

**Atıfta Bulunmak İçin / Cite This Paper:**

Tani, E. ve Yıldız, H. (2019). “Sosyal Medyada Farklılıkların Yönetimi: Bir Vaka İncelemesi”,
Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8 (Ek Sayı 1): 1098-1113

Geliř Tarihi / Received Date: 11.12.2018

Kabul Tarihi / Accepted Date: 20.12.2018

Araştırma Makalesi**SOSYAL MEDYADA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: BİR VAKA İNCELEMESİ*****Arş. Gör. Esra TANİ**

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi
etani@bandirma.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-4427-325X

Doç. Dr. Harun YILDIZ

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi
dryildizharun@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-0394-9812

Öz

Bilgi teknolojileri ve internetin gelişimine paralel olarak, sosyal medya sürekli olarak dönüşmektedir. Sosyal medya özellikle kurumlar açısından çalışanlar arasındaki farklılıkların doğru yönetilmesi sürecinde önemli bir rol üstlenmektedir. Kurumlar toplumsal vatandaşlık görevleri gereği, hem çalışanları arasında hem de toplumda dil, din, ırk, mezhep, renk ve cinsiyet ayrımının karşısında olmalıdır. Bu anlamda bu farklılıkların doğru yönetilmesi için çağdaş kitle iletişim araçlarından sosyal medyanın, kurumlar tarafından kullanılmaya başlandığı gözlenmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı, sosyal medyada farklılıkların yönetimini uygulayan bir kurumun geliştirdiği politika ve stratejilerini incelemektir. Araştırmada amaçlı/yargısal örnekleme yöntemi kullanılarak, bir kurumun farklılıklarla ilgili açıklamaları incelenmiştir. İçerik analizi sonucunda, kurumun din, etnik köken, cinsel tercih, engellilik, kültürel ve siyasi farklılıklara önem veren paylaşımlarda bulunduğu belirlenmiştir. Kurumların, farklılıkların yönetimi uygulamalarını etki gücü yüksek olan sosyal medya hesaplarından ve şirket internet sitesinden paylaşımlarının ve bu konudaki önlemlerini yazılı hale getirerek, çalışan kılavuzlarına eklemelerinin ayrımcılığı engelleyebileceği düşünülmektedir. Araştırmada ayrıca uygulayıcılar ve araştırmacılar açısından çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Farklılıkların Yönetimi, Ayrımcılık, Eřitersizlik, Sosyal Medya, Örnek Olay.

DIVERSITY MANAGEMENT ON THE SOCIAL MEDIA: A CASE STUDY**Abstract**

In parallel with the development of information technologies and the internet, social media is continually evolving. Social media plays a vital role in the management of the differences between employees, especially regarding organizations. Organizations should be against the language, religion, race, sect, color and gender distinction in both their employees and society due to their social citizenship duties. In this sense, it is observed that social media is being used by organizations for the proper management of these differences. This study aims to examine the policies and strategies developed by an enterprise that implements the management of differences in social media. By using a purposive sampling method in the research, a company's statements about differences have been examined. As a result of the content analysis, it was determined that the company had shares giving importance on religion, ethnicity, sexual orientation, disability,

* Bu çalışma 27-29 Nisan 2018 tarihlerinde Lefkoşa, KKTC'de düzenlenen I. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress'te sözlü bildiri olarak sunulmuş ve Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir. Proje Numarası: BAP-18-ÖSUBF-1009-012.

cultural and political differences. It is believed to prevent discrimination when companies post diversity management practices on social media accounts, which are high-impact, and on the companies' website and they add to their employee manuals by writing their measures. This study has also presented several recommendations for practitioners and researchers.

Keywords: Diversity Management, Discrimination, Inequity, Social Media, Case Study.

1. GİRİŞ

Farklılık, genel olarak insanlar arasındaki yaş, sınıf, etnik köken, cinsiyet, fiziksel ve zihinsel yetenek, ırk, cinsel yönelim, dini (ruhani/tinsel) uygulama ve kamu yardım durumu ile ilgili çeşitlilikleri onaylama, anlama, kabul etme ve kutlamayı ifade etmektedir (Esty vd., 1995). Bununla birlikte farklılıkların yönetimi anlayışı ise insan farklılıklarından doğan çeşitli sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendiren, bunlara çözüm önerileri sunmaya çalışan ve bir yandan da tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması için çabalayarak, herkesin farklılıklarına saygı duymayı amaçlayan bir anlayışı temsil etmektedir (Sürgevil ve Budak, 2008).

Kökene Amerika olan ve 1990'lı yıllara dayanan farklılıkların yönetimi anlayışı, küreselleşen dünyada faaliyet gösteren tüm kurumlar ve ülkeler için geçerli olan bir anlayış haline gelmiştir (Sürgevil ve Budak, 2008). Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak, sosyal medyanın gelişmesi de farklılıkların yönetimi konusunda kurumların verdikleri mesajları daha önemli bir hale getirmiştir. Sosyal medya platformları neredeyse her yaş grubundan bireyin (çocuk, genç, yetişkin çalışanlar gibi) kullandığı ortamlardır. Akıllı cep telefonları, tabletler, bilgisayarlar ve giyilebilir teknolojilerin yaygınlaşmasıyla bu platformların kullanım oranlarında da ciddi bir artış olmuştur. Bu nedenle kurumların farklılıkların yönetimi noktasında vermek istedikleri mesajları, dijital ortamları kullanarak vermeleri anlamlı gözükmektedir.

Bireylerin sosyal medya paylaşımları özgür düşüncelerini ifade eden bir mesaj içerirken, bu paylaşımların farklı insanlara zarar verecek ayrımcı görüşleri ise içermemesi gerekmektedir. Sosyal medya platformları, yapıları gereği bireylerin diğer bireylerle etkileşime geçtiği ve bu etkileşimden aldığı dönütler sayesinde devamlılıklarını sürdürdükleri sanal alanlardır. Bu alanlarda bireylerin -ya da işyerlerindeki çalışanların- kültürel çeşitliliğini görmezden gelen uygulamalar, ayrımcılıkla eşdeğer noktalara gelebilmektedir.

İş yaşamı göz önünde bulundurulduğunda, bazı durumlarda çalışanların yaptıkları paylaşımlar, kurumun düşüncesi olarak da algılanabilmektedir. Bu algı zamanla kurum hakkında toplumdaki imaj ve itibara da zarar veren ve hatta sosyal medyadaki etkileşimler ile çığ gibi büyüeyebilen bir yapıya dönüşebilmektedir. Bu nedenle kurumların insan kaynakları departmanlarının istihdam politikalarını oluştururken, ayrımcılığı destekleyen ve farklılıkları

bir değer olarak görmeyen bireyleri istihdam etmemelerinde yarar vardır. Çalışanlar da adeta kurumların markaları veya sundukları hizmetler gibi işletmenin görünen yüzleridir.

