



Copyright@Author(s) - Available online at [dergipark.org.tr/en/pub/igusbd](http://dergipark.org.tr/en/pub/igusbd). Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## Lojistik Sektöründe Farklılıkların Yönetimi Üzerine Bir Araştırma ve Politika Önerileri

### A Research on the Diversity Management in the Logistics Sector and Policy Suggestions

<sup>1</sup> Esin YÜCEL  
KARAMUSTAFA 

<sup>2</sup> Burcu ARSAN 

\*Bu çalışma, Altınbaş Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAP) tarafından desteklenen PB2021-ISLETME-2 No'lu Proje kapsamında yapılmıştır. Bu makale, ETHSY'23 Kongresine araştırma metodu ile özet bildiri olarak kabul almıştır.

<sup>1</sup>Dr., University of Bedfordshire, Graduate School of Business, Lecturer in Business Management, Luton, United Kingdom.  
✉ [esin.yucel@beds.ac.uk](mailto:esin.yucel@beds.ac.uk)

<sup>2</sup>Dr., Bağımsız Araştırmacı, İstanbul, Türkiye.  
✉ [arsanburcu@gmail.com](mailto:arsanburcu@gmail.com)

Geliş/Received: 27.04.2023  
Kabul/Accepted: 19.07.2023

#### Öz

Günümüzde küreselleşmenin yoğun ve önu alınamaz etkisi ile örgütler tek kültürlü yaşamdan uzaklaşarak çok ve çeşitli kültürlü yaşama doğru dönüşüm yaşamaktadır. Bu dönüşüm doğrultusunda; örgütlerde kadınların işgücüne katılımı, kültür farklılıkları, yabancı uyruklu çalışanların sayısının artışı, farklı beceri, bilgi, eğitim, yaş ve yeteneğe sahip çalışanların tek bir örgütte bulunması ile farklılıkların yönetimi konusu büyük önem taşımaya başlamış olup, örgütlere rekabet avantajı sağlaması bağlamında da bir strateji haline gelmiştir. Bu araştırmanın amacı lojistik sektörde farklılıkların yönetimi anlamında kurumların mevcut algılarını inceleyerek sektörün mevcut durumu hakkında net bir projeksiyon sunmaktır. Bu amaçla araştırmada nitel ve nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Lojistik şirketlerinin İK yöneticileri ile gerçekleştirilen yapılandırılmış mülakatlar sonucunda edinilen veriler MAXQDA-22 paket programı ile analiz edilmiştir. Nicel bağlamda da lojistik şirketleri çalışanlarına çevrimiçi ve elden ulaştırılan anket aracılığı ile toplanan 319 adet veri SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın öne çıkan sonuçlarından biri, erkek egemen kabul edilen lojistik sektörde günümüz algısı cinsiyet gözetmeksizin yetkinlik temelli olması gerektiğinin tüm İK yöneticileri tarafından vurgulanmasıdır. Öte yandan yöneticiler tarafından odaklanılan bir diğer konu ise, mesleki eğitimin, üniversitelerdeki staj programlarının ve sürekli gelişimin önemidir. Son olarak kadın çalışanların sektörde kendilerine yer bulabilmeleri adına, esnek çalışma modeli, uzaktan çalışma ve kota uygulaması da farkındalık geliştireceğinden olumlu şekilde değerlendirilmiştir.

#### Anahtar Kelimeler

Farklılıkların Yönetimi, Lojistik Sektörü, İnsan Kaynakları, İK, Karma Yöntem

## Abstract

Nowadays with the intense and unavoidable effect of globalization, organizations are moving away from monocultural life and transforming into multicultural life. In line with this transformation; with the participation of women in the workforce in organizations, cultural differences, the increase in the number of foreign employees, the presence of employees with different skills, knowledge, education, age, and talent in a single organization, the issue of diversity management has started to be of great importance and has become a strategy in terms of providing a competitive advantage to organizations. The main aim of this research is to present a clear projection about the current situation of the sector by examining the perceptions of institutions in terms of diversity management in the logistics sector. For this purpose, qualitative and quantitative methods were adopted in the research. The data obtained as a result of structured interviews with HR managers of logistics companies were analyzed with the MAXQDA-22 package program. In the quantitative context, 319 data collected through online and hand-delivered questionnaires to logistics company employees were analyzed with the SPSS program. One of the prominent results of the research is that all HR managers emphasize that perception in the logistics industry, which is considered male-dominated, should be competency-based, regardless of gender. Another subject focused on by the managers is the significance of vocational training, internship programs in universities, and continuous development. Finally, for female employees to find a place in the related sector, the flexible working model, remote working, and quota application were also evaluated positively as they would raise awareness.

## Keywords

Diversity Management, Logistics Sector, Human Resource, HR, Mixed Method

## Giriş

Örgütlerde; benzer bakış açılarına, değer ve inançlara sahip, birbirine benzeyen çalışanları yönetmek çok zor değildir, lakin asıl zor olan kurum içi farklılıklara sahip çalışanları ortak noktalarda buluşturabilmek, bahsi geçen farklılıklarını yönetebilmek ve ortaya çıkabilecek çatışmaları engelleyebilmektir. Bu çatışmalar da ancak ve ancak farklılıkların yönetimi ile aşılabilmektedir. Kurum çalışanlarının sahip olduğu farklılıklar, örgütün sahip olduğu zenginlik olarak nitelendirilmeli ve örgüt stratejisini destekleyen rekabet avantajı olarak kabul edilmelidir (Özkalp ve Kirel, 2001).

Günümüzde kurum çalışanları arasındaki farkları yok sayan, her bir bireyi tek tip kabul eden yönetim anlayışları örgütlerde yaşanacak huzursuzluk ve çatışmalara da zemin hazırlamaktadır. Öte yandan, kurumlarında çalışan ve değer katan her bir birey için fırsat eşitliğini ön plana koyan, eşit olanak ve hakları savunan örgütlerin de farklılıkların yarattığı zenginlikten beslenerek verimli ve başarılı olacağı düşünülmektedir. Günümüzde pek çok kuruluş, bünyesinde pek çok farklılığı barındırmayı bir dezavantaj olarak nitelendirmek yerine, örgütsel güç olarak değerlendirdi. Zira bahsedilen farklılıkların yarattığı kurum içi zenginlik ve çeşitlilik günün sonunda çalışanlar için de yaratıcılık ve inovasyonu tetikleyen faktörler olarak değerlendirilmeye başlandı. Kurumlar küreselleştikçe farklı ülkelerin işgücü havuzlarına erişmeye başladı (Stockdale ve Cao, 2004). Bu olanağı ve çeşitliliği avantaj olarak değerlendiren kurumlarda daha itibar ve olumlu imaj sahibi olmaya başladılar (Kamp ve Hagedorn Rasmussen, 2004).

Öte yandan gün geçtikçe küreselleşen iş dünyası da farklılıkların etkisinde kalarak çeşitlenmeye başladı. Pek çok sektörde de olduğu gibi küreselleşme öncesi dönemde lojistik sektörü de uzun yıllar boyunca erkek egemen bir sektör olarak nitelendirildi (Bourdieu, 2015). Taşıma, nakliye, paketleme ve teslimat gibi fiziksel gücün ön planda olabileceği işlerde kadınlara yer verilmedi. James Pickford, 2001 senesinde yayınlanan *Mastering Management 2.0* kitabında, kurumların son on sene içerisinde özellikle işgücü anlamında köklü bir değişimden geçtiğini vurgulamıştır.

Bu köklü değişimin sonucu da pek çok farklı ülkeden, farklı kültüre sahip çalışanlardan meydana gelen çeşitliliği oldukça yüksek bir işgücü yapısıdır. Öte yandan, örgütsel çeşitlilik kavramını sadece kültürel deneyim ve geçmiş olarak sınırlamak oldukça kısır ve temelsiz bir görüştür. Tanımlanan çeşitlilik, cinsiyet, sosyal statü, kuşaklararası fark, din ve dil gibi pek çok faktörü kapsamakta olup, günümüz küresel iş dünyasında bahsi geçen tüm farklılıklara sahip olan çalışanlar da aynı kurumlarda

birlikte çalışmaktadır. Bu bağlamda, her türlü farklılığı yönetme hususunda, kurumlarda çalışanların tüm süreçlerinden sorumlu insan kaynakları yöneticilerine büyük görev düşmektedir.

Bu çalışmada yukarıda paylaşılan bilgiler doğrultusunda; lojistik sektöründe hizmet göstermekte olan firmaların mevcut farklılıkların yönetimi algılarını ölçerek; mikro seviyede; kurum çalışanlarına farklılık yönetimi hususunda bilinçli davranış şekli yaratmak, mezo seviyede, lojistik sektöründe hizmet veren kurumlara farklılık yönetimi anlamında yol gösterici olmak, makro seviyede ise, ilgili sektördeki kurum yöneticilerine, araştırmacılara, politika belirleyicilere ve son olarak sivil toplum kuruluşlarına sektörün anlık durumu hakkında derinlemesine bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

Bu bağlamda, farklılıkların yönetimi kavramının ayrıntılı tanımından sonra, lojistik sektörü çalışanlarından, çevrimiçi ve elden olmak üzere anket yöntemi aracılığı ile, Balay ve Sağlam tarafından 2004 yılında geliştirilen 30 soruluk Farklılıkların Yönetimi ölçeğini kullanarak data toplanmıştır. Sonrasında ise, ülkemizde faaliyet gösteren lojistik şirketlerinin insan kaynakları yöneticileri ile konu ile alakalı algıları, kurum politikaları ve uygulamaları hususunda yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

## Kavramsal Çerçeve

### Farklılık Kavramı

Farklılık kavramı günümüzde, örgütsel zenginlik ve çeşitliliğin en temel kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir (Gonzalez, 2010, s.170). Öte yandan literatürde farklılık kavramının pek çok tanımına rastlanmaktadır; örneğin, Kreitz (2008) farklılığı çok temel bir şekilde bir “bireyi ya da çalışanı diğerlerinden ayıran en önemli özelliktir” şeklinde tanımlamıştır. Cox (1993) kültürel olarak tamamen farklı bireylerin sosyal bir sistemde varlık sürdürmesi ve temsil edilmesine farklılık demiştir.

