

Farklılıkların Yönetiminde Bireysel Yenilikçiliğin Çalışan Sessliliğine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma

The Effect of Individual Innovation on Employee Voice in Diversity Management: A Research in the Aviation Industry

Gülaçtı ŞEN  ^a

^a Balıkesir Üniversitesi, Edremit Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, Balıkesir, Türkiye. gulacti.sen@balikesir.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Farklılıkların yönetimi Bireysel yenilikçilik Çalışan sessliliği Havacılık sektörü	Amaç – Bu çalışmada, işletmelerde farklılıkların yönetiminin ve bireysel yenilikçiliğin, son zamanlarda önemli bir olgu olarak ele alınan çalışan sessliliğine etkisi araştırılmaktadır. İşletmelerde farklılıklardan kaynaklanan olumsuzlukları en aza indirebilmek, olumlu sonuçları ise maksimum düzeye çıkarmak için gerek çalışanların bireysel olarak, gerekse işletme yöneticilerinin bir takım düzenlemeler yapmasına ihtiyaç doğmaktadır. Buna ilaveten küresel değişimden en çok etkilenen sektörlerden biri olarak havacılık sektörü; uluslararası bir sektör olarak farklılıkların hızla yaşandığı bir sektördür. Farklı bireylerin çalıştığı sektörde bireysel yenilikçiliği desteklemek ve çalışan sessliliği ile yönetimin sürdürülebilirliğini sağlamak kolay değildir. Bu bağlamda, çalışan sessliliğine etkisine odaklanmak, araştırmanın ana hedefidir. Yöntem – Araştırmada veri toplama ve analiz yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak kesitsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, kolayda örneklem belirleme yöntemi ile Türkiye’de faaliyet gösteren havacılık işletmelerinde çalışan 324 beyaz ve mavi yakalı çalışan, çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Anketler aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 23.0 istatistik programıyla analiz edilmiştir. Bulgular – Elde edilen bulgular, farklılıkların yönetiminin ve bireysel yenilikçiliğin çalışan sessliliğine etkisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Farklılık yönetiminde yöneticilerin uyguladığı politikalarda yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve çalışan sessliliğini arttıracak uygulamalara yer verilmesi önemlidir. Buna ilaveten sosyo-demografik açıdan katılımcıların cinsiyet ve eğitim durumları ile çalışan sessliliği arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Tartışma – Küresel iş dünyasındaki hızlı değişim ile işletmelerin faaliyet alanları, rekabet şekilleri, örgütsel yapıları ve yönetim anlayışları değişmeye devam etmektedir. İşletmelerin her alanında karşılaşılan farklılıklar artmakta, bu farklılıkların anlaşılması ve etkin bir şekilde yönetilmesi zorlaşmaktadır. Çalışanların işleri ve işletmenin işleyişi hakkında söz sahibi olma ve bunları etkileme girişimleriyle, bireyin yeniliği benimseme özelliklerinin ve farklılıklarının yönetiminin ilişkisi, bu amaçla yürütülecek çalışmaların, işletmelerin sürdürülebilirliği için ele alınabileceği ifade edilmektedir.
Gönderilme Tarihi 26 Nisan 2025 Revizyon Tarihi 25 Aralık 2025 Kabul Tarihi 15 Ocak 2026	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Diversity management Individual innovation Employee voice Aviation industry	Purpose – This study investigates the impact of managing diversity and individual innovation in organizations on employee voice, which has recently been recognized as a significant phenomenon. To minimize the negative consequences arising from diversity in organizations and maximize positive outcomes, it is necessary for both employees individually and organizational managers to implement certain measures. In addition, the aviation sector, as one of the sectors most affected by global change, is an international sector where differences are rapidly experienced. Supporting individual innovation and ensuring the sustainability of management with employee voice is not easy in a sector where different individuals work. In this context, focusing on its impact on employee voice is the main objective of the research. Design/methodology/approach – Quantitative research methods were used for data collection and analysis in the study, employing a cross-sectional survey method. To this end, 324 white-collar and blue-collar employees working in aviation companies operating in Turkey, selected using the convenience sampling method, formed the sample of the study. The data collected through questionnaires were analyzed using the SPSS 23.0 statistical program.
Received 26 April 2025 Revised 25 December 2025 Accepted 15 January 2026	

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Balıkesir Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı tarafından 30.12.2024 tarihli 2024/12-33 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Şen, G. (2026). Farklılıkların Yönetiminde Bireysel Yenilikçiliğin Çalışan Sessliliğine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (1), 211-230.

Article Classification:

Research Article

Results – The findings emphasize that diversity management and individual innovation have a significant effect on employee voice. It is important to encourage innovation and include practices that increase employee voice in the policies implemented by managers in diversity management. In addition, it was determined that there was no significant difference between the gender and education status of the participants and employee voice in terms of socio-demographics.

Discussion – With the rapid change in the global business world, the fields of activity, competition forms, organizational structures and management approaches of businesses continue to change. The differences encountered in every area of businesses are increasing, and understanding and effectively managing these differences is becoming difficult. It is stated that the relationship between the employees' having a say in their work and the operation of the business and their attempts to influence these, the individual's characteristics of embracing innovation and the management of their differences can be addressed in studies to be carried out in this direction for the sustainability of businesses.

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve toplumsal dönüşümler sayesinde iş gücü daha önce hiç olmadığı kadar çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik; yaş, cinsiyet, etnik köken, kültürel arka plan, eğitim düzeyi ve bireysel yetkinlikler gibi pek çok farklı boyutta kendini göstermektedir. Ancak bu farklılıklar, etkin bir şekilde yönetilmediğinde çatışmalara, verimlilik kaybına ve çalışan bağlılığında azalmaya neden olabilir. Bu nedenle, toplumlar ve kurumlar artık çeşitliliği bir sorun değil, stratejik bir zenginlik kaynağı olarak görme eğilimindedir. Farklılıkların bir araya geldiğinde yaratabileceği sinerjiden faydalanmak, yenilikçi çözümler üretmek, daha kapsayıcı kurum kültürleri geliştirmek ve rekabet avantajı elde etmek için kritik bir öneme sahiptir (Demirel ve Özbezek, 2016). Farklılıkların yönetiminin işletmelerde bir strateji olarak kabul edilmesi ve başarıyla uygulanması, işletmenin rakipleri karşısında güçlü olmasına ve faaliyet alanında lider konuma gelmesine olanak tanımaktadır. Farklılıkların yönetimiyle amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılması ve cinsiyet, ırk, milliyet, yaş ve benzeri grup kimlikleri engellenmeden gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır (Balay ve Sağlam, 2004). Bireyselliğe karşı hoşgörünün artırılması gerektiği günümüzde, bireylerin farklı olduğunu kabul etmek değil, kapsayıcı bir atmosfer yaratmak ve farklılığa değer verme taahhüdünde bulunmak önemlidir (Shen vd., 2009). Farklılıklarının yönetiminde kapsayıcılık, farklılıkların değeri ve hakkaniyet önemli boyutlar olarak ortaya konulmaktadır. İşletmelerde kapsayıcılık, farklı çalışanların farklılıklarının kabul edilmesi ve onların kendilerine özgü olduklarının desteklenmesidir (Erdur, 2020). Farklılık yönetimini etkin bir şekilde yönetmek isteyen işletmelerin, bireysel yenilikçiliği teşvik etme konusunda başarılı olmaları gerekmektedir.

Bireysel yenilikçilik, bireylerin yeni olana karşı risk alma, uyum sağlama, kabullenme, tolerans gösterme ve yeniye ait tecrübelerle açık olma gibi durumlarını belirtmektedir (Korucu ve Olpak, 2015). Diğer bir ifadeyle, bir bireyin bir yeniliği nasıl algıladığını ve ona nasıl tepki verdiğini belirleyen kalıcı bir özellik veya eğilimdir (Yi, Fiedler ve Park, 2006). İşletmelerde bireysel yenilikçiliğin uygulanmasıyla çalışanlar görevlerini daha iyi yerine getirebilmekte ve belirsiz bir ortamda işletmelerin performansını ve rekabet avantajlarını artırmaktadır (Wang, Yang ve Xue, 2017). Bireysel yenilikçilik, bireylerin işletmelerde yeni fikirler ve yaklaşımlar üretme ve uygulama konusunda etkili olmakta, dolayısıyla bireysel etkinliğe ve kurumsal yaratıcılığa katkıda bulunmaktadır (Wu, Parker ve Jong, 2014). Bireylerin yeni fikirler yaratma, tanıtma ve uygulama yönündeki bilinçli çabaları her bireyde aynı olmamaktadır. Böylece farklılıkların yönetimi çerçevesinde bireysel yenilikçiliğin irdelenmesi ve bu etkinin işletme performansını artırmak için çalışan sesliliğine etkisinin araştırılması gerekmektedir.

Günümüzde işletmeler, çalışanlardan daha fazla yenilik, üretkenlik elde etmek için çalışanların refahı ve memnuniyetini artırmak zorundadır. Bunun için ciddi kaynak harcayan işletmeler, çalışanların refahını ve yaşam memnuniyetini artırmanın yollarını aramaktadırlar (Ali, 2019). Bu doğrultuda çalışan sesliliği, işletmeye katkı sağlayan önemli bir aracı olabilir. Çalışan sesliliği, işletme için yararlı olabileceği düşünülen davranışların çalışanlardan tarafından ortaya konulmasıdır (Babadağ ve Dalgın, 2020). Van Dyne vd. (2003) çalışan sesliliğini, çalışanların yapıcı fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade etme noktasında, sergiledikleri ekstra rol davranışı ve “işle alakalı olası iyileştirmeler hakkındaki ilgili fikirleri, bilgileri ve düşünceleri saklamak yerine isteyerek ifade etmek” şeklinde ortaya koymaktadır (Gizlier, 2021). Çalışanların fikirlerini karar vericilere sunması, yapıcı önerilerde bulunması ve örgütteki sorunları dile getirmesi noktasında çalışanların

ekstra rol davranışı sergilemesi olarak kavramsallaştırılan çalışan sesliliği (Zhao, 2014), işletme performansını doğrudan artırıcı bir güç olarak ele alınabilir.

