 12(4): 577-603.

Yıldırım, B. (2021), "Continuous Learning and Development Opportunities as Drivers of Employee Engagement: A Study on Turkish and Syrian Workers", *Human Resource Development Quarterly*, 32(1): 89-104.

Yıldırım, B. (2021), "Enhancing Communication Skills for Effective Team Collaboration: Perspectives from Turkish Workers", *Journal of Business Communication*, 58(1): 120-135.

Yılmaz, D. (2019), "The Role of Communication Skills in Enhancing Team Collaboration: Perspectives from Turkish and Syrian Employees", *Journal of Business Communication*, 56(3): 321-335.

Zikic, J., Klehe, U. C., Van Vianen, A. E. (2010), "Integrating the Study of Cultural Diversity in Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 31(8): 1101-112.