

e-ISSN:2587-2168



Year: 2024

Vol: 10 Issue: 2

pp 24-31

Article ID

77010

Arrival

16 March 2024

Published

30 April 2024

**DOI NUMBER**<https://doi.org/10.5281/zenodo.12607059>**How to Cite This Article**

Erdoğan, Ö. F. & Fettahloğlu, Ö. O. (2024). "Farklılıklar Yönetiminin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Alan Çalışması", International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, (e-ISSN:2587-2168), Vol:10, Issue:2; pp: 24-31



International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

**1. GİRİŞ**

İşletme süreçlerinde, makine ve teçhizat olarak adlandırılan kaynakların yönetimi ile birlikte kabiliyet yönetiminin de yönetilmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle insan faktörünün yönetilmesi gereklidir. Çünkü çalışan bireylerin farklı bilgi ve becerilerinden yararlanarak rekabet ortamında piyasada üstünlük sağlayabilmek mümkün olabilmektedir. Kaldı ki her birey farklı özellikleriyle (dil, din, ırk, yaş, cinsiyet, vb.) işletmelere katkı sağlama özelliğine sahiptir. Bu doğrultuda Hubbard, 2004'a göre özellikle örgütün performansına katkı sağlayacak şekilde "plan-organize-destekleme" süreci olarak tanımlanan farklılıklar yönetimi ön plana çıkabilmektedir.

Başarılı işletme yönetimlerinin ön plana çıkarttığı diğer unsur ise çalışanların motivasyon düzeyleridir. Bu manada motivasyon, bireylerin harekete geçmelerini sağlayan, bireylerin aldığı kararlarda etkin rol oynayan içsel ve dışsal güçler ile ilgilidir. Bireylerin motivasyonu çok yönlü bir olgudur (Mitchell, 1982, 81). Kaldı ki motivasyon bireylerin aslında mutluluklarını ifade eder. İş motivasyonu ise bireylerin iş ortamında işi yapmaya yönelen gücüdür. İşletme içerisinde çalışanların motivasyon düzeylerinin artması, farklılıklara bakış açısına ve farklılıklarına saygı duyulmasına bağlıdır.

Literatürde, farklılıklar yönetimi konusunun daha çok örgütsel bağlılık, örgütsel kültür gibi konularla birlikte çalışmalara rastlamak mümkündür. İş motivasyonu kavramı farklılıkların etkin yönetilmesi ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Bu kapsamda çalışmamızın ilk kısmını farklılıklar yönetimi ve iş motivasyonu konusunun teorik incelemesi diğer kısmını ise iki değişken arasındaki ampirik çalışma sonuçları oluşturmaktadır.

\* Bu çalışma, birinci yazarın hazırladığı ve ikinci yazarın yönettiği yüksek lisansından türetilmiştir. Ayrıca çalışma Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi BAP birimi tarafından 2023/2-2 YLS proje numarası ile desteklenmiştir.

**Farklılıklar Yönetiminin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Alan Çalışması \***

The Effect of Diversity Management on Work Motivation: A Field Study in Kahramanmaraş Textile Sector

Ömer Faruk Erdoğan<sup>1</sup> Ömer Okan Fettahloğlu<sup>2</sup>

<sup>1</sup> YL Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, Kahramanmaraş, Türkiye

<sup>2</sup> Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kahramanmaraş, Türkiye

**ÖZET**

Bu çalışma, farklılıklar yönetimi algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelemek için yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın ana evreni Kahramanmaraş ili tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarıdır. Araştırmada farklılıklar yönetimi ölçeği ve iş motivasyonu ölçekleri kullanılmıştır. Çalışmada veri toplama adına tesadüfi örnekleme yöntemi ile elde edilen 392 adet anket formu analize tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler ise frekans, korelasyon ve regresyon analizleri için SPSS 27 programı ile gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, farklılıkların yönetimi ölçeği ,958, iş Motivasyonu ölçeği ,932 Cronbach's Alfa değerine sahiptir. Farklılıkların yönetimi ile iş motivasyonunun içsel motivasyon alt boyutu arasında  $r=,455$ , dışsal motivasyon alt boyutu arasında ise  $r=,461$  düzeyinde orta seviyeli pozitif yönlü anlamlı ( $p<,00$ ) bir korelasyonun olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca genel iş motivasyonu istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılıkların yönetiminden etkilenebilmektedir ( $F=66,314$ ) sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak rekabette başarılı olmak için insan kabiliyetlerinin ön plana çıkartılmasını isteyen işletmelerin motivasyon araçlarını kullanarak farklılıkların yönetimine önem vermesi gerektiği, bu durumun rekabet avantajı açısından fayda sağlayacağını söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılıklar Yönetimi, İş motivasyonu, Tekstil işletmeleri