Havacılık endüstrisi, hizmet sunulurken tüketilen, müşteriler ve çalışanlar arasındaki ilişkiye karşı hassas ve son derece rekabetçi olan yüksek teknoloji bir sektördür. Havacılık sektörü çalışanları, müşteriler ve hizmet sağlayıcılar arasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin kalitesi önemli bir rol oynamaktadır (De Andreis, 2024). Dolayısıyla havacılık endüstrisi, farklılıkların yönetimi, bireysel yenilikçilik ve çalışan sesliliği ilişkisinde diğer endüstrilere kıyasla daha büyük bir önem kazanmaktadır. Havacılık sektörü çalışanlarının fikirlerini, deneyimlerini ortaya koyabilecekleri ve üst yönetim tarafından da onları teşvik edecek yönetsel ortamın oluşturulması gerekmektedir. Buradan hareketle, çalışmada farklılıkların yönetimi ve bireysel yenilikçilik çerçevesinde çalışan sesliliği desteklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerde çalışan sesliliğinin desteklenmesi, farklılıkların yönetimi ve bireysel yenilikçilik uygulamalarının başarısına bağlıdır. Bu öneriler doğrultusunda, bu çalışma çalışan sesliliğinde farklılıkların yönetiminin ve bireysel yenilikçiliğin önemli olduğu ve birbirlerini etkilediği öne sürülmektedir. Yani bir işletme çalışanların önerilerine önem verilmesi, çalışanların işleriyle ilgili sorunları rahatlıkla açıklayabilmeleri, yönetim süreçlerinin başarısına bağlıdır. Havacılık sektörü çalışanlarına yönelik, farklılıkların yönetiminin ve bireysel yenilikçiliğin çalışan sesliliğine etkisinin araştırıldığı bu çalışma, sosyal değişim teorisine dayandırılmaktadır. Sosyal değişim teorisi, dikey sosyal değişim ve yatay sosyal değişim açısından ele alınmaktadır. Havacılık sektörüne yönelik dikey sosyal değişim, bir çalışanın önemli görev ve hizmetleri idare etmekten sorumlu olması, dolayısıyla tüm görevlilerinin lideri olması ve belli bir derecede takdir yetkisine sahip olması gerçeğiyle karakterize edilebilmektedir. Yatay sosyal değişim ise, ekip üyelerinin operasyonel hizmetleri ve müşteri hizmetlerini gerçekleştirirken birbirine bağımlı olmaları ve heterojen veya bazen karmaşık görevleri ve iş süreçlerini gerçekleştirirken iş birliği yapmaları olarak ifade edilebilmektedir (Chung ve Jeon, 2020). Havacılık operasyonlarının verimliliğinin artırılmasına yönelik yapılan bu çalışma, sosyal değişim teorisi çerçevesinde çalışan sesliliğinin desteklenmesi için önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü farklılıkların yönetiminin ve bireysel yenilikçiliğin çalışan sesliliğine etkisinin bilinmesinin ardında, havacılık işletmeleri tarafından uygun politikalar geliştirilebilecek ve operasyonlar yürütülecektir.

Bu bağlamda araştırmanın ana problem cümlesi 'Farklılıkların yönetiminde bireysel yenilikçiliğin çalışan sesliliğine etkisi nedir?' olarak ifade edilebilir. Buradan hareketle araştırmanın temel amacı çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının çalışan ve çalışanların bireysel yenilikçiliğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini tespit etmek ve uygulamacı ve stratejistlere bu konuda öneriler geliştirebilmektir. Araştırma söz konusu değişkenler arası etkileri ortaya koyarak yöneticilere çalışan sesliliğine ulaşma noktasında uygulayabilecekleri farklılık yönetimi ve yenilikçi stratejilerin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca araştırma farklılık yönetimi ve yenilikçiliğin çalışan sesliliğine olan katkısını ortaya koyarak sosyal değişim teorisine de katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Farklılıklarına değer verildiğini düşünen çalışanlar örgüte daha fazla katkı sunmak için yenilikçi yetkinliklerini geliştirmeye çalışmakta ve bu durum da daha fazla çalışan sesliliği aracılığıyla olumlu örgütsel çıktılara katkı sunmaktadır. Bu doğrultuda araştırma sosyal değişim teorisine katkıda bulunmaktadır.

Araştırma bağlamında öncelikle araştırmanın teorik altyapısı verilmiş ve ardından değişkenler arası ilişkileri içerecek araştırma modeli ortaya konulmuştur. Bunu takiben araştırma hipotezlerini test etmek üzere Pearson Korelasyon ve Regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları ortaya konulduktan sonra sonuç ve öneriler kısmında araştırmanın bulguları daha önce yapılmış araştırmalar ile karşılaştırılarak; araştırmanın benzer ve farklı yönleri, literatüre ve uygulayıcılara olan katkıları ve gelecek araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

2. Literatür Taraması

2.1. Farklılıkların Yönetimi

Farklılık yaş, cinsiyet, engellilik, ulusal köken, din, değerler, etnik kültür, eğitim, yaşam tarzları, inançlar, fiziksel görünüm, sosyal sınıf ve ekonomik durum gibi bir dizi kriteri içermektedir (Norton ve Fox, 1997). Bir organizasyonda çalışan bireylerin karakterizasyonlarının herhangi bir grup sınıflandırmasına meydan okuyacak ve bir bireyin istihdam görevlerini kişisel ihtiyaçlara, geçmişlere ve eğilimlere göre eşleştirmesini gerektirecek şekilde olduğu kimlik kavramlarını ifade etmektedir (Harung ve Harung, 1996). Buna ilaveten farklılıkların yönetimi, kavramsal olarak, cinsiyet (veya toplumsal cinsiyet) ve ırk boyutlarıyla sınırlı değildir,

ancak insanların belirli diğer bireylerle paylaştığı ve onları bir grup olarak diğer bireylerden farklı kılan herhangi bir kategoriye veya özelliğe açıktır (Gardenswartz ve Rowe, 1998; Klarsfeld vd., 2016). Ancak, farklılık uygulamasında ve araştırmasında, cinsiyet ve ırk kategorileri hala baskındır. Bununla birlikte, yaş, etnik köken, engellilik durumu ve din gibi diğer boyutlar son on yılda giderek daha fazla görünürlük kazanmıştır. Dahası, cinsel yönelim ve cinsiyet kimliği gibi boyutlar artık eskisi kadar dikkatli bir şekilde ele alınmamaktadır (Köllen, 2021).

Farklılıkların yönetimi, bireylerin kendileri ve işletme için olumlu sonuçlar elde etmek için çalışanlar olarak farklı yaklaşımlara veya muameleye ihtiyaç duydukları varsayılan bireyler ve gruplar arasındaki çeşitliliğe ve farklılıklara dikkat çekmektedir (Morrison, Lumby ve Sood, 2006). Farklılıklar birçok boyuta sahiptir. Kişilik çerçevesinde iç boyutlar (yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, fiziksel yeterlilik, etnik köken, ırk), dışsal boyutlar (medeni durum, ebeveynlik durumu, dış görünüş, iş deneyimi, eğitim düzeyi, din, coğrafi konum, gelir, kişisel alışkanlıklar, boş zaman geçirme alışkanlıkları) ve örgütsel boyutlardır (yönetim durumu, sendika üyeliği, iş yeri, kıdem, fonksiyonel düzey, iş alanı, birimi) (Hanappi-Egger, 2006). Bu tür farklılıklar, genel olarak üç ana başlık altında sınıflandırılmaktadır. Birincisi, görülebilir ya da demografik farklılıklardır; bunlar ırk, cinsiyet, yaş gibi kolaylıkla fark edilebilen ve ölçülebilen özellikleri kapsamaktadır. İkincisi, görülemez ya da bilgilendirici farklılıklardır; bireylerin eğitim düzeyi, mesleki tecrübesi, uzmanlık alanları, yetenek seviyesi ve kurum içindeki görev süresi gibi daha çok bilgiye dayalı ve zaman içinde edinilen özellikleri içermektedir. Üçüncü grup ise değer farklılıkları ve bireylerin psikolojik özellikleridir; din, kültürel değerler, yaşam tarzı, kişilik yapısı, inanç sistemleri ve tutum gibi daha soyut, ancak bireyin davranış ve kararlarını derinden etkileyen faktörleri kapsamaktadır. Bu farklılıkların her biri, doğru yönetildiğinde organizasyonlar için ciddi bir rekabet avantajı oluşturabilir. Ancak bu avantajın sağlanabilmesi için farklılıkların sadece tolere edilmesi değil, aktif bir şekilde değer olarak görülmesi ve yönetime entegre edilmesi gerekmektedir (Jonsen vd., 2011: 38).

Farklılık, işletmelerin daha rekabetçi olma arayışlarında yardımcı olabilecek bir yaratıcılık ve yenilik kaynağı olarak kabul edilmektedir (Bassett-Jones, 2005). Küreselleşme ve insanların dünya çapında göç etmesi nedeniyle giderek daha önemli hale gelen farklılıkların yönetimi kavramı (Al Ariss ve Sidani, 2016), işletmeler için sekiz olası seçeneğe ayrılmıştır. Bunlar (Ivancevich ve Gilbert, 2000);

- Dışlayıcılık
- Farklılıkların inkarı veya hafifletilmesi - "hepimiz aynıyız"
- Asimile etme
- Farklılıkların bastırılması
- Farklılıkların çözümü veya bölümlere ayrılması
- Hoşgörü - "yaşa ve yaşat"
- Yüzeysel etkileşimi teşvik eden atmosfer
- İlişkiler kurmak
- Farklılıklar hakkında diyalogu teşvik etmek
- Karşılıklı adaptasyon, yani herkes değişikliklere uyum sağlar.

Farklılıkların bir arada yönetimi, örgütlerin daha iyi yönetilebilmesinin yanı sıra daha iyi işleyen bir küresel yönetim sisteminin kurulabilmesi açısından da önem kazanmaktadır. Yeni yönetim yapıları, farklı olana saygıyı esas alan demokrasi ve eşitlik temelinde yükselecektir. Bu bağlamda önemli olan temel farklılıklarla birlikte yaşayabilme iradesi göstermektir (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014).

2.2. Bireysel Yenilikçilik

Bireysel yetkinliklerin inovasyon için temel öneme sahip olduğu sürekli olarak gösterilmektedir. Bir diğer ifadeyle faaliyetleri doğru şekilde geliştirmek ve yeniliklerin üretilmesini desteklemek için bireylerin sahip oldukları becerileri kullanabilmelerine bağlıdır (Genari vd., 2024). Günümüzün değişen iş dünyasında çalışanların değişimlere ve yeniliklere ayak uydurması beklenmektedir. Bireylerin yeniliklere ayak uydurabilmesi, sahip olduğu becerilerin ve yenilikçilik özelliklerinin yüksek olması ile ilişkilidir (Gökbulut,

2021). Bireysel yenilikçilik, bir yeniliği geliştirmek, benimsemek ya da uygulamak olarak tanımlanabilmektedir (Yuan ve Woodman, 2010). Ekip veya organizasyon düzeyindeki yeniliğin aksine, bireysel yenilikçilik davranışı, bir bireyin işyerinde yeni fikirler ve yaklaşımlar üretme ve uygulama konusundaki katılımına dayanmaktadır (Wu vd., 2014).