Sonrasında Deresky 1994 senesinde, kurum içindeki gruplar arasında farklılıkların; yaş, fiziksel yetenek, din, dil, köken, kültür, medeni durum, ekonomik seviye gibi boyutlar açısından da değerlendirilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur. Böylelikle, yalnız başına cinsiyet ve kültürün çeşitlilik ve farklılık anlamında bir belirleyici olamayacağını dikkat çekmiştir (Choy, 2007 s. 2). Cox (2001) sonrasında yaklaşık sekiz sene önce yapmış olduğu ilk farklılık tanımını geliştirerek, ilgili kavramın “bir Pazar yeri ya da iş ortamında varlık sürdüren bireyler arasında yaşanan kültürel ve sosyal kimliklerin değişimi süreci” şeklinde tanımlamıştır.

Yukarıda değinilen farklılık tanımlarının ortak noktası, gruplar ve bireyler arasındaki zenginlik sayılan doğal çeşitlilik ve ayırt edici faktörleri kapsayan farklılık kavramına karşı saygı ve koşulsuz kabulü içermeleridir. Zira, Patrick ve Kumar’a (2012, s.9) göre kurum, grup veya topluluk gözetmeksizin her bir bireyin eşsiz olduğu kabul edilmeli ve bireysel- toplumsal farklılıkları tanımlamayı ve tanımaya yönelik çalışmalara önem verilmelidir. Aynı zamanda örgütsel yönetim açısından farklılık kavramı, işgücünün ve grupların kurumun hayrına birlikte hareket etmesini ve birleşmesini tanımlamak amacı ile kullanılmıştır (Roberson, 2006, s. 212). Farklılık kelimesi dar ve geniş perspektiften kavramsal olarak hem bir bireyi hem de toplumu tanımlamak için kullanılabilir niteliktedir (Morrison vd., 2006, s. 6). Dar diye tanımlanan farklılık alt başlıkları; yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim, milliyet ya da iş gibi boyutları kapsamaktadır (Podsiodlowski, 2013, s.12). Geniş anlamdaki farklılık boyutları ise, din, cinsel eğilim, yaş, engellilik durumu, değerler ve inançlar gibi farklılıklardır (Byrd, 2014).

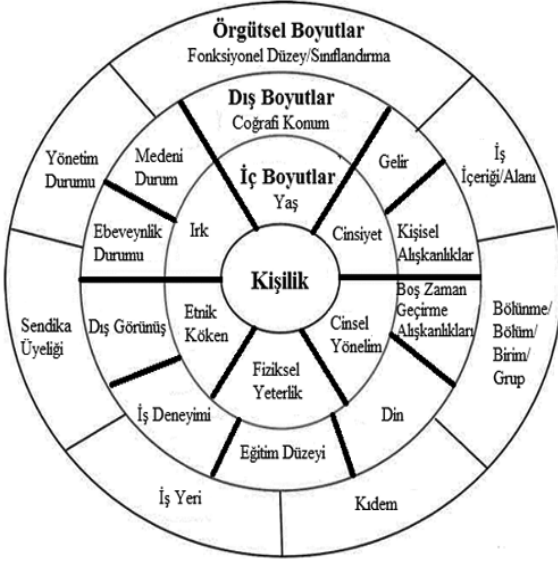
### Farklılığın Boyutları

Geçmişten günümüze farklılığın boyutları pek çok araştırmada derinlemesine incelenmiştir (Jonsen vd., 2011). İlgili araştırmalar, farklılıkları nitelik ve derecesine göre, birey ya da grup bazlı olarak, detaylı ya da yüzeysel etkili olarak, iş yaşamı ile ilgili veya özel hayatla ilgili, kolay saptanabilen ya da zor gözlemlenebilen başlıkları altında ayrıntılı olarak incelemiştir (Simons ve Rowland, 2011, s.172). Bu bağlamda ilgili araştırmaları farklılıkların ortaya çıkma sebeplerini temelde dört ana düzeyden oluşan bir model ile tanımlamışlardır (Hannappi-Egger, 2006, s.9). İlgili model kişilik, iç boyutlar, dış boyutlar ve örgütsel boyutları içermektedir.

Kişilik boyutu temelde bireyin kendisine ait özelliklerini açıklamaktadır. Bahsedilen özellikler herkes tarafından doğrudan idrak edilmez ya da herkes için aynı tipte şekillenmez. Örneğin bireylerin sahip olduğu yetenekler, güdüler, değerler, beceriler ve duygular birbirinden benzersiz şekilde meydana

gelmektedir. Zira bu ve benzeri kişilik özellikler bireyin aile ortamı, içinde büyüdüğü kültürü ve hatta kalıtım yolu ile oluşur ve şekillenir (Treven ve Mulej, 2006, s.815).

**Şekil 1:** Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri Hanappi-Egger (2006)



Öte yandan yukarıda sıralanan kişilik boyutları ve özellikleri de zaman içerisinde şekil değiştirebilir. Bireyin sahip olduğu duygular, davranış ve düşünce kalıpları da böylelikle değişim gösterir bu değişim de dünyanın farklı yerlerindeki insanların birbirlerinden farklılaşmasının en temel sebeplerinden biridir (Elanain, 2007).

İç boyutlar ise, bireylerin başkaları tarafından da kısmen görülen özelliklerini kapsamaktadır. Bunlar, ırk, etnik köken, cinsiyet, cinsel eğilim, milliyet, fiziksel ya da zihinsel yetenekler olarak tanımlanmakta olup, doğuştan gelen ya da içinde bulunulan aile tarafından doğrudan şekillenebilen, kişinin geleceği ve tercihleri üzerinden etkisi olan değişmeyen farklılıkları olarak kabul edilmektedir (Ewoh, 2013). Bireyin sahip olduğu iç boyutlu farklılıkları kolayca ayırt edilebilir nitelik taşımakta olup, yaratılan kimlik algısı üzerinde de oldukça güçlü bir etkiye de sahiptir (Milena, 2013, s.41).

Dış boyutlar ise birey tarafından ifade edilen özellikler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, milliyet, din, ebeveynlik durumu, eğitim seviyesi, sosyo-ekonomik şartlar, askerlik, siyasi görüşler, coğrafi konum, iş deneyimi, mesleki gelir, çalışma şartları, kültür gibi bireyin yaşamı boyunca edinip, vazgeçmesi görece daha kolay olan özelliklerini betimlemektedir (Schmidt, 2009, s.301). Öte yandan yukarıda listelenen bu özellikler bireyin kişisel farklılıklarının oluşumu üzerinde görece daha az bir etkiye sahiptir (Treven ve Mulej, 2006, s. 816).

Örgütsel boyutlar ise, her örgütte kendiliğinden oluşan özelliklerdir. Temel örgütün içinde bulunduğu ekosistem, sendika, çalışanların pozisyonu, departmanı gibi etmenlere bağlı olarak şekillenmektedir. Çalışanların eğitim seviyesi, kariyer gelişimi, işi bırakma istediği gibi pek çok faktörü doğrudan etkilemekte olması sebebi ile bu tip farklılıkların erkenden fark edilerek insan kaynakları yöneticileri tarafından yönetilmesi oldukça önemlidir (Ma, 2010).

## Farklılıkların Yönetimi

Farklılıkların yönetimi kavramı, kurum çalışanlarının özellik anlamında birbirlerine benzeyen ya da benzemeyen yanlarının fark edilerek, tüm bu farklı özellikleri ile kabul edilip değer görmesi ile devam bir süreçtir. Bu kavram ilk olarak işgücü profili anlamında oldukça çeşitli ve zengin olan Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış olup, sonrasında da önemli bir yönetsel uygulama olarak kabul edilerek 1990'lardan itibaren de hızla dünyaya yayılmıştır. Farklılıkların yönetimi kavramı temelde tüm

çalışanların örgütlerinde sahip oldukları farklılıkları ile var olabilmelerini amaçlayan ve ilke edinen bir görüştür.

İlerleyen yıllarda gerçekleştirilen araştırmalar, kurum içi farklılıklara değer veren ve çeşitli işgücü profilini destekleyen örgütlerin üretkenlik, yaratıcılık ve performans anlamında diğerlerine göre daha hızlı geliştiğini ortaya koymaktadır. İşgücündeki farklılığın sağladığı zenginlik, farklı kişilik özellikleri ve geçmiş deneyimin yarattığı karışım lojistik gibi dinamik bir sektör için nimet olarak kabul edilmektedir (Süral Özer, 2007).

Anca ve Vazquez (2007), farklılıkların yönetimini, kurumları pek çok perspektiften etkilediği ve farklı stratejileri bir araya getirmelerinin gerekliliği sebebi ile karmaşık bir süreç olarak tanımlamışlardır. Fakat yukarıda da belirtildiği üzere, ilgili süreç başarılı bir şekilde sürdürüldüğünde ve yönetildiğinde hem sektörün ekosistemine hem de kurumlara büyük avantaj sağlamaktadır. Zira Taylor'da (1995) farklılıklarının yönetimini "tüm çalışanların tam potansiyellerini kullanmaya yardımcı olmak ve böylelikle rekabet avantajı sağlamak" şeklinde tanımlamıştır. Taylor'a göre sağlanan rekabet avantajı yedi ana başlıktan oluşmaktadır; maliyet, sosyal sorumluluk, yeni insan kaynağına ulaşım, örgütsel esneklik, yaratıcılık, pazarlama ve sorun çözmek yeteneğidir (Cox ve Blake, 1991, s.3).

Avrupa'da 2008 senesinde gerçekleştirilen, "Stop- Discrimination" isimli proje sayesinde farklılıkları doğru yöneten kurumların kendilerine sağladıkları faydalar aşağıda listelenmiştir;

- İşgücünde sık azalma ve devamsızlık maliyetlerini ciddi oranda azaltmak,
- Farklı yeteneklere sahip çalışanları örgüte çekmek ve istihdam ederek örgütte kalmalarını sağlamak,
- İsteklilik ve esneklik anlamında çalışanlarını desteklemek,
- Çalışanların motivasyonunu arttırarak, bağlılıklarını güçlendirmek,
- Kurum içi yaratıcılık ve yeniliği kuvvetlendirmek,
- Kurum içerisinde mevcut olan farklı kültürleri besleyerek nasıl yönetileceği konusunda bilgi sahibi olmak,
- Örgütün imaj ve itibarını geliştirmek,
- Dezavantajlı grupların temsilini sağlayarak, sosyal kaynaşma ortamı sağlayabilmek,

Temel olarak, çeşitlenen ve farklılaşan dünyanın bir yansıması olarak hizmet edebilir- demografik değişiklikler, küreselleşme ve dijitalleşme sayesinde iş yeri çeşitliliği, ekiplerin müşterilerinin birçok ihtiyacına daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olabilir.