**ABSTRACT**

This study was conducted to examine the effect of diversity management perception on work motivation. For this purpose, the main population of the study is the employees of enterprises operating in the textile sector in Kahramanmaraş province. Diversity management scale and work motivation scales were used in the study. In the study, 392 questionnaire forms obtained by random sampling method for data collection were subjected to analysis. The data obtained were analyzed with SPSS 27 program for frequency, correlation and regression analyses.

According to the findings, the diversity management scale has a Cronbach's Alpha value of .958 and the work motivation scale has a Cronbach's Alpha value of .932. It was concluded that there may be a significant ( $p<,00$ ) moderate positive correlation between diversity management and intrinsic motivation sub-dimension of work motivation at the level of  $r=,455$  and extrinsic motivation sub-dimension at the level of  $r=,461$ . It was also concluded that general work motivation is statistically significantly affected by diversity management ( $F=66,314$ ).

In general, it is possible to say that businesses that want to emphasize human capabilities in order to be successful in competition should give importance to the management of differences by using motivational tools, which will provide benefits in terms of competitive advantage.

**Keywords:** Diversity Management, Work motivation, Textile enterprises

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Farklılıklar Yönetimi

Farklılık kavramı; cinsiyet, dil, din, ırk, eğitim düzeyi, çalışma şekilleri, sosyo-ekonomi durumu gibi birçok unsuru barındıran geniş kapsamlı bir kavramdır (Barutçugil, 2004, 227). Her birey farklı özelliklerde doğar. Bu farklılıkları ise diğer bireylerden ayırmasını sağlar.

Farklılıklar; bireysel, sosyal ve örgütsel faktörler olmak üzere üç grupta ortaya çıkar. Bireysel faktörlerden dolayı ortaya çıkan farklılıklar bireyin benliğini oluşturur. Bireysel faktörler; ırkı, dini, dili, cinsiyeti gibi özellikleri kapsar (Akan, 2018, 9). Sosyal faktörler bireylerin sonradan kazandığı veya deneyimleri sonucunda elde ettiği birikimlerden meydana gelir. Sosyal faktörlerin çıkış noktası bireyin içinde bulunduğu çevre ile doğrudan ilişkilidir (Arslan, 2019, 14). Örgütsel faktörler ise bireylerin örgüt içerisindeki yeri, çalışma şekilleri ve gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar ortaya çıkar.

Farklılıkların yönetimi; temelinde eşitsizlik, ayrımcılık bulunduğu toplumda dışlanma gibi kavramlara dayanır. Amerika'da 1960'lı yıllarda ortaya çıkan farklılıkların yönetimi anlayışı, siyahi insanlara, azınlıklara ve kadınlara yönelik ortaya çıkan haksızlıkların giderilmesi ve ayrımcılıkların ortadan kaldırılması için olan iç meseleleri kapsar (Kirton ve Greene, 2016, 144). Bu nedenle ilk zamanlarda farklılıkların yönetimi, azınlık grupların iş ortamına katılmasını hedefleyen stratejik bir süreç (Wrench, 2007, 3) ve sosyal ve örgütsel ilişkilerde, bireylerin farklı özelliklerinin ortaya çıkardığı sorunların önüne geçilmesi (Flood & Romm, 1996, 154) olarak tanımlanmıştır. Amerika'da "diversity" ve "diversity management" başlıkları ile incelenen farklılık ve farklılıkların yönetimi, bireylerin farklılıklarından kaynaklanan sorunları bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan ele alarak çözüm bulmak temel amaçtır. Aynı zamanda eşitlik ve saygı anlayışını yansıtır (Budak & Sürgevil, 2008, 67-68). Bu bağlamda farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm bireylerin resmi ve resmi olmayan örgüt programlarına katılımlarını sağlamak üzere oluşturulmuş bir örgüt programıdır şeklinde tanımlanır (Gilbert vd., 1999, 61).