Bireylerin yeni bir fikri veya ürünü benimsemeye risk alma isteklilikleri değişiklik göstermektedir. Çoğu kişi yeni bir fikri önce başkalarının denemesini beklemeyi tercih etmektedir. Açık bir ifadeyle risk almayı reddetmektedir (Tarhan ve Şar, 2021). Bu durum ise çalışma ortamında sessizliği getirebilmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışan sesliliği gerçekleşmemektedir. Bunun aksine işletmelerdeki bireysel inovasyon, yeni fikir ve ürünlerin benimsenmesinde, geliştirilmesinde çalışan katılımını, çalışan sesliliğini desteklemektedir. İşletmelerdeki bireysel inovasyon yüksek performansın temeli olarak ifade edilebilir (Pratoom ve Savatsomboon, 2012).

Son yıllarda havacılık endüstrisinde gerek yönetsel gerek üretim ve gerek operasyonel konulardaki birçok yenilik, sektörün uluslararası gelişiminde ilerlemeler sağlamaktadır. Teknolojinin gelişimi, dijitalleşme ve yapay zeka uygulamaları verimliliği artırırken, bireylerin değişime ayak uydurabilmesi yenilikçi davranışları benimsemesi ile mümkündür. Turğut ve Songur (2022), havacılık endüstrisinin tüm yönleri, yenilikçilik ile bütünleşik halde hareket etmesi gereken bir alan olduğunu ortaya koymaktadır. Uçuş hizmetleri, yer hizmetleri, bakım hizmetleri vb. süreçlerde bulunan otomasyon ağı her yönü ile güncel ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap verecek şekilde olmak zorundadır. Bu sebeple çalışanlara bireysel yenilikçiliğin benimsenmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

2.3. Çalışan Sesliliği

Çalışan sesliliği, örgütlerde çalışanların işleriyle ilgili konularda görüş belirtmeleri ve bunu bilinçli olarak gerçekleştirmeleri olarak ifade edilmektedir (Dyne vd., 2003). Çalışan sesliliği; örgütsel faaliyetlerin geliştirilmesine katkı sağlamak amacıyla çalışanların işle ilgili düşüncelerini, eleştirilerini, endişelerini ve önerilerini özgürce, gönüllü bir şekilde yöneticilerle ya da çalışma arkadaşlarıyla paylaşımları durumu olarak tanımlanmaktadır (Morrison, 2011). Literatürde çalışan sesliliği konusundaki ilk çalışmalardan biri Hirschman (1970) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hirschman, Afrika'daki demiryolu çalışanlarını incelediği çalışmada, çalışan sesliliği kavramını örgütte karşılaşılan olumsuzluklar karşısında geri çekilmek yerine, bu sorunlara karşı ses çıkararak değişim yaratma çabası olarak ele almıştır. Freeman ve Medoff (1984), hem işveren hem de çalışan için bir ses mekanizmasının olmasının gerekli olduğunu, sendikaların bu anlamda etkili olduğunu vurgulamaktaydı. Benson (2000) da sendikaların gerçek sesin kaynağı olabileceğini ifade etmekteydi. Ancak Hirschman'ın, Freeman ve Medoff'un çalışmalarıyla çelişen bir diğer araştırma Boroff ve Lewin (1997) tarafından sendikası olmayan bir firmada yapılan çalışmadır. İşyerinde haksız muameleyle maruz kaldıklarını belirten çalışanların, seslerinin duyurmak için şikayette bulunanların işten ayrılma niyeti olduğu ve sadakatli olan çalışanların ise sessiz kaldığı, şikayette bulunmadığı; kısacası, haksız muamele gören sadık çalışanların sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Mevcut araştırmalar ışığında çalışan sesliliği teriminin kesin anlamını ifade etmek mümkün değildir; ancak Dundon vd. (2004) yılında yapılan bir çalışma, tablo 1'de aktarıldığı gibi, sesin anlamına göre dört farklı alanda ele aldığı, literatüre ciddi katkı sağladığı görülmektedir. Çalışan sesi, ilk olarak bireysel memnuniyetsizliği, ikinci olarak kolektif örgütlenmenin ifadesi, üçüncü olarak yönetim karar alma sürecine katkı biçimi, son olarak karşılıklı ve işbirliğine dayalı ilişkilerin ifadesi olarak ele alınmaktadır.

Tablo 1. Çalışan Sesliliğinin Farklı Alanlardaki Tanımı

<i>Ses:</i>	<i>Sesin Amacı ve Telaffuzu</i>	<i>Ses için Mekanizmalar ve Uygulamalar</i>	<i>Sonuçlar</i>
Bireysel memnuniyetsizliğin dile getirilmesi	Yönetimle ilgili bir sorunu düzeltmek veya ilişkilerde bozulmayı önlemek	Şikayet hattı yöneticisine, şikayet prosedürü konuşma programı	Çıkış – sadakat

Toplu örgütlenmenin ifadesi	Yönetime karşıt bir güç kaynağı sağlamak	Sendika tanınması Toplu pazarlık Endüstriyel eylem	Ortaklık – tanınmama
Yönetim karar alma sürecine katkı	İş organizasyonunda, kalitede ve üretkenlikte iyileştirmeler aramak	Yukarı doğru sorun çözme grupları Kalite çemberleri Öneri şemaları Tutum anketleri Kendi kendini yöneten ekipler	Kimlik ve bağlılık – hayal kırıklığı ve ilgisizlik Geliştirilmiş performans
Karşılıklılık ve işbirliğine dayalı ilişkilerin gösterilmesi	Kuruluş ve çalışanları için uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlamak	Ortaklık anlaşmaları Ortak danışma komiteleri İş konseyleri	Yönetim üzerinde önemli etki – marjinalleşme ve tatlı anlaşmalar

Kaynak: Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.

Yönetimle belirli bir sorunu ele almak ve bir şikayette bulunmak, sendikalaşma ve toplu pazarlık yoluyla yönetime karşıt bir güç kaynağı oluşturmak, çalışan sesliliğini ifade ederken, yönetim karar alma sürecine katkıda bulunmak ve iş birliği yoluyla organizasyon ve çalışanları için uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlamak da çalışan sesliliği olarak ele alınmaktadır.

Günümüz çalışmalarında çalışan sesliliği, çalışanları homojen olarak ele alma ve ses araçları hakkında evrensel bir şekilde teoriler üretme eğilimindedir (Wilkinson vd., 2018). Wilkinson, Barry ve Morrison (2020), çalışan sesliliğine ilişkin yapılan tüm çalışmalardan hareketle, ses olgusuna yönelik analiz düzeylerinde farklılıklar olduğunun kabul edilmesi gerektiğini öne sürmektedirler. Ses, toplumsal (makro) düzeyde, örgütsel veya departmansal (mezo) düzeyde ve bireysel (mikro) düzeyde ortaya çıkmakta, etkilenmekte ve incelenmektedir (Wilkinson, Barry ve Morrison, 2020). Örgütsel politikayı belirleyen düzenleyici çerçeve (makro) ile eğilimler, tutumlar, algılar, duygular ve inançlar gibi bireysel düzeydeki düzenleyiciler (mikro) iki uç noktada iken, insan kaynakları araştırmalarının yürütüldüğü mezo düzey, işletmelerin çalışan sesliliğini ne ölçüde kullandığı, sonrasında ne yaptığı ile ilgili, işletme performansının sağlanmasının tam ortasındadır.

İşletmelerde çalışan sesliliğini etkileyen faktörler bulunmakla birlikte bu faktörlerden en önemlileri arasında örgütlerin yönetim şekilleri ile çalışma biçimlerine yönelik örgüt iklimi bulunmaktadır (Erdem, 2021). Örnek olarak, bir çalışan kahve içerken meslektaşlarıyla sohbet ederek; bir iş sorununu doğrudan yöneticisine bildirerek; veya yıllık bir çalışan anketinde bir görüş belirterek sesini kullanabilir. Aynı şekilde, çalışan bir proje toplantısında bir fikri saklayarak; CEO ile tanışma etkinliğinde bir soru sormaktan kaçınarak; veya bir katılım anketinde eleştirilerden bahsetmeyerek sessizliğini kullanabilir (Ruck, Welch ve Menara, 2017). Dolayısıyla işletmedeki yönetim şekli, örgütün havası da durumu etkileyebilmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir performans açısından çalışan sesliliği konusunda destekleyici mekanizmalara başvurması önemlidir.

2.4. Hipotez Geliştirme

2.4.1. Farklılıkların Yönetimi ve Çalışan Sesliliği İlişkisi

Farklılık, bireylerin birbirlerinden farklı olabileceği yaş, cinsiyet, ırk vb. gibi ölçülemez sayıda özellik olarak kabul edilmektedir (Yadav ve Lenka, 2020). İşletmeler, nispeten homojen olduğunu iddia etse de, çalışanlar demografik değişkenler (yani yaş, cinsiyet, ırk ve etnik köken), değerler, inançlar veya kültürel geçmişler gibi sosyal kimlik özelliklerine göre farklılık göstermektedirler (Weber vd., 2018). Bu farklılıklar, işletmeler açısından, işyerinde bir takım veya grup üyeleri arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların derecesini ifade etmektedir (Van Knippenberg vd., 2010). Dolayısıyla farklılık yönetiminin çalışanlar arasındaki sosyal engelleri ortadan kaldırarak ve kapsayıcılık kültürünü teşvik ederek performansı artırması beklenmektedir (Oberfield, 2014). Çalışanlar çeşitlidir ve seslerini duyurma fırsatları veya eğilimleri, kurumsal faktörlere ek olarak cinsiyetleri, ırkları, cinsellikleri ve kişisel algıları tarafından şekillendirilebilir. Bu nedenle, bu çeşitli sesler iş yerinde eksik olabilir veya oldukça farklı şekillerde ifade edilebilir (Syed, 2014).