Glassdoor tarafından yürütülen bir araştırmanın bazı öne çıkan istatistiksel çıkarımları şunlardır: (1) Etnik açıdan çeşitlilik içeren ve kapsayıcı şirketler %33 daha başarılıdır. (2) Kendi alanlarında inovasyon lideri olma olasılığı 1,7 kat daha fazladır. (3) İş arayanların %67'si çeşitlilik ve katılımı önemseydiğinden, üst düzey yetenekleri çekme olasılığı daha yüksektir.

## Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolü

Günümüzde pek çok örgüt, başta Amerika ve Avrupa olmak üzere farklılıkları yönetme uygulamalarını kurum kültürlerine adapte etmiş bulunmaktadırlar. Bu adaptasyon sürecinde de kurumların insan kaynakları departmanlarına ve yöneticilerine büyük görev düşmektedir (Mathews, 1998, s.45). Bu bağlamda değişen işgücü ile farklılıkları yönetmeyi bilerek kuruma değer katmak insan kaynakları departmanlarının odak noktalarından biri olmaya başlamıştır. Farklılıkların yönetimi konsepti birbirinden farklı özellik ve arka planlara bakılmaksızın örgütler çalışanların eşit ve adaletli muamele görmesine odaklanan bir yönetim felsefesidir (Madera, 2013, s.125).

Farklılıkların yönetimi, İK yönetiminin bir parçası olarak, farklı geçmişlere sahip çalışanların daha fazla kapsanmasını teşvik etmek için yapılan kurumsal eylemdir. Genel hedefi, çalışanların sosyal, kültürel ve etnik çeşitliliği aracılığıyla işyerinde eşitlik ve çeşitliliği, buna duyarlı politikalar ve stratejiler kullanarak teşvik etmektir. Farklılıkların yönetimi, bir örgütü bireysel algı ve varsayımlardan kaynaklanan klişeler, önyargılar ve her türlü ayrımcılığa karşı mücadele de dahil olmak üzere çeşitlilik içeren bir işgücünü, faydayı en üst düzeye çıkaracak, farklı fikir, davranış ve tutumların önündeki engelleri en aza indirecek şekilde yönetmek için stratejik bir süreçtir (Hubbard, 2004).

Farklılıkları etkin yönetebilmek adına; farklılıkları tanımak, politikalar geliştirmek, teşvik etmek, geliştirmek, farklılıkların yöneltmesi üzerine yapıcı sayılabacak girişimleri ve uygulamaları da hayata geçirmek gereklidir. Bu faktörler örgütlerin verimliliğini arttırarak yeni fırsatlara erişimi destekler ve sosyal entegrasyonu mümkün kılar (Hanappi-Egger, 2006, s. 24).

Öte yandan İK departmanları da farklılıkların yönetimi stratejilerinden ve uygulamalarından faydalanmaktadır. Örneğin, farklılıkların kapsandığı kurumlarda çalışan memnuniyeti yüksektir zira çalışanlar anlaşıldıklarını ve değerli olduklarını hissederler. Çalışanlar için ilginç ve ilham verici bir çalışma ortamı oluşur. En iyi yetenekleri ve yüksek potansiyele sahip potansiyel çalışanları kendine çeken olumlu bir şirket imajı oluşur. Kurum kültürün zenginleşir (Pendry vd., 2007, s.7).

## Türkiye’de Lojistik Sektörü

Lojistik, hizmet, malzeme ve bilginin kaynaktan alınarak, tüketim noktasına iletilmesini ve depolanmasını koordine, kontrol ve uygulama işidir. Bu sebeple taşımacılık ve lojistik kavramları birbirinden bağımsız şekilde değerlendirilemez. Öte yandan geçmişte taşımacılık olarak tanımlanan işler günümüzde gelişerek lojistik çatısı altında toplanmıştır. Zira, ürünün üretildiği alandan alınarak, gerektiğinde depolanması, istenilen noktalara istenilen vakitte iletilmesi, stoklanması ve tüm bu süreçlerin verimli, planlı, hızlı ve doğru şekilde yapılması lojistik sürecini en iyi şekilde özetlemektedir (Çevik ve Kaya, 2010). Lojistik faaliyetleri bir bütün olarak, ulaştırma ile, ithalat- ihracat için taraflara bilgi akışı sağlamayı, ulaştırma ertesi depolama işlemlerini ve işletişim kanalları oluşturmayı da kapsamaktadır (Vallee, 2011, s. 82).

Lojistik ve taşımacılık şirketleri, kurum içinde kültürel çeşitliliği desteklemeli, teşvik etmeli ve en nihayetinde örgütün her kademesi için kadınları teşvik etmelidir. Kadınların da C-level görevlere atanması, farklılıkların yönetiminin strateji haline gelmesi ve rol model olacak kadınların istihdam edilmesi kurumların verimliliği ve devamlılığı için elzem bir hale gelmiştir.

Lojistik ülkemizin en önemli ve gelişmekte olan sektörlerinden birisidir. Türkiye kendi lojistik potansiyeliyle birlikte, Orta Asya ve Karadeniz Bölgesi de olmak üzere oldukça merkezi kabul edilmektedir. Ayrıca, doğu ile batı arasında hızla değişen ticari dinamikler de Türkiye’ye kritik bir ol yüklemektedir (Bayramoğlu, 2014, s.23).

## Yöntem

Bu araştırma kapsamında hem nitel hem de nicel yöntemlerden faydalanılarak yürütülmüştür. Nitel bağlamda lojistik sektöründe çalışmakta olan insan kaynakları yöneticileri ile gerçekleştirilen yapılandırılmış mülakatlar neticesinde edinilen veriler MAXQDA-22 paket programı ile analiz edilmiştir. İlgili verilerin deşifre sonrası kelime trendleri analizi ile sıklık ölçümleri yapılmıştır. Sonrasında MAXMaps yöntemlerinden olan Kod-Teori Modeli ile analiz edilmiş olup, sonrasında betimleyici modellerden biri olan kelime bulutu ile detaylı olarak açıklanmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de lojistik sektöründe aktif olarak çalışmakta olan yönetsel veya yönetsel role sahip olmayan bireyler oluşturmaktadır. Öte yandan, 319 lojistik sektörü çalışanında çevrimiçi ve elden ulaştırılan, Balay ve Sağlık tarafından 2004 senesinde geliştirilen 30 soruluk “Farklılıkların Yönetimi” ölçeği aracılığı ile toplanan veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Örneklemin ayrıntılı özelliklerini belirlemek amacı ile tanımlayıcı istatistik analizleri yapılmıştır. Sonrasında, SPSS ile araştırmanın ana değişkenleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek için faktör, güvenilirlik, korelasyonel ve fark testlerinden başlayarak gerekli tüm istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın nicel bağlamdaki örneklemini üst düzey yönetici olmayan, 319 adet lojistik sektörü çalışanı oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi aracılığı ile veriler toplanmıştır. Nitel bağlamdaki örneklem ise, lojistik şirketlerinde insan kaynakları departmanlarında çalışan 7 üst düzey yöneticiden oluşmaktadır.

## Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde nitel ve nicel analizler doğrultusunda edinilen bulgulara ve bulgulara yönelik yapılan yorumlara yer verilmektedir.

## Araştırmanın Nicel Verilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın nicel bağlamına ilişkin bulgular, üç ana başlık halinde sunulmaktadır. Demografik verilen betimleyici analizi, faktör ve güvenilirlik analizleri ve fark testleridir (Independent Sample T Test ve ANOVA). İlgili araştırmada, dahil edilen grupların normal dağılımları incelenmek amacı ile SPSS aracılığı ile Normallik Testleri uygulanmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından belirtilen, -1.5 ve +1.5 değerleri aralığındaki normallik dağılımına uyumlu olarak, Skewness değerinin -,330 ile ,137, Kurtosis değerinin ise, -,237 ile ,272 değerleri arasında değişmekte olduğu gözlemlenmiştir.

## Demografik Verilerin Betimleyici Analizi

Nicel analizlerin ilk aşamasında, katılımcıların demografik profilleri **Tablo 5:1**'de gösterildiği gibi analiz edilmiştir. Bulgular, yanıt verenlerin %38,2'sinin kadın, %61,8'inin erkek olduğunu göstermektedir. Ankete katılanların çoğunluğu (%58,3) 26-35 yaş aralığında olup, %19,7'si 19-25 yaş arasındadır. Katılımcıların %79,6'sı lisans, %9,1'i yüksek lisans derecesine sahiptir. Toplam mesleki deneyimi sonuçlarına göre, katılımcıların çoğunluğu (%44,2) 1-5 yıl arasında, %36'sı ise 6-10 yıl arasında deneyime sahiptir. Katılımcıların %38,2'si yönetici rolüne sahiptir ve %61,8'i yönetici rolüne sahip değildir. Katılımcıların %53,9'unu gelir seviyesi 30.001 TL ve üzeridir.

**Tablo 1:** Demografik Veriler

Demografik Verilerin Betimleyici Analizleri (n=319)			
Demografik Değişkenler	n	Yüzde (%)	
<b>Cinsiyet</b>			
Kadın	122	38,2	
Erkek	197	61,8	
<b>Yaş</b>			
19-25	63	19,7	
26-35	186	58,3	
36-45	54	16,9	
46-55	15	4,7	
56 ve üzeri	1	,3	
<b>Eğitim Seviyesi</b>			
Lise			
Üniversite			
Y.Lisans			
Doktora			
<b>Gelir Seviyesi</b>			
6000-10000 TL	48	15	
10001-30000 TL	99	31	
30001 ve üzeri	172	53,9	
<b>Mesleki Deneyim</b>			
1-5 yıl	141	44,2	
6-10 yıl	99	31	
11-15 yıl	73	22,9	
16 ve üzeri	22	6,9	
<b>Çalışma Rolü</b>			
Yönetsel Rol	109	38,2	
Yönetsel Olmayan Rol	210	61,8	

## Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Faktör analizinin amacı, değişken grupları arasındaki yüksek düzeyde karşılıklı ilişkileri belirlemektir (Hair vd., 2006). Temel amaç, katılımcıların kavramlarda ne denli farklı boyut algıladıklarını görmek ve literatürle paralel olarak algılayıp algılamadıklarını tespit etmektir. Her bir faktör testi yapılmadan önce, verilerin faktör analizinin uygulanmasına uygun olup olmadığını belirlemek için örnekleme yeterliliği ölçüsü hesaplanır (Sipahi vd., 2006).

Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett'in küresellik testi bu yeterliliği temsil etmektedir. KMO, analizde kullanılan verilerin homojen bir değişkenler topluluğu olduğunu ve değişkenler arasında korelasyon olduğunu gösterir.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizine toplamda 30 soru dahil edilmiş ve teorik çerçeve ile birbirine paralel üç faktör elde edilmiştir. Maddelerin hiçbiri analizden çıkarılmamıştır. Faktör yüklerine, her bir faktörün açıklanan varyansına ve iç tutarlılıklarına ilişkin bulgular aşağıda **Tablo 5:3**'te sunulmaktadır. İç tutarlılıkların ileri analizlere devam etmek için yeterince yüksek olduğu bulunmuştur.

**Tablo 2:** Farklılıkların Yönetimi Konseptinin Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu	%Var: 27,97	Cronbach's Alpha: 0.915	Faktör Yükleri
S24			,858
S22			,839
S23			,827
S16			,795
S26			,786
S30			,784
S28			,709
S20			,697
S27			,657
S25			,634
S29			,619
S17			,597
Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutu	%Var: 19,06	Cronbach's Alpha: 0.883	Faktör Yükleri
S5			,845
S7			,826
S10			,779
S2			,771
S3			,748
S12			,635
S6			,631
S8			,602



Tablo 2: Devamı			
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	%Var: 24,24	Cronbach's Alpha: 0.819	Faktör Yükleri
S13			,841
S15			,804
S21			,781
S14			,744
S4			,718
S19			,705
S11			,688
S18			,673
S9			,644
S1			,630

## Fark Testleri

Yaş, cinsiyet, eğitim, görev süresi, kurumdaki roller gibi demografik değişkenler ile araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişki Bağımsız Örneklem T-Testi ve F (ANOVA) testleri uygulanarak analiz edilmiştir. Cinsiyet, çalışan rolü gibi ikili gruplu sorulara Bağımsız Örneklem T-Test uygulanmış olup, yaş, gelir seviyesi, eğitim seviyesi gibi çoklu gruplu sorulara ANOVA analizi uygulanmıştır.

Birinci aşamada, cinsiyetin araştırmanın ana kavramları arasında herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığını analiz etmek için Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır.

**Tablo 3:** Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları - Cinsiyet

		N	Mean	Std Dev.	t value	p value
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Kadın	122	3,679	,668	-3,632	,000
	Erkek	197	3,968	,706		
Örgütsel Değerler ve Normlar	Kadın	122	3,570	,672	2,634	,009
	Erkek	197	3,786	,733		
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Kadın	122	4,121	,620	3,594	,112
	Erkek	197	3,981	,952		

Katılımcıların ankete vermiş oldukları yanıtlara istinaden, Bireysel Tutum ve Davranışlar boyutu bağlamında erkek çalışanların (ortalama değer = 3,968) kadın çalışanlara (ortalama değer= 3,679) öre daha fazla önem atfettikleri görülmektedir.

Bu bağlamda erkek çalışanların, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme anlamında daha istekli olabilecekleri, farklı düşünme eğilimlerini daha fazla kabullenir tutumda olabilecekleri, problemleri çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyabilecekleri, farklılıkları zenginlik olarak yorumlayabilmeleri ve daha empatik davranabilecekleri söylenebilir.

Öte yandan Örgütsel değerler ve tutumlar boyutundan da erkek çalışanların (ortalama değer = 3,786) kadın çalışanlara göre (ortalama değer = 3,570) daha fazla önem atfettiği gözlemlenmektedir.

Erkek çalışanlar bu açıdan, kuşaklararası iletişimde daha olumlu tutum sergilemeleri, eğitim anlamındaki kurumsal farkların kapanması anlamında daha istekli olabilmeleri, çalışan annelerin esnek çalışma modelini kabul etmeye daha meyilli olabilirler.Son olarak Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar bağlamında cinsiyet temelinde bir fark bulunamamıştır.

Katılımcıların ankete vermiş oldukları yanıtlara istinaden, Bireysel Tutum ve Davranışlar boyutu bağlamında, yönetmel role sahip çalışanların (ortalama değer = 4,083) yönetmel role sahip olmayan

(ortalama değer= 3,625) çalışanlar göre daha fazla önem atfettikleri görülmektedir. Örgütsel değer ve normlar boyutunda da yöneticiler ve yönetici olmayan çalışanlar arasında anlamlı bir fark mevcuttur.

**Tablo 4:** Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları – Yönetmel Rol

		N	Mean	Std Dev.	t value	p value
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Yönetmel Rol	109	4,083	,675	6,116	,000
	Yönetmel Olmayan Rol	210	3,625	,659		
Örgütsel Değerler ve Normlar	Yönetmel Rol	109	3,922	,699	5,816	,000
	Yönetmel Olmayan Rol	210	3,477	,666		
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Yönetmel Rol	109	4,222	,845	3,594	,000
	Yönetmel Olmayan Rol	210	3,841	,798		

## ANOVA

### Factor1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,568	3	4,523	6,710	,000
Within Groups	212,327	315	,674		
<b>Total</b>	<b>225,895</b>	<b>318</b>			

### Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
10,325	3	315	,000

Yönetmel role sahip (ortalama değer=3,922) çalışanlar, yönetmel role sahip olmayan (ortalama değer=3,477) çalışanlara göre ilgili boyuta daha fazla önem atfetmektedir. Son olarak yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutunda da yöneticiler ve yönetici olmayan çalışanlar arasında anlamlı bir fark mevcuttur. Yönetmel role sahip (ortalama değer=4,222) çalışanlar, yönetmel role sahip olmayan (ortalama değer=3,841) çalışanlara göre ilgili boyuta daha fazla önem atfetmektedir.

Demografik değişkenler ve araştırmanın ana kavramları için ek analizler yaş, ve kıdem için ANOVA testleri yapılmıştır. İlk aşamada mesleki deneyim gruplarının farklılıkların yönetimi boyutları üzerindeki etkisini karşılaştırmak için tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır.

**Tablo 5:** ANOVA Analiz Sonuçları Bireysel Tutum ve Davranışlar – Mesleki Deneyim

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Factor1						
Tamhane						
(I) Mesleki_Den	(J) Mesleki_Den	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5	6-10	,16137	,12055	,702	-,1599	,4827
	11-15	-,32046*	,11882	,046	-,6376	-,0033
	16 ve üzeri	-,48898*	,12224	,002	-,8266	-,1514
6-10	1-5	-,16137	,12055	,702	-,4827	,1599
	11-15	-,48184*	,14032	,005	-,8558	-,1078
	16 ve üzeri	-,65035*	,14323	,000	-1,0390	-,2617

**Tablo 5: Devamı**

(I) Mesleki_ Den	(J) Mesleki_ Den	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
11-15	1-5	,32046*	,11882	,046	,0033	,6376
	6-10	,48184*	,14032	,005	,1078	,8558
	16 ve üzeri	-,16852	,14178	,806	-,5538	,2168
16 ve üzeri	1-5	,48898*	,12224	,002	,1514	,8266
	6-10	,65035*	,14323	,000	,2617	1,0390
	11-15	,16852	,14178	,806	-,2168	,5538

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## ANOVA

### Factor2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,848	3	3,949	8,185	,000
Within Groups	151,988	315	,483		
Total	163,835	318			

### Test of Homogeneity of Variances

#### Factor2

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5,096	3	315	,002

**Tablo 6: ANOVA Analiz Sonuçları Örgütsel Değerler ve Normlar– Mesleki Deneyim**

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: Factor2							
	(I) Mesleki_ Den	(J) Mesleki_ Den	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1-5	6-10	,25223*	,09610	,045	,0040	,5004
		11-15	-,26127*	,10016	,047	-,5200	-,0026
		16 ve üzeri	-,27286	,15923	,318	-,6841	,1384
	6-10	1-5	-,25223*	,09610	,045	-,5004	-,0040
		11-15	-,51350*	,11146	,000	-,8014	-,2256
		16 ve üzeri	-,52508*	,16657	,010	-,9553	-,0949
	11-15	1-5	,26127*	,10016	,047	,0026	,5200
		6-10	,51350*	,11146	,000	,2256	,8014
		16 ve üzeri	-,01158	,16894	1,000	-,4479	,4248
	16 ve üzeri	1-5	,27286	,15923	,318	-,1384	,6841
		6-10	,52508*	,16657	,010	,0949	,9553
		11-15	,01158	,16894	1,000	-,4248	,4479

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Varyans analizi, mesleki deneyim gruplarının, Bireysel Tutum ve Davranışlar üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir [F(6,710) = 4,523, p = 0,000] (Bkz. **Tablo 5:22**).

Scheffe Testi ile yapılan Post-Hoc karşılaştırmasında mesleki deneyimi 1-5 ve 6-10 arası olanların, mesleki deneyimi daha fazla olan çalışanlardan anlamlı olarak farklı olduğu görülmüştür. Bu, iş hayatına yeni katılan çalışanların farklılıkların yönetilmesi anlamında Bireysel Tutum ve Davranışlara daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

#### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,164	3	4,388	9,534	,000
Within Groups	144,980	315	,460		
Total	158,144	318			

#### Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
9,022	3	315	,000

**Tablo 7:** ANOVA Analiz Sonuçları Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar– Mesleki Deneyim

(I) Mesleki_Den	(J) Mesleki_Den	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5	6-10	,15914	,08415	,310	-,0643	,3825
	11-15	-,35902*	,10698	,006	-,6442	-,0738
	16 ve üzeri	-,37311*	,12415	,028	-,7175	-,0287
6-10	1-5	-,15914	,08415	,310	-,3825	,0643
	11-15	-,51815*	,10171	,000	-,7901	-,2462
	16 ve üzeri	-,53224*	,11964	,001	-,8670	-,1975
11-15	1-5	,35902*	,10698	,006	,0738	,6442
	6-10	,51815*	,10171	,000	,2462	,7901
	16 ve üzeri	-,01409	,13666	1,000	-,3882	,3600
16 ve üzeri	1-5	,37311*	,12415	,028	,0287	,7175
	6-10	,53224*	,11964	,001	,1975	,8670
	11-15	,01409	,13666	1,000	-,3600	,3882

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Varyans analizi, mesleki deneyim gruplarının, Örgütsel Değerler ve Normlar üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir [F(8,185) = 3,949, p = 0,000] (Bkz. **Tablo 5:22**).