Bu noktada bazen de çalışanların kültürel ve toplumsal çeşitlilikleri desteklediği görülürken, kurumların ise desteklemediği görülmektedir. Kurumların yöneticileri ve diğer söz sahibi bölümlerinin (kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, reklam veya dijital medya departmanı gibi) bu tür farklılıkları desteklemeyen şekilde bilerek ya da bilmeyerek yaptıkları açıklamalar ve mesajlar da bu türden ayrımcılık konusunu daha da körükleyen bir noktaya dönüştürebilmektedir. Özellikle sosyal medyanın etki gücü düşünüldüğünde, bazen istenilmeden verilen bir mesaj bile seçilerek (cımbızlanarak), benzersiz bir formda kamuya sunulabilmektedir.

Dolayısı ile sadece ayrımcılık özelinde olmamak üzere iş ortamı içerisine farklı kültürel çeşitlilikte bireyleri dâhil edip onların yaratıcılık ve yenilikçiliklerinden yararlanmak son derece önemli bir konu olarak belirmektedir. Bu nedenle sosyal medyada iletilecek mesajlar, kurumlar hakkında farklı kültürel çeşitlilikte olan bireyleri çekmede önemli bir rol üstlenecektir. Aksi takdirde ise bir itme görevi görerek, bu farklılıklar kurum içerisine dâhil edilemeyecektir.

Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı, sosyal medyada farklılıkların yönetimini uygulayan bir kurumun hangi farklılıklara önem verdiği ve süreci nasıl yönettiğinin anlaşılmasıdır. Bu amaçla, bir kurumun sosyal medya hesaplarındaki farklılıklarla ilgili açıklamaları içerik çözümleme yöntemiyle incelenmiştir. Örnek dâhilinde yapılacak tespitler sonucunda, ayrımcılığı engelleyebilecek ve farklılıkları işletmeye çekebilecek stratejiler üzerinde tartışılmıştır. Araştırma sonuçları, ayrıca insan kaynakları, kurumsal iletişim uygulayıcıları ve araştırmacılar açısından da çeşitli öneriler sunmaktadır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmanın önemi ve özgünlüğü hakkında bilgi verilmektedir. İkinci bölümde, farklılıkların yönetimi, sosyal medyanın kurumsal iletişimdeki rolü, sosyal medyada farklılıkların yönetimi ve Türk Hava Yolları'nda farklılıkların yönetimi konuları açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde ise sosyal medyada farklılıkların yönetimi ekseninde araştırma sonuçları ve önerileri yer almaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Farklılıkların Yönetimi

Sosyal kimlik kuramına (Tajfel ve Turner, 1979; Ashforth ve Mael, 1989) göre bireyler yaşantıları içerisinde kendilerini çeşitli alt kategorilere dâhil ederek tanımlamaktadırlar. Bu kategorilerin bazıları açık ve seçik bir şekilde fark edilmekte olup doğuştan veya doğal süreçlerle dâhil olduğumuz kategoriler olmaktadır. Öte yandan bazı kategoriler ise bireyin çabaları ile sahip olunan ve daha az belirgin olan kategorilerdir (Point

ve Singh, 2003). Bu yönüyle insanlar arasındaki, ırk, kültür, yaş, cinsiyet, cinsel yönelim ve fiziksel yetenekler açısından var olan farklılıklar/çeşitlilikler daha görünür olan farklar kategorisini ifade etmektedir (Sonnenschein,1999). Diğer yandan bazı farklılıklar ise kolay bir şekilde kendini belli etmemekle birlikte, bireylerin kendilerini o kategoriler içerisine dâhil etmesi ile de oluşabilmektedir. Özellikle psikolojik ve iş ile ilgili olan durumlar, daha az kendini belli etmektedir (Point ve Singh, 2003). Bu değişken farklılıklara eğitim, coğrafi konum, gelir, medeni durum, askerlik durumu, ebeveynlik durumu, dini inançlar ve iş deneyimi örnek olarak verilebilmektedir (Litvin, 1997). Bireylerin farklılık ve çeşitlikleri arasında aynı zamanda milliyet, ekonomik durum ve engellilik durumu gibi (Bateman ve Zeithaml, 1993) faktörler de yer almaktadır. McGrath ve arkadaşları (1995) ise özellikle demografik özelliklerin ötesindeki görevle ilgili bilgi ve yetenekler, değerler, inançlar, tutumlar, kişilik ve bilişsel ve davranışsal tarzlar gibi farklılıkların da kurum içerisinde anlamlı düzeyde farklılıklar yaratabildiğini ileri sürmektedir (Point ve Singh, 2003).

Sürgevil'e (2008: 126) göre farklılıkların yönetimi, *“ayrım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır.”* Gökçen ve Çavuş'a (2014: 531) göre farklılıkların yönetimi, *“çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verme, birey potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde düzenleyerek örgütsel ve bireysel saygı, sevgi çerçevesinde örgüt atmosferi yaratma sürecidir.”* Bu tanımlardan hareketle farklılıkların yönetimi, tüm bireylerin farklılıklarının bir değer olarak görülmesi ve bu değerın etkinlik ve verimliliğe katkı sağlayacak şekilde yönlendirilmesi ve yönetilmesi faaliyetlerinin tamamı olarak tanımlanabilir.

Farklılıkların amaçlara uygun bir şekilde yeni ve yaratıcı yöntemlerle yönetilmesi, çalışanların iş performansını artıracak gibi müşteri hizmetlerinin kalitesinde de bir artışa yol açacaktır (Green vd., 2002). Litvin'e (1997) göre farklılıkların doğru bir şekilde yönetilmesi, tüm kurum üyelerinin enerjilerinin işe yansıtılması ve bunun sonucunda da kurumsal başarının elde edilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte farklılıkların yönetimi a)örgüt içerisinde statükoya meydan okuyan birçok görüşün oluşmasını sağlamakta, b) örgütün çekirdek değerlerine odaklanmasını sağlamakta ve bu değerlerini güçlendirmekte, c) örgütsel değişim için bir araç olmakta, d) sosyal, ekonomik, entelektüel ve duygusal gelişmeyi teşvik etmekte ve e) örgütün küresel dünya içerisindeki konumunu anlamaya yardımcı olmaktadır (Sonnenschein,1999).

İşletmelerde farklılıkların yönetimi ile ilgili sınırlı düzeyde uygulamalar gerçekleştirilmekte, gerçekleştirilen uygulamalar yeterli kabul edilmemekte ve uygulamada daha fazla gelişmeye açık alanlar bulunmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008). Bu alanlar eşitliği, çeşitliliği ve farklılıkları desteklemeyen bir türde olduğunda bu durum işletmelerin etkinlik ve verimlilik hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecektir. Dolayısıyla işletmelerin farklılıkları etkin bir şekilde yönetemediği durumlarda önyargı, ayrımcılık ve işletmeye karşı açılan şikayet ve yasal işlemler ile mücadele etmesi de gerekmektedir (Green vd., 2002). Bu mücadeleyle ortaya konulan çaba bir yana, işletmenin müşterileri ve diğer izleyicileri nezdindeki kurumsal itibarı da ciddi oranda zarar görebilmektedir.