Çalışanların karar alma sürecine katkıda bulunmalarının beklenebilmesi için öncelikle sessizlik bariyerinin aşılması gerekir (Sutton, Verginis ve Eltvik, 2004). Bunun yöntemlerinden biri olarak farklılıkların yönetimi önerilmektedir. Literatürde farklılıkların yönetimine yönelik teorik destek, sosyal kimlik teorisi, gruplar arası teori ve benzerlik-çekim teorisi gibi grup temelli teorilerden gelmektedir. Bu teoriler, insanların sosyal dünyayı grup sezgilerini kullanarak anlamlandırdıklarını ve kendi gruplarına benzer olarak algıladıkları grupların üyeleriyle etkileşimi tercih ettiklerini öne sürmektedir. Sonuç olarak, diğer her şey eşit olduğunda, farklılığın gruplar arası çatışma ve daha kötü performansla ilişkilendirilmesi beklenmektedir. Ancak, farklılık yönetimi için iş vakası, farklılık iyi yönetildiğinde çalışanların birbirlerinin farklılıklarına değer vereceklerini, daha az kişilerarası çatışma yaşayacaklarını ve birlikte etkili bir şekilde çalışacaklarını öne sürmektedir.

Sosyal Değişim Teorisi, örgütsel bağlamda çalışanların davranışlarını, örgütten ve yöneticilerinden algıladıkları karşılıklılık, adalet ve destek beklentileri üzerinden açıklar. Teoriye göre çalışanlar, ilişkilerinde aldıkları ve verdikleri arasında bir denge arar. Çalışanlar örgütlerinde olumlu karşılık (ör. destek, adalet algısı) hissettikçe örgüte yönelik ekstra-rol davranışları (ör. sesliliği artırma) sergileme eğilimindedirler (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Sosyal Değişim Teorisi, hem örgütsel uygulamaların (ör. farklılık yönetimi politikaları) algılanmasının hem de bireysel özelliklerin (ör. yenilikçilik) ses davranışını nasıl etkileyebileceğini açıklamada uygun bir çerçeve sağlayabilir (Eisenberger vd., 1986; Van Dyne vd., 2003). Farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin çalışan algıları çalışanın örgütün çeşitlilik politikalarını, uygulamalarını ve 'kapsayıcı davranış'larını nasıl algıladığını (ör. adil fırsatlar, ayrımcılığa karşı önlemler, kapsayıcı liderlik) etkileyebilir. Çalışanlar, örgütün farklılık yönetimine ilişkin uygulamaları adaletli, kapsayıcı ve samimi bulduklarında (örneğin fırsat eşitliği, tarafsız terfi uygulamaları, kapsayıcı liderlik) örgütten "karşılık" aldıklarını hissederler. Sosyal değişim çerçevesinde bu his, çalışanı örgüte olumlu karşı eylemlerle (ör. öneri ve iyileştirme amaçlı ses davranışı) yanıt vermeye motive eder (Blau, 1964; Eisenberger vd., 1986). Yenilikçilik bağlamında konu ele alındığında ise; yenilikçi çalışanlar fikir üretir; fakat bunları dile getirip getirmemek, örgütten beklenen karşılık ve risk algısına bağlıdır. Dolayısıyla yüksek yenilikçilik potansiyelini ses davranışına dönüştürmek için olumlu bir sosyal değişim ortamı gereklidir (Eisenberger vd., 1986).

Benzerlik-çekim teorisi, bireylerin benzer özelliklere ve tutumlara sahip olanlara ilgi duyma olasılığının yüksek olduğunu ve buna karşılık, farklı tutumlara, değerlere ve deneyimlere sahip olan diğer kişilerle zorluk yaşadıklarını vurgular (Yadav ve Lenka, 2020). Bu çalışmada farklılıkların yönetiminin çalışan sesliliğine etkisinin araştırıldığı bu çalışma, sosyal değişim teorisine dayandırılmaktadır. Sosyal değişim teorisi, işverenlerin her çalışan grubu için uygun çalışan sesliliği fırsatları sağlaması durumunda, bunun yönetsel duyarlılık ve samimiyet olarak algılanmasının muhtemel olduğunu ve çalışanların örgütsel olarak istenen işyeri tutum ve davranışlarını göstereceğini öngörmektedir (Bashshur ve Oc 2015).

Syed (2014) kuruluşlardaki çalışan sesliliği hakkındaki kavramsal makalesinde, farklılık yönetimini çalışan sesliliği literatüründe eksik mercak olarak kabul etmektedir. Yapılacak araştırmaların bu bağlamda önemli olduğunu söylemek mümkündür. Buna ilaveten havacılık gibi uluslararası faaliyet alanlarında yer alan sektörde, farklı uluslardan, farklı cinsiyet, yaş, eğitim vb. kişilerin olması ve çalışanların birbirlerini etkileyen iş süreçlerine katılımı söz konusu olduğundan, farklılık yönetiminin çalışan sesliliğine etkisi ortaya konulmalıdır. Bu doğrultuda geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H1: Çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları, çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır. (Kabul)

2.4.2. Bireysel Yenilikçilik ve Çalışan Sesliliği İlişkisi

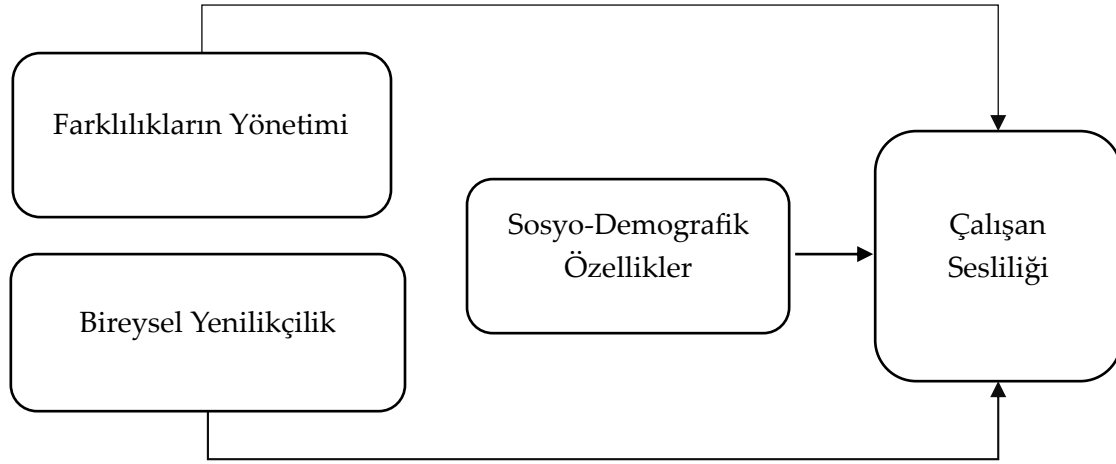
Çalışan sesliliği, işletmelerde çalışanların sadece kendi düşüncelerini ifade etmeleri değil, aynı zamanda iş süreçlerini, politikaları veya örgütsel gelişimi olumlu yönde etkileyecek fikir ve önerilerini gönüllü şekilde dile getirmeleri anlamına gelmektedir. Bu davranış, açık iletişim, katılım, sorumluluk alma, yenilikçilik, örgütsel bağlama gibi unsurları kapsamaktadır (Çiftçi ve Gürer, 2019). Çalışan sesinin teşvik edilmesi hayati bir konu olarak ele alınmaktadır. Çalışan sesinin iki boyutu vardır: teşvik edici ve engelleyici. Teşvik edici ses, bir kişinin kuruluşu fayda sağlama yollarını dile getirmesidir ve engelleyici ses ise bir kişinin kuruluştaki eksiklikleri veya potansiyel tehditleri dile getirmesidir (Liang vd., 2012). Dolayısıyla çalışan sesi, işyerinde fikirlerini, görüşlerini ve önerilerini dile getirmek için bireysel olarak takdir edilen davranışlar kümesidir (Shin vd., 2022). İşletmelerde çalışanlar, işyerinde yaptıkları üzerinde önemli bir etkisi olan kararlarda bir miktar söz sahibi olmak ve yönetimin çıkarlarıyla çatıştığı görülen çıkarlarını ileri sürmek ve korumak için ses

aramaktadırlar (Wilkinson, Barry & Morrison, 2020). Literatürde çalışan sesliliğinin, çalışanların işyerindeki yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilediği kanıtlanmıştır (Morrison, 2011). Dolayısıyla çalışan sesliliğinin işletme yönetimi tarafından desteklenmesi, kurumun sürdürülebilir başarısı, rekabet avantajı ve yüksek kazancı için önemli bir faktördür. Bu çalışmada ise işletmelerde bireysel yenilikçilik çalışan sesliliğine etkisi araştırılmaktadır. Buradan hareketle geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H₂: Çalışanların bireysel yenilikçiliğinin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır. (Kabul)

Tshetshema ve Chan (2020)'e göre yaş, cinsiyet ve kültür olmak üzere demografik boyut farklılıkları ayrı ayrı ele alındığında ekip inovasyon performansını artırdığını öne sürmektedir. Ekip inovasyonu, çalışanların bir ekip olarak katılımı sağlamak ve bireysel yenilikçiliği desteklemektedir. Sifatu vd. (2020), çalışan sesliliğinin işletmelerde farklı özelliklere sahip (yaş, cinsiyet vb.) çalışanlar arasında olumsuz duyguların yaygın etkisine karşı savunma yaptığını ve bu nedenle işletmelerin performansını artırdığını öne sürmektedir. Bu bağlamda, havacılık sektöründeki işletmelerde farklılıkların yönetiminin ve bireysel yenilikçiliğin çalışan sesliliğine etkisinin ortaya konulduğu çalışmada, sosyo-demografik etkinin araştırılması amacıyla geliştirilen hipotez aşağıda verilmiştir:

H₃: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre çalışan sesliliği farklılık göstermektedir.



Şekil 1: Teorik Araştırma Modeli

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı havacılık sektöründe faaliyetlerini sürdüren işletmelerde farklılıkların yönetiminde bireysel yenilikçiliğin çalışan sesliliğine etkisini incelemek ve konu ile ilgililere kaynak oluşturmaktır. Bir diğer ifadeyle, farklılıkların yönetimi, bireysel yenilikçilik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Farklılıkların yönetimi literatürü incelendiğinde bireysel yenilikçilik ve çalışan sesliliği arasında ilişkinin incelenmediği görülmektedir.