İşletme içerisinde veya dışarısında işgörenlerin farklılığının bilincinde olup ona göre düzenlemeler yapılması farklılığı olan insanları kazanmak için oldukça önemlidir (Ersöz, 2021, 14). Örgütler bünyesinde farklı özelliğe sahip birçok bireyi barındırır. Bireylerin bir arada durmasını sağlamak ve farklılıklarına saygı duyabilmeleri için farklılıkların iyi yönetilmesi gereklidir.

Farklılıklar yönetimi bireysel, toplumsal ve örgütsel açıdan faydalar sağlar. Bireysel açıdan; özgüveninin gelişmesi, hoşgörülü tutum sergilemesi, kendisini değerli hissetmesi gibi faydaları vardır (Özkan, 2020, 43). Toplumsal açıdan; toplum içerisinde hoşgörü, empati yapabilme ve her kesim arasındaki iletişimi sağlamak gibi faydaları vardır (Kızıllı, 2011, 59-61'den Akt: Polat, 2015, 42).

Farklılıkları yönetmenin örgütsel açıdan faydaları ise; maliyetlerde azalma, yaratıcı fikirlerin oluşumunu sağlamak ve değişen sisteme kolay adapte olabilme olarak gösterilebilir (Göreci, 2019, 77). Özellikler teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmeyle birlikte çeşitli azınlıkların veya insanların farklı kültür ve bölgelerde istihdam sağlaması insan haklarının korunmasını ve farklılıkların yönetilmesini beraberinde getirmiştir. Bu durum örgütlerin farklılıkların yönetmesini ve rekabetçi ortamda heterojen bir yapıda olmasını gerektirir (Henry & Evans, 2007, 72).

### 2.2. İş Motivasyonu

Motivasyon kavramı, İngilizce 'motivation' ve Latince hareket etme anlamına gelen 'mot' kökünden türetilmiştir (Keser, 2006, 1). Motivasyon kavramı bireyleri harekete geçiren güç olarak tanımlanır (Eren, 1993, 316).

Motivasyon süreci olan bir kavramdır. Tatmin edilemeyen ihtiyaçlar bireyin gerilimine sebep olur. Gerilim sonucu bireydeki güdüler harekete geçer. Bu güdüler bireyi hedef bulmaya yiter. Birey hedeflere ulaştığında ihtiyacını tatmin edecek ve bu şekilde gerilimi azalarak motivasyon süreci tamamlanmış olacaktır (Robbins, 1994, 41). İş motivasyonu, işgörenlerin faaliyete geçmesi ve bu faaliyeti kendi içinden gelerek yapması, örgütün amaçları doğrultusunda çabalamasıdır (Karakaya & Ay, 2007, 55).

İş motivasyonu içsel ve dışsal faktörleri içerir. İçsel faktörler, görev yapma isteği ve dışsal faktörler ise bireyi dışarıdan etkiler. Örgüt içerisinde içsel faktörler bireyin kendi başarısı ve yaratıcılık gibi ödülleri ortaya çıkarırken, dışsal faktörlerde ücret, işyeri özelliği ve üstlerle ilişkiyi ifade eder (Ertay 2015, 406).

İş motivasyonuna etki eden araçlar; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörler olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Motivasyona etki eden araçlar her işletmede aynı sistem üzerinde işlenmesi beklenmesi mümkün değildir. Çünkü işletme içerisinde her bireyin motive oluş şekli farklılık gösterebilir.

İşletmelerin kuruluşundaki amacı ekonomik odaklıdır. Yani işletmeler uzun dönemde varlıklarını sürdürerek kâr oranlarını artırmaktır. İşgörenlerin amacı ise geçim gücünü sağlayabileceği bir ekonomik güç elde etmektir. Ekonomik araçlar içerisinde; ücret, kâra katılma güvenlik ve sosyal olanaklar yer alır (Kantar, 2010, 139).