2.2. Sosyal Medyanın Kurumsal İletişimdeki Rolü

Kurumsal iletişim müşteriler, tedarikçiler ve diğer kurum içindeki ya da dışındaki tüm iletişim çabalarını ifade etmektedir (Johan ve Noor, 2013; Küçük, 2005). Dolayısıyla kurumsal iletişimin pazara, müşteriye ve çalışana olmak üzere üç hedef kitlesi vardır. Bu kitlelerle gerek yüzyüze, gerekse diğer kitle iletişim araçları (kurum intranet ağı ya da doküman yönetim sistemi gibi), gerekse de yeni medya kullanılarak iletişime geçilmektedir. Dolayısıyla sosyal medyada çalışanların paylaşımlarına yönelik kurumların getirdiği politikalar, çalışana yönelik kurumsal iletişim çabalarının içerirken, örgüt dışındaki müşterilere yönelik paylaşımları ise müşterilere yönelik kurumsal iletişim kapsamında değerlendirilmektedir. Bununla birlikte çalışana yönelik bu iletişim türü, yönetim iletişimi olarak da sınıflandırılabilir (Okay, 2005). Yönetimler/yöneticiler çalışanlar ile iletişime geçerken gösterdikleri yaklaşımlar kurumsal davranış ve örgüt kültürü hakkında da önemli bilgiler vermektedir.

Sosyal medya platformları örgütler tarafından kriz yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, halkla ilişkiler ve pazarlama gibi faaliyetlerde yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Birçok işletmenin hem kurum içi hem de kurum dışı iletişim faaliyetlerinde Facebook, Twitter, LinkedIn ve Instagram gibi sosyal medya araçlarını kullanmaları, sıradan hale gelmeye başlamıştır. Bu kullanımlar yapılırken işletmelerin son derece dikkatli olmaları ve bu mecraları kişisel bir sosyal medya hesabı olarak düşünmemelerinde yarar vardır. Bu aşamada özellikle hedef kitlelerinin özelliklerini dikkate almaları son derece önemlidir. Aksi takdirde, sosyal medya platformları ile gösterilecek çabalar, amacını tam olarak karşılamayacaktır (Türesin Tetik, 2018).

Ayrıca yeni iletişim araçlarının yaygınlaşması ve bu araçlara kolay bir şekilde ulaşılabilmesi nedeniyle çalışanlar sadece iş ortamında değil, diğer sosyal medya platformlarında da her an müşterileri, tedarikçileri, potansiyel müşterileri, rakipleri ve diğer tüm

paydaşlarıyla etkileşime geçmektedir. Bu gelişme, işletmeler ve çalışanlar için önemli bir fırsat olarak görülmekle birlikte, çeşitli riskleri de ihtiva etmektedir (Özel, 2014). Dolayısıyla işletmelerin sosyal medya üzerinden ilettiği mesajlara son derece dikkat etmesi, çeşitlilik/farklılığa önem veren bir anlayışı yaymak için sosyal medyayı doğru stratejilerle kullanması, mesajın anlaşılması ve izleyiciler/takipçiler nezdinde doğru konumlandırması açısından oldukça önemlidir (Nart, 2018).

Ek olarak, kurumların birer temsilcileri olan çalışanların sosyal medya platformlarında yaptıkları paylaşımlar ve aktardıkları mesajlar da bir o kadar önemlidir (Nart, 2018). Hatta bu durum belirli bir aşamadan sonra sanki o kurumun düşüncesi ya da yaklaşımıymış gibi düşünülebilmektedir (Özel, 2014; Yıldız ve Tani, 2018). Özel (2014) tarafından yapılan araştırmada da hedef kitlelerin %31'i etnik ayrımcılık içeren, %24'ü de siyasi tercih içeren ifadeler gördüklerinde, kurumla ilgili olan görüşlerinin olumsuz yönde değiştiği ve bu durumun da kurum imajını olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Benzer şekilde çalışanların sosyal medya platformlarında kendi kişisel hesapları üzerinden firmalarının amacı ile tezat ya da destekleyen türde paylaşım yapmaları, işletmelerin kurumsal imajlarını ve itibarını belirleme konusunda etkili olmaktadır (Johan ve Noor, 2013; Nart, 2018). ABD'deki ofis çalışanlarının %30'u ile Birleşik Krallık'taki ofis çalışanlarının %42'sinin işle ilgili konuları sosyal medya uygulamalarında tartışmalarından hareketle (Sophia van Zyl, 2009), bu sonucun ortaya çıkmasının oldukça olağan olduğu söylenebilir. Ancak bu gerekçelerden dolayı ise çalışanlar işlerinden olabilmekte ya da sosyal medya ve internet kullarımlarına kısıtlamalar/denetlemeler getirilebilmektedir (Özel, 2014). Dolayısıyla bu kısıtlama ve denetleme önlemlerinin yumuşak güç unsurları ile alınması oldukça önemlidir.

2.3. Sosyal Medyada Farklılıkların Yönetimi

Küreselleşme eğilimine paralel olarak, ülkelerdeki nüfusun çeşitlilik göstermesi, çokuluslu işletmelerin birçok pazarda varlığını sürdürmesi ve işletmelerin sınır ötesi girişimlerini standartlaştırma çabaları, işletmeleri çok kültürlü bir iş ortamında çalışmak zorunda bırakmıştır. Bu nedenle bu çok kültürlü ortamdan farklılıklara değer veren ve bu çeşitliliğin gücünü iş uygulamalarına aktarabilen işletmeler rekabet üstünlüğünü elde edebilecektir (Seymen, 2005).

Ancak farklılıkların yer aldığı bir kurumu yönetmek de oldukça zordur. Bu zorluğa çalışanların eylemleri ve paylaşımları da dâhil edildiğinde, bu zorluk daha da üst seviyelere çıkabilmektedir. Çünkü hem kurumdaki hem de kurumun faaliyette bulunduğu iş çevresindeki söylemleri ve iş uygulamaları, paydaşlar tarafından takip edilmekte ve izlenmektedir. Dolayısıyla farklılıkları sadece tanımak ve kabul etmek yeterli değildir. Bunun yanında

farklılıkların değerini tanımak ve bunu ilgi odaklarına yansıtmak, ayrımcılıkla mücadele etmek ve herkesi kapsayan bir anlayışı tesis etmek de gerekmektedir (Green vd., 2002).