Farklılıkların yönetimi, insanların birbirine benzeyen ve benzemeyen özelliklerinin fark edilmesi ve insanların tüm bu özellikleri ile kabullenilip değer görmesi ile başlayan bir süreç olarak, bireysel yenilikçiliğin desteklenmesini mümkün kılabilir. Nitekim bu durumun çalışan sesliliğine etkisinin olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda elde edilen bulgular, havacılık sektöründe çalışanları nasıl etkilediği konusunda, sektör liderlerine önemli bir temel sunmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren havacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü saptamak için örneklem hesaplama formülü kullanılmıştır (Özdamar, 2003). Yapılan hesaplamada 324 kişiye ulaşılması gerektiği saptanmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından yapılan hesaplamaya göre de $\alpha=0.05$ örneklem hatası için 10 milyon evren büyüklüğünde çekilmesi gereken örneklem sayısı 324 olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda kolayda örneklem toplama yöntemi ile 324 havacılık sektörü

çalışanından toplanan veriler, bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Buradan hareketle örneklemin evreni açıkladığı kabul edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırma verileri toplanmadan önce Balıkesir Üniversitesi'nin 30.12.2024 tarihli etik kurul toplantısının 2024/12-33 sayılı kararı ile çalışmanın etik açıdan uygunluk belgesi alınmıştır. Araştırmada kullanılan verilere ait anketler 20 Ocak – 20 Mart tarihleri arasında çevrimiçi olarak ve elden dağıtılarak toplanmıştır. Araştırmaya katılım gönüllülük esastır. Anketler araştırmacılara anonim olarak ulaştırılmıştır. Katılımcıların e-posta adreslerini veya kimliklerini gösteren hiçbir bilgi vermeleri istenmemiştir. Anketin tamamlanma süresi yaklaşık 8 dakikadır. Araştırmanın örnekleme yöntemi kolayda örneklemedir. Araştırmada demografik veriler hakkında bilgi almak için cinsiyet, eğitim durumu, firma çalışan sayısı, firmanın faaliyet alanı, firmada çalışma süresi, katılımcı pozisyonu durumuna yönelik sorular yer almaktadır.

Ölçüm araçları, daha önce geçerliliği ve güvenilirliği saygın araştırmalarla ortaya konmuş ölçeklerdir. Araştırma ölçüm araçlarının künyesi şu şekildedir: Farklılıkların yönetimi ölçeği için Mor Barak, Cherin ve Berkman (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Kara (2024) tarafından doktora tez çalışmasında uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bireysel yenilikçilik ölçeği, 1977 yılında H. Thomas Hurt, Katherine Joseph ve Chester. D. Cook tarafından geliştirilmiş ve Türkçe ölçek uyarlaması olarak Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından literatüre kazandırılmış ölçek kullanılmıştır. Çalışan sesliliği, Van Dyne ve LePine (1998) tarafından alan yazına kazandırılmış ölçeğin, Türkçe uyarlamasını ortaya koyan Arslan ve Yener (2016) tarafından geliştirildiği ölçek kullanılmıştır. Etik kurul başvurusu öncesinde tüm yazarlardan ölçek kullanım izinleri alınmıştır. Ölçekler 5'li likert yapıdadır ve puanlaması "1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma amacı itibarıyla açıklayıcı bir çalışmadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin uygulanmasına geçilmeden önce, tüm katılımcılara, etik hususlar konusunda bilgilendirme yapılmış ve bu yönde onay kutusunun işaretlenmesi ifade edilmiştir. Araştırmada kullanılan anketler online ortamda oluşturulmuş ve veriler online olarak toplanmıştır. Anketin birinci kısmında demografik bilgiler, ikinci kısmında farklılıkların yönetimi, bireysel yenilikçilik ve çalışan sesliliğine yönelik ifadeler yer almıştır. Bu amaçla, havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireylerde, çalışan sesliliği algıları ölçülmüştür. Anket sonucu elde edilen veriler için SPSS 23.00 programıyla gerekli analizler yapılmıştır. Araştırma modeli frekans dağılımı, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulamaları ile test edilmiştir.

4. Araştırma Bulguları

4.1. Demografik Özelliklerin Dağılımları

Bu araştırma, 324 kişiye ait veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %32.7 kadın %67.3 erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %4.3'ü doktora, %19.1'ü yüksek lisans, %54.9'u lisans, %17.3'ü ön lisans, %4.3'ü lise mezunudur. Katılımcı çalışanların %21'inin işletme çalışan sayısı 1000'in altında, %48.1'ini 10000'in üzerinde çalışan sayısı olan işletmelerde çalışmaktadır. Katılımcıların çalıştığı işletmelerin %70.4'ü uluslararası, %23.5'i ulusal ve %6.2'si bölgesel faaliyet sınırlarındadır. İşletmelerin faaliyet alanları ise, %70.7 uluslararası, %22.8 ulusal ve %6.5 bölgesel olarak bulunmuştur. Katılımcıların çalıştığı departman %63.0 ile yer operasyonları, %11.7 uçuş operasyonları, %16.7 diğer, %4.6 satış/pazarlama, %3.1 teknik ve %0.9 üretim olarak bulunmuştur.

4.2. Geçerlilik ve güvenilirlik analizine yönelik bulgular

Bu çalışmada kullanılan ölçeğe ait faktörlerin toplam güvenilirliği 0,846 olarak ele alınırken, faktörlerin tek tek güvenilirlik analizleri yapılmıştır. 42 sorudan oluşan araştırma ölçeğinden elde edilen bu değer, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için fazlasıyla yeterlidir. Farklılıkların yönetimi (0,711), bireysel yenilikçilik (0,719), çalışan sesliliği (0,914) ölçeklerine ait ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarının, her bir ölçek için sınır değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeklerin katılımcılar tarafından anlamlı bir bütün olarak anlaşıldığı ifade edilebilir.

4.3 Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Yapılan işlemler sonucunda farklılıkların yönetimi ölçeğinin KMO değerinin 0,820, Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin (KMO) değerinin 0,870 olarak, Çalışan Sessliliği Ölçeğinin (KMO) değerinin 0,859 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca her üç ölçek için de Bartlett's Sphericity testinin ve Ki-Kare değerinin anlamlı çıktığı ($p < 5$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlar veri matrisinin faktör analizi için uygun ve faktörleştirilebilir olduğu belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizleri sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 2' de yer almaktadır. Faktör yüklerinin ,40 ve üzerinde olması, ilgili maddelerin ölçmekte oldukları faktörleri yeterli düzeyde temsil ettiğini göstermektedir. Her üç ölçekte de yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olduğundan faktör analizinde herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

Tablo 2. Araştırmanın Ölçeklerine İlişkin Faktör Yükleri

Farklılıkların Yönetimi Soruları	Faktör Yükleri	Bireysel Yenilikçilik Soruları	Faktör Yükleri	Çalışan Sessliliği Soruları	Faktör Yükleri
1	,420	1	,407	1	,782
2	,593	2	,540	2	,727
3	,665	3	,640	3	,812
4	,658	4	,443	4	,629
5	,622	5	,474	5	,490
6	,692	6	,606	6	,774
7	,546	7	,499		
8	,484	8	,536		
9	,469	9	,689		
10	,525	10	,456		
11	,685	11	,617		
12	,703	12	,486		
13	,665	13	,452		
14	,509	14	,615		
15	,404	15	,396		
16	,485	16	,515		
		17	,543		
		18	,572		
		19	,416		
		20	,558		

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının istatistiksel uygunluğunu değerlendirmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonuçlarına göre, her bir ölçeğin alt boyutlarına ilişkin özdeğerler ve açıklanan varyans oranları Tablo 3' te verilmiştir.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği 16 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu üç boyut, ölçeğe ilişkin toplam varyansın %56,975'ini açıklamaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda, ölçek üç ana başlık altında yapılandırılmıştır. Literatür taraması ve maddelerin içeriklerine dayalı olarak bu faktörler sırasıyla 'Kapsayıcılık, Farklılıkların Değeri ve Hakkaniyet' şeklinde adlandırılmıştır. Kapsayıcılık boyutu toplam varyansın %29,43'ünü ; farklılıkların değeri boyutu toplam varyansın %11,76'sını ve hakkaniyet boyutu toplam varyansın %15,78'ini açıklamaktadır.

Bireysel Yenilikçilik Ölçeği 20 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu üç boyut, ölçeğe ilişkin toplam varyansın %52,305'ini açıklamaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda, bireysel yenilikçilik üç ana boyut altında özetlenmiştir. Literatür incelemesi ve madde içerikleri dikkate alınarak, bu faktörler sırasıyla 'Değişime Direnç Fikir Önderliği, Deneyime Açıklık ve Risk Alma' şeklinde adlandırılmıştır. Değişime direnç fikir önderliği boyutu toplam varyansın %30,48'ini; deneyime açıklık boyutu toplam varyansın %15,25'ini ve risk alma boyutu toplam varyansın %6,56'sını açıklamaktadır.

Çalışan Sessliliği Ölçeği 6 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Bu tek boyut, toplam varyansın %70,225'ini açıklamaktadır.

Tablo 3. Araştırmanın Ölçeklerine İlişkin Açıklanan Varyans Oranları

Farklılıkların Yönetimi			
Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılımlı Varyans
Kapsayıcılık	4,709	29,432	29,432
Farklılıkların Değeri	1.882	11,760	41,192
Hakkaniyet	1.518	15,783	56,975
Bireysel Yenilikçilik			
Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılımlı Varyans
Değişime Direnç Fikir Önderliği	6,097	30,486	30,486
Deneyime Açıklık	3,050	15,252	45,739
Risk Alma	1,313	6,567	52,305
Çalışan Sessliliği			
Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılımlı Varyans
Çalışan Sessliliği	4,214	70,225	70,225

4.4. Hipotez Testleri

Ölçüm modelinin test edilip doğrulanmasından sonra, faktör analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Farklılıkların yönetimi, bireysel yenilikçilik ve çalışan sessliliği değişkenleri arasında korele durumları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu

Değişken	Farklılıkların Yönetimi	Bireysel Yenilikçilik	Çalışan Sessliliği
Farklılıkların Yönetimi	r= 1	r= 0,337 p= 0,000*	r= 0,575 p= 0,000*
Bireysel Yenilikçilik	r= 0,337 p= 0,000*	r= 1	r= 0,328 p= 0,000*
Çalışan Sessliliği	r= 0,575 p= 0,000*	r= 0,328 p= 0,000*	r= 1

Korelasyon tablosuna bakıldığında çalışan sessliliğinin, araştırmada yer alan farklılıkların yönetimi ve bireysel yenilikçilik bağımsız değişkenleriyle olan birebir ilişkileri değerlendirilmiştir. Yapılan korelasyon analizinde farklılıkların yönetimi bağımsız değişkeni ile çalışan sessliliğinin yüksek (0,575), bireysel yenilikçilik bağımsız değişkeni ile çalışan sessliliğinin orta (0,337) düzeyde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5. Regresyon Analizi Modeli

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anl.
	B	Standart Sapma	Beta		
1	(Sabit)	-,411	,415	-,990	,323

Farklılıkların Yönetimi	,936	,085	,523	10,960	,000
Bireysel Yenilikçilik	,358	,112	,152	3,188	,002
Bağımlı Değişken: Çalışan Sessliliği					
Düzeltilmiş R Kare: 0,347					

Tabloda görüldüğü gibi ortaya çıkan sonuçlara göre H₁ hipotezinin ve H₂ hipotezinin desteklendiği, çalışanların farklılık yönetiminin ve bireysel yenilikçiliğin çalışan sessliliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Modelin bağımlı değişkeni olan çalışan sessliliğinin, bu iki bağımsız değişken tarafından açıklanabilme oranı %34,7'dir. Sosyal bilimlerde kullanılan ve genel kabul gören %10'luk etki barajının oldukça üzerine çıkmış ve modelin doğru tasarlandığı gözlemlenmiştir.