İnsanları motive eden faktörler sadece ekonomik faktörlere bağlı değildir. İnsanların psikolojik ve sosyal araçlar sayesinde motive olduğu da görülmektedir. Hatta bazı bireyler ekonomik faktörlerden ziyade psiko-sosyal araçlar sayesinde daha çok motive olabilmektedir. İşletme yöneticileri bu doğrultuda adımlar atmalı ve işgörenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirebilmelidir. Psiko-sosyal araçlara; sosyal katılım, psikolojik güvence, çevreye uyum vb. örnek verilebilir (Kırca, 2021, 86).

İşletmeler; ortak amaç doğrultusunda örgüt içerisinde çalışan işgörene gereken önemi göstermesi, eğitimler vermesi, planlamada yer alması, kararlara katılımının sağlaması ise örgütsel ve yönetsel açıdan motive olmasını sağlayacaktır (Üçüncü, 2016, 44).

Örgüt içerisinde bu faktörler göz önüne alınarak işgörenin motivasyonu yüksek düzeyde tutulması sağlanmalıdır. Örgütün başarıya ulaşması ve rekabet ortamında avantaj sağlaması işgöreninin motivasyonuna bağlıdır.

### 2.3. Farklılıklar Yönetiminin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte küresel sınırların ortadan kalkması işletmelerinde farklı coğrafyalarda etkileşim halinde bulunmasının önünü açmıştır. Bundan dolayı işletme yöneticileri; farklı özellikte müşteri veya çalışanlarla sürekli etkileşim halinde olacaktır. Farklı özellikte olan işgörenler artık işletmeler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir.

Örgüt yöneticisi farklılıkları uygulayabilmek için farklılıkları yönetebilecek adımlar atar. (Tozkoparan & Vatansever, 2011, 90). Bu adımlar; farklı özellikte olan bireyleri bir arada tutabilmek, farklılıklarına saygı gösterebilmek, etkin bir iletişim sistemi kurabilmek ve örgütün hedeflerini işgörenin hedefi gibi benimsemesini sağlayabilmelidir.

Farklılıkları yönetebilmek geçmiş dönemde zor olsa da, artık günümüzde daha çok yasal prosedürlere dayandırılması, toplum algısının gelişmesiyle birlikte farklılıklar yönetiminin gelişmesinde etkili olmuştur.

İşletmeler hedefe ulaşmasında en önemli etmen şüphesiz insan faktörüdür. İş görenler motivasyonu yüksek olduğunda verimliliği ve performansı da yüksek olacaktır. Bundan dolayı iş görenlerin motivasyonunun artmasını sağlayacak faktörlere yoğunlaşmak gereklidir.

İşletmelerde çalışan iş görenlerin motivasyonunun artması sadece ekonomik açıdan değil, psiko-sosyal açıdan da oldukça önemlidir. Farklı özellikte olan bireylerin farklılıklarına saygı duyulması, farklılıkları olduğu için dışlanmak yerine daha çok örgüte bağlılığını artmasını sağlayacak adımlar atılması işgörenin motivasyonunu arttıracaktır.

Çalışmamızın amacı; farklılıklar yönetimi ile iş motivasyonu arasındaki etkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Literatür taramasına göre farklılıklar yönetimi ve iş motivasyonu ile ilgili doğrudan bir çalışmaya rastlanılmasa da iki değişken arasında etki olduğu düşünülmektedir. Buna göre hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Farklılıkların yönetimi algısı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Farklılıkların yönetimi algısı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı bir etki vardır.

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Amaç ve Yöntem

Bu araştırma, farklılıkların yönetimi uygulamalarının iş motivasyonu üzerindeki ortaya çıkarabileceği etkilerin belirlenmesi amacı ile yapılmış olduğundan Kahramanmaraş ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki firma çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmış ve elde edilen bulgular belirli analizlere tabi tutulmuştur. Bu amaç doğrultusunda çalışmada veri test analizleri ile ampirik bir çalışma yöntemi kullanılmıştır.