Tukey Testi ile yapılan Post-Hoc karşılaştırmasında mesleki deneyimi 1-5 ve 16 ve üzeri arası olanların, mesleki deneyimi 6-10 ve 11-15 olan çalışanlardan anlamlı olarak farklı olduğu görülmüştür. Bu, iş hayatına yeni katılan ve çalışma süresi 16 yılı aşan çalışanların farklılıkların yönetilmesi anlamında Örgütsel Değerler ve Normlara daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

#### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,528	4	4,382	6,603	,000
Within Groups	208,368	314	,664		
Total	225,895	318			

### Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5,227	3	314	,002

**Tablo 8:** ANOVA Analiz Sonuçları Bireysel Tutum ve Davranışlar – Yaş

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: Factor1							
	(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	19-25	26-35	-,20444	,11857	,313	-,5107	,1018
		36-45	-,64699*	,15011	,000	-1,0347	-,2593
		46-55	-,80346*	,23369	,004	-1,4070	-,1999
	26-35	19-25	,20444	,11857	,313	-,1018	,5107
		36-45	-,44255*	,12485	,003	-,7650	-,1201
		46-55	-,59902*	,21833	,032	-1,1629	-,0351
	36-45	19-25	,64699*	,15011	,000	,2593	1,0347
		26-35	,44255*	,12485	,003	,1201	,7650
		46-55	-,15647	,23694	,912	-,7684	,4555
	46-55	19-25	,80346*	,23369	,004	,1999	1,4070
		26-35	,59902*	,21833	,032	,0351	1,1629
		36-45	,15647	,23694	,912	-,4555	,7684

Varyans analizi, mesleki deneyim gruplarının, Yönetmel Uygulamalar Ve Politikalar üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir [F(9,534) = 4,388, p = 0,000] (Bkz. **Tablo 5:22**).

Tukey Testi ile yapılan Post-Hoc karşılaştırmasında mesleki deneyimi 1-5 ve 6-10 arası olanların, mesleki deneyimi 11-15 ve 16 ve üzeri olan çalışanlardan anlamlı olarak farklı olduğu görülmüştür. Bu, çalışma süresi 11-15 olan ve 16 yılı aşan ve çalışanların farklılıkların yönetilmesi anlamında Yönetmel Uygulamalar ve Politikalarda daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14,832	3	4,944	10,452	,000
Within Groups	149,003	315	,473		
Total	163,835	318			

### Test of Homogeneity of Variances

#### Factor2

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
10,103	3	315	,000

**Tablo 9:** ANOVA Analiz Sonuçları Örgütsel Değerler ve Normlar–Yaş

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Factor2						
(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
19-25	26-35	-,15504	,09420	,478	-,4075	,0974
	36-45	-,57518*	,14716	,001	-,9705	-,1798
	46-55	-,74063*	,09440	,000	-,9959	-,4854
26-35	19-25	,15504	,09420	,478	-,0974	,4075
	36-45	-,42014*	,13159	,013	-,7763	-,0640
	46-55	-,58559*	,06762	,000	-,7706	-,4006
36-45	19-25	,57518*	,14716	,001	,1798	,9705
	26-35	,42014*	,13159	,013	,0640	,7763
	46-55	-,16545	,13173	,763	-,5228	,1919
46-55	19-25	,74063*	,09440	,000	,4854	,9959
	26-35	,58559*	,06762	,000	,4006	,7706
	36-45	,16545	,13173	,763	-,1919	,5228

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Varyans analizi, mesleki deneyim gruplarının, Bireysel Tutum ve Davranışlar üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir [ $F(6,603) = 4,382, p = 0,000$ ] (Bkz. **Tablo 5:22**).

Tukey Testi ile yapılan Post-Hoc karşılaştırmasında yaşları 19-25 ve 26-35 arası olanların, yaşları 36-45, 46-55 ve 56 ve üzeri olan çalışanlardan anlamlı olarak farklı olduğu görülmüştür. Bu, yaş 19-25 ve 26-35 arası olan çalışanların farklılıkların yönetilmesi anlamında Bireysel Tutum ve Davranışlaradaha fazla önem atfettiğini göstermektedir.

## ANOVA

### Factor3

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22,762	3	7,587	17,654	,000
Within Groups	135,382	315	,430		
<b>Total</b>	<b>158,144</b>	<b>318</b>			

### Test of Homogeneity of Variances

#### Factor3

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,319	3	315	,005

**Tablo 10:** ANOVA Analiz Sonuçları Yönetmel Uygulamalar Ve Politikalar –Yaş

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: Factor3							
	(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	19-25	26-35	-,25528	,09556	,070	-,5239	,0133
		36-45	-,79156*	,12098	,000	-1,1316	-,4515
		46-55	-,78929*	,18835	,001	-1,3187	-,2599
	26-35	19-25	,25528	,09556	,070	-,0133	,5239
		36-45	-,53628*	,10062	,000	-,8191	-,2535
		46-55	-,53401*	,17596	,028	-1,0286	-,0394
	36-45	19-25	,79156*	,12098	,000	,4515	1,1316
		26-35	,53628*	,10062	,000	,2535	,8191
		46-55	,00227	,19096	1,000	-,5345	,5390
	46-55	19-25	,78929*	,18835	,001	,2599	1,3187
		26-35	,53401*	,17596	,028	,0394	1,0286
		36-45	-,00227	,19096	1,000	-,5390	,5345

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Varyans analizi, mesleki deneyim gruplarının, Örgütsel Değerler ve Normlar üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir [ $F(17,654) = 7,584, p = 0,000$ ] (Bkz. **Tablo 5:22**).

Tukey Testi ile yapılan Post-Hoc karşılaştırmasında yaşları 19-25 ve 26-35 arası olanların, yaşları 36-45, 46-55 ve 56 ve üzeri olan çalışanlardan anlamlı olarak farklı olduğu görülmüştür. Bu, yaşları 19-25 ve 26-35 arası olan çalışanların farklılıkların yönetilmesi anlamında Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar daha fazla önem atfettiğini göstermektedir.

## Araştırmanın Nitel Verilerine İlişkin Bulgular

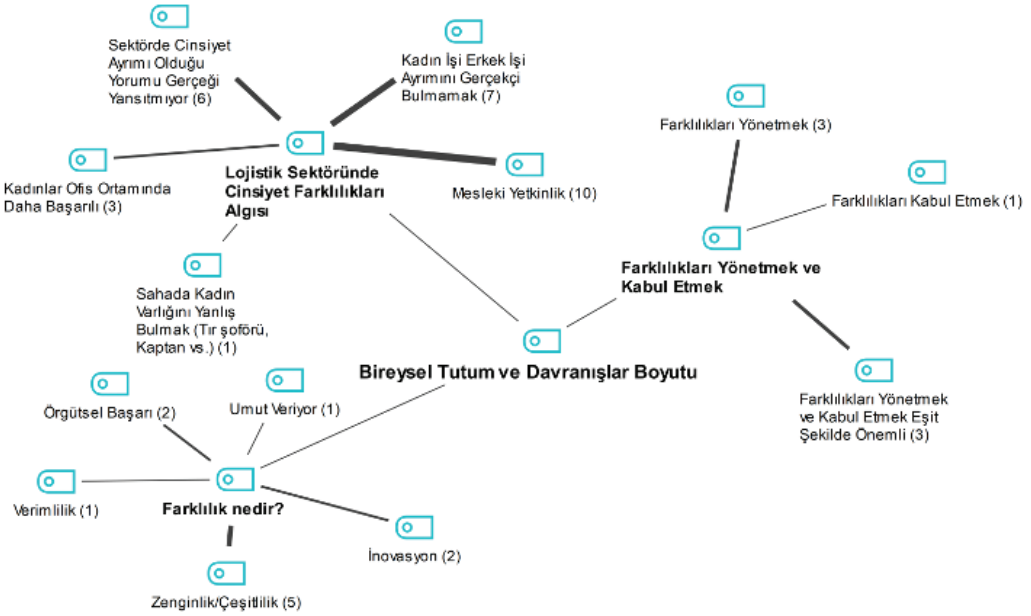
Araştırmanın nitel bağlamına ilişkin bulgular, üç ana başlık halinde sunulmaktadır. Bunlar, bireysel tutum ve davranışlar boyutu, örgütsel değerler ve normlar boyutu ve yönetmel uygulamalar ve politikalar boyutudur.

## Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu Üzerine İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değerlendirmeleri ve Katkıları

Lojistik sektörde farklılıkların yönetimi bağlamında insan kaynakları yöneticilerinin bireysel tutum ve davranışlar açısından iletmiş oldukları görüşler Şekil 1'de sunulmaktadır. MAXQDA aracılığı ile oluşturulan model altında birden fazla temanın oluştuğu görülmektedir.

Örneğin, kadınların ofis ortamındaki başarısı, mesleki yetkinliğin önemi, farklılıkların kurum için zenginlik olarak değerlendirilmesi, lojistik sektörde cinsiyet temelinde bir ayrımı gerçekçi bulmamak, farklılıkları yönetmek ve kabul etmenin eşit oranda önemsenmesi gibi alt temalar öne çıkmaktadır.

## Kod-Teori Modeli



Bu noktada araştırmaya katkı sağlayan insan kaynakları yöneticisi 1 (İKY1); “...kurum içi farklılık benim için zenginlik demek. Uzun yıllar kurumsal şirketlerde çalışmış olmamdan mütevellit bireylerin kişilik özelliklerinin işe uygun olmasının önemini farkındayım. Her çalışan da bu bağlamda kuruma farklı bir değer katmakta ve zenginlik yaratmakta.” şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Yine İKY1 lojistik sektöründeki erkek egemen görüşü; “Günümüzde lojistik sektörü için bu doğruları yansıtmıyor, zira uzun yıllardır çeşitli üniversitelerde ders vermekteyim ve öğrencilerimizin cinsiyet dağılımı hep eşit. Mezun olan gençler kadın erkek demeksizin sektörde kendilerine yer buluyorlar. Lojistik sektörde asıl önemli olan çalışanın yetkinliği ve karakter özelliği. Kadın erkek ayırt etmeksizin kendisine uygun bir pozisyon bulabilir.” şeklinde yorumlamıştır.