Örneğin bireyler ırk, dil, din, cinsiyet, etnik köken, siyasi eğilim, mezhep, millet, yaş, statü gibi birçok özelliğe göre farklı gruplar içerisinde sınıflandırılabilir. Ancak bu özelliklere dayanarak ve bireylerin kapasite ve yeteneklerini görmezden gelerek (Gökçen ve Çavuş, 2014), belli bir grubu koruma yönünde hareket etme, adaletsiz ve ayrımcı bir yaklaşım olacaktır. Bununla birlikte, bireylerin diğer bireyler hakkındaki kalıp yargıları (stereotipleri) farklılıkların bir değer olarak görülmesini engellemekte ve bireyleri diğer bireylere karşı ayrımcılık yapmaya meyilli hale getirmektedir (Balyer ve Gündüz, 2010). Bu nedenle bireyler kadar kurumların sosyal medyada oluşturdukları ve paylaştıkları içeriklerin de ciddi bir şekilde gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Farklılıklar birer çeşitlilik unsuru olarak görülmediğinde ve çalışanların da farklılıklarını özgür bir şekilde ifade edemediği durumlarda, çalışanların kendi işletmelerine karşı yabancılaşması (Gökçen ve Kapusuz, 2014), çatışma ve mobbingin artması (Güler, 2012; Majidli, 2017), işten ayrılma niyetlerinin yükselmesi (Bulşu, 2017; Usta, 2018) gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. Öte yandan farklılıklar bir fırsat olarak görüldüğünde ve etkin bir şekilde yönetildiğinde, çalışanların mutluluğu artmakta (Arslan, 2018), çalışanlar örgütlerini çalışılabilir olumlu bir örgüt iklimine sahip olarak algılamakta (Kızıl, 2011; Noorzad, 2018), örgütsel bağlılıkları yükselmekte (Belloda, 2016; Bulşu, 2017), örgütsel vatandaşlık davranışları artmakta (Kurtulmuş, 2014), kurumsal itibarı (Purtaş, 2018), başarı düzeyi (Atasoy, 2012), grup ve işletme performansı yükselmektedir (Toksa, 2012; Purtaş, 2018).

İşte tam da bu noktada kurumların ve çalışanların sanal platformlardaki paylaşımları da aynı diğer ortamlardaki paylaşımlar gibi izleyiciler ve paydaşlar nezdinde önemli bir etki yaratabilmektedir. Hatta sosyal medya platformları ile yapılan hatalar, yanlışlar ya da kararlar bir anda etkileşimle kartopu gibi büyüebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin de izleyiciler tarafından takip edilen ve çok hassas olan farklılık ve çeşitliliklere yönelik politikaları ve bunların uzantıları olan paylaşımları da bir o kadar üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisi haline gelmektedir.

2.4. Türk Hava Yolları'nın Çalışan Sayıları ve Operasyon Bilgileri

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı grubunun çalışan sayısı 24.291'dir. Bu sayısının 581'i yönetici, 4.518'i pilot, 9.924'ü kabin memuru, 181'i teknisyen ve 9.087'si ise diğer statülerdeki çalışılardan oluşmaktadır. Bununla birlikte THY'nin iştiraklerindeki çalışan sayısı ise 27.517'dir. Bu sayının 4.093'ü yolcu ve kargo taşımacılığı, 7.846'sı bakım onarım, 251'i

uçak içi üretim, 15.306 destek hizmetler ve 21'i ise diğer statülerdeki çalışanlardan oluşmaktadır. Nitekim THY'nin anonim ortaklık ve iştiraklerindeki toplam çalışan sayısı 51.808'dir (Türk Hava Yolları, 2018a). Bununla birlikte THY, dış hatlarda Avrupa'da 43, Uzakdoğu'da 22, Ortadoğu'da 13, Afrika'da 35 ve Amerika'da 8 ülkeye hizmet vermekte olup toplam hizmet verdiği ülke sayısı 121'dir (Türk Hava Yolları, 2018b). Dünyanın dört bir yanından 300'ün üzerinde noktaya uçuş sağlamaktadır. 2017 yılı verileri dikkate alındığında, THY'nin yolcu sayısı ise yaklaşık olarak 70 milyondur. Bu oran, 2003 yılından beri artışını sürdürmeye devam etmektedir (Türk Hava Yolları, 2018a).

Aşağıda yer alan kısımda Türk Hava Yolları'nın sosyal medyada farklılıkların yönetimine yönelik uygulamaları incelenecektir.

3. THY'NİN SOSYAL MEDYADAKİ FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE YÖNELİK UYGULAMALARIN İNCELENMESİ

Türk Hava Yolları'nın Facebook'da (@TK_TR) 10.628.473 takipçisi ve 10.648.057 beğenisi vardır (Facebook, 2018). Bu platformda ana sayfada THY tarafından 2.090 fotoğraf ve diğer kullanıcılar tarafından etiketleme yoluyla 2.034 fotoğraf paylaşılmıştır. Twitter'da (@TK_TR) 1.483.354 takipçisi ve 6.581 tweet'i vardır (Twitter, 2018). Instagram'da (@turkishairlines) 1.276.503 takipçisi ve 1.423 gönderisi vardır (Instagram, 2018). Bu sanal ağ platformları içerisinde en çok etkileşimin olduğu mecra Facebook olmakla birlikte, bunu sırasıyla Twitter ve Instagram takip etmektedir.¹

Bununla birlikte sosyal medya takip servisi Monitera² tarafından yapılan bir analizde (Monitera, 2011), Türk Hava Yolları Twitter, haber siteleri ve Facebook üzerinde en çok konuşulan havayolu şirketi seçilmiştir (bunu sırasıyla Onur Air, Pegasus Airlines, Sun Express ve Anadolu Jet takip etmektedir). Araştırmadaki paylaşımlara yönelik algı grafiği incelendiğinde, %64,53 nötr, %15,8 pozitif, %9,43 pozitif-nötr, %6,81 negatif ve %3,43 negatif-nötr içerikli paylaşımlar yapılmıştır. THY hakkında sosyal medya ve diğer haber platformlarında daha çok nötr ve pozitif olan içerikler yanında negatif içerikler de paylaşılmaktadır. En çok paylaşım yapılan platformun ise Twitter olduğu belirlenmiştir (Monitera, 2018).

Türk Hava Yolları sosyal medya platformlarını etkin bir şekilde kullanmaktadır (Li, 2012; Sosyal Medya Kulübü, 2012; Ashraf, 2015; Skytrax, 2015). Bu mecralarda gerek işletme ve kurum felsefesi hakkında bilgi vermekte, gerekse de işletmenin kampanyaları,

¹ Sosyal medya verileri sürekli değişmekte olup yukarıda belirtilen veriler Kasım 2018'e aittir.

² Monitera, girilen anahtar kelimeleri belirli zaman aralıklarında internet üzerinde arayan, bulan ve içerikleri de mikroblog, lifestream, haber, resim, video gibi kategorilere göre ayrıştırarak raporlayan internet tabanlı bir servistir.

fırsatları, personel ilanları, yatırımları, büyüme, karlılık ve operasyonlarını da kapsayan geniş bir projeksiyonda işletmeyi ve felsefesini kamuya sunmaktadır.

Bununla birlikte THY çalışan bakımından yüksek oranda bir çalışan sayısına sahiptir ve bu çalışanlarını da birçok işe alım aşamasından geçirerek istihdam etmektedir. THY markasının büyümesinde sunulan hizmet kalitesi kadar bu hizmeti sunan çalışanların kalitesi de son derece önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Neredeyse hemen hemen her kıtada ve birçok ülkede/şehirden uçuş operasyonlarını gerçekleştiren işletmenin hedef müşteri kitlesinin birçok ülkeden olması nedeniyle, çalışanlarının bir kısmı da yerel çalışanlardan oluşmaktadır.

Dolayısıyla böyle bir çalışan kitlesini yönlendirmek, koordine etmek, yönetmek ve motivasyonlarını sağlamak son derece zordur (Koçel, 2018). Özellikle çalışanların hem fiziki ortamlardaki, hem de yeni medyanın bir ürünü olan sosyal medyadaki söylemleri ve davranışları düşünüldüğünde, bu zorluk daha iyi anlaşılabilir. Son derece hızlı bir şekilde mesaj içeriklerinin şekil değiştirip bir anda istenilmeyen bir anlam ile yüzleşildiği sosyal medya paylaşımları, bu anlamda ayrıca bir önem taşımaktadır.

Son zamanlarda Türk Hava Yolları Genel Müdürü'nün imzası ile tüm çalışanlarına (iştirakleri dâhil) sosyal medya paylaşımları ile ilgili gönderilen bilgilendirme notu da yine bu durumun farkındalığının bir çıktısı olarak değerlendirilebilir. Bu bilgilendirme notunda *“Kişisel sosyal medya hesaplarındaki paylaşımların içeriğinden kişiler şahsen sorumlu olmakla birlikte çalışanları tarafından sosyal medya ve internet platformu üzerinden yapılacak paylaşımların Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nın prestijine, marka değerine ve kurumsal ilkelerine zarar vermesinin önüne geçmektir”* ifadesi ile çalışanların sosyal medyadaki paylaşımlarının dolaylı olarak Türk Hava Yolları markasına zarar vereceği düşüncesi, bu tür paylaşımların yapılmaması veya bu profillerde THY markası, görseli ve çalışma bilgisi ile ilgili bir bilginin yer almaması istenilmiştir (Doğan Haber Ajansı, 2017).

Bu kural ve politikalar, THY Yönetim Kurulu ile belirlenip işyeri iç yönetmeliklerine aktarılsa da çalışanların işveren tarafından sunulan cep telefonu, tablet, bilgisayar ve internet olanaklarını kendi kişisel amaçları için kullanmaları, aslında İş Kanunu'na (2003) göre bir aykırılık taşımaktadır. Anılan kanuna göre sosyal medya amaçları olmasa bile herhangi bir kişisel amaçla iş için sunulan bir kaynağın kullanımı, sanal kayıtma kapsamında değerlendirmektedir (Örücü ve Yıldız, 2014; Keklik vd., 2015). Bu durum da kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılmamasını ve işyeri sadakat yükümlülüğünün bozulduğunu esas alarak, çalışanın iş sözleşmelerinin geçerli ya da derhal fesih ile yüzleşmesi sonucunu doğurabilmektedir (Yıldız ve Yıldız, 2015).

Bu kanun esas alınarak THY tarafından çalışanların iş saatlerinde kişisel amaçlarla sörf yapmaları, video izlemeleri ve paylaşımları, fotoğraf paylaşım platformlarında üniformalı fotoğraf paylaşımları (özellikle pilot ve kabin memuru çalışanların yaptıkları paylaşımlar ki bu paylaşımların genel ahlak ve güvenlik ihlali doğurduğu da belirtilmiştir), çevrimiçi oyun oynamaları, çevrimiçi tartışma platformlarına katılmaları ve içerik üretmeleri gibi eylemleri yasaklanmıştır (Doğan Haber Ajansı, 2017; Yıldız ve Yıldız, 2014). Bu yönüyle kanun, işverence sağlanan olanaklar sayesinde çalışanların yaptıkları eylemlerini bir ihbarda bulunmadan takip etme, izleme ve kayıt altına alma hakkını da işverene vermiştir (Yıldız ve Yıldız, 2014).

Ancak unutulmaması gereken konulardan birisi, çalışanlar işletmelerinden gurur duyduklarında ve bunu dışa vurmak istediklerinde, kişisel sosyal medya platformlarından kurum/işletme/firma bilgisini paylaşmaktadırlar. Türk Hava Yolları'ndaki gibi bir politika da ise çalışan kendini özdeşleştirdiği ve aitlik hissettiği kurumun bilgisini kişisel hesabında diğer kullanıcılarla paylaşma motivasyonunda olmayacaktır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin çalışan ile kurum/işletme arasındaki özdeşleşme düzeyini düşürecek kararları alırken, son derece dikkatli olması gerekmektedir (Airporthaber, 2017).

Bununla birlikte THY tarafından çalışanların *“Türkiye Cumhuriyeti'nin kurum ve kuruluşları, devlet büyüklüğü ve yöneticileri, milli ve manevi değerler, THY tüzel kişiliği, yöneticileri ve çalışanları ile THY iştiraklerinin tüzel kişiliği, yöneticileri ve çalışanları hakkında eleştiri sınırlarını aşan, kin ve nefret söylemleri içeren, toplumu ayrımcılığa sevk edebilecek, iş barışına zarar verebilecek, etik dışı ve/veya siyasi içerikli ifadeler veya hakaret içeren imalarda bulunmaları”* da yasaklanmıştır (Sabah Gazetesi, 2017; Öztürk, 2017). Bu metinde yer aldığı üzere çalışanların ayrımcılığı tetikleyen ve farklılıkları görmezden gelen *“kin ve nefret söylemleri”*, *“toplumu ayrımcılığa sevk edebilecek”* paylaşımlar, *“siyasal aidiyet/tercihleri”* ve bunlarla ilgili *“hakaret içeren imaları”* THY tarafından yasaklanmış ve çalışanlara bu yaklaşımı deklare edilmiştir. Karan'a (2018) göre bu gibi ifadeler kamu ile paylaşıldığında, nefret söylemi kapsamında dâhil olmaktadır.

Benzer şekilde THY tarafından çalışanlara iletilen bilgilendirme notunun en dikkat çeken ifadelerinden birisi de *“THY ve iştiraklerinin ürün ve hizmetleri hakkında küçümseyici ifadeler kullanılmayacak. Dini, etnik, kültürel, siyasi, farklılar gözeterek, bu konular başta olmak üzere cinsellik, terör, spor ile ilgili suç unsuru olan şiddet içeren, ifade özgürlüğünü aşan, küçük düşücü paylaşımlarda bulunamayacaklar”* ifadesidir (Airporthaber, 2017; Öztürk, 2017). Bu ifadeden anlaşıldığı üzere THY tarafından çalışanlarının *“dini, etnik, kültürel, siyasi ve cinsellik”* açısından farklılıkları gözetmeyen ve küçümseyici paylaşımları yapmaları

yasaklanmış ve işletme tarafından farklılıkları destekleyen bir yaklaşımın benimsendiği gözlenmektedir. Yukarıda Karan (2018) tarafından da ifade edildiği üzere bu gibi ayrımcılığı içeren ve farklılıkları gözetmeyen paylaşımlar kamu ile açık bir şekilde paylaşıldığında nefret söylemi kapsamında değerlendirilebilmektedir. Karan (2018) göre “*ten rengi ve etnik köken, toplumsal cinsiyet, cinsel kimlik, cinsel yönelim, engellilik, siyasal aidiyet veya yaş kategorileri ile mülteci, göçmen, yabancı veya başka dezavantajlı gruplara yönelik*” farklılıkları gözetmeyen tüm ifadeler, yaklaşımlar ve paylaşımlar nefret söylemi kapsamında değerlendirilmektedir.

Bu doğrultuda gerek demografik, gerek sosyal ve gerekse de diğer farklılıklar açısından ortaya önemli bir farklılıklar kümesi çıkmaktadır. Bu farklılıklar kümesinin genel olarak yönetiminde ya da işletmenin bireysel olarak istihdam etmiş olduğu çalışanların farklılıkları destekleyen ya da desteklemeyen söylemlerinin yönetilmesinde Türk Hava Yolları’na büyük bir iş düşmektedir. Bu farklılıklar, işletmenin kurumsal iş anlayışının bir tezahürü olarak etkin bir şekilde yönetilebilmesine rağmen, bireylerin kendi sosyal medya platformları aracılığı ile yapmış oldukları farklılıkları desteklemeyen ya da ayrımcılığı körükleyen paylaşımları dolaylı olarak işletmeye atfedilerek, işletmenin marka imajına ve itibarına zarar verebilecektir. Özellikle çalışanların kişisel sosyal medya platformlarındaki işyeri bilgilerinde Türk Hava Yolları markasının yer almasının yanında, markanın tamamlayıcı unsurları olan logo, amblem ve üniforma gibi kurumsal öğelerin kullanılması, bu atfın yine işletme bağlamında algılanmasına sebebiyet verecektir. Dolayısıyla bu mecralarda yapılacak paylaşımlarda kurumsal öğelerin ya da doğrudan kuruma yönelik bilgilerin yer almamasına dikkat edilmelidir.

Ancak bu durum bazı yönlerinden dolayı çeşitli eleştirilere maruz kalmaktadır. Bu eleştirilere göre bireylerin kişisel sosyal medya hesapları, sadece kendilerine ait olan özgür sanal platformlardır. Bu nedenle bu görüşü savunanlara göre kişisel sanal ağ platformlarında çalışanlar kendi arkadaşları ya da takipçileri ile özgürce fikirlerini paylaşabilmelidir. Bireysel düşünce/fikir özgürlüğü bağlamında ele alınabilecek bu durum (Düşünceyi açıklama ve yayma hürriyetinin kapsamını açıklayan 26. maddeye göre), çalışanların işverenine karşı sadakat yükümlülükleri ile çelişen bir eylem olarak değerlendirilmemelidir. Çalışan kişisel sosyal medya hesabında (genel kamuya açık olmadığı takdirde) kendi işletmesi ya da işvereni hakkında herhangi bir olumsuz içerikli (kötüleyen bir şekilde) paylaşım yapmadığında, buradaki paylaşımlarının o işletmeye atfedilmesi ve bunun sonucu olarak da çalışanın çeşitli olumsuz yasal yaptırımlara maruz kalması, bu yaklaşıma göre hatalı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle ifade özgürlüğü sonucunda diğer bireylere ayrımcılık yapılmadığı ya da bu durumdan kaynaklanan herhangi bir eyleme geçilmedikçe, bu görüşlerin

açıklanmasının ifade özgürlüğü kapsamında değerlendirilmesinde yarar vardır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982; Karan, 2018).

Öte yandan bireylerin yapmış oldukları farklılıkları desteklemeyen ve ayrımcılığı körükleyen paylaşımlarının kişinin çalışmış olduğu kuruma genellenmesi de engellenemez bir durumdur. Bireyler, çalışanları çalıştıkları kurumla özdeşleştirmektedir. Bu nedenle işletmelerin bu hususu çalışanlara bildirmesi ve çalışanların da bu konudaki hassasiyeti gözeten çözümleri geliştirmelerinde yarar vardır. Bu amaçla işletmelerin çalışanların farklılıkları desteklemelerini ve desteklerini söylemlerine aktarmalarını içeren beklentilerini yazılı kurallar haline getirmelerinde ve bunları *çalışma ilkeleri ve davranış kuralları* gibi dokümanlar içerisine dâhil etmelerinde yarar görülmektedir (Invenoa, 2018). Bu şekilde çalışana istihdam aşamasında yapılacak tebligatlarla işverenin bu yöndeki beklentileri de açık bir şekilde çalışana aktarılmış olacaktır. Bu uygulamalar, işverenin yönetim hakkından kaynaklanan (İş Kanunu, 2003) ve çalışma ortamının eşit, adil, farklılıklara değer veren ve çalışanların da birbirlerinin görüş ve değerlerine karşı duyarlı hale getiren düzenlemeler arasında yer almaktadır (İş Kanunu, 2003; Işıklı, 2012).

3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Farklılıkların yönetimi konusu, hem dünyada hem de Türkiye’de önem kazanan konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nin (ABD) artan farklılık ve çeşitliliği, bu ülke için farklılıkların yönetimini daha önemli kılmıştır. Bu amaçla ABD’de farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesine önem verilmiştir. Farklılıklar doğru yönetildiği takdirde kurumlar ve ülkeler için üretkenlik ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayacağı, ABD başta olmak üzere diğer ülkeler tarafından da kabul edilmiştir. Dolayısıyla farklılıkların yönetimi anlayışının genel olarak 1990’lı yıllardan sonra etkin bir şekilde meşruiyetini kazandığı ileri sürülebilir (Green vd., 2002). Türkiye’de de kurumsallaşan birçok işletme bu anlayışı benimsemiş ve farklılıkların değerli olduğuna (tersi ayrımcılık) yönelik işyeri politikaları geliştirmiştir. Hatta bunları, çalışma ilkeleri ve davranış kuralları arasına dâhil ederek, işyerinde uyulması gereken yazılı kurallar haline getirmiştir. Araştırma kapsamında incelenen Türk Hava Yolları da sosyal medyada farklılıkları önemseyen ve farklılıklara yönelik olumlu paylaşımları destekleyen bir işletme olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda araştırmada THY’nin sosyal medyada farklılıkların yönetimine yönelik deklare ettiği ve gerek sosyal medyada gerekse de birçok çevrimiçi haber bülteninde yer alan paylaşımı ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Türk Hava Yolları sosyal medya platformlarını etkin bir şekilde kullanmakta ve bu mecralardaki takipçi sayıları, fanları ve izlenme oranları gün geçtikçe daha fazla artmaktadır (Li, 2012; Ashraf, 2015). Dolayısıyla sosyal medyanın bu artan kullanım oranları ve yaygınlığı sayesinde bireyler daha fazla etkileşime girebilmekte ve bu da THY markasının daha da güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Ancak bazı durumlarda markanın yaptığı paylaşımlar ve aldığı kararlar da yine bu mecranın etkileşim gücü ile bir anda marka hakkında olumsuz içeriklerin paylaşıldığı bir ortam haline dönüşebilmektedir. Hatta bazı durumlarda iyi niyetli olarak yapılan bir paylaşım ya da karar, amacından saptırılarak beklenmedik bir sunumda kamuya iletilebilmektedir. Bu anlamda THY'nin çalışanlarına gönderdiği bilgilendirme notu ve bu notta alınan kararlar da sosyal medya ve diğer haber platformlarında ciddi anlamda markanın değerini ve müşteri itibarını etkileyecek bir güce ulaşmıştır.

Nitekim bu çalışmanın temel odağının da farklılıkların yönetimi olması nedeniyle, çalışma kapsamında sadece bu paylaşımda farklılıkların yönetimine yönelik kurumun yapmış olduğu paylaşım ve bunun sosyal medya platformlarındaki yansımaları içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, işletmenin *din, etnik köken, cinsel tercih, engellilik, kültürel ve siyasi farklılıklara* önem veren paylaşımlarda bulunduğu belirlenmiştir. İşletmenin farklılıkların yönetimi uygulamalarını etki gücü yüksek olan sosyal medya hesaplarından ve şirket internet sitesinden paylaşmasının ve bu konudaki önlemlerini yazılı hale getirerek, çalışan kılavuzlarına eklemesinin ayrımcılığı daha çok engelleyebileceği düşünülmektedir. Bazı durumlarda çoğunluk içerisinde yer alan bir birey, diğer bireylere göre üstün olduğunu düşünerek küçümseyici, ayrımcı ve hakaret edici bir paylaşımda bulunabilmekte ve bu gücü de çoğunluğa dâhil olmasından almaktadır. Bu nedenle işletmelerin farklılıkları destekleyen görüşlerini yazılı hale getirmeleri ve bunları sosyal medya üzerinden kamuya deklare etmeleri, bu uygulamaların tüm çalışanlar tarafından içselleştirilerek uyulmasını kolaylaştıracaktır. Böylece öz disiplini yüksek bireyler, hem çalışma hayatına hem de topluma kazandırılabilir ve toplum ve evrensel kurullarla da karşıt olmayan bir anlayışın gelişmesi sağlanmaktadır.

Bu nedenle işletmelerin işe alma, işte tutma ve işten çıkarma faaliyetinin her birinde yüksek maliyetli davalara yol açabilecek önyargı, basmakalıp yargılar ve ayrımcılığın söz konusu olduğu olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmaması gerekmektedir (Green vd., 2002). Bu gibi davalardan sadece çeşitli maliyetlere katlanarak kurtulmak da mümkün değildir. Bunun dışında çalışanları, kamu ve paydaşları nezdindeki kurumsal imajı ve itibarı da geri dönülemez bir şekilde zarar görebilmektedir. Dolayısıyla gelecekte işletmeye çekilecek nitelikli işgücünden de istifade edilmeyecektir. Bu nedenle özellikle iş performansı,

çalışanın moral ve motivasyonu, üretkenlik ve müşteri hizmetlerinin kalitesi gibi faktörlere önem veren işletmelerin mevcut yönetim uygulamalarını gözden geçirmelerinde ve bu uygulamaları farklılıkları içine alan bir şekilde dizayn etmelerinde yarar vardır. Sosyal medya bu anlamda işletmeler için daha fazla potansiyel çalışan ile etkileşime girmeyi sağlayan önemli bir platformdur. Bu platformun hız ve etki gücünden yararlanılması işletmelerin yararına olacaktır. Bu platformlarda sadece genel olarak bilinen farklılıklara yönelik paylaşımların dışında (ten rengi, etnik köken, toplumsal cinsiyet, cinsel kimlik, cinsel yönelim, engellilik, siyasal aidiyet veya yaş gibi), günümüzde daha fazla artan farklılıklara yönelik içeriklerin üretilmesi de son derece önemlidir (mülteci, göçmen, yabancı veya diğer dezavantajlı gruplar) (Karan, 2018).

İşe alma aşamasından başlayıp işin sona ermesine kadar tüm aşamalarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tüm çalışanların görüş, fikir ve farklılıklarına değer veren ve eşitliği sağlayan bir yapıda tasarlanması gerekmektedir. Dolayısıyla herhangi bir farklılığı hedef alan ayrımcılığa karşı sıfır tolerans gösterilmelidir. Bu anlayışın işyeri çalışma ilkeleri ve davranış kuralları dokümanları içerisine dâhil edilmesi yanında, aynı zamanda kurum içerisindeki çeşitli panolara, afiş ya da görsellere yerleştirilmesi de bu konudaki anlayışın tekrarını artıracak ve bu anlayışın tüm çalışanların davranışlarına yerleşmesini sağlayacaktır.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda işletmelerin kurumsal sosyal medya hesaplarında farklılıkları önemseydiği ve bunu yansıtan fotoğraf, video ve metin paylaşımlarının göstergebilimsel yöntemle analiz edilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte kurum çalışanlarının, kurumsal farklılıkların yönetimi uygulamalarına yönelik algıları ve bu algıların ilişkili olabileceği iş tatmini ve işe adanmışlık gibi tutumlar üzerindeki etkileri, ayrı bir araştırma konusu olarak önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Airporthaber (14 Haziran 2017). THY'den sosyal medya yasağı! http://www.airporthaber.com/thy-haberleri/thyden-ucucu-ekiplere-yeni-yasak.html?fb_comment_id=1751029688259299_1768447243184210, Erişim Tarihi: 20.10.2018.
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk alguları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Atasoy, Z. (2012). *Farklılıkların yönetimi: Üniversite öğrencilerinin ayrımcılık algısının öğrenci başarı düzeyine etkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashraf, S. (10 July 2015). How the world's top 7 airlines use social media. <https://locowise.com/blog/how-the-worlds-top-7-airlines-use-social-media>, Erişim Tarihi: 30.11.2018.
- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43.
- Bateman, T. S. ve Zeithaml, C. P. (1993). *Management: Function and strategy* (2nd Ed.). Homewood, IL: Irvin.

- Belloda, Ç. (2016). *Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kosova – Prizren ili ilk ve ortaöğretim devlet okullarında yapılan bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Bulşu, Ç. (2017). *Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Batman Üniversitesi, Batman.
- Doğan Haber Ajansı (14 Haziran 2017). THY'den çalışanlarına 'sosyal medya' uyarısı. *Hürriyet Gazetesi*, <http://www.hurriyet.com.tr/thyden-calisanlarina-sosyal-medya-uyarisi-40489091>, Erişim Tarihi: 26.11.2018.
- Esty, K., Griffin R. ve Schorr-Hirsh, M. (1995). *Workplace diversity. A managers guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, MA: Adams Media Corporation.
- Facebook (2018). <https://www.facebook.com/turkishairlinesTR/>, Erişim Tarihi: 04.11.2018.
- Gökçen, A. ve Çavuş, M. F. (2014). Farklılık yönetimiyle örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi: Yazınsal derleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi (ASOS Journal)*, 2(1), 525-533.
- Güler, F. N. (2012). *Farklılıkların yönetimi anlayışı çerçevesinde mobbing davranışı: Bolu ili beyaz et sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Green, K. A., López, M., Wsocki, A., & Kepner, K. (2002). Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools. *University of Florida*, 1(4), 1-3.
- Instagram (2018). <https://www.instagram.com/turkishairlines/?hl=tr>, Erişim Tarihi: 04.11.2018.
- Işıklı, İ. (2012). *İşyeri kurallarına uymayan işçi tazminatsız çıkartılabilir mi?* <https://www.dunya.com/kose-yazisi/isyeri-kurallarına-uymayan-isci-tazminatsız-cikartılabilir-mi/13220>, Erişim Tarihi: 05.11.2018.
- İnvenoa (2018). *Çalışma ilkeleri ve davranış kuralları*. <http://www.invenoa.com/doc/CP.tr.pdf>, Erişim Tarihi: 05.11.2018.
- İş Kanunu (2003). *10/6/2003 tarihli ve 4857 sayılı İş Kanunu*. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>, Erişim Tarihi: 05.11.2018.
- Johan, M. R. M., & Noor, A. Z. M. (2013). The role of corporate communication in building organization's corporate reputation: an exploratory analysis. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 1230-1240.
- Karan, U. (2018). *İfade özgürlüğü: Anayasa Mahkemesine bireysel başvuru el kitapları serisi – 2*. Ankara: MRK Baskı ve Tanıtım Hizmetleri.
- Keklik, B., Kılıç, R., Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2015). Sanal kaytarma davranışlarının örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 6(3), 129-144.
- Kızıllı, Y. (2011). *Örgütlerde farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kurtulmuş, M. (2014). *Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Küçük, F. (2005). Kurum imajı açısından kurumsal iletişim. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3(2), 45-52.
- Li, A. (29 October 2012). Top 10 Airlines with highest social media engagement this week. <https://mashable.com/2012/10/28/airlines-social-media/#16VgIXqjuqy>, Erişim Tarihi: 31.11.2018.
- Litvin, D. R. (1997). The discourse of diversity: From biology to management. *Organization*, 4(2), 187-209.
- Majidli, F. (2017). *Mobbing ile mücadelede farklılıkların yönetiminin önemi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L. ve Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups. In S. Jackson, & M. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams* (pp. 17-45). Washington, DC: American Psychological Association.
- Monitera (2011). Sosyal medyada havayolları analizi, <https://www.slideshare.net/monitera/sosyal-medyada-havayollar-analizi>, Erişim Tarihi: 26.11.2018.
- Monitera (2018). <https://www.monitera.com/tr/hakkimizda>, Erişim Tarihi: 01.12.2018.
- Nart, S. (2018). Sosyal medyanın iletişimdeki rolü. İçinde H. Yıldız (Ed.), *Sosyal medyanın iş yaşamındaki yeri* (ss. 261-279). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Noorzad, M. F. (2018). *Exploring the effects of diversity management on organizational climate* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Okay, A. (2005). Kurumsal iletişim ve kurum kimliği. İçinde R. Akyürek (Ed.), *Kurumsal iletişim yönetimi* (s. 1-22). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Örücü E. ve Yıldız H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: Sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 99-114.
- Özel, E. K. (2014). Çalışanların Twitter kullanımının, kurum imajına etkisi: Türkiye'de bir anket çalışması. *Journal of Yasar University*, 9(35), 6138-6158.

- Öztürk, E. (14 Haziran 2017) <https://www.teknolojioku.com/sosyal-medya/thyden-calisanlarina-sosyal-medya-yasagi-5a28fcad18e540630d1e0ef4>, Erişim Tarihi: 19.07.2018.
- Point, S. ve Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761.
- Purtaş, S. (2018). *Farklılıkların yönetiminin, kurumsal itibar ve işletme performansı üzerine etkileri: Kahramanmaraş tekstil sektöründe bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Sabah Gazetesi (15 Haziran 2017). <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2017/06/15/hostesim-demek-yasak>. *Sabah Gazetesi*, Erişim Tarihi: 23.11.2018.
- Seymen, O. A. (2005). Örgütlerde kültürel çeşitlilik olgusu, boyutları ve etkin yönetimi konusunda farklı yaklaşımlar: Yazımsal bir derleme. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16(50), 3-23.
- Skytrax (2015). The world's top 100 airlines 2015. <https://www.worldairlineawards.com/the-worlds-top-100-airlines-2015/>, Erişim Tarihi: 30.11.2018.
- Sonnenschein, W. (1999). *The diversity toolkit: How you can build and benefit from a diverse workforce*. New York: McGraw Hill Professional.
- Sophia van Zyl, A. (2009). The impact of Social Networking 2.0 on organisations. *The Electronic Library*, 27(6), 906-918.
- Sosyal Medya Kulübü (01 Kasım 2012). THY sosyal medya kullanımında ilk 10 içinde. <http://sosyalmedyakulubu.com.tr/sosyalmedya/thy-sosyal-medya-kullaniminda-ilk-10-icinde.html/>, Erişim Tarihi: 26.11.2018.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve işgücü farklılıklarının yönetimine analitik bir yaklaşım* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Toksa, H. (2012). *Farklılıkların yönetiminde liderin hareket seçeneklerinin, grup performansı üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Türesin Tetik, H. (2018). Sosyal medyanın iletişimdeki rolü. İçinde H. Yıldız (Ed.), *Sosyal medyanın iş yaşamındaki yeri* (ss. 317-339). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Türk Hava Yolları (2018a). <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/basin-odasi/hakkimizda/>, Erişim Tarihi: 05.11.2018.
- Türk Hava Yolları (2018b). <https://turkishairlines.ssl.cdn.sdlmedia.com/636727799448322866PB.pdf>, Erişim Tarihi: 05.11.2018.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982). *Düşünceyi açıklama ve yayma hürriyeti* (26. md.). Kanun No: 2709.
- Twitter (2018). https://twitter.com/tk_tr, Erişim Tarihi: 04.11.2018.
- Usta, Ö. Ç. (2018). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2015). İş yaşamındaki sanal kaytarma davranışlarının hukuki yönden incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 1-17.
- Yıldız, H. ve Tani, E. (2018). Diversity management on social media: The case of Turkish Airlines. *1st International EMI Entrepreneurship Social Sciences Congress Abstract E-Book* (p. 86), 27-29 April 2018, Lefkoşa, Cyprus.