Farklılıkların yönetimi, sadece iş dünyasında değil, aynı zamanda toplumun genel dinamiklerinde de önemlidir. Bu yönetim, daha adil, sürdürülebilir ve başarılı bir gelecek için temel bir unsurdur. Ayrıca farklılıkların

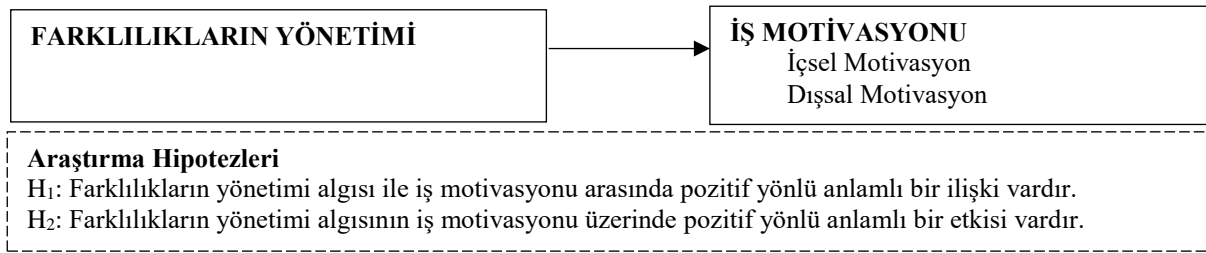
yönetimi, sadece bireyler arasındaki ilişkilerde değil, aynı zamanda organizasyonların uzun vadeli başarısında da kritik bir rol oynar. Bu nedenle, çeşitliliği anlamak, değerlendirmek ve etkili bir şekilde yönetmek, sürdürülebilir bir başarı için önemlidir.

İş motivasyonu ise, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri istek, enerji ve bağlılık düzeyi gibi birçok etmeni barındıran bir kavramdır. Bu bağlamda iş motivasyonu, çalışanların bireysel ve organizasyonel başarılarını artıran önemli bir unsur konumundadır. İş motivasyonu, işletmelerin çeşitli stratejiler ve uygulamalar ile çalışan moralini geliştirmeye odaklandıkları bir unsurdur.

Bu iki değişkenin aynı çalışma içinde irdelenmesi açısından çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Kahramanmaraş ilinde tekstil sektörünün lokomotif rol üstlenmesi de dikkate alındığında çalışmanın ekonomik, etkinlik ve verimlilik gibi alanlarda işletmelere yol gösterici olması beklenmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Çalışma Modeli

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotez ve çalışma modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

### 3.3. Evren, Örneklem ve Demografik Özellikler

Çalışmanın ana evrenini Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri oluşturmaktadır. Tekstil sektöründe 22.581 istihdam etmektedir. Ana evreni temsil edebilecek örneklem sayısının belirlenmesinde örneklem tespit robotu kullanılmıştır. Elde edilen sonuca göre %95 güven aralığında %5 kabul edilebilir hata payı ana evreni temsil edebilmesi açısından 380 kişiye ulaşılmasının yeterli olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında tesadüfi örnekleme yöntemi ile tespit edilen ve Kahramanmaraş sanayi odasına kayıtlı işletmelere 450 adet anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan formlardan 403 adet geri dönüş sağlanabilmiştir. Ancak eksik veri tespit edilen 11 adet form analiz dışı bırakılmış ve sonuçta 392 âdeti analize tabi tutulmuştur.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; çoğunluğunun 299 kişi (% 76,3) ile erkek, kadın katılımcılar ise 93 kişi (%23,7)'lik kısmı kapsamaktadır. Medeni durumları incelendiğinde; 239 kişi (%61,0)'lık kısmının evli, 153 kişi (%30) 'luk kısmının ise bekâr olduğu görülmektedir. Eğitim seviyelerine bakıldığında 151 kişi (%38,5) ile lise mezununun çoğunlukta olduğu görülmektedir. Çalışanların 115 kişinin (%29,3)'nün önlisans, 89 kişi (%22,7)'lik kısmı lisans ve 37 kişi (%9,4)'lük kısmının lisansüstü eğitim seviyesinde olduğu görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında; en yüksek 174 kişi (%44,4) oranla 1-5 yıl olarak çalıştığı görülmektedir. Çalışanların 78 kişi (%19,9)' lük kısmını 6-10 yıl, 76 kişi (%19,4) oranda 1 yıldan az ve en az 64 kişinin (%16,3) oranla 11 yıl ve üzeri çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Yaş	Sayı	%	Eğitim	Sayı	%
18-25	73	18,6	Lise	151	38,5
26-35	164	41,8	Ön Lisans	115	29,3
36-45	117	29,8	Lisans	89	22,7
46 ve Üzeri	38	9,7	Lisansüstü	37	9,4
Cinsiyet	Sayı	%	Çalışma Süresi	Sayı	%
Erkek	299	76,3	1 Yıldan Az	76	19,4
Kadın	93	23,7	1-5 Yıl	174	44,4
Medeni Durum	Sayı	%	6-10 Yıl	78	19,9
Evli	239	61,0	11 Yıl ve Üstü	64	16,3
Bekâr	153	39,0			
<b>n: 392</b>					