İKY2’ise sektörü “Kurum olarak, lojistik sektöründe hakim olan algıdan çok uzak bir çalışan dağılımına sahibiz. Sadece cinsiyet değil, din, dil, ırk gözetmeksizin farklı renkleri kurumumuzda barındırmaya büyük önem veriyoruz. Zira sektörde kadın tur şoförleri, erkek temizlik görevlileri bolca mevcut.” cümleleri ile yorumlamıştır.

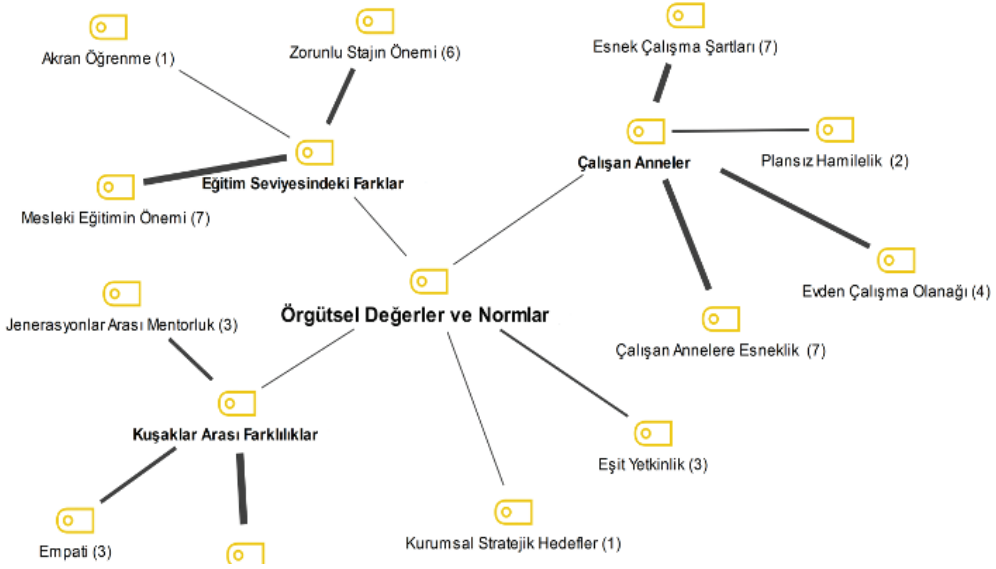
## Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutu Üzerine İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Katkıları

Lojistik sektöründe farklılıkların yönetimi bağlamında insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel değerler ve normlar açısından iletmiş oldukları görüşler Şekil 2’de sunulmaktadır. MAXQDA aracılığı ile oluşturulan model altında birden fazla temanın oluştuğu görülmektedir.

Örneğin, esnek çalışma saatlerinin anne olan çalışanlar açısından önemi, üniversitelerde mevcut olan staj programlarının gelişmesinin önemi ve zorunlu staj programlarının programlara eklenmesi, kurum içerisinde eğitim anlamında yaşanacak farklılıkların önüne mesleki eğitim ile geçileceği, jenerasyonlar arası farkların yönetimi için iletişim yetkinliği ve empatinin gerekliliği, evden çalışma olanağının hem engelli, hem de çocuklu çalışanlar için önemi gibi alt temalar öne çıkmaktadır.



## Kod-Teori Modeli



Bu modele yönelik, İKY2; “genç neslin tercih ettiği bir kurumuz. Ama kumrumuzda aynı zamanda X jenerasyonu da sayısal olarak oldukça fazla. Farklı kuşakların bir arada huzur içerisinde çalışabilmesi adına sıklıkla eğitimler düzenlemekteyiz.” Düşüncelerini iletmiştir. Sonrasında, İKY7 de jenerasyonlar arası farkları, “...dijitalleşmenin etkisi ile kurum olarak Z jenerasyonunu istihdam etmeye çabalıyoruz. Böylelikle hem jenerasyonlar arası çeşitliliği sağlıyoruz hem de onlar dijital dünyaya bizlerden çok daha adapteler.Z jenerasyonun aidiyet duygusu bana göre geçmiş jenerasyonlara göre daha zayıf. Bu zafiyetin kuruma yaratacağı sıkıntılar önüne de eğitimler ile geçmeyi amaç ediniyoruz.” şeklinde yorumlamıştır.

İKY7 devamında kurum içindeki eğitim seviyesi farkını, “Bir işletme bölümü mezunu lojistik sektörüne giriş yaptığında bocalayabiliyor. Zamanla alışıyor elbet ama geçiş aşaması alandan mezun bir çalışan ile aynı olmuyor. Ama lojistik bölümlerinden mezun arkadaşlarımız çok daha hazır bir şekilde, onları neyin beklediğini bilerek geliyorlar. Bu noktada üniversitelere büyük görev düşmekte. Zorunlu stajın gençlerin başarısı adına önemi büyük.” şeklinde değerlendirmiştir.

Aynı konu üzerine İKY4’te, “...örneğin hava kargoyu taşırsın, ama onun içinde gıda taşıdığına başka bir mesleki eğitim gerekiyor. Kimyasal ürün taşımak tehlikeli maddeye girer. Bunun eğitimini almış olma gerekiyor. Bu tip uygulamalar için mesleki eğitim şart. Örneğin kara yolu gıda taşıyoruz ve sütü ürünlerin bazı ülkelerin sınırlarından geçmesi yasak. Şimdi bunu bilmek için eğitim almış olmak gerek. Bu üniversite eğitimi ile öğrenilemez tecrübe ve mesleki eğitim burada ortaya çıkıyor. Teoriyi bilmek her zaman yeterli olmuyor pratiğe dökerken.” şeklinde yorum yapmıştır. İKY5’te kurumlarının çalışan anneler için olan tutumunu yandaki gibi özetlemiştir; “Kurum olarak özellikle kadın çalışana olduğu gibi çalışan annelere de pozitif yönde katkı sağlanıyor. Burada tabii ki yazılı kural olmasa bile, örneğin çalışma saatlerindeki esneklik bu da özellikle doğum izninden dönen çalışanlarımızı yasal olarak kullandıkları süt izninin dışında, buldukları organizasyondaki departman yöneticileri izni ile daha esnek çalışma saatlerine sahip olabiliyorlar.”

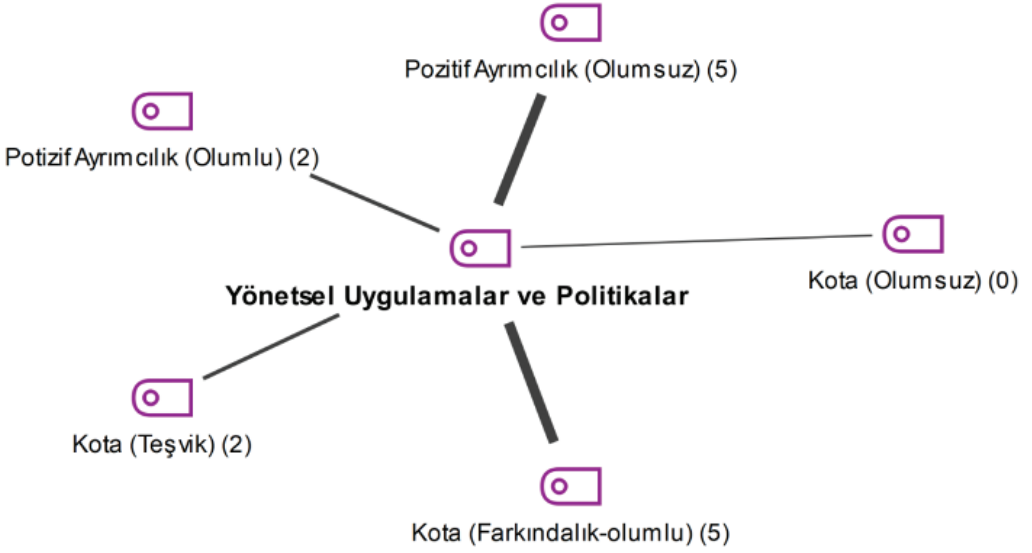
## Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu Üzerine İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Katkıları

Lojistik sektöründe farklılıkların yönetimi bağlamında insan kaynakları yöneticilerinin yönetmel uygulamalar ve politikalar açısından iletmiş oldukları görüşler Şekil 3’de sunulmaktadır. MAXQDA aracılığı ile oluşturulan model altında birden fazla temanın olduğu görülmektedir.

Odak noktası olarak, pozitif ayrımcılık ve kadın istihdamı hususundaki kota uygulamalarına odaklanılan bölümde; pozitif ayrımcılığın olumlu bir altyapısı ve amacı olsa da temelde tüm farklılıkların değer gördüğü bir kurumda ihtiyaç dışı kalacağı, kota uygulaması konusunda da farkındalık yaratma anlamında faydalı olacağı, lakin zorlamadan ziyade teşvik usulü ilerlemenin yöneticiler açısından daha faydalı olacağı yorumları yapılmıştır. Öne çıkan alt temalar aşağıda paylaşılmaktadır.

**Şekil 4:** Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Katkıları

## Kod-Teori Modeli



İKY5 işe alım süreçlerinde kota uygulamasını şu şekilde yorumlamıştır; “Biraz farkındalık demeliyiz biz bu uygulamaya. Bir taraftan zorunluluk olarak düşünülebilir ama dezavantajlı grupların temsili arttırmak için kullanılan araç olması açısından benim kanaatimce oldukça faydalı. Öte yandan bu uygulama işe alım ya da terfi süreçlerinde kişilerin kendilerine yer bulması açısından farkındalık kazandırıyor. O sebeple ben oldukça faydalı olarak yorumluyorum. Ben de İK yöneticisi olarak bu uygulamayı sonuna kadar destekliyorum.”