H₁: Çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları, çalışan sessliliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır. (Kabul)

H₂: Çalışanların bireysel yenilikçiliğinin çalışan sessliliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır. (Kabul)

Araştırmmanın diğer bir hipotezi olan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre çalışan sessliliğinin farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla t testi ve Anova testi yapılmıştır.

Katılımcıların çalışan sessliliği ortalama cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Bağımsız örneklem t testi levene sonuçlarına göre çalışan sessliliği için (sig > 0,05) varyanslar homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer ifadeyle çalışan sessliliği açısından erkek ve kadın katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Katılımcıların çalışan sessliliği, eğitim değişkenine ve çalışılan departman değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 6. Çalışan Sessliliğinde Çalışanların Eğitime Göre Farklılık Analizleri

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Deviation	Standart Sapma	F	P
Lise	14	4,6190	,69623	,18608	2,072	0,204
Önlisans	56	4,2381	,95867	,12811		
Lisans	178	4,0131	,99598	,07465		
Yüksek lisans	62	4,0296	,95076	,12075		
Doktora	14	4,3810	,60422	,16148		
Toplam	324	4,0972	,96359	,05353		

Bulgulara göre çalışan sessliliği uyum puanları ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p değeri >0,05).

Tablo 7. Çalışan Sessiliğinde Çalışılan Departmana Göre Farklılık Analizleri

Çalışılan Departman	N	Ortalama	Std. Deviation	Standart Sapma	F	P
Üretim	3	4,5556	,63099	,36430	1,813	0,001
Uçuş Hizmetleri	38	4,1798	,81685	,13251		
Yer Operasyonları	204	3,9837	1,07594	,07533		
Satış/Pazarlama	15	4,3000	,71325	,18416		
Teknik	10	4,5167	,46114	,14583		
Diğer	54	4,3086	,64542	,08783		
Toplam	324	4,0972	,96359	,05353		

Bulgulara göre çalışan sessiliği uyum puanları ile çalışılan departman arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (p değerleri<0,05).

Tablo 8. Çalışılan Faaliyet Alanına Göre Farklılık Analizleri

Faaliyet Alanı	N	Ortalama	Std. Deviation	Standart Sapma	F	P
Bölgesel	21	4,3095	,55349	,12078	1,957	0,000
Ulusal	74	4,2455	,73983	,08600		
Uluslararası	229	4,0298	1,04758	,06923		
Toplam	324	4,0972	,96359	,05353		

Bulgulara göre çalışan sessiliği uyum puanları ile çalışılan işletme faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (p değerleri<0,05). Çalışanların cinsiyet, eğitim çalışılan departmana ve işletme faaliyet alanına göre yapılan farklılık analizleri sonucunda elde edilen bilgiler ile H₃ hipotezinin kısmen kabul olduğu görülmüştür.

H₃: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre çalışan sessiliği farklılık göstermektedir. (Kısmen kabul)

Havacılık sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak sürekli gelişim ve teknoloji odaklı olarak ilerleyen, idari ve operasyonel süreçlerin dinamik olduğu ve yönetiminde stratejik kararların verilmesi gereken bir sektördür. Büyük bir endüstri olarak havayolu şirketlerinden yer hizmetleri şirketine, havaalanı işletilmesinden bakım hizmetlerine kadar bir dizi süreçleri içinde barındırmaktadır. Havacılık sektörünün kendine özgü yapısal ve operasyonel özellikleri, bu çalışmada elde edilen ilişkilerin neden bu şekilde ortaya çıktığını açıklayan önemli bir bağlamsal çerçeve sunmaktadır. Öncelikle, havacılıkta operasyonel süreçlerin yüksek risk ve zaman baskısı altında yürütülmesi çalışanların operasyonel stres seviyesini artırmakta; bu durum çalışanların sorunları dile getirme veya mevcut uygulamalara itiraz etme konusunda daha temkinli davranmalarına yol açmaktadır. Bu nedenle çalışanların ses davranışı sergilemesi, ancak örgütün farklılıkları tanıyan, kapsayıcı ve adil bir yönetim anlayışı sunduğunu güçlü biçimde algıladıklarında mümkün hâle gelmektedir. İkinci olarak sektörün belirgin hiyerarşik ve kuralcı yapısı, astların yöneticilere karşı ses vermesini doğal olarak sınırlandıran bir faktör olarak işlev görmektedir. Bu bağlamda farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanlar

tarafından olumlu algılanması, hiyerarşinin yarattığı psikolojik bariyerleri azaltarak çalışanların ses davranışını destekleyici bir psikolojik güven ortamı yaratmaktadır. Üçüncü olarak, havacılıkta kritik önemdeki güven ve emniyet kültürü, çalışanların riskli de olsa işin iyileştirilmesine yönelik fikirlerini paylaşmasını kurumsal bir sorumluluk hâline getirmektedir. Bu kültür, özellikle bireysel yenilikçiliği yüksek çalışanların yeni çözümler üretilip bunları ifade etme motivasyonunu güçlendirmekte; aynı zamanda sesliliğin operasyonel güvenliği artırıcı bir davranış olarak olumlu biçimde değerlendirileceği algısını pekiştirmektedir. Dolayısıyla sektörün yüksek stresli, hiyerarşik ve güven merkezli doğası, hem farklılık yönetimi algılarının sesliliği neden güçlü biçimde etkilediğini hem de yenilikçi çalışanların ses davranışına katkısını açıklamaktadır.

Araştırma hipotezlerinin sınanmasına yönelik tablo aşağıda özet olarak sunulmuştur.

Tablo 9. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Hipotez	Sınama Sonucu
H1: Çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları, çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	Kabul
H2: Çalışanların bireysel yenilikçiliğinin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul
H3: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre çalışan sesliliği farklılık göstermektedir.	Kısmen kabul

5. Tartışma

Farklılıkların yönetiminde bireysel yenilikçiliğin çalışan sesliliğine etkisinin incelendiği bu çalışmada ulaşılan bulgular, çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının ve bireysel yenilikçiliğinin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre çalışan sesliliğinin farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise, bu etkide kısmi anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalışılan departman ve işletme faaliyet alanlarının çalışan sesliliği üzerinde anlamlı bir farklılığın olduğu; ancak çalışanların cinsiyetinin ve eğitim düzeyinin katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Bulgular, işletmelerde farklılıkların yönetilmesi ve bireysel yenilikçiliğin desteklenmesi durumunun çalışan sesliliğini ortaya koyacağını; böylece öneri, eleştiri, endişe ve fikirlerini özgür bir biçimde gönüllü olarak yöneticilerle veya arkadaşlarıyla paylaşan çalışanların işletmelerde faaliyetlerini iyileştirebileceğini ve işletme performansının artırılabilirliğini ortaya koymaktadır. Bu noktadan havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, uluslararası faaliyet alanlarını geliştirebilecekleri bu sektörde, farklılıkların yönetilmesi çalışmalarını artırılması ve çalışanların yenilikçi yönünün desteklenmesi, işletmenin pazardaki rekabet avantajını arttırdığı ifade edilebilir.

Alan yazın incelendiğinde, çalışan sesliliği, farklılıkların yönetimi ve bireysel yenilikçilik bağlamında ele alan çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak çalışan sesliliğini odağına alan çalışmaların sayının son beş yılda arttığı görülmektedir. Bu durumun çalışan sesliliğinin sosyal bilimlerdeki farklı çalışma alanıyla ilişkili olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü yönetim, strateji, pazarlama, insan kaynakları vb. tüm alanlarda çalışan sesliliğine ihtiyaç ön plana çıkmaktadır.

Çalışan sesliliği literatürde kavramsal çerçeve olarak ele alınmaktadır ve genel olarak iki yaklaşımla irdelenmektedir. Bunlar; (1) çalışan sesliliği, çalışanların değişim için proaktif bir şekilde önerilerde bulunması bağlamında bir konuşma davranışı olarak ve (2) karar verilmesinde çalışan katılımını kolaylaştıran ve adalet muhakemesini artıran uygulamaların var olması olarak ifade edilmektedir (Şehitoğlu, 2012: 28). Çalışan sesi ve katılımı üzerine yapılan günümüz araştırmaları, daha önceki kurumsal odaktan, önemli davranışsal ve stratejik akışları da içerecek şekilde genişlemektedir (Dundon ve Gollan, 2007).

İşletmelerde çalışanların sesliliğini teşvik edici uygulamaların uygulanması önemlidir ve dönüştürücü liderliğin çalışan sesliliğini artırdığını ve bu işletmede çalışanların seslerini duyurma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Koçak, 2021). Bu anlamda liderlerin önemli bir rol üstlendiğini ve farklılıkların yönetimi ile bireysel yenilikçiliğin desteklenmesinin de etkili oldukları söylenebilir. Çam ve Kuş (2024) yapılan bir araştırma, çalışanların sorumluluk kişilik özelliği, psikolojik güvenlik ve psikolojik

sahiplenmenin çalışan sesliliği üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Çam ve Kuş, 2024). Çalışan sesinin işyerinde kişilerarası kötü muameleyi düzeltmek için kullanılıp kullanılmayacağını belirleyen kişisel ve durumsal faktörlerin incelendiği çalışmada, çalışan sesini anlamada güç ilişkilerinin önemini ve çalışan sesini ve katılımını araştırmak için sosyal psikolojik bir bakış açısının yararlılığı olduğu vurgulanmıştır (Budd vd., 2010). Greene (2015) işletmelere, yaygın olarak kullanılan çalışan sesi mekanizmalarına uygulanabilir bir alternatif olarak sosyal teknolojiyi (örneğin web siteleri, intranetler, çevrimiçi tartışma forumları, etkileşimli anketler, sosyal medya) kullanmalarını önermektedir (Greene, 2015).