### 3.4. Kullanılan Veri Toplama Araçları, Güvenilirlik ve Faktör Analizine Bulgularına Yönelik Sonuçlar

Bu çalışmada veri elde etmek için anket formu yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin tespiti için 6 adet açık uçlu soru önermesi (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi) yer almaktadır. İkinci bölümde farklılıkların yönetimi

soruları ve üçüncü bölümde ise iş motivasyonu ile ilgili sorular yer almaktadır. Ölçeklere yönelik bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formu 5'li likert tipi bir ölçek tipindedir. Soru önermelerinin değerlendirme dereceleri ise, “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

### 3.4.1. Farklılıklar Yönetimi Ölçeği

Araştırmanın birinci ölçeği olan farklılıkların yönetimi ölçeği, Triana ve Garcia (2009) tarafından geliştirilmiş, Purtaş (2018) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış olan ölçektir. Söz konusu ölçek “Farklılıklara değer vermek işletmemin daha etkin ve verimli olmasına yardımcı olmuştur.” gibi 10 ifadeden oluşmaktadır. Tek boyut üzerinden değerlendirilmektedir. Purtaş (2018) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,876 olarak bulunduğu ifade edilmiştir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinde yer alan soru önermelerinin faktör analizine bakıldığında, tek boyutlu toplam on soru önermesinin sırası ile ,838; ,861; ,864; ,845; ,830; ,845; ,858; ,846; ,862 ve ,865 değerlerinde faktör yükü aldıkları görülmektedir. Her bir faktör yükü yeterli düzeyde faktör yükü almış olduğundan dolayı soru önermelerinin hiçbiri analiz dışında bırakılmamıştır.

### 3.4.2. İş Motivasyonu Ölçeği

Araştırmanın ikinci ölçeği olan iş motivasyonu ölçeği ise Mottaz (1985), Brislin vd. (2005), Mahaney ve Lederer (2006)'nın çalışmalarında kullanılan ölçeklerin Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçektir. İş motivasyonu ölçeği “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. 1-9 arası soru önermeleri içsel motivasyon araçları alt boyutu, 10-24 arası soru önermeleri ise dışsal motivasyon araçları alt boyutu olarak değerlendirilmektedir. Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007)'in çalışmasında ölçeğinin Cronbach's Alfa değerinin 0,886 olarak hesaplandığı ifade edilmiştir. Anket verilerinin analizlerinin yapılabilmesi için SPSS 27 istatistik programı kullanılmıştır.

İş motivasyonu ölçeğinde yer alan soru önermelerinin faktör analizine bakıldığında, içsel motivasyon alt boyutunun sırası ile ,648; ,780; ,772; ,749; ,751; ,756; ,793; ,776; değerlerinde faktör yükü aldıkları görülmektedir. Her bir faktör yükü yeterli düzeyde faktör yükü almış olduğundan dolayı içsel motivasyon alt boyutundaki soru önermelerinin hiçbiri analiz dışında bırakılmamıştır. İçsel motivasyon alt boyutu toplam varyansın %40,6'sını açıklayabilmektedir.

Dışsal motivasyon alt boyutuna yönelik yapılan faktör analizinde 10. Soru “Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez” yeterli faktör yükü almadığından dolayı analiz dışında bırakılmıştır. 11 ile 24 arası soru önermeleri ise sırası ile ,676; ,709; ,683; ,614; ,612; ,751; ,727; ,723; ,525; ,676; ,728; ,641; ,632; ,609; değerlerinde faktör yükü aldıkları görülmektedir. dışsal motivasyon alt boyutu toplam varyansın %11,8'ini açıklayabilmektedir.