İKY3 ise pozitif ayrımcılığı, “Aslında bence ayrımcılık hiç olmamalı bana sorarsanız. İnsan insandır kadın ya da erkek olmasının bir önemi olmamalı. İş yaşamında odaklanılması gereken ilk ve tek husus mesleki yetkinlik olmalı. Gelecekte umarım ki cinsiyet temelli ayrımcılıkların negatif ya da pozitif yönde ihtiyaç duyulmadığı günler gelsin.” şeklinde yorumlamıştır. Devamında aynı insan kaynakları yöneticisi kota uygulaması konusunda; “.. biz büyükşehirlere göre değerlendiriyoruz bazen uygulama anlamında doğru ya da yanlış zira küçük şehirlerde bu tip uygulamalara ihtiyaç var farkındalık oluşması için.. Engelli kadrosu için de aynı şey var. Sadece cinsiyet anlamında değil. Bakın bu uygulama bana daha çok mantıklı geliyor. Zira firmalar engelli çalışanlara istekli davranmayabiliyor.” şeklinde düşüncesini dile getirmiştir.

İnsan kaynakları yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatların deşifre metinlerine MAXQDA programı aracılığı ile Kelime Bulutu (Etiket Bulutu) Analizi yapılmıştır. İlgili görselleştirme metodu metin içerisinde kelimenin kullanım sıklığını gösterir.



Farklılıkları yönetmek ve kabul etmek eşit şekilde önemli	2	42,86
Farklılıkları kabul etmek	1	14,29
Farklılıkları yönetmek	3	42,86
<b>Örgütsel değerler ve normlar boyutu</b>		
<b>*Çalışan anneler</b>		
Esnek çalışma	7	35
Evden çalışma olanağı	4	20
Çalışan annelere esneklik	7	35
Plansız hamilelik sorunu	2	10
<b>*Eğitim farklılıkları</b>		
Staj programlarının gelişmesi gerekliliği	6	42,86
Mesleki eğitimin önemi	7	50
Akran öğrenme	1	7,14
<b>*Kuşaklararası farklılıkları</b>		
Jenerasyonlar arası mentorluk	3	21,43
iletişim	8	57,14
Empati	3	21,43
<b>Yanötsel uygulamalar ve politikalar boyutu</b>		
<b>*Kota uygulaması</b>		
Kota (Teşvik)	2	28,57
Kota (farkındalık-olumlu)	5	71,43
Kota (olumsuz)	0	0
<b>*Pozitif ayrımcılık</b>		
Pozitif ayrımcılık (olumsuz)	5	71,43
Pozitif ayrımcılık (olumlu)	2	27,57

Araştırmanın deşifre metinlerinin alt modellerinin dağılımı Tablo 11’de paylaşılmaktadır. Toplamda sekiz ana dağılım oluşmuş olup, insan kaynakları yöneticilerinin değındiğı her bir alt model tabloda paylaşılmaktadır. Sekiz ana başlığın altında otuz adet de alt başlık dağılmıştır. Bireysel tutum ve davranışlar modeli altında değınilen, lojistik sektördeki erkek egemen olma hali başlığında en çok vurgulanan başlık çalışanların *yetkinliğinin* önemi olmuştur.

Farklılık kavramının yöneticiler için neyi ifade ettiğı sorusuna ise en çok değınilen cevap *zenginlik ve çeşitlilik* olmuştur. Yöneticilere yöneltilen farklılıkların kabulü ve yönetimi hususundaki soruya ise, sadece kabul etmekten ziya da yönetmenin de eşit oranda önemli olduğı yönündeki yorumlar ile, yönetmenin önemli olduğı yorumu aynı seviyede vurgulanmıştır.

Örgütsel değerler ve normlar modeli altında değınilen, kurumların çalışan annelere tutumu sorusuna, annelere sunulan *esnek çalışma modeli* en çok üzerinde durulan cevap olmuştur. Sonrasında kurum içi eğitim seviyesindeki farklılıkların yönetimi üzerine yöneltilen soruya ise, nerdeyse katılımcıların hepsi ancak *mesleki eğitimlere* önem verilirse ilgili farklılıkların aşılabileceğini vurgulamışlardır. Kuşaklararası farklar hususunda da, ilgili farkın yaratabileceğı her türlü olumsuzluğun önüne ancak ve ancak bireyler arası sağlıklı iletişim ile geçilebileceğı yönünde yorumlar alınmıştır.

Yönetimsel uygulamalar ve politikalar modeli altında değınilen, kurumlarda kadın istihdamını desteklemek amacı ile yürürlükte olan *kota uygulaması* değılendirilmiş olup, yöneticilerin

çoğunluğu tarafından farkındalık yaratma hususunda etkin olacağı düşünüldüğünden olumlu olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan yine aynı ana başlık altında sorulan, kurumlarda pozitif ayrımcılık algısı yöneticilerin çoğu tarafından olumsuz bir uygulama olarak değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin çoğunluğu *pozitif ayrımcılık* tanımını yaparken cinsiyet temelli bir ayırım üzerinden örnekler vermişlerdir. Zira *pozitif ayrımcılık* temelinde temsiline ihtiyaç duyulan kesimlere uygulanan bir politika olup, kadınların kendi mesleki yetkinlikleriyle hali hazırda sektörde başarı ile herhangi bir ayırma ihtiyacı duymaksızın bulunabileceklerini vurgulamışlardır.

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Günümüzde küreselleşme ile birlikte işletmeler geleneksel yapılarından uzaklaşmak zorunda kalarak; çok kültürlülük, çeşitlilik ve kapsayıcılık konseptleri ile yüzleşmişlerdir. Kurumların insan kaynakları yöneticileri de yukarıda bahsedilen sebeplerden mütevellit, tamamen farklı özelliklere sahip kurum çalışanlarını istihdam etmek ve yönetmek durumunda kalmışlardır. Çalışanların arasındaki farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi örgütün finansal performans ve süreklilikleri bağlamında her geçen gün daha da önem kazanmıştır.

Amerika ve Avrupa'dan başlayarak hızla tüm dünya tarafından önemi anlaşılan farklılıkların yönetimi yaklaşımı, verimliliği, karlılığı ve örgüt performansını artırma amacının ötesinde işgücüne yönelik yapılan her türlü ayrımcılık ile mücadele etme hedefi taşımaktadır. Karlılık ve performansa odaklanan pek çok araştırma sürdürülmekte, çoğunlukla da farklılıkların yönetimi konusu toplumsal cinsiyet eşitliği boyutundan ele alınmaktadır. Örneğin, yönetsel roller bağlamında değerlendirildiğinde, cinsiyet çeşitliliği anlamında zengin örgütler diğerleriyle kıyaslandıklarında, %21 daha yüksek kar elde etme eğiliminde ve %27 daha fazla değer yaratabilme eğiliminde oldukları görülmüştür (Delivering Through Diversity Report, 2018).

Bu çalışma kapsamında farklılıklar üç ayrı boyutta incelenmiştir. Mikro boyutta bireysel tutum ve davranışlar, mezo boyutta örgütsel değerler ve normlar ve son olarak makro boyutta Yönelimsel uygulamalar ve politikalar. Bireysel düzey değerlendirildiğinde, farklılıkların yönetimi sadece bireylerin kendilerini ne şekilde algıladıklarıyla değil, aynı zamanda başka insanları nasıl algıladığı ile de ilgilidir. Bireyin farklılıklardan ve kapsayıcılıktan anladığı şey bireysel tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu noktada insan kaynakları departmanlarına ve yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Zira, kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşturmak, bireyciliğe karşı katılım ve bütünleşmeyi geliştirmek, ekip çalışmasını destekleyen bir çalışma ortamı kurgulamak İK departmanlarının bireysel boyutta temel görevlerinden biri haline gelmiştir (Kossek vd. 2005).

Öte yandan farklılıkların etkin yönetimi kurumların çalışma faaliyetlerine tüm çalışanların aktif katılımını teşvik eder, örgütün tüm üyelerinin bireysel tutum ve özelliklerini destekler ve hatta bu özellikleri değerli kabul ederek bir stratejik kaldıraç olarak kullanır (Bernardi ve De Toni, 2009).

Araştırmanın mülakatları sırasında katkı sağlayan insan kaynakları yöneticileri araştırmaya dahil edilen her bir boyut hakkında önemli alt temalardan bahsetmişlerdir. Bireysel tutum ve davranışlar boyutu altında, lojistik sektörü hakkında hakim olan erkek egemen inanışın aksine kadınların da halihazırda uzun yıllardır aktif olarak varlıklarını sürdürdükleri neredeyse tüm insan kaynakları yöneticileri tarafından vurgulanmıştır.

Araştırmanın nicel boyutuna destek veren 122 kadın ve 197 erkek çalışan, bu savı destekler niteliktedir. Lakin saha ve ofis ortamı ayırımı da taraflarınca eklenmiştir. Zira yedi İK yöneticisinden dördü; kadınların ofis ortamında daha başarılı olduğundan bahsetmişlerdir. Öte yandan daha genç yöneticilerin kadınların sahadaki varlığını daha fazla destekledikleri görülmüştür. İlgili alt başlıkta en öne çıkan madde ise, kişisel yetkinliğin tüm yöneticiler tarafından ön planda tutulmasıdır. Zira yetkinliklerine göre cinsiyet ayırmaksızın, lojistik sektöründe herkesin kendisine yer bulacağı yöneticiler tarafından umut edilmektedir.

Örgütsel normlar ve değerler boyutunda ise; çalışan anneler, kurum içi eğitim seviyesindeki farklılıklar ve kuşaklararası farklara değinilmiştir. Mezo boyuttaki farklılıkların irdelendiği bu boyuttan sağlanan çıktılar, örgütler için kazanım sağlama potansiyeline sahiptir. Örgütsel boyutta sağlanan etkili farklılık yönetimi örgütün performansının iyileştirilmesine, işgücü etkinliğinin ve kalitesinin artmasına,

yaratıcılığın ve esnekliğin desteklenmesine ve kaliteli istihdamın sağlanmasına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda yöneticiler, lojistik sektörüne giriş yapacak gençlerin mesleki eğitimine vurgu yapmışlardır. Üniversitelerdeki ilgili bölümlerin zorunlu staj programlarındaki zafiyetlerin, öğrencilerin kariyer gelişimini uzun vadede olumsuz yönde etkilediğine değinmişlerdir. Öte yandan lojistik sektörü gibi uygulamaya dayalı olan bir sektör için mesleki eğitimin kalitesinin büyük önem taşıdığı da yöneticiler tarafından sıklıkla vurgulanmıştır.