Hatioğlu ve Inelmen, araştırmalarında demografik farklılığın ve güvenin çalışan sesliliği fırsatları değerlendirmesi üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, çalışan sesliliğinin erkek ve kadın çalışan grupları arasında farklılıklar gösterdiği tespit etmişlerdir (Hatioğlu ve Inelmen, 2018). Küresel olarak demografik eğilimler, günümüz iş gücünü eskisinden daha fazla farklılıklar getirdiği anlamına gelmektedir (Barak, 2013). Havacılık sektörüne yönelik yapılan bu araştırmada cinsiyetin çalışan sesliliğinde bir farklılık göstermediği; ancak çalışılan departman ve işletme faaliyet alanlarının çalışan sesliliği üzerinde farklı etkileri olduğu konulmuştur. Havacılık sektörünün gelişimiyle bölgesel, ulusal ve uluslararası faaliyet alanlarının değişimi; satış, muhasebe, uçuş operasyonları, yer operasyonları, bakım gibi departmanlarda çalışanların hızlı karar alma, sorumlulukları vb. görevleri değişiklik gösterdiği için bu sonuca ulaşıldığı ifade edilebilir. Gökalp ve Soran (2025), farklılıkların yönetimine yönelik ölçek uyarlamasını yaptıkları araştırmalarında havacılık sektöründe havayolu şirket çalışanlarını ele almışlardır. Yazarlara göre havayolu şirketlerinde farklılıkların yönetimi uygulamaları, insan kaynakları politikalarında ve çalışan bağlılığını artırmada yol gösterici olabilir (Gökalp ve Soran, 2025).

Bu çalışmanın amacı, farklılıkların yönetiminde bireysel yenilikçiliğin çalışan sesliliğine etkisini, havacılık sektöründe araştırmaktır. İlk olarak farklılıkların yönetimini amaçlayan bir işletme, işletmenin amacına katkı sağlayacak şekilde çalışanların yeteneklerini desteklemektedir. Daha sonra bu desteği bireysel yenilikçilik çerçevesinde sağlamak için stratejilerini oluşturmaktadır. Çünkü bireysel yenilikçilik, farklı bireylerin farklı özelliklerinin yönetilmesinde, geliştirilmesinde ve maksimum kapasiteyle verimlilik elde edilmesinde önemli bir faktördür. Bireyler, yeniliklere adapte olma eğilimleri konusunda da farklılaşmaktadırlar. Bireysel farklılıklar, bir yeniliğin birey tarafından ne kadar süre içinde benimseneceğini belirlemektedir (Oktağ ve Özden, 2013). Bireyler yaratıcılık ve yenilikçilik sergilediklerinde görevlerini daha iyi yerine getirebilirler, bu da belirsiz bir ortamda organizasyonların performansını ve rekabet avantajlarını artırabilirler. Uzun vadede, bireysel yenilikçilik davranışı organizasyonların hayatta kalması ve büyümesinde önemli bir faktördür (Wang vd., 2017). Dolayısıyla çalışan sesliliğine etkisinin olduğu görülen bireysel yenilikçiliğin, işletmeler tarafından desteklenmesi önemlidir. Çalışanları hem farklılıkların yönetimi hem de bireysel yenilikçilik bağlamında destekleyen bir işletmede çalışan sesliliğinin olması ve bu sesin işletmenin gelişimi ve sürdürülebilirliği için kullanılması mümkündür.

Türkiye'deki havacılık işletmeleri ve özellikle araştırmaya katılan katılımcıların çoğunun çalıştıkları departman olarak yer operasyonları, çalışan sesliliğinin yüksek olmasının gerekli olduğu birimlerden biridir. Havacılık sektöründe yer operasyonları, havalimanı hava tarafı (apron) ve kara tarafı (terminal içerisi) olarak ayrılmaktadır. Yapılan iş olarak ramp hizmetleri, hareket hizmetleri ve yolcu hizmetleri örnek olarak verilebilir. Tam kapasiteyle çalışabilmek ve gecikme durumlarını önlemek amacıyla zamanla yarışılan bu operasyonlarda, işlerin yürütülmesinde bireylerin yönetime katılımı, sorumluluk almaları ve hızlı karar verebilmeleri önemlidir. İşletmenin başarısı için gereklidir. Buna ilaveten havayolu şirketlerinin yolcularına en iyi şekilde hizmet sunabilmeleri, yer operasyonları açısından yüksek kalitede hizmet almak zorundadırlar (Yaşar ve Özdemir, 2016). Dolayısıyla havayolu şirketlerinin başarısı, operasyonları yürüten çalışanların çalışan sesliliği ile ilişkilidir. Uluslararası faaliyetlerini yürüten ve farklı milletlerden yolculara hizmet verilen işletmelerde, farklılıkların yönetimi ile bireysel yenilikçiliğin uygulanması, bu doğrultuda çalışan sesliliğinin desteklenmesi gerekmektedir.

6. Sonuç

Bu çalışma, farklılıkların yönetimi, bireysel yenilikçilik ve çalışan sesliliği kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular, farklılıkların yönetiminde bireysel yenilikçiliğin çalışan sesliliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediğini, bu özelliklerin çalışan

sesliliği için kritik bir rol oynamadığı belirlenmiştir. Operasyonel faaliyetlerin 7/24 sürdürüldüğü havacılık sektöründe, operasyonların verimliliği açısından önemli olan çalışan sesliliğinin artırılmasının önemini vurgulamaktadır.

Çalışma, havacılık işletmelerinde farklılıkların yönetiminin ve bireysel yenilikçiliğin çalışan sesliliğine etkisi üzerindeki etkisini analiz etmek suretiyle, akademik literatüre katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bulgular, farklılık yönetimi politikalarını ne kadar kapsayıcı, adil ve destekleyici algıladıklarının ses davranışlarını anlamlı biçimde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç, Sosyal Değişim Teorisinin karşılıklılık ilkesiyle uyumludur; zira çalışanlar örgütten destek, adalet ve kapsayıcılık gördüklerinde bu olumlu ilişkiyi örgüte katkı sunacak ekstra-rol davranışlarıyla, özellikle de seslilikle, geri ödeme eğilimindedir. Böylece çalışma, farklılık yönetimi algılarının ses davranışını açıklayan temel psikososyal mekanizmalar arasında yer aldığını teorik düzeyde ortaya koymaktadır. Benzer şekilde araştırma bireysel yenilikçiliğin seslilik üzerindeki pozitif etkisini ortaya koyarak, çalışanların kişisel özelliklerinin örgütsel davranış çıktılarındaki rolünü güçlendirmektedir. Yenilikçi çalışanların yeni fikir üretme ve mevcut uygulamaları sorgulama eğilimlerinin ses davranışının temel belirleyicilerinden biri olduğu doğrulanmaktadır. Bu durum, seslilik literatürüne bireysel farklılıkların önemine ilişkin ek bir boyut kazandırmaktadır. Bireysel yenilikçiliğin farklılık yönetimi algısı ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini gösteriyorsa, bu durum yenilikçi çalışanların olumlu sosyal değişim ortamından daha fazla yararlanarak ses davranışını artırdığını ortaya koyar. Böylece çalışma, örgütsel uygulamalar ile bireysel özelliklerin etkileşiminin sesliliği açıklamada dikkate alınması gereken önemli bir boyut olduğunu kuramsal olarak vurgulamaktadır. Bu bakımdan araştırmanın sosyal değişim teorisine katkı sağladığı söylenebilir. Aynı zamanda sosyal değişim teorisine dayalı olarak çalışan sesliliği literatürüne yeni bir sektörel örnek olarak sunulmaktadır. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışan sesliliğini artırmak için farklılıklarının yönetimi ve bireysel yenilikçilik çalışmalarına önem vermeleri gerektiğini, bir diğer ifadeyle operasyonel stratejilerini bu amaçla entegre etmelerinin gerekliliğini göstermektedir. Bu entegrasyon, hem çalışanların kariyer beklentilerini karşılayabileceğini hem de işletmenin sürdürülebilirliğini ve küresel pazarda rekabet avantajını artırabileceğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın, işletme liderlerine, çalışanların tüm süreçlere katılımı için stratejiler geliştirme konusunda rehberlik edebilecek önemli bir temel sunması beklenmektedir.

Araştırmanın bulguları, farklılık yönetimi, insan kaynakları, yenilik yönetimi ve liderlik uygulamaları açısından çeşitli pratik ve yönetsel katkılar da sunmaktadır. Çalışanların farklılık yönetimine yönelik algılarının sesliliği etkilemesi nedeniyle yöneticilerin çeşitlilik politikalarını geliştirmesi; işletmelerde kapsayıcı insan kaynakları süreçlerinin (adil terfi, ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar) varlığının sağlanması; yöneticilerin çalışanlardan geri bildirim almaya açık, cezalandırıcı olmayan, hata öğrenmeye dayalı bir çalışma iklimi kurması çalışan sesliliğinin sağlanarak değişik fikirlerin ortaya çıkabilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanabilmesi için işletmeler açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Bu tür bir iklim, özellikle yenilikçi çalışanların fikirlerini paylaşma isteğini artırır. Yenilikçilik çalışan sesliliğine neden olduğundan; bu araştırma ile yöneticilerin bireysel yenilikçiliği teşvik etmeleri ve fikir üretme süreçlerini destekleyen mekanizmalar (fikir kutuları, öneri sistemleri, yaratıcı çalışma grupları) geliştirmelidir. Kurumların kapsayıcı liderlik eğitimleri, farkındalık programları ve liderlik değerlendirme sistemlerini güçlendirmesi önerilir.

Sektöre yönelik farklılıkların yönetimi ve çalışan sesliliğinin sosyal değişim teorisi çerçevesinde ele alınması, havayolu, yer hizmetleri şirketleri, havalimanı ve bakım işletmeleri vb. önemli şirketler açısından uygulama alanı olabilecektir. Sorumlulukların fazla olduğu, çalışanların birbirlerine güven içerisinde çalışarak daha az hata yapmalarına olanak sağlayabileceği bu uygulamanın, yöneticilerin operasyonlarda işlerini kolaylaştırabilir. Özellikle 7/24 çalışma sisteminin uygulandığı ve hizmet sektöründe yer alan havacılıkta, çalışanların her birinin 'sıfır hata' ile çalışmalarını sürdürebilmesi açısından söz sahibi olmaları önemlidir.