**Tablo 2.** Ölçek güvenilirlik bulguları

Ölçekler	Önerme Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayıları ( $\alpha$ )
Farklılıkların Yönetimi	10	,958
İş Motivasyonu	24	,932
İş Motivasyonu Alt Boyutları		
İçsel Motivasyon (1-9)	9	,923
Dışsal Motivasyon (10-24)	15	,909

Ölçeklerin güvenilirliğinin hesaplanması için Cronbach's Alfa katsayıları incelenmiştir. Farklılıkların yönetimi algısının genel Cronbach's Alfa değeri ,958 olarak bulunmuştur. İş Motivasyonu ölçeğinin genel Cronbach's Alfa değeri ,932'dir. İş Motivasyonu algısının alt boyutlarından içsel motivasyon alt boyutunun güvenilirlik değeri ,923 ve dışsal motivasyon alt boyutunun güvenilirlik değeri ,909 olduğu tespit edilmiştir.

## 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu kısmında hipotezleri test etmek için yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonuçlarına yer verilmiştir.

### 4.1. Değişkenler Arası Korelasyon Bulguları

Çalışmanın ana hedefi iki değişken arasında etkileşim olup olmadığını tespit etmektir. Ancak etkisellikten önce değişkenler arasında korelasyon ilişkisi olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda tablo olarak verilmiştir.

**Tablo 3:** Değişkenler arası korelasyon sonuçları

Değişken/Alt boyut	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Farklılıkların Yönetimi
İçsel Motivasyon	1		
İş Motivasyonu	,718**	1	
	,000		
Farklılıkların Yönetimi	,455**	,461**	1
	,000	,000	

Farklılıkların yönetimi algısının iş motivasyonu algısı arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre;

Farklılıkların yönetimi ile iş motivasyonunun içsel motivasyon alt boyutu arasında  $r=,455$  ( $p<0,00$ ), dışsal motivasyon alt boyutu arasında ise  $r=,461$  ( $p<0,00$ ) orta seviyeli pozitif yönlü, iş motivasyonun alt boyutlarını oluşturan içsel ve dışsal motivasyon alt boyutları arasında da  $r=,718$  ( $p<0,00$ ) düzeyinde yüksek seviyeli pozitif yönlü, anlamlı bir korelasyonun var olabileceği sonucu elde edilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar ışığında çalışmamızın hipotezlerinden biri olan “H<sup>1</sup>: Farklılıkların yönetimi algısı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.2. Değişkenler Arası Regresyon Bulguları

Çalışmamızın bağımsız değişkeni olan farklılıkların yönetimi algısının bağımlı değişken olan iş motivasyonu üzerinde etkisi (basit regresyon) olup olmadığını belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmış ve değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkisi irdelenmiştir.

**Tablo 4:** Değişkenler arası regresyon sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
Farklılıkların Yönetimi	İçsel Motivasyon
R <sup>2</sup>	0,168
F	66,314 ( $p=0,000$ )
$\beta$	0,403
p	<b>0,000</b>

Araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; genel iş motivasyonu algısındaki değişkenliğin yaklaşık % 16,8’inin bağımsız değişken olan farklılıkların yönetimi tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Elde edilen bu bulgulara göre, genel iş motivasyonu istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılıkların yönetiminden etkilenmektedir ( $F=66,314$ ). Beta ( $\beta$ ) değerlerine göre bir açıklama yapılması gerekirse; farklılıkların yönetiminde ortaya çıkabilecek bir birimlik artış, genel iş motivasyonu algısı üzerinde 0,403 birimlik artış sağlayabileceğini söylemek mümkündür ( $p<0,05$ ).

Bu durumda işgörenlerin buldukları işletmelerde farklılıklar yönetimine yönelik faaliyetlerde bulunulması ile iş görenlerin iş motivasyonu düzeyinde de artış olmasını sağlayacaktır.

Bu bulgular ışığında “H<sub>2</sub>: Farklılıkların yönetimi algısının iş motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde test edilmek istenen H<sup>2</sup> hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

#### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada farklılıklar yönetimi algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın ana evrenini Kahramanmaraş ili tekstil sektöründe çalışan yaklaşık 22.500 çalışanı örnekleme ise 380 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlikleri  $\alpha$ : ,87 ve  $\alpha$ : ,88 düzeyindedir. Verilerin analizleri SPSS 27 programı ile yapılmıştır.

Farklılık, kavramı birey veya nesnelere diğerinden ayırt eden özellikleridir. Her birey farklı özelliklere sahiptir. Teknoloji, sosyal, siyasi, eğitim ve politikadaki değişimler ve gelişmeler sonucunda işletmeler farklı müşteri kitleleri ve farklı işgörenlerle etkileşim halinde olacaktır. . Bundan dolayı farklılıkların iyi yönetilmesi örgüt için avantajlar sağlayacaktır. İş motivasyonu iş görenlerin işi yapmaya yiten gücü ifade eder. İşgörenlerin motivasyonunun yüksek olması performans ve verimliliğinin artmasına katkı sağlayacaktır. Bundan dolayı bireylerin yalnızca ekonomik olarak değil, fiziksel veya ruhsal olarak da motive edilmesini sağlamak gereklidir. Farklılıklarına saygı duyulan işgörenlerin iş motivasyonlarında artış meydana getirmesi beklentisi ortaya çıkmaktadır.

Yapılan bu çalışmada elde edilmiş veriler, farklılıklar yönetimi ile iş motivasyonu arasında ( $r= ,455$ ) düzeyinde orta seviyeli pozitif yönlü anlamlı ( $p<0,00$ ) bir korelasyonun olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki değişkenin birbirini üzerindeki etkiselliği incelendiğinde ise genel iş motivasyonu algısındaki değişkenliğin yaklaşık % 16,8'inin bağımsız değişken olan farklılıkların yönetimi tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle Beta ( $\beta$ ) değerlerine göre bir açıklama yapılması gerekirse; farklılıkların yönetiminde ortaya çıkabilecek bir birimlik artış, genel iş motivasyonu algısı üzerinde 0,403 birimlik artış sağlayabileceğini söylemek mümkündür ( $p<0,05$ ).

Araştırma kapsamında sonuç olarak elde edilmiş veriler “H1: Farklılıkların yönetimi algısı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.” ve “H2: Farklılıkların yönetimi algısı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı bir etki vardır.” İfadeleri ile oluşturulan araştırma hipotezlerini desteklemektedir.

Yapılan bu çalışma sadece Kahramanmaraş ili tekstil sektöründe çalışan işgörenlere yapılmış olması en büyük sınırlılığını oluşturmaktadır. Çalışma belirli bir zaman diliminde yapılması, farklı zaman diliminde yapılacak olan çalışmaların bulgularının değişebileceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın verilerinin diğer çalışmalar açısından bu konuda çalışma yapabilecek araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akan, M. (2018). *Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne olan etkisi: İstanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Arslan, S. (2019). *Farklılıkların yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkisi ve örnek bir inceleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınevi.
- Ersöz, S. (2021). *Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Ertaş N. (2015). “Turn Over Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service”. *Public Personnel Management* 44/3 401-423.
- Flood, R. L., & Romm N. R. A. (1996). Contours of diversity management and triple loop learning. *Kybernetes*, 25 (7/8).
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). *Diversity management: A new organizational paradigm*. *Journal of Business Ethics*, 21 (1),
- Göreci, E. (2019). *Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisinin araştırılması: otomotiv sektöründe bir inceleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Henry, O., & Evans, A.J. (2007). Critical review of literature on workforce diversity. *African Journal of Business Management*, 1 (4), 072-076.
- Hubbard, E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc
- Kantar, H. (2008). *İşletmede motivasyon*. Kum Saati Yayıncılık.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Alfa Akademi.
- Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü* (Doktora Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Kirton, G. & Greene, A. M. (2016). *The dynamics of managing diversity a critica approach* (4. Baskı). London: Routledge Taylor & Francis Group
- Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New directions for theory, research and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80- 88
- Özkan, F., (2020). *Farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki: Ünye'deki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarında yapılan bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Giresun Üniversitesi, Giresun.

Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4):65-96.

Tozkoparan, G., & Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, (21) 89-109

Wrench, J. (2007). The development of diversity management in Europe: convergence or constraints?. *paper to the First International Diversity Summer School, University of Vienna*.