Lojistik şirketlerinde çalışan kadınların hamilelik ve sonrası süreçleri hususunda esneklik tanınması gerekliliğine de ilgili boyutta değinilmiştir. Lakin, kadın insan kaynakları yöneticilerinin, annelerin esnek çalışma düzenine daha az destek verir nitelikte yorum yaptıkları gözlemlenmiştir. Örgütsel değerler ve normlar boyutu altında değinilen son alt başlık ise, kuşaklararası farklılıkların yaratabileceği olumsuz etkileri engelleyebilmek adına çalışanlar arası iletişime ve empatiye verilmesi gereken önem olarak belirtilmiştir.

Araştırmanın makro perspektifi, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda; kadın çalışanların istihdamını desteklemek amacı ile yürürlüğe sokulan kota uygulaması ve pozitif ayrımcılık konseptleri üzerinde durulmuştur. Kota uygulaması konusunda, yöneticilerin çoğunluğu farkındalık yarattığı ve insanları ilgili hususları düşünme zorunda bıraktığı için faydalı bir uygulama olarak yorumlanmıştır.

Pozitif ayrımcılık için ise, beklenenin aksine olumsuz bir kavram olarak bahsedilmiştir. Sebep olarak da olumlu-olumsuz, içerik fark etmeksizin bir dezavantajlı grubun temsiline ihtiyaç duyulmaksızın tüm farklılıkların kabul gördüğü kapsayıcı örgütlerin kurgulanması gerekliliği vurgulanmıştır.

Günümüz iş dünyasında, toplumsal hayatta ve sosyal yaşamda meydana gelen köklü, hızlı ve çok yönlü değişim beraberinde pek çok beklenti ve sorumluluğu da getirmiştir. Bir kurumsal yapı içerisinde barınabilmek adına, farklılıkları kapsayıcı olmayı pek çok boyutta kabul etmek artık bir gereklilik. Bu sebeple ilgili konuya duyarlı yöneticiler, kurumlar ve bireyler farklılıkları ne şekilde zenginliğe ve faydalarına dönüştüreceklerine odaklanmış durumdadır. Öte yandan farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılık sadece örgütsel boyutta varlık göstermemekte olup, bireylere de tutum ve davranışları bakımında sorumluluk düşmektedir.

Bu araştırma bireylere, kurum ve politika belirleyenlere lojistik sektöründeki farklılıkların yönetimi fikrini hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından projekte etmeyi amaçlamış olup, farklı alt başlıklar aracılığı ile mevcut durumu yansıtmıştır. İlgili alan yazın tarandığında, henüz çok sınırlı sayıda çalışmanın mevcut olduğu görülmüş olup, araştırmacılar için de oldukça önemli bir uygulama alanını oluşturduğu düşünülmektedir.

İlgili araştırma sadece Türkiye'deki lojistik sektörünü ele almış olup, kapsayıcılık bakımında zafiyetli olarak değerlendirilen diğer sektörlere de örneklem olarak odaklanılmalıdır. Öte yandan başka ülkelerin mevcut durumu ile bir karşılaştırma yapılarak daha kapsayıcı ve nitelikli öneriler de yapılabilir.

## Kaynaklar

AL-JENAIBI, B. (2011) The Scope and Impact of Workplace Diversity in the United Arab Emirates – An Initial Study. *Acta Universitatis Danubius. Communicatio*, Vol 5, No 1

ANCA, De C., VAZQUES A. (2007) *Managing Diversity in the Global Organization-Creating New Business Values*, Palgrave Macmillan, China.

BAYRAMOĞLU, K. (2014). “Lojistik Sektörü Devlet Politikaları ile Desteklenmeli-Nilgün Keleş ile Röportaj”, *Ekovitrin*, Ocak, 136-141.

BOURDIEU, P. (2015). *Eril Tahakkum*, Bağlam Yayınları, İstanbul.

BYRD, M. Y. (2014), “Diversity Issues: Exploring “Critical” Through Multiple Lenses”, *Advances in Developing Human Resources*, 16(4):515-528.

CHOY, W. KW (2007), “Globalisation and Workforce Diversity: HRM Implications for Multinational Corporations in Singapore”, *Singapore Management Review*, 29(2):1-29.

COX TAYLOR, H. ve BLAKE, S. (1991), “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competiveness”, *The Academy of Management Executive*, 5(3):45-56.

ÇEVİK, S. ve KAYA, S. (2010). "Türkiye'nin Lojistik Potansiyeli ve İzmir'in Lojistik Faaliyetleri Açısından Durum (SWOT) Analizi", İzmir Ticaret Odası, AR-GE Bülten, 2010 Kasım-Sektörel, 22-28.

GONZALEZ, J.A. (2010), "Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2):197-219.

ELENAIN, A. ve HOSSAM M. (2007), "The Five-Factor Model of Personality and Organizational Citizenship Behavior in United Arab Emirates", *Sam Advanced Management Journal*, 47-57.

EWOH, A. I. E. (2013), "Managing and Valuing Diversity: Challenges To Public Managers in The 21st Century", *Public Personnel Management*, 42(2): 107-122.

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

HUBBARD, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press.

JONSEN, K. ve MAZNEVSKI, M. L. & SCHNEIDER, S. C. (2011), "Diversity and Its not so Diverse Literature: An International Perspective", *International Journal Of Cross Cultural Management*, 11(1):35-62.

KAMP, A. ve HAGEDORN-RASMUSSEN, P. (2004). *Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life, Economic and Industrial Democracy*. 25(4): 525-554.

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

MADERA, J.M. (2013), "Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations: An Investigation of Top Companies Cited By Diversity Inc.", *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2):124-135.

MA, J. (2010), "Diversity Management and Its Organizational Outcomes: Where Strategic Human Resources Management Fits in", A Dissertation Submitted to The Graduate School-Newark Rutgers, The State University of New Jersey, UMI 3408900.

MATHEWS, A. (1998) *Diversity: A Principle of Human Resource Management*, *Public Personnel Management*, 27 (2).

MILENA, J. (2013), "Potential Future Managers and Their Opinion on The Issue of Diversity, Inclusion and Their Possible Use in Management", *Journal of Competitiveness*, 5(2):37-50.

MORRISON, M., LUMBY, J. ve SOOD, K.(2006), "Diversity and Diversity Management Messages From Recent Research", *Educational Management Administration & Leadership*, SAGE Publications (London, Thousand Oaks and New Delhi), 34(3):277-295.

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

PATRICK, H. A. ve KUMAR V.R. (2012), "Managing Workplace Diversity: Issues And Challenges" *Sage Open*, April-June:1-15.

PICKFORD, J. (2001) *Mastering management 2.0*. Harlow: Prentice Hall Publishing Co. Financial Time.

PODSIADLOWSKI, A., GRÖSCHKE, D., KOGLER, M., SPRINGER, C. & VAN DER ZEE, K. (2013), "Managing A Culturally Diverse Workforce: Diversity Perspectives in Organizations", *International Journal of Intercultural Relations* 37:159175

ROBERSON, Q. M. (2006), "Disentangling The Meanings of Diversity And Inclusion in Organizations", *Group & Organization Management*, April 31(2):212-236.

SCHMIDT, S. W. (2009), "Employee Demographics and Job Training Satisfaction: The Relationship Between Dimensions of Diversity and Satisfaction with Job Training", *Human Resource Development International*, 12(3): 297-312.

SIMONS, S. M. ve ROWLAND, K. N. (2011), "Diversity and Its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes", J. Technol. Manag. Innov. 6(3):171-183.

STOCKDALE, M. S. ve CAO, F. (2004). Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity. In Stockdale, M. S. ve Crosby, F. J. (Ed.), The Psychology and Management of Workplace Diversity, (ss. 299-316).

SÜRAL ÖZER, P. (2007) Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi, M.Kurt, S.Bayraktaroğlu (Editör) Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler içinde, Gazi Kitabevi, Ankara.

TAYLOR, C. (1995), Building a Business case for Diversity, Canadian Business Review, 22 (1)

TREVEN, S. ve MATJAŽ, M. (2006), "Employee Diversity Management in The Context of Dialectical Systems Theory", Cybernetics and Systems: An International Journal, 37(8):815-837.

VALLEE, F. (2011). "Extended Logistical Factors for Success in International Trade", World Customs Journal, 5(2), 77-94

## Summary

It is not very difficult to manage employees who have similar perspectives, values and beliefs in organizations. However, the most difficult thing is to bring together the employees with internal differences on common points, to manage their differences and to prevent conflicts that may arise. These conflicts can only be overcome with diversity management. The dissimilarities of the employees of the organization should be defined as the assets of the organization and should be accepted as the competitive advantage that supports the organizational strategy. Today, management approaches that ignore the differences between their employees and accept each individual as a single type also prepare the ground for unrest and conflicts to be experienced in organizations. Therewithal, it is thought that organizations that prioritize equality of opportunity for each individual working in their institutions and add value and defend equal opportunities and rights will be productive and successful by feeding off the richness created by diversity. Today, many organizations consider having many differences within their organization as an organizational strength instead of describing it as a disadvantage. Because the in-house richness and diversity created by the mentioned differences began to be considered as factors that trigger creativity and innovation for employees at the end of the day. As institutions globalized, they began to access labor pools of different countries. Institutions that consider this opportunity and diversity as an advantage have started to have a more prestige and positive image. The main aim of this research is to present a clear projection of the current situation of the logistics sector by examining the perceptions of institutions in terms of diversity management in the related sector. In this study, it also aimed to create a conscious attitude towards diversity management at the micro level by measuring the perceptions of employees who work in the logistics sector. At the meso level, it is aimed to guide the institutions that serve in the logistics sector in terms of diversity management, and at the macro level, to provide in-depth information about the current situation of the sector to the institution managers, researchers, policymakers, and finally non-governmental organizations. For this purpose, both qualitative and quantitative methods were adopted in the research. The data was obtained as a result of structured interviews with HR managers of logistics companies which were analyzed with the MAXQDA-22 package program. In a quantitative context, the data was collected through surveys of logistics company employees and analyzed with the SPSS program. As a result, in light of the mentioned analyses, the gap between the current situation and the expected state of the sector will be revealed and suggestions at different levels will be presented.