Bu çalışma önemli bulgular sunsa da, gelecekte yapılacak araştırmalar için bir dizi geliştirme ve genişletme alanı da mevcuttur. Bu araştırma kesitsel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmesinden dolayı, gelecekteki çalışmaların boylamsal veri kullanarak neden-sonuç ilişkilerini daha net test etmesi önerilebilir. Ayrıca odak grup görüşmelerinin de çalışma yönetimine eklenmesi seslilik gibi sosyal olarak arzu edilen davranışların değerlendirilmesinde amir veya ekip arkadaşlarından alınan çok kaynaklı veriler sayesinde ölçüm hatasını azaltabilir. Farklılık yönetimi algıları kültüre duyarlı bir kavramdır. Gelecekteki araştırmalar farklı sektörlerde (kamu, yüksek teknoloji, sağlık, eğitim) ve kültürel bağlamlarda (bireycilik-toplulukçuluk farklılıkları gibi)

modelin geçerliliğini karşılaştırmalı olarak inceleyebilir. Bu araştırmada düzenleyici ve aracı değişkenler üzerine odaklanılmamıştır. Gelecek araştırmalarda Psikolojik güven, örgütsel adalet, kapsayıcı iklim, lider-üye etkileşimi (LMX), psikolojik güçlendirme gibi değişkenler farklılık yönetimi algısının sesliliğe nasıl dönüştüğünü açıklamada potansiyel araçlar olarak test edilebilir. Buna ilaveten araştırmanın, havacılık sektörü çalışma sistemine yakın olan sağlık sektöründe uygulanması, özellikle dünya genelinde ortaya çıkan salgın hastalıklar ve teknolojinin sektördeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda önemlidir. Türkiye'nin göç alan bir bölge olduğu, sağlık sektöründe farklılıkların arttığı ve teknolojik değişimlerle bireysel yenilikçiliğin ön plana çıkmasının önemini arttırdığı ifade edilebilir. Buna ilaveten sektörde hizmetin sorunsuz ve aksamadan sürdürülebilmesi için çalışan sesliliğinin desteklenmesi ve çalışanların söz sahibi olması etkili olabilir.

References

- Al Ariss, A. & Sidani, Y.M. (2016), Understanding religious diversity: implications from Lebanon and France. *Cross Cultural and Strategic Management*, 23(3): 467-480.
- Ali, I. (2019). Personality traits, individual innovativeness and satisfaction with life. *Journal of Innovation & knowledge*, 4(1), 38-46.
- Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 173-191.
- Babadag, M., & Dalgın, T. (2020). Yaratıcı örgüt ikliminin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde duygusal zekânın destekleyici rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 4(3), 1057-1081.
- Balay, R. & Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeği uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5/8, 31-46.
- Barak, M. E. M. (2022). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Bashshur, M., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41, 1530-1554.10.1177/0149206314558302.
- Bassett-Jones, N. (2005). *The paradox of diversity management, creativity and innovation*. *Diversity, Management, Creativity and Innovation*, 14 (2), 169-175.
- Benson, J. (2000). Employee voice in union and non-union Australian workplaces. *British Journal of Industrial Relations*, 38(3), 453-459.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boroff, K. E., & Lewin, D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Ilr Review*, 51(1), 50-63.
- Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human relations*, 63(3), 303-310.
- Çam, D. İ., & Kuş, Y. (2024). Kişilik özelliği ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik ve psikolojik sahiplenmenin rolü: Seri aracılık modeli. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 885-902.
- Chung, M., & Jeon, A. (2020). Social exchange approach, job satisfaction, and turnover intention in the airline industry. *Service Business*, 14(2), 241-261.
- Çiftçi, G. E., & Gürer, A. (2019). Özgencilik davranışının bireysel performans üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü. *Journal of Social Sciences/Sosyal Bilimler Dergisi* (2146-4561), 9(17).
- De Andreis, F. (2024). An Overlook on Diversity Management in Aviation in Italy. In *Gender Issues in the Sustainable Development Era: Emerging Evidence and Future Agenda* (pp. 59-72). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde zenginliğin kaynağı olarak farklılıkların yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 1-28.

- Dundon T, Gollan PJ (2007). Re-conceptualizing voice in the non-union workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 18: 1182–98.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6): 1149-1170.
- Dyne, Linn Van, Ang, Soon, and Botero, Isabel C, (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40 (6): 1359-92.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Erdem, A. T. (2021). Örgütsel etik iklim algısının çalışan sesliliği davranışına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı etkisi: Vakıf üniversitelerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 57-70.
- Erdur, D. A. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin gözünden çeşitlilik, kapsayıcılık ve dışlayıcılık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 207-225.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). What do unions do. *Indus. & Lab. Rel. Rev.*, 38, 244.
- Genari, D., Faccin, K., & Bittencourt, B. A. (2024). What makes an individual more innovative? A systematic review on individual innovation competencies. *International Journal of Innovation Management*, 28(05n06), 2450021.
- Gizlier, Ö. (2021). Algılanan aşırı nitelikliliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 9(1), 57-67.
- Gokalp, P. H., & Soran, S. Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *Human Factors in Aviation and Aerospace*, 2(1), 1-14.
- Gökbulut, B. (2021). Öğretmenlerin bireysel yenilikçilik düzeyleri. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 204-214.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Greene, A.-M. (2015). Work and workforce diversity. In S. Johnstone, & P. Ackers (Eds.), *Finding a voice at work?: New perspectives on employment relations* (pp. 67–91). Oxford: Oxford University Press.10.1093/acprof:oso/9780199668007.001.0001.
- Hanappi-Egger, Edeltraud (2006). Gender and diversity from a management perspective: Synonyms or complements? *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 3(2):121-134.
- Harung, H.S. & Harung, L.M. (1996). Enhancing educational performance by strengthening diversity and unity', *Learning Organization* 2(3): 9–21.
- Hatipoglu, B., & Inelmen, K. (2018). Demographic diversity in the workplace and its impact on employee voice: The role of trust in the employer. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 970-994.
- Hirschman, Albert O, (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. (25: Harvard university press).
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public personnel management*, 29(1), 75-92.
- Jonsen, Karsten & Maznevski, Martha L. & Schneider, Susan C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 11(1):35–62.
- Kara, F. (2024). Farklılıkların yönetiminin iş tatmini, örgütsel adalet ve etik liderlik ile ilişkisi: Sağlık kurumlarında bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Kılıçer, K., & Odabaşı, H. F. (2010). Bireysel yenilikçilik ölçeği (BYÖ): Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 150-164.

- Koçak, D. (2021). Dönüştürücü liderler çalışanların ses davranışlarını nasıl etkilerler? İşe yabancılaşmanın rolü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(41), 328-342.
- Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272.
- Korucu, A., & Olpak, Y. (2015). Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik özelliklerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 5(1), 109-127.
- Liang, J., Farh, CI ve Farh, JL (2012). Teşvik edici ve engelleyici sesin psikolojik öncülleri: iki dalga incelemesi. *Yönetim Akademisi Dergisi*, 55(1): 71-92.
- Memduhoğlu, H. B., & Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 175-188.
- Morrison, Elizabeth Wolef, (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), s.373-412.
- Morrison, M., Lumby, J., & Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: Messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 277-295.
- Norton, J.R. and Fox, R.E. (1997) *The change equation: capitalizing on diversity for effective organizational change*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Oberfield, Z. W. (2014). Accounting for time: Comparing temporal and atemporal analyses of the business case for diversity management. *Public Administration Review*, 74(6), 777-789.
- Oktuğ, Z., & Özden, M. S. (2013). Bireycilik/Toplulukçuluk ile bireysel yenilikçilik eğilimi arasındaki ilişkide içsel motivasyonun biçimlendirici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 1-22.
- Özdamar, K. (2003). *SPSS ile biyoistatistik*. Kaan Kitabevi, Yenilenmiş 5. Baskı, Eskişehir, 290.
- Pratoom, K., & Savatsomboon, G. (2012). Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 1063-1087.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Şehitoğlu, Y.(2012). İşgören sosliliği, nedenleri ve boyutları. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4: 27-38.
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Shin, D., Woodwark, M. J., Konrad, A. M., & Jung, Y. (2022). Innovation strategy, voice practices, employee voice participation, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 147, 392-402.
- Sifatu, W. O., Sjahruddin, H., Fajriah, Y., Dwijendra, N. K., & Santoso, A. (2020). Innovative work behaviors in pharmacies of Indonesia: role of employee voice, generational diversity management and employee engagement. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 725-734.
- Sutton, J., Verginis, C., & Eltvik, L. (2004). Empowerment and customer satisfaction strategies in multi-cultural hotel restaurant environments: The Dubai case. *Journal of Foodservice Business Research*, 6(3), 77-104.
- Syed, J. (2014). Diversity management and missing voices. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp. 421-438). Cheltenham: Edward Elgar.
- Tarhan, N., & Şar, S. (2021). Sağlıkta bireysel yenilikçilik, motivasyonel kararlılık ve performans. *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 11(1), 10-15.
- Tarhan, N., & Şar, S. (2021). Sağlıkta bireysel yenilikçilik, motivasyonel kararlılık ve performans. *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 11(1), 10-15.

- Tshetshema, C. T., & Chan, K. Y. (2020). A systematic literature review of the relationship between demographic diversity and innovation performance at team-level. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(8), 955-967.
- Turğut, M., & Songur, A. (2022). Yenilikçiliğin çalışan performansına etkisi: Havacılık teknisyenleri üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 393-407.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40: 1359-1392.
- Van Knippenberg, Daan & Dawson, Jeremy F. & West, Michael A. & Homan, Astrid C. (2010). Diversity Faultlines, Shared Objectives, and Top Management Team Performance. *Reprints And Permission: Sagepub, Human Relations*, 64(3):307-336
- Wang, J., Yang, J., & Xue, Y. (2017). Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8): 1110-1127.
- Weber, T.J., Sadri, G. and Gentry, W.A. (2018). Examining diversity beliefs and leader performance across cultures. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(3): 382-400.
- Wilkinson, A., Barry, M., & Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100677.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5): 711-724.
- Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of management*, 40(6): 1511-1534.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8): 901-929.
- Yaşar, M., & Özdemir, E. (2016). Türkiye’de yer hizmetleri işletmelerindeki hizmet kalitesinin Servqual yöntemi ile ölçülmesi. In *Türk Hava Kurumu Üniversitesi The 3rd International Aviation Management Conference* (pp. 71-82).
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık, 49-50.
- Yi, M. Y., Fiedler, K. D., & Park, J. S. (2006). Understanding the role of individual innovativeness in the acceptance of IT-based innovations: Comparative analyses of models and measures. *Decision sciences*, 37(3): 393-426.
- Yuan, F. & Woodman, R.W. (2010). Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academic Management Journal*, 53(2): 323-342.
- Zhao, H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice. *Chinese Management Studies*, 8(1): 27